

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

أثر نضج إدارة المخاطر على نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

بدر عواد العنزي

إشراف/

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نضج إدارة المخاطر على نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، انطلاقاً من ملاحظة أن توسع هذه المؤسسات في تنفيذ مشروعات التحول الرقمي لا يرافقه دائماً المستوى نفسه من النجاح والاستدامة والكفاءة التشغيلية، وأن أحد العوامل المفسرة لذلك يتمثل في مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية. وسعت الدراسة إلى تحديد مستوى نضج إدارة المخاطر، وقياس مستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي، وتحليل العلاقة بينهما، وبناء تصور تحليلي يمكن الاستفادة منه في تفسير نجاح هذه المشروعات في السياق السعودي .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت 115 مفردة من العاملين والإداريين المرتبطين بمشروعات التحول الرقمي وإدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية السعودية. وتكوّنت الأداة من محورين رئيسين: محور نضج إدارة المخاطر، ومحور نجاح مشروعات التحول الرقمي، إلى جانب البيانات الديموغرافية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون. وقد أظهرت نتائج الثبات أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، إذ بلغ معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل 0.839، وبلغ لمحور نضج إدارة المخاطر 0.812، ومحور نجاح مشروعات التحول الرقمي 0.824، بما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق والتحليل .

وأظهرت النتائج الوصفية أن أفراد العينة لديهم إدراك إيجابي لمستوى نضج إدارة المخاطر في مؤسساتهم، حيث تراوحت متوسطات هذا المحور بين 3.71 و3.85، كما أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً نسبياً في تقييم نجاح مشروعات التحول الرقمي، إذ تراوحت متوسطات هذا المحور بين 4.01 و4.10. كذلك بيّنت النتائج وجود اتجاه واضح نحو الموافقة المرتفعة على أن نضج إدارة المخاطر يسهم في دعم نجاح مشروعات التحول الرقمي، خاصة من حيث تقليل عدم اليقين، وتحسين التنبؤ، ودعم اتخاذ القرار، ورفع كفاءة تخصيص الموارد .

كما كشفت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ودالة إحصائياً بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.577$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، وهو ما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى نضج إدارة المخاطر داخل المؤسسة، ارتفع معه مستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي. وبناءً على ذلك، خلصت الدراسة إلى أن نضج إدارة المخاطر يمثل عاملاً مهماً في تفسير نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية السعودية، وأن تعزيز الثقافة المؤسسية للمخاطر، وتطوير السياسات والإجراءات، ورفع كفاءة الكوادر البشرية، ودعم الحوكمة المرتبطة بالمخاطر، تمثل جميعها مداخل عملية لزيادة فرص نجاح التحول الرقمي واستدامته في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 .

الكلمات المفتاحية:

نضج إدارة المخاطر، مشروعات التحول الرقمي، المؤسسات الخدمية، نجاح المشروعات، الحوكمة، المملكة العربية السعودية .

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يشهد القطاع الخدمي تحولاً رقمياً واسع النطاق يهدف إلى تعزيز جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وقد أصبحت المؤسسات الحكومية والخدمية مثل الوزارات، الجامعات، المستشفيات، والهيئات — محوراً رئيسياً في هذا التحول، من خلال تبني استراتيجيات رقمية تسعى لتحقيق التكامل بين التقنية والإدارة.

ورغم التقدم الملحوظ في تطبيق الحلول الرقمية، إلا أن مشروعات التحول الرقمي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالمخاطر التقنية، والأمن السيبراني، والمخاطر التنظيمية والبشرية. وتؤكد الأدبيات العربية الحديثة أن مستوى نضج إدارة المخاطر في المؤسسة يعد من أهم العوامل التي تحدد نجاح مشروعات التحول الرقمي أو تعثرها، إذ إن المؤسسات ذات النضج العالي في إدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على التنبؤ بالمشكلات، ومعالجتها بمرونة وفعالية.

تشير دراسة الحربي والرابغي (2025) إلى أن الهيئة الحكومية الرقمية السعودية أسهمت في تمكين الجهات الحكومية من تبني التقنيات الناشئة، مما عزز فاعلية التحول الرقمي الوطني، وأكدت أن المؤسسات التي تمتلك بنية ناضجة لإدارة المخاطر تحقق نتائج أكثر استدامة في مشروعاتها الرقمية. بينما أظهرت دراسة الميلبي والضحوي (2023) أن نضج إدارة البيانات والمخاطر المؤسسية يساهم في رفع ترتيب المؤسسات الحكومية في مؤشرات التحول الرقمي، خصوصاً في وزارة النقل والخدمات اللوجستية.

كما أوضحت دراسة عبد العال (2023) أن المؤسسات الحكومية السعودية تعمل على إعادة بناء كفاءاتها البشرية لتتواءم مع متطلبات التحول الرقمي، وهو ما يتطلب دمج إدارة المخاطر في مراحل التخطيط والتنفيذ. وأشارت الرحيلي والضحوي (2020) إلى أن ضعف النضج في إدارة المخاطر التقنية قد يحد من كفاءة المبادرات الرقمية في القطاعات الخدمية.

من منظور دولي، أكدت دراسة (Assiri et al., 2022) أن التحول الرقمي في المؤسسات السعودية يضاعف المخاطر الأمنية، مما يستلزم تطوير منظومات ناضجة لإدارة المخاطر الأمنية والمعلوماتية لنجاح التحول. كما بينت دراسة

(Almomani et al., 2021) أهمية وجود إطار نضج للأمن السيبراني في مؤسسات التعليم العالي السعودية، وربطت بين مستوى النضج الأمني وبين القدرة على تنفيذ التحول الرقمي بفعالية.

وعلى مستوى استراتيجيات القطاع الصحي، أظهرت دراسة (Al-Kahtani et al., 2022) أن المؤسسات الصحية ذات مستويات نضج أعلى في الحوكمة والمخاطر الرقمية تحقق جاهزية أعلى للتحول الصحي الذكي. بينما أوضحت دراسة (Alharbi et al., 2024) أن ارتفاع مستوى التكامل الرقمي في المستشفيات السعودية يرتبط بتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل معدلات الأخطاء والمخاطر التشغيلية.

كما تناولت دراسة (Al-Ruithe, 2018) تطوير نموذج نضج لإدارة حوكمة البيانات في القطاع الحكومي السعودي، مبينة أن ضعف النضج في هذا الجانب يحد من فاعلية مشاريع التحول السحابي. وأشارت دراسة (Qablawi & Abuttahir, 2025) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في رفع نضج إدارة المخاطر وضمان نجاح المشاريع الرقمية الكبرى في المملكة.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل: ما أثر نضج إدارة المخاطر على نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟ وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عنه من خلال تحليل العلاقة بين النضج الإداري للمخاطر ومستوى نجاح تنفيذ المبادرات الرقمية، في ضوء التجارب المحلية والعالمية، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية 2030 نحو حكومة رقمية فعالة ومستدامة.

1.2 مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً رقمياً واسع النطاق في مختلف القطاعات الخدمية في إطار رؤية المملكة 2030، التي تستهدف تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي، وإنشاء هيئة الحكومة الرقمية، وإطلاق مبادرات داعمة للتحول في الجهات الحكومية وشبه الحكومية (الحربي والرابغي، 2025). ورغم ضخامة الاستثمارات الموجهة إلى مشروعات التحول الرقمي، إلا أن عدداً من هذه المشروعات ما زال يواجه تحديات تتعلق بالاستدامة، والكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف المخططة، بما يعكس وجود خلل في المنظومة الداعمة لهذه المشروعات داخل المؤسسات الخدمية.

وتشير الأدبيات العربية والأجنبية إلى أن أحد العوامل المحورية التي تفسر هذا التعثر هو مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية. فقد بيّنت دراسات حديثة أن ضعف نضج إدارة المخاطر يؤدي إلى خلل في مواءمة الاستراتيجيات الرقمية مع القدرات والموارد المتاحة، ما ينعكس سلباً على جودة التنفيذ وفاعلية الأداء في المشروعات الرقمية (Assiri et al., 2022؛ المليبي والضحوي، 2023). (كما أظهرت دراسة Almomani et al. (2021) أن انخفاض مستوى النضج في إدارة الأمن السيبراني بالمؤسسات التعليمية السعودية يمثل عائقاً أمام التحول الرقمي المستدام، في حين تؤكد دراسة الرحيلي والضحوي (2020) أن غياب ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر يزيد من صعوبة تحقيق التحول الرقمي بصورة مستقرة وفاعلة.

وفي السياق نفسه، توصلت دراسة Al-Kahtani et al. (2022) إلى أن جاهزية المؤسسات الصحية للتحول الرقمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنضج عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر التشغيلية، حيث تسهم مستويات النضج المرتفعة في تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما بيّنت دراسة Alharbi et al. (2024) أن ارتفاع مستوى التكامل الرقمي داخل المؤسسات السعودية يعزز الكفاءة التشغيلية والمرونة في مواجهة المخاطر التنظيمية. وعلى مستوى المشروعات الوطنية الكبرى، تؤكد دراسة Qablawi & Abuttahir (2025) أن القيادة التحويلية والنضج المؤسسي في إدارة المخاطر يشكلان أساساً محورياً لضمان نجاح تلك المشروعات من خلال رفع القدرة على الاستجابة للمخاطر وتوجيه الموارد بفاعلية.

في ضوء ما سبق، تتضح فجوة واضحة بين التوسع في مشروعات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية السعودية وبين محدودية نجاح بعضها في تحقيق الأهداف المرجوة، مع تفاوت ملحوظ في مستويات نضج إدارة المخاطر المؤسسية بين هذه المؤسسات، وقصور نسبي في الدراسات – خاصة العربية – التي عالجت العلاقة التحليلية بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي في السياق السعودي. ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في هذا التناقض بين كثافة الاستثمار في مشروعات التحول الرقمي وبين استمرار تعثر بعض تلك المشروعات أو ضعف قدرتها على تحقيق الاستفادة والكفاءة التشغيلية، الأمر الذي يطرح التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر نضج إدارة المخاطر على نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية نظرية وأخرى تطبيقية.

الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية من كونها تسعى إلى سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية والسعودية التي تناولت موضوع التحول الرقمي وإدارة المخاطر كلٌّ على حدة، دون أن تربط بين مستوى نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية. فالدراسة تسهم في بناء إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم نضج إدارة المخاطر المؤسسية، وحوكمة المشروعات الرقمية، ومؤشرات نجاحها، في سياق وطني يتسم بتسارع مبادرات التحول الرقمي ضمن رؤية 2030. كما تضيف بعداً تحليلياً جديداً يتمثل في النظر إلى إدارة المخاطر ليس بوصفها وظيفة مساندة فحسب، بل كمتغير تفسيري رئيس لنجاح المشروعات الرقمية واستدامتها. وبذلك يمكن أن تشكل نتائج الدراسة أساساً لبناء نماذج قياس أكثر دقة لمستوى نضج إدارة المخاطر في البيئة السعودية، وتطوير أطر نظرية يمكن أن يُبنى عليها في دراسات لاحقة مقارنة بين قطاعات خدمية مختلفة أو بين دول عربية وخليجية متقاربة في السياق التنموي.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية العلمية والتطبيقية لهذه الدراسة في ما تقدمه من مؤشرات وأدلة يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية وصنّاع القرار في المؤسسات الخدمية السعودية عند التخطيط وتنفيذ مشروعات التحول الرقمي. فمن خلال قياس مستوى نضج إدارة المخاطر وتحليل أثره على نجاح المشروعات الرقمية، تزود الدراسة الجهات الخدمية بأداة تشخيص تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في منظومة إدارة المخاطر قبل الشروع في المشروعات أو أثناء تنفيذها، مما يسهم في تقليل معدلات التعثر، وترشيد استخدام الموارد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما يمكن أن تُسهم النتائج العملية للدراسة في دعم عمل وحدات التحول الرقمي وإدارات المخاطر والحوكمة في الوزارات والهيئات الخدمية، من خلال تقديم توصيات عملية لتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة لإدارة المخاطر، وتطوير السياسات والإجراءات، ورفع كفاءة الكوادر البشرية المعنية بالمخاطر في المشروعات الرقمية. وبهذا المعنى، تُسهم الدراسة في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق وتحسين الأداء الحكومي، عبر ربط القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي بأسس علمية مستندة إلى بيانات ميدانية من البيئة السعودية نفسها.

1.5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسة إلى تحليل أثر نضج إدارة المخاطر على نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية. ويتفرع عن هذا الهدف العام عدد من الأهداف التفصيلية، من أبرزها:

1. تحديد مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الخدمية السعودية التي تشهد تنفيذ مشروعات للتحول الرقمي.
2. قياس مستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي في تلك المؤسسات، من حيث تحقيق الأهداف المخططة، والكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
3. تحليل أثر نضج إدارة المخاطر بأبعاده المختلفة (الثقافة التنظيمية، السياسات والإجراءات، الحوكمة والهيكل، الأدوات والتقنيات، الكفاءات البشرية) على نجاح مشروعات التحول الرقمي بأبعادها المختلفة.
4. الكشف عن الفروق المحتملة في مستوى نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي تبعاً لبعض المتغيرات التنظيمية، مثل نوع المؤسسة الخدمية، وحجمها، ومدة انخراطها في مشروعات التحول الرقمي.
5. بناء نموذج تحليلي يربط بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي في السياق السعودي، يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية وفي التطبيق العملي بالمؤسسات الخدمية.

1.6 تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر نضج إدارة المخاطر على نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، من أهمها:

1. ما مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الخدمية السعودية محل الدراسة؟

2. ما مستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي في هذه المؤسسات من حيث تحقيق الأهداف، والالتزام بالوقت والميزانية، وتحسين جودة الخدمات ورضا المستفيدين؟

3. ما طبيعة العلاقة بين نضج إدارة المخاطر بأبعاده المختلفة وبين نجاح مشروعات التحول الرقمي بأبعادها المختلفة في المؤسسات الخدمية السعودية؟

4. إلى أي مدى تسهم مستويات نضج إدارة المخاطر في التنبؤ بدرجة نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة في مستوى نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي تعزى إلى بعض الخصائص التنظيمية (نوع المؤسسة، حجمها، خبرتها في التحول الرقمي)؟

1.7 فروض الدراسة

1. الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى نضج إدارة المخاطر ومستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

2. الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات درجات نضج إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية تُعزى لاختلاف بعض الخصائص التنظيمية (نوع المؤسسة، حجمها، عدد سنوات الانخراط في مشروعات التحول الرقمي).

3. الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات درجات نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية تُعزى إلى مستوى نضج إدارة المخاطر (منخفض، متوسط، مرتفع).

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

تشكل إدارة المخاطر المؤسسية أحد الركائز الجوهرية في نجاح مشروعات التحول الرقمي، إذ تُعد عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتقييمها، ووضع خطط استجابة تضمن استمرار العمليات دون انقطاع. وقد تطورت مفاهيم إدارة المخاطر خلال العقدين الأخيرين لتتحول من نهج تقليدي يعتمد على ردّ الفعل إلى نهج ناضج قائم على الاستباقية والتكامل مع الحوكمة المؤسسية. فالمؤسسات التي بلغت مستويات نضج مرتفعة في إدارة المخاطر تمتلك قدرة أعلى على التنبؤ بالمخاطر التقنية والتنظيمية والتعامل معها بمرونة، مما يعزز من فاعلية تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. (Assiri et al., 2022)

ويشير مفهوم نضج إدارة المخاطر (Risk Management Maturity) إلى الدرجة التي تصل إليها المؤسسة في بناء ثقافة مؤسسية، وسياسات، وإجراءات متكاملة لإدارة المخاطر. فالمؤسسات ذات النضج العالي تُدمج عمليات تقييم المخاطر ضمن تخطيطها الاستراتيجي، وتستخدم مؤشرات أداء واضحة لقياس فاعلية استجابتها للمخاطر. أما المؤسسات ذات النضج المنخفض، فغالباً ما تتعامل مع المخاطر بأسلوب ردّ الفعل، مما يؤدي إلى تعثر المشاريع الرقمية أو تجاوز التكاليف والزمن المحدد. (Al-Ruithe, 2018)

في السياق السعودي، ومع تسارع مشاريع التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030، أصبح من الضروري رفع مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، خصوصاً في القطاعات الخدمية التي تتعامل مع بيانات حساسة كالصحة والتعليم والطاقة. فقد أظهرت دراسة (Almomani et al., 2021) أن المؤسسات التعليمية التي طبّقت أطر نضج للأمن السيبراني حققت أداءً أعلى في التحول الرقمي مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك آليات نضج واضحة. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Al-Kahtani et al., 2022) التي أكدت أن النضج في إدارة المخاطر والحوكمة يرفع من كفاءة الخدمات الصحية الرقمية.

كما أشار (Qablawi & Abuttahir, 2025) إلى أن القيادة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في بناء ثقافة ناضجة لإدارة المخاطر، إذ تسهم القيادة التحويلية في تحفيز العاملين وتوجيه الموارد نحو دعم استراتيجيات التحول الرقمي وإدارة

التهديدات الناشئة. فالقيادات التي تدمج التفكير الاستراتيجي بالمخاطر ضمن عملية اتخاذ القرار تعزز من قدرة المنظمة على التكيف والاستدامة في بيئة رقمية متغيرة.

من ناحية أخرى، توضح دراسة (Alharbi et al., 2024) أن العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر ذات طبيعة تكاملية؛ فكلما زاد مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسات، زادت الحاجة إلى نظم ناضجة لإدارة المخاطر التشغيلية والتقنية لضمان جودة الأداء المؤسسي. كما أن التحول الرقمي ذاته يمكن أن يعزز من كفاءة إدارة المخاطر عبر أدوات التحليل الذكي للبيانات والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية.

ومن المنطلق النظري، تستند هذه الدراسة إلى فرضية أن نضج إدارة المخاطر يُعدّ متغيراً حاسماً في تفسير نجاح مشروعات التحول الرقمي، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسة على التوفيق بين متطلبات التقنية الحديثة والحوكمة والمرونة التنظيمية. فكلما ارتفع مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، ارتفع مستوى الجاهزية الرقمية، وتحسنت جودة الخدمات المقدمة، وانخفضت نسب الإخفاق في تنفيذ المشاريع الرقمية.

المبحث الأول: الإطار النظري لنضج إدارة المخاطر

2-1 مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية

تُعدّ إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ارتبطت بزيادة التعقيد في بيئة الأعمال، وباتت تمثل وظيفة محورية في دعم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد. ويُقصد بها عملية منهجية مستمرة تشمل تحديد المخاطر المحتملة، وتحليل أسبابها وآثارها، ثم تقييمها واختيار الاستجابات الملائمة لها بما يحد من آثارها السلبية ويعزز فرص الاستفادة من جوانبها الإيجابية. وقد أوضحت الأدبيات أن جوهر إدارة المخاطر لا ينحصر في التعامل مع التهديدات بعد وقوعها، بل يمتد إلى بناء تصور استباقي للأحداث التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف المؤسسية (Altanashat et al., 2019). كما أن هذا المفهوم يرتبط بفكرة الموازنة بين التعرض للمخاطر وبين القدرة المؤسسية على احتوائها وإدارتها، وهو ما يجعل إدارة المخاطر أداة لضبط القرار الإداري وليس مجرد وسيلة دفاعية لتقليل الخسائر (Zakrzewski et al., 2019).

وفي السياق المؤسسي الأوسع، تتطور إدارة المخاطر إلى ما يعرف بإدارة المخاطر المؤسسية، وهي مقاربة شاملة تنظر إلى المخاطر بوصفها ظاهرة مترابطة تؤثر في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية. ومن ثم فإنها تُمارس عبر المؤسسة

كلها، وترتبط بالتخطيط الاستراتيجي، والرقابة، والحوكمة، وصنع القرار، بما يضمن توفير قدر معقول من التأكيد بشأن إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسة للمؤسسة. (Altanashat et al., 2019)

يكمُن الفرق الأساسي بين إدارة المخاطر التقليدية وإدارة المخاطر المؤسسية في طبيعة المنظور الذي تنطلق منه كل منهما. فالإدارة التقليدية للمخاطر تعتمد غالبًا على معالجة المخاطر في صورة منفصلة داخل كل إدارة أو وظيفة، بحيث تُدار المخاطر المالية أو التشغيلية أو التقنية كلٌّ على حدة، دون وجود إطار موحد يجمعها أو يكشف العلاقات المتبادلة بينها. وقد وُصف هذا النمط في الأدبيات بأنه مدخل جزئي أو صوامع تنظيمية، لأن كل وحدة تتعامل مع المخاطر الخاصة بها بمعزل عن بقية الوحدات. (Altanashat et al., 2019)

في المقابل، تقوم إدارة المخاطر المؤسسية على منظور تكاملي يربط بين مختلف أنواع المخاطر ويعالجها ضمن رؤية موحدة تتسق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وهذا المدخل لا يركز فقط على تجنب الخسائر، بل يتعامل مع المخاطر بوصفها عاملاً مؤثرًا في خلق القيمة ودعم الميزة التنافسية، لذلك فهو يوازن بين المخاطر والعوائد، ويُدخل الاعتبارات الاستراتيجية والتشغيلية والرقابية ضمن إطار إداري واحد. (Lalitha & Nandini, 2015) كما أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المؤسسية يعكس انتقال المؤسسة من منطق الاستجابة الجزئية للمشكلات إلى منطق الرؤية الكلية الذي يربط بين المخاطر والحوكمة والأداء المؤسسي. (Cummins, 2005)

تسعى إدارة المخاطر داخل المؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تتصل بحماية المؤسسة وتعزيز قدرتها على الاستمرار والنمو. ومن أبرز هذه الأهداف دعم متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لفهم مصادر التهديد وعدم اليقين، بما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر رشادة وواقعية. (Zakrzewski et al., 2019) كما تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل احتمالات التعطل والخسائر، وتحسين تخصيص الموارد، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز قدرة المؤسسة على الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والرقابية. (Altanashat et al., 2019)

ولا تقف أهداف إدارة المخاطر عند حدود الوقاية، بل تمتد إلى الإسهام في تحسين الأداء المؤسسي ورفع قيمة المنشأة على المدى الطويل؛ إذ بينت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تبلغ مستويات أعلى من نضج إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق قيمة سوقية ومؤسسية أفضل. (Farrell & Gallagher, 2015) كذلك تسهم إدارة المخاطر الفعالة في تعزيز العلاقة مع العملاء ورفع مستوى الرضا عن الخدمة، لا سيما عندما تقترن بالتدريب وقياس الأداء

والتحسين المستمر (Lalitha & Nandini, 2015). ومن ثم، فإن إدارة المخاطر تمثل ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية أكثر من كونها مجرد إجراء احترازي محدود (Poon et al., 2022).

2-2 أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية

تتمتع المؤسسات الخدمية بخصوصية تميزها عن المؤسسات الإنتاجية، إذ إن مخرجاتها غير ملموسة في الغالب، ويجري تقديمها واستهلاكها بصورة متزامنة، كما تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري وعلى جودة التفاعل المباشر مع المستفيد. وهذا الطابع الخاص يجعل هذه المؤسسات أكثر حساسية للمخاطر المرتبطة بالأداء اليومي، والاتصال، والسمعة، واستمرارية تقديم الخدمة. ولذلك فإن أي اضطراب بسيط في العمليات أو في مستوى التنسيق أو في كفاءة العاملين قد ينعكس مباشرة على رضا المستفيد وجودة الخدمة المدركة (Zajarskas, 2010).

ومن هذا المنطلق، تصبح إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية ضرورة تنظيمية وليست خيارًا إداريًا، لأن استقرار الخدمة وجودتها يعتمدان على قدرة المؤسسة على اكتشاف مواطن الضعف قبل تحولها إلى أزمات فعلية. كما أن خصوصية النشاط الخدمي تجعل المخاطر فيه ذات أثر مباشر وسريع على السمعة والثقة، وهو ما يفسر الحاجة إلى نظم إدارة مخاطر أكثر مرونة وتكاملاً في هذا النوع من المؤسسات (Drobyazko et al., 2020).

تتخذ المخاطر في المؤسسات الخدمية صوراً متعددة ومتشابكة، فهي لا تقتصر على المخاطر المالية فقط، بل تشمل كذلك المخاطر التشغيلية، ومخاطر الجودة، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر السمعة، والمخاطر التقنية والتنظيمية، إضافة إلى مخاطر انقطاع الخدمة أو تذبذب مستوياتها. وفي القطاعات التي تعتمد على التفاعل المكثف مع المستفيدين، مثل الرعاية الصحية والخدمات المالية والضيافة والخدمات الرقمية، قد يؤدي أي خلل في الاستجابة أو الاتصال أو الرقابة إلى آثار تتجاوز الجانب المالي لتصل إلى الثقة المؤسسية وسلامة المستفيدين (Vila & Buccellato, 2016).

كما أن المؤسسات الخدمية تتعرض لمخاطر من نوع خاص تتعلق بفقدان المعرفة الضمنية، وضعف التوثيق، واعتماد الخبرة التشغيلية على أفراد بعينهم، وهو ما قد يؤدي إلى اختلال واضح في الأداء عند انتقال الخبرات أو تسربها (Phaladi & Ngulube, 2022). وفي البيئات الخدمية الرقمية والمالية المعاصرة، يزداد الأمر تعقيداً بسبب ترابط

الأنظمة وسرعة المعاملات، مما يجعل مخاطر التعطل والاختناق التشغيلي أكثر تأثيرًا في جودة الخدمة وكفاءة المؤسسة (Shilpi, 2025).

تبرز أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية من خلال أثرها المباشر في جودة الخدمة، إذ تسهم في تحسين القدرة على التنبؤ بالمشكلات، وتقليل احتمالات الانقطاع أو الإخفاق، ورفع مستوى الجاهزية للتعامل مع الحالات الطارئة. وعندما تكون إدارة المخاطر جزءًا من المنظومة الإدارية اليومية، فإنها تساعد على ضبط العمليات وتحسين موثوقيتها، وهو ما ينعكس إيجابًا على رضا المستفيدين وجودة المخرجات الخدمية. (Vila & Buccellato, 2016)

كذلك ترتبط إدارة المخاطر بالاستدامة المؤسسية من خلال دورها في حماية الموارد، وتعزيز المرونة التنظيمية، ورفع قدرة المؤسسة على الاستمرار في بيئات متغيرة ومعقدة. وقد أشارت بعض النماذج الحديثة إلى أن النضج في إدارة المخاطر يسهم في مواءمة الجودة والسلامة والبيئة والحوكمة ضمن إطار واحد يدعم الاستدامة التشغيلية والمؤسسية (Souza et al., 2024). كما أن الإدارة الفعالة للمخاطر ترفع الكفاءة من خلال تقليل الهدر، وتحسين استخدام الموارد، وتسريع الاستجابة للمشكلات، بما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة وعلاقتها بعملائها. (Lalitha & Nandini, 2015)

وفي هذا السياق، لا تكون إدارة المخاطر مجرد وسيلة للحماية، بل تصبح آلية لتحسين الجودة ودعم الاستدامة ورفع الكفاءة التشغيلية في آن واحد. (Shilpi, 2025)

2-3 مفهوم نضج إدارة المخاطر

يشير مفهوم نضج إدارة المخاطر إلى مستوى التطور الذي بلغته المؤسسة في بناء ممارساتها وألياتها وثقافتها المرتبطة بإدارة المخاطر. ولا يُقاس هذا النضج بمجرد وجود سياسات أو أدلة إجرائية مكتوبة، وإنما بمدى اندماج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والعمليات التشغيلية، والتعلم المؤسسي. فكلما أصبحت إدارة المخاطر جزءًا من الممارسة التنظيمية اليومية، أمكن القول إن المؤسسة بلغت مستوى أعلى من النضج (Bak & Jedynak, 2022).

وتقوم نماذج النضج عادة على افتراض أن المؤسسات تمر بمراحل متدرجة تبدأ من المستوى الأولي الذي يتسم بالعشوائية وردود الفعل، ثم تنتقل إلى مراحل أكثر تنظيمًا وتكرارًا، وصولًا إلى مراحل عليا تتسم بالتكامل والتحسين المستمر والقدرة على التنبؤ والتعلم والاستجابة المنهجية للأزمات. (Tjahjono, 2017) كما أن النضج في هذا المجال

يرتبط بقوة بثقافة المخاطر داخل المؤسسة، لأن الثقافة التنظيمية تحدد مدى وعي الأفراد بالمخاطر، واستعدادهم للإفصاح عنها، وتفاعلهم مع سياسات إدارتها. (Domańska-Szaruga, 2020)

تتميز المؤسسة ذات النضج المرتفع في إدارة المخاطر بعدد من السمات الجوهرية، في مقدمتها وجود التزام واضح من الإدارة العليا، وتوفر إطار حوكمة منظم يحدد المسؤوليات والصلاحيات، وارتباط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. كما تتسم هذه المؤسسة بوجود ثقافة مؤسسية داعمة للإفصاح عن المخاطر وتداول المعلومات بشأنها، إلى جانب اعتمادها على مؤشرات متابعة وقياس تسمح بالمراجعة المستمرة والتحسين المنتظم (Domańska-Szaruga, 2020).

وإضافة إلى ذلك، تكون المؤسسة الناضجة أكثر قدرة على إدراك الترابط بين أنواع المخاطر المختلفة، وعلى دمج نتائج التحليل في عملية اتخاذ القرار، بدل التعامل مع المخاطر بوصفها أحداثاً منفصلة. وقد بينت الأدبيات أن ارتفاع نضج إدارة المخاطر يرتبط بتحسين القيمة المؤسسية، لأن المؤسسات الأكثر نضجاً تكون أقدر على اكتشاف الاعتماد المتبادل بين المخاطر والفرص، وعلى بناء استجابات أكثر كفاءة ومرونة. (Farrell & Gallagher, 2015) كما أن هذه المؤسسات تتسم بقدرتها على التعلم من الأزمات وتطوير أدائها باستمرار، وهو ما يجعل إدارة المخاطر فيها عملية حية ومتطورة وليست ممارسة جامدة. (Bąk & Jedynak, 2022)

في المقابل، تتسم المؤسسة ذات النضج المنخفض في إدارة المخاطر بضعف الطابع المنهجي في ممارستها، حيث تسود المعالجة الوقتية وردود الأفعال المتأخرة بدل التخطيط الاستباقي. وغالباً ما تكون إدارة المخاطر في هذا المستوى غير مدمجة في العمليات الأساسية للمؤسسة، ولا تحظى بالدعم الكافي من الإدارة العليا، كما تفتقر إلى أدوات القياس والمتابعة، ويضعف فيها التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة. (Tjahjono, 2017)

ويظهر انخفاض النضج كذلك في غياب ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، وفي محدودية التدريب والتواصل، مما يؤدي إلى ضعف الإبلاغ عن المخاطر وتأخر الاستجابة لها. (Domańska-Szaruga, 2020) كما أن المؤسسات منخفضة النضج تميل إلى الاكتفاء بالامتثال الشكلي أو الإجراءات الورقية دون تفعيل فعلي داخل بيئة العمل، الأمر الذي يقلل من كفاءة النظام ويضعف أثره على الأداء والجودة. (Rodrigues et al., 2020) ولذلك تكون هذه المؤسسات أكثر هشاشة في مواجهة الأزمات، وأقل قدرة على التعلم المؤسسي، وأضعف استعداداً للاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية المفاجئة. (Bąk & Jedynak, 2022)

2-4 مستويات نضج إدارة المخاطر

تُبنى مستويات نضج إدارة المخاطر في الأدبيات الإدارية على فكرة التدرج من الممارسة غير المنتظمة إلى الممارسة المؤسسية المتكاملة التي تتسم بالتعلم والتحسين المستمر. وتفيد نماذج النضج بأن المؤسسة لا تنتقل مباشرة إلى مرحلة الفاعلية العالية، بل تمر بمراحل متتابعة تعكس درجة تطور الثقافة التنظيمية، ووضوح المسؤوليات، ومستوى دمج إدارة المخاطر في القرار الاستراتيجي والتشغيلي. (Wieczorek-Kosmala, 2014) كما تؤكد الدراسات الحديثة أن أهمية هذا التدرج لا تكمن فقط في التصنيف الوصفي، وإنما في كونه أداة تشخيصية تساعد المؤسسة على تحديد موضعها الحالي والفجوات التي ينبغي معالجتها للوصول إلى مستويات أعلى من الجاهزية والمرونة المؤسسية (Bak & Jedynak, 2022).

وفي المستوى الأول، وهو المستوى الابتدائي أو العشوائي، تكون إدارة المخاطر ذات طابع ارتجالي وغير منتظم، حيث تغيب المنهجية الواضحة وتُعالج المخاطر بعد وقوعها أكثر من توقعها قبل الحدوث. وفي هذا المستوى لا تكون المسؤوليات محددة بدقة، ولا تتوافر قواعد بيانات أو مؤشرات منتظمة للرصد والمتابعة، كما تظل الممارسة مرتبطة باجتهادات فردية أكثر من ارتباطها بسياسات مؤسسية مستقرة. (Tjahjono, 2017) ويقتزن هذا المستوى عادة بضعف ثقافة المخاطر وبانخفاض الوعي التنظيمي بأهمية الإفصاح عن المخاطر أو إدماجها في القرار الإداري (Domańska-Szaruga, 2020).

أما المستوى الثاني، وهو المستوى الناشئ، فيعكس بداية إدراك المؤسسة لحاجة العمل إلى آليات أكثر انتظامًا لإدارة المخاطر. وفيه تظهر بعض الممارسات الأولية مثل تحديد عدد من المخاطر الرئيسية، أو إعداد سجلات مبدئية، أو توزيع محدود للمسؤوليات، غير أن هذه الجهود تظل جزئية وغير مكتملة من حيث التكامل المؤسسي. وغالبًا ما تكون الاستجابة للمخاطر في هذا المستوى غير متسقة بين الإدارات، كما تبقى العلاقة بين إدارة المخاطر والاستراتيجية العامة علاقة ضعيفة أو غير مستقرة. (Wieczorek-Kosmala, 2014) وتشير بعض التطبيقات الميدانية إلى أن كثيرًا من المؤسسات تبقى عالقة في هذه المرحلة أو في المرحلة القابلة للتكرار دون أن تبلغ مستوى التنظيم المؤسسي الكامل (Tjahjono, 2017).

ويمثل المستوى الثالث، أي المستوى المنظم، نقطة تحول مهمة في نضج إدارة المخاطر؛ إذ تصبح الممارسات أكثر رسمية واتساقًا، وتظهر سياسات وإجراءات واضحة، وتُحدّد المسؤوليات بصورة أكثر انتظامًا، كما يُلاحظ وجود متابعة

دورية وتوثيق أفضل للمخاطر ووسائل الاستجابة لها. وفي هذا المستوى تبدأ المؤسسة في الانتقال من رد الفعل إلى الضبط المنهجي، ويصبح لإدارة المخاطر حضور أوضح في العمليات اليومية وفي التقارير الإدارية (Utami & Pasaribu, 2024). غير أن هذا التنظيم، على الرغم من أهميته، لا يعني بالضرورة الوصول إلى التكامل الكامل ما لم يقترن باندماج المخاطر في التخطيط الاستراتيجي والثقافة المؤسسية الشاملة. (Bak & Jedynak, 2022)

وفي المستوى الرابع، وهو المستوى المتكامل، تتجاوز إدارة المخاطر حدود الوظيفة المنفصلة لتصبح جزءاً أصيلاً من الحوكمة وصنع القرار والتخطيط الاستراتيجي. وتتميز المؤسسة هنا بوجود ترابط واضح بين إدارة المخاطر والأهداف المؤسسية، مع دعم فعلي من الإدارة العليا، وتنسيق أفقي ورأسي بين الوحدات المختلفة، فضلاً عن دمج نتائج التقييم في القرارات التشغيلية والاستثمارية والتنظيمية. (Farrell & Gallagher, 2015) ويُفهم التكامل في هذا السياق بوصفه قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر باعتبارها منظومة مترابطة لا أحداثاً منفصلة، وهو ما يرفع من جودة القرار ويزيد من مرونة المؤسسة في مواجهة المتغيرات. (Altanashat et al., 2019)

أما المستوى الخامس، وهو المستوى المتحسن أو الاستباقي، فيمثل أعلى درجات النضج؛ حيث تصبح المؤسسة قادرة على التنبؤ المبكر بالمخاطر، والتعلم المنظم من الخبرات السابقة، وتحديث سياساتها وأدواتها بصورة مستمرة، مع توظيف التحليلات والبيانات والتقنيات في الرصد والتنبؤ ودعم القرار. وفي هذا المستوى لا تُدار المخاطر فقط من أجل الحد من الخسارة، بل توظف كذلك لتعزيز المرونة المؤسسية واغتنام الفرص وتحقيق قيمة مضافة مستدامة. (Bak & Jedynak, 2022) كما أن هذا المستوى يقترن عادة بثقافة تعلم نشطة، وبتبني الأتمتة والمراقبة الفورية، واستخدام التكنولوجيا في المتابعة المستمرة للمخاطر، وهو ما توصلت إليه بعض الدراسات التطبيقية عند ربط النضج المؤسسي بفعالية الأداء والامتثال والمرونة التشغيلية. (Utami & Pasaribu, 2024)

2-5 أبعاد نضج إدارة المخاطر في الدراسة الحالية

يُعد تحديد أبعاد نضج إدارة المخاطر خطوة أساسية في بناء أي دراسة تطبيقية، لأن النضج لا يظهر في بعد واحد منفصل، بل يتجسد في منظومة مترابطة من الثقافة، والسياسات، والهيكل، والأدوات، والقدرات البشرية. وتؤكد الأدبيات أن تقييم النضج يصبح أكثر دقة عندما يُبنى على أبعاد تنظيمية وسلوكية وتقنية تعكس حقيقة الممارسة داخل المؤسسة، بدل الاكتفاء بالمؤشرات الشكلية أو الوثائق الرسمية وحدها. (Wieczorek-Kosmala, 2014) وفي ضوء ذلك، تقوم الدراسة الحالية على خمسة أبعاد رئيسة تمثل المكونات الأكثر تعبيراً عن نضج إدارة المخاطر.

ويتمثل البعد الأول في الثقافة التنظيمية للمخاطر، وهي البعد الذي يعكس مستوى الوعي بالمخاطر، ومدى تقبل العاملين لمناقشتها والإفصاح عنها، واستعداد الإدارة لدعم الممارسات الوقائية والتعلم من الأخطاء. وتُظهر الأدبيات أن ثقافة المخاطر ليست عنصرًا ثانويًا، بل هي الحاضنة التي تمنح السياسات والإجراءات معناها العملي، لأن ضعف الثقافة التنظيمية كثيرًا ما يؤدي إلى تحويل إدارة المخاطر إلى ممارسة شكلية لا تؤثر فعليًا في السلوك المؤسسي (Domańska-Szaruga, 2020). ولذلك فإن ارتفاع النضج في هذا البعد يعني وجود بيئة تنظيمية تشجع المسؤولية المشتركة، وترتبط إدارة المخاطر بالقيم والممارسات اليومية لا بالتقارير الرسمية وحدها. (Farrell & Gallagher, 2015)

أما البعد الثاني فهو السياسات والإجراءات، ويشير إلى مدى توافر قواعد مكتوبة ومحدثة تنظم عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها والمتابعة بشأنها. وتزداد أهمية هذا البعد لأن النضج المؤسسي لا يكتمل بمجرد الوعي، بل يحتاج إلى تقنين عملي يضمن الاستمرارية والاتساق ويحد من التقديرات الفردية المتباينة. وقد بينت دراسات المؤسسات الخدمية والرقمية أن وجود سياسات واضحة ومفعلة يساهم في رفع جودة التنفيذ، وتحسين الرقابة، وتقليل التذبذب في معالجة المخاطر. (Zajarskas, 2010) كما يرتبط هذا البعد بقوة بفعالية الامتثال والقدرة على تحويل إدارة المخاطر من نشاط عرضي إلى عملية مؤسسية راسخة. (Altanashat et al., 2019)

ويتمثل البعد الثالث في الحوكمة والهيكل التنظيمية، وهو بعد يعكس توزيع الأدوار والمسؤوليات، ووضوح خطوط السلطة والمسئولة، ووجود لجان أو وحدات أو أطر إشرافية تتولى متابعة المخاطر ضمن البناء المؤسسي العام. وتظهر أهمية هذا البعد في أن إدارة المخاطر المؤسسية لا يمكن أن تحقق التكامل المطلوب من دون بنية حوكمة تضمن انتقال المعلومات، ورفع التقارير، وربط التقييمات بالإدارة العليا وصنع القرار. (Thompson, 2013) كما أن ارتفاع النضج في هذا البعد يقترن بوجود إشراف مؤسسي فعلي، لا سيما عندما تكون هناك علاقة واضحة بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية. (Zororo, 2014)

أما البعد الرابع فهو الأدوات والتقنيات، ويقصد به مدى استخدام المؤسسة لوسائل منهجية وتقنية في رصد المخاطر وتحليلها ومتابعتها، مثل السجلات، ولوحات المتابعة، والتحليلات التنبؤية، وأنظمة الرصد الإلكتروني، وأدوات القياس والأتمتة. وتكتسب هذه الأدوات أهمية متزايدة في البيئات الحديثة، لأن المخاطر أصبحت أكثر تعقيدًا وسرعة، ولم يعد من الممكن إدارتها بكفاءة من خلال المتابعة اليدوية أو التقارير الدورية البسيطة فقط. (Babalola, 2020)

أن الدراسات التطبيقية توضح أن التبني الفعال للتقنيات والتحول نحو المراقبة الفورية والتحليل المعتمد على البيانات يرفع مستوى النضج ويزيد من القدرة على الاستباق واتخاذ القرار في الوقت المناسب (Utami & Pasaribu, 2024).

ويتمثل البعد الخامس في الكفاءات البشرية، ويشمل مستوى المعرفة والمهارات والخبرة والتدريب المتصل بإدارة المخاطر لدى العاملين والقادة. ويُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد حساسية، لأن كفاءة النظام المؤسسي لا تنفصل عن كفاءة من يطبقونه ويفسرون نتائجها ويحولونها إلى قرارات عملية. وتشير الأدبيات إلى أن ضعف التأهيل أو محدودية التدريب يؤديان إلى قصور واضح في التعرف على المخاطر والإفصاح عنها ومتابعتها، حتى لو توفرت السياسات والهياكل الرسمية (Lalitha & Nandini, 2015). كما أن متطلبات النضج المرتفع تقتضي الاستثمار في تنمية القدرات البشرية، وربط التدريب بالممارسة الفعلية، وبناء خبرة تراكمية تسمح بالانتقال من المعالجة الروتينية إلى الفهم التحليلي والاستباقي للمخاطر (Rodrigues et al., 2020).

2-6 النماذج والنظريات المرتبطة بنضج إدارة المخاطر

يرتبط مفهوم نضج إدارة المخاطر بعدد من النماذج والنظريات التي تساعد في تفسير تطوره داخل المؤسسات، وتوضح الشروط التنظيمية والتقنية والسلوكية اللازمة للانتقال من الممارسة المحدودة إلى الممارسة المتقدمة. ومن بين أكثر الأطر حضوراً في هذا المجال نماذج النضج المؤسسي التي تنطلق من فرضية أن بناء القدرات الإدارية يتم بصورة تراكمية عبر مستويات متدرجة، بحيث تمثل كل مرحلة درجة معينة من الانتظام والتكامل والتحسين (Wieczorek-Kosmala, 2014). وتفيد هذه النماذج في أنها تمنح الباحث إطاراً تحليلياً يربط بين الممارسة الحالية للمؤسسة وبين المستوى المستهدف، وهو ما يجعلها مناسبة للدراسات التي تهدف إلى القياس والتشخيص والتطوير (Bąk & Jedynak, 2022).

كما ترتبط دراسة نضج إدارة المخاطر بنظرية الحوكمة المؤسسية، لأن الحوكمة تمثل الإطار الذي تُوزع في ظله المسؤوليات، وتُضبط به خطوط السلطة، وتُبنى من خلاله آليات المساءلة والرقابة والإشراف. ومن هذا المنظور، لا يمكن فهم نضج إدارة المخاطر بعيداً عن جودة الحوكمة، إذ كلما كانت الهياكل الحوكمية أكثر وضوحاً واتصالاً بالإدارة العليا، زادت إمكانية دمج المخاطر في القرار الاستراتيجي وارتفعت فعالية المتابعة المؤسسية (Thompson, 2013). وقد أكدت الأدبيات في مجال حوكمة تقنية المعلومات أن الحوكمة الرشيدة ترتبط مباشرة بتحسين مواءمة المخاطر مع الأهداف، وبترشيد استخدام الموارد، وبالانتقال من الرقابة الشكلية إلى الإدارة المؤسسية المتكاملة (Zororo, 2014).

وفي سياق التحول الرقمي، أصبح نضج إدارة المخاطر مرتبطاً أيضاً بالنظريات التي تفسر جاهزية المؤسسة للتكيف مع البيئة الرقمية، وبالأطر التي تربط بين القيادة والثقافة والتكنولوجيا والبيانات. فقد أظهرت مراجعات حديثة أن نضج المؤسسة رقمياً لا يعتمد على تبني التقنية وحدها، بل يقوم على تفاعل القيادة التنظيمية، والثقافة، والبنية التحتية، وأمن المعلومات، وحوكمة البيانات، وإدارة التكلفة والمخاطر ضمن إطار واحد متكامل (Motjolopane & Chanza, 2023). ولذلك فإن دراسة نضج إدارة المخاطر في بيئة التحول الرقمي تقتضي النظر إلى المخاطر بوصفها جزءاً من تحول أشمل في نموذج الأعمال والعمليات والمهارات، لا مجرد امتداد للمخاطر التقليدية في بيئة تقنية مختلفة (Vu et al., 2025).

ويتعزز هذا المسار عند الربط بين إدارة المخاطر والأمن السيبراني وحوكمة البيانات، حيث تكشف الأدبيات الحديثة أن المؤسسات الرقمية لم تعد قادرة على الفصل بين المخاطر التشغيلية والمخاطر السيبرانية ومخاطر البيانات. فالأمن السيبراني لم يعد وظيفة تقنية معزولة، بل أصبح جزءاً من الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية الشاملة (Setiawan et al., 2025). كما أن نضج هذا الجانب يعتمد على وجود أطر حوكمة واضحة، وسياسات قابلة للقياس، وتكامل بين فرق التقنية والإدارة العليا، إضافة إلى مؤشرات دقيقة تسمح بتقدير الخطر السيبراني ودمجه في عملية اتخاذ القرار (Maleh et al., 2021). وتؤكد دراسات أخرى أن المؤسسات التي تدمج الأطر السيبرانية داخل بيئات الحوكمة والمخاطر والامتثال تحقق جاهزية أفضل، واستجابة أسرع للحوادث، ووضوحاً أكبر في الرؤية التنظيمية للمخاطر الرقمية (Faruq, 2025).

ومن ثم، يمكن القول إن النماذج والنظريات المرتبطة بنضج إدارة المخاطر لم تعد تقف عند حدود النضج الإداري التقليدي، بل امتدت لتشمل الحوكمة الرقمية، والأمن السيبراني، وحوكمة البيانات، والتحليلات التنبؤية، وهو ما يعكس التحول من إدارة المخاطر بوصفها وظيفة رقابية إلى اعتبارها قدرة مؤسسية استراتيجية تتفاعل مع التعقيد الرقمي وتدعم الاستدامة والمرونة والامتثال في آن واحد (Haque et al., 2025).

2-7 متطلبات رفع نضج إدارة المخاطر

يتطلب رفع نضج إدارة المخاطر توافر مجموعة من الشروط التنظيمية والإدارية التي تحول هذه الممارسة من نشاط رقابي محدود إلى قدرة مؤسسية متكاملة. ويأتي في مقدمة هذه المتطلبات دعم القيادة العليا، لأن الأدبيات تشير بوضوح إلى أن نضج إدارة المخاطر يرتبط بدرجة التزام الإدارة العليا، ليس فقط من حيث إصدار التوجيهات، بل من

حيث المتابعة، وتخصيص الموارد، ودمج المخاطر في القرار المؤسسي. فحين تتبنى القيادة العليا إدارة المخاطر بوصفها جزءاً من التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، تصبح هذه الإدارة أكثر قدرة على التأثير في السلوك التنظيمي وعلى الانتقال من الاستجابة الجزئية إلى المعالجة الشاملة. (Farrell & Gallagher, 2015) كما بينت دراسات تطبيقية أن المؤسسات التي تحظى فيها إدارة المخاطر بدعم إداري أعلى تكون أكثر قدرة على بناء مسؤوليات واضحة وتطوير الممارسة المؤسسية بصورة متدرجة ومنضبطة. (Utami & Pasaribu, 2024)

ويرتبط بذلك شرط جوهري آخر يتمثل في التكامل مع التخطيط الاستراتيجي، إذ لا يمكن الحديث عن نضج مرتفع لإدارة المخاطر في ظل بقاء المخاطر منفصلة عن صياغة الأهداف وتخصيص الموارد وقياس الأداء. فالمؤسسة الناضجة هي التي تجعل إدارة المخاطر جزءاً من دورة التخطيط، بحيث تُقرأ المخاطر في ضوء التوجهات الاستراتيجية، وتُربط أولويات المعالجة بأولويات المؤسسة نفسها. (Altanashat et al., 2019) وفي البيئة الرقمية المعاصرة، أكدت بعض الدراسات أن نجاح المؤسسة في دمج التحول الرقمي والأمن السيبراني والاستدامة يتوقف بدرجة كبيرة على قدرتها على مواءمة هذه الملفات مع رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، لا على التعامل معها بوصفها مبادرات تقنية مستقلة (Kasmo et al., 2025).

ومن المتطلبات الحاسمة كذلك بناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، لأن السياسات وحدها لا تكفي ما لم تتحول إدارة المخاطر إلى قناة تنظيمية وسلوك يومي. فالثقافة الواعية بالمخاطر تعني وجود فهم مشترك لطبيعة المخاطر، واستعداد للإبلاغ عنها، وقبول للنقاش المهني حولها، وربط للمساءلة بالوقاية لا بالعقاب فقط. وقد أوضحت الأدبيات أن ضعف الثقافة التنظيمية يمثل أحد أبرز أسباب تدني النضج، حتى في المؤسسات التي تمتلك هياكل أو سياسات رسمية، لأن غياب الوعي والثقة والتواصل يجعل الممارسة شكلية ومحدودة الأثر. (Domańska-Szaruga, 2020) كما أن البيئات التي تنجح في دمج الثقافة مع الحوكمة والقياس تكون أكثر قدرة على ترسيخ إدارة المخاطر ضمن الأداء المؤسسي المستدام. (Ajayi et al., 2024)

ويُضاف إلى ذلك التدريب والتطوير بوصفهما شرطاً أساسياً لرفع النضج، لأن فعالية النظام المؤسسي تتوقف على قدرات الأفراد الذين يطبقونه ويفسرون مخرجاته. فإدارة المخاطر تتطلب مهارات تتعلق بالتعرف على الخطر، والتحليل، والتقييم، والتوثيق، والتواصل، واتخاذ القرار، وهي مهارات لا تتكون تلقائياً بمجرد إصدار التعليمات. ولهذا أشارت الأدبيات إلى أن التدريب المنتظم، ورفع الوعي، وتطوير الكفاءات الفنية والسلوكية، تمثل عناصر مركزية في أي

مسار جاد نحو رفع النضج. (Lalitha & Nandini, 2015) وفي السياقات المرتبطة بالتحول الوطني والاقتصاد المعرفي، يتأكد هذا المتطلب أكثر، إذ إن تطوير رأس المال البشري وسد فجوات المهارات يعدان من الشروط اللازمة لتمكين المؤسسات من التعامل مع التعقيد المتزايد في المخاطر التنظيمية والرقمية. (Khorsheed, 2015) (Alyamani, 2025)

أما استخدام التقنيات التحليلية، فيمثل متطلبًا متقدمًا لرفع نضج إدارة المخاطر، خاصة في البيئات التي تتسم بكثافة البيانات وسرعة التغير. فالتقنيات التحليلية، مثل لوحات المتابعة، والمؤشرات الآنية، والتحليلات التنبؤية، وأنظمة الإنذار المبكر، تساعد المؤسسة على الانتقال من الرصد الدوري المحدود إلى المتابعة المستمرة والاستجابة الاستباقية. وتبين الأدبيات أن توظيف التحليلات والأنظمة الذكية في إدارة المخاطر يرفع جودة الرؤية المؤسسية، ويقلل زمن الاستجابة، ويحسن ترتيب الأولويات بناءً على درجة التأثير واحتمالية الحدوث. (Babalola, 2020) كما أن المؤسسات التي تدمج التحول الرقمي مع الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر تحقق رؤية أوسع للمخاطر المترابطة، وتصبح أكثر قدرة على التكيف في البيئات عالية التقلب. (Ajayi et al., 2024)

2-8 تحديات نضج إدارة المخاطر في البيئة السعودية

تواجه مسألة نضج إدارة المخاطر في البيئة السعودية جملة من التحديات التي ينبغي قراءتها في ضوء التحول الاقتصادي والرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة، ولا سيما في إطار مستهدفات رؤية 2030. فمن جهة، تتوسع المؤسسات في تبني الحلول الرقمية وتحديث نماذج الأعمال، ومن جهة أخرى تزداد الحاجة إلى أنظمة حوكمة ومخاطر أكثر نضجًا وقدرة على مواكبة هذا التحول. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن مستوى الجاهزية الرقمية في المملكة، على الرغم من تقدمه، ظل لفترة من الزمن في مراحل مبكرة نسبيًا داخل عدد من المؤسسات، بما يعني أن رفع النضج المؤسسي يتطلب استكمال بناء الأسس التنظيمية والثقافية والتقنية الداعمة لهذا المسار. (Alharbi, 2019) كما أن التحول نحو الاقتصاد المعرفي والابتكار المؤسسي يفرض على المؤسسات السعودية تحديات تتعلق بتقوية الحوكمة، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الروابط بين السياسات والممارسة المؤسسية. (Khorsheed, 2015)

وتتمثل التحديات التنظيمية في عدد من الجوانب، من أبرزها تباين درجات النضج بين المؤسسات، وضعف التكامل أحيانًا بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى احتمالية استمرار بعض الممارسات في إطار الامتثال الشكلي بدلاً من التحول إلى ممارسة مؤسسية متجذرة. كما قد تظهر تحديات مرتبطة بتوزيع المسؤوليات، ووضوح خطوط السلطة، ودرجة الاندماج بين الحوكمة والمخاطر والرقابة. وفي السياق السعودي، ترتفع أهمية هذه

المسائل بسبب اتساع برامج التحول المؤسسي وتعدد الجهات والأنشطة التي تستلزم تنسيقًا عاليًا وحوكمة دقيقة (Ayoub, 2020). كما توضح بعض الأدبيات ذات الصلة بالتحول الرقمي أن فاعلية النضج المؤسسي تتأثر بمدى قدرة المؤسسة على تأسيس بنية تنظيمية واضحة تدعم الابتكار والرقابة معًا. (Ekaterina, 2025)

أما التحديات البشرية، فتظهر في الحاجة إلى الكفاءات المتخصصة، وإلى تنمية المهارات المرتبطة بإدارة المخاطر والتحول الرقمي والتحليل والأمن السيبراني. ورغم التقدم الملحوظ في تنمية رأس المال البشري في المملكة، فإن الأدبيات ما تزال تشير إلى وجود فجوات مهارية مرتبطة بالتقنية والابتكار والتكيف مع الأتمتة وتوقعات سوق العمل الجديدة (Alyamani, 2025). كما أن بعض الدراسات السعودية المرتبطة باعتماد التجارة الإلكترونية والخدمات الرقمية أظهرت أن الموارد البشرية التقنية والبنية المعرفية الداخلية تمثلان من أقوى العوامل المؤثرة في نجاح التحول المؤسسي، وهو ما يعني أن ضعف هذه الموارد قد يشكل عائقًا أمام نضج إدارة المخاطر المرتبطة بالتحول ذاته. (Hamida, 2024) ويزداد هذا التحدي أهمية في ضوء الحاجة إلى كوادرات تستطيع الربط بين الإدارة والتقنية والامتثال والحوكمة في آن واحد.

وفيما يتعلق بالتحديات التقنية، فإن أبرزها يتمثل في تفاوت البنية الرقمية بين المؤسسات، ووجود أنظمة قديمة أو غير متكاملة، وصعوبة توحيد البيانات أو الاستفادة منها تحليليًا بدرجة كافية، فضلًا عن تفاوت مستويات الجاهزية التقنية بين القطاعات. وقد بينت بعض الدراسات السعودية أن البنية التقنية والجاهزية التكنولوجية تمثلان عاملًا حاسمًا في نجاح تبني الحلول الرقمية، بينما قد تؤدي البنى التقليدية أو غير المترابطة إلى إبطاء التحول وتقييد القدرة على بناء إدارة مخاطر أكثر نضجًا. (Hamida, 2024) كما أظهرت دراسات أخرى في السياق السعودي أن البنية التحتية القديمة، والحاجة إلى التوافق بين الأنظمة، والتحديات المرتبطة بالتحليل الآني للمخاطر، ما تزال تمثل عوائق أمام الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في بعض القطاعات. (Khrais, 2025)

وتزداد التحديات تعقيدًا عندما ترتبط بالأمن السيبراني والبيانات، لأن البيئة السعودية تشهد توسعًا سريعًا في رقمنة الخدمات، وهو ما يرفع الاعتماد على البيانات والمنصات والشبكات والربط بين الأنظمة. وقد أوضحت دراسات سعودية أن الأمن السيبراني أصبح عنصرًا محوريًا في التحول الوطني، وأن الجهات الحكومية والمؤسسات المختلفة مطالبة بتطوير وحدات داخلية وإجراءات أكثر نضجًا لحماية الأصول المعلوماتية والتعامل مع التهديدات الرقمية (Alsemairi, 2022). ومع ذلك، كشفت دراسات ميدانية في الجامعات السعودية عن وجود مجالات ما تزال بحاجة إلى

تطوير، خاصة ما يتعلق بانتظام تقييم المخاطر، ووضوح السياسات والإجراءات، ومستوى التدريب والتوعية، والالتزام بالمعايير والضوابط السيبرانية. (Alhumud et al., 2023)

وفي هذا الإطار، يتداخل موضوع إدارة المخاطر مع الأمن السيبراني وحوكمة البيانات بصورة مباشرة، لأن البيانات لم تعد مجرد مورد تشغيلي، بل أصبحت أصلًا استراتيجيًا ومصدرًا جوهريًا للمخاطر في الوقت نفسه. فكلما اتسع الاعتماد على البيانات في القرار والخدمة والتكامل بين الأنظمة، زادت الحاجة إلى حوكمة دقيقة للبيانات تضمن الجودة، والسرية، والسلامة، وإتاحة الوصول المنضبط، وربط ذلك كله بإطار إدارة المخاطر المؤسسية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن التعامل مع الأمن السيبراني بوصفه ملقًا تقنيًا منفصلاً يضعف الرؤية المؤسسية للمخاطر، في حين أن دمجها داخل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر يعزز الاستعداد، ويرفع جودة الاستجابة، ويقلل فجوات التنسيق بين الإدارة العليا والوظائف الفنية. (Setiawan et al., 2025) كما أن الأطر التي تدمج الأمن السيبراني داخل منصات الحوكمة والمخاطر والامتثال تحقق نتائج أفضل من حيث جاهزية التدقيق، وتطبيق السياسات، وسرعة احتواء الحوادث، وهو ما يجعل حوكمة البيانات والأمن السيبراني امتدادًا طبيعيًا لنضج إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية الساعية إلى ترسيخ تحول رقمي آمن ومستدام. (Maleh et al., 2021) (Faruq, 2025)

المبحث الثاني: الإطار النظري لنجاح مشروعات التحول الرقمي

2-9 مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية تغيير مؤسسي شاملة توظف فيها التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات والخدمات ونماذج العمل وآليات تقديم القيمة، بما يؤدي إلى تغيير جوهري في طريقة خلق الخدمة وتقديمها واستهلاكها. لذلك فالمفهوم لا يقتصر على إدخال أدوات تقنية جديدة، بل يمتد إلى تعديل البنية الإدارية والثقافة التنظيمية وآليات اتخاذ القرار بما يرفع الكفاءة ويزيد القدرة على الاستجابة والتكيف. (Davies et al., 2023) وفي الأدبيات الحديثة يُنظر إلى التحول الرقمي بوصفه مسارًا استراتيجيًا يرتبط بالابتكار والحوكمة وإعادة بناء تجربة المستفيد، لا مجرد تحديث تقني محدود. (Asem et al., 2024)

ومن المهم التمييز بين الرقمنة والتحول الرقمي؛ فالرقمنة تعني تحويل البيانات أو الإجراءات من صورة ورقية أو تماثلية إلى صورة رقمية، في حين أن التحول الرقمي يمثل مرحلة أعمق تتجاوز تحويل الشكل إلى إعادة تشكيل المنظومة

المؤسسية نفسها. فالانتقال من الأرشفة الورقية إلى الأرشفة الإلكترونية يعد رقمنة، أما إعادة تصميم الخدمة والعمليات والعلاقة مع المستفيد اعتمادًا على البيانات والمنصات والتكامل الرقمي فيُعد تحولًا رقميًا (Davies et al., 2023). ولهذا تؤكد الدراسات أن الخلط بين المفهومين قد يؤدي إلى اختزال التحول الرقمي في بعد تقني ضيق، بينما هو

في حقيقته مشروع تغيير تنظيمي واستراتيجي واسع. (Almubarak & Albahari, 2025).

أما مشروعات التحول الرقمي فتتميز بعدد من الخصائص، من أهمها ارتفاع درجة التعقيد، وتشابك الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية فيها، واعتمادها الكبير على التكامل بين الأنظمة والبيانات والأطراف المختلفة. كما أنها مشروعات لا تقاس فقط بإنجاز مخرجات فنية، بل بقدرتها على إحداث تغيير فعلي في الأداء والخدمة والقيمة العامة. ولهذا كثيرًا ما تواجه هذه المشروعات تحديات تتعلق بقبول المستخدمين، وإعادة تصميم الإجراءات، وتطوير المهارات، ودمج الأنظمة القديمة مع الجديدة. (Alshahrani, 2025) كما أن الدراسات التطبيقية في السعودية، خاصة في القطاع الصحي، أظهرت أن نجاح هذه المشروعات يتأثر بعوامل مثل الجاهزية التقنية، والدعم الإداري، والتدريب، واستمرارية الدعم الفني. (Alzghaibi, 2023).

10-2 التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية السعودية

يأتي التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية في سياق استراتيجي واسع يرتبط برؤية 2030، التي جعلت التحول المؤسسي والاقتصاد المعرفي ورفع جودة الخدمات من المرتكزات الأساسية للتنمية. وفي هذا السياق، لا يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره خيارًا تطويريًا ثانويًا، بل باعتباره أداة رئيسة لرفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص وتحسين الوصول إلى الخدمات وتعزيز التنافسية الوطنية. (Khorsheed, 2015) وقد أظهرت دراسات حديثة أن الارتباط بأهداف الرؤية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتوسيع الوصول إلى الخدمة، تمثل من أبرز دوافع تبني التحول الرقمي في المؤسسات السعودية. (Alshahrani, 2025).

وتؤدي المؤسسات الخدمية دورًا محوريًا في هذا التحول، لأنها تمثل الواجهة المباشرة للتفاعل مع المستفيدين في مجالات مثل الصحة، والتعليم، والخدمات الحكومية، والنقل، والاتصالات. ويظهر هذا الدور بوضوح في القطاع الصحي السعودي، حيث ارتبطت مشروعات مثل السجل الصحي الإلكتروني، والمستشفيات الافتراضية، والتطبيب عن بُعد، بتحسين الوصول إلى الخدمة ورفع جودتها وزيادة الكفاءة التشغيلية (Alabdulaali et al., 2021) (Chowdhury et al., 2025). كما بينت دراسات أخرى أن التحول الرقمي في الخدمات الصحية السعودية ارتبط بتحسين رضا المرضى

ورفع الفاعلية وتحسين تخصيص الموارد، رغم استمرار بعض التحديات المرتبطة بالكلفة والتدريب والمقاومة التنظيمية (M. R. Alharbi, 2024).

وتستند البيئة السعودية الداعمة للتحويل إلى مجموعة من المقومات، منها الدعم السياسي والاستراتيجي، وتوسع البنية الرقمية، وتنامي الاهتمام بالحوكمة الرقمية، واتساع نطاق المبادرات القطاعية المرتبطة برؤية 2030. كما أن وجود برامج للتحويل الوطني، والاستثمار في البنية التحتية، وتطوير الخدمات الذكية، وتحديث اللوائح، أسهم في تعزيز جاهزية المؤسسات الخدمية للتحويل الرقمي (Asem et al., 2024). ومع ذلك، تشير الأدبيات إلى أن فاعلية هذه البيئة الداعمة تتوقف على مدى معالجة تحديات المهارات، والتكامل بين الأنظمة، وإدارة التغيير، والحوكمة، وهي عناصر لازمة لتحويل الدعم العام إلى نجاح مؤسسي فعلي (Almubarak & Albahari, 2025).

2-11 مفهوم نجاح مشروعات التحويل الرقمي

يُقصد بنجاح المشروع، في الإطار العام، درجة قدرته على تحقيق النتائج المستهدفة وفق ما حُطّط له من أهداف ومخرجات وموارد. غير أن الأدبيات الحديثة تذهب إلى أن نجاح المشروع لا ينبغي اختزاله في الالتزام بخطة التنفيذ فقط، بل يجب أن يُفهم بوصفه مزيجاً من نجاح الإنجاز ونجاح الأثر. فالمشروع قد ينجح تقنياً في وقته وضمن ميزانيته، لكنه لا يحقق قيمة فعلية إذا لم ينعكس على الأداء أو جودة الخدمة أو رضا المستفيدين (Alkhourayji et al., 2024). وهنا أصبح مفهوم النجاح أكثر اتساعاً، خاصة في المشروعات التحويلية ذات الطابع المؤسسي.

وفي هذا السياق، يظهر الفرق بين نجاح التنفيذ ونجاح الأثر. فنجاح التنفيذ يتعلق بإتمام المشروع وفق الوقت والميزانية والنطاق المحدد، بينما نجاح الأثر يرتبط بما إذا كان المشروع قد أحدث تغييراً حقيقياً في الأداء والتنظيم والخدمة. ويكتسب هذا الفرق أهمية خاصة في مشروعات التحويل الرقمي، لأن كثيراً من هذه المشروعات قد تُنجز من الناحية الفنية، لكنها تتعثر في إحداث تبنٍ فعلي أو تحسين مستدام في بيئة العمل (Alzghaibi, 2023). ولهذا تؤكد الأدبيات أن تقييم النجاح في البيئة الرقمية يجب أن يشمل عناصر مثل الاستخدام الفعلي، وقبول المستخدمين، وجودة التكامل، وتحسن المخرجات الخدمية (Davies et al., 2023).

أما نجاح المشروع في البيئة الرقمية، فيتميز بكونه مرتبطاً بسرعة التغير والتعقيد التقني وارتفاع الاعتماد على البيانات والأنظمة المترابطة. لذلك فإن معايير النجاح فيه لا تتوقف عند التسليم الفني، بل تشمل المرونة، والاستدامة،

وقابلية التوسع، وأثر المشروع في رفع الكفاءة وتحسين تجربة المستفيد. كما أن هذا النجاح يتأثر بعوامل مثل القيادة، والحوكمة الرقمية، وإدارة التغيير، ومواءمة المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Alshahrani, 2025). وفي البيئة السعودية، أكدت بعض الدراسات أن التحول الرقمي الناجح يرتبط بتحسين الخدمات والكفاءة، لكنه يظل مشروطاً ببناء القدرات البشرية، ومعالجة مقاومة التغيير، وتحسين التكامل المؤسسي (Almubarak & Albahari, 2025).

12-2 أبعاد نجاح مشروعات التحول الرقمي في الدراسة الحالية

تعتمد الدراسة الحالية في قياس نجاح مشروعات التحول الرقمي على مجموعة أبعاد تعكس النجاح من منظور تنفيذي ومؤسسي وخدمي في آن واحد. ويتمثل البعد الأول في تحقيق الأهداف المخططة، أي مدى قدرة المشروع على إنجاز الغايات التي أنشئ من أجلها، سواء تعلقت بتحسين الخدمة، أو تطوير العمليات، أو رفع كفاءة العمل. ويعد هذا البعد جوهرياً لأنه يربط المشروع بمسوغاته الاستراتيجية، لا بمخرجاته الفنية فقط (Alkhurayji et al., 2024).

أما الالتزام بالوقت والميزانية فيمثل البعد التنفيذي التقليدي لنجاح المشروع، إذ يعكس كفاءة التخطيط والتنفيذ وضبط الموارد. ومع أن الأدبيات الحديثة لا تكتفي بهذا البعد وحده، فإنه يظل مؤشراً مهماً على جودة إدارة المشروع، خاصة في المشروعات الرقمية الكبيرة التي تتسم بارتفاع التكلفة والتعقيد (Alzghaibi, 2023). ويضاف إلى ذلك بعد الكفاءة التشغيلية، الذي يعكس مدى مساهمة المشروع في تسريع الإجراءات، وتقليل الهدر، وتحسين استخدام الموارد، وقد أظهرت دراسات سعودية أن التحول الرقمي يرتبط غالباً بتحسين الكفاءة التشغيلية ورفع الإنتاجية المؤسسية (Almubarak & Albahari, 2025) (M. R. Alharbi, 2024).

كما تشمل أبعاد النجاح جودة الخدمات، وهي بعد أساسي في المؤسسات الخدمية لأنه يقيس أثر المشروع في تحسين موثوقية الخدمة وسهولة الوصول إليها وفعاليتها. وفي السياق السعودي، بينت أدبيات القطاع الصحي أن التحول الرقمي ارتبط بتحسينات ملموسة في جودة الرعاية والخدمة وإتاحة الوصول (Alghamdi et al., 2025). ويرتبط بذلك بعد المرونة التنظيمية، ويقصد به قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات والاستفادة من الحلول الرقمية في الاستجابة السريعة وإعادة تشكيل الإجراءات عند الحاجة، وهو بعد يزداد أهمية في البيئة الرقمية المتغيرة (Davies et al., 2023).

وأخيرًا، يمثل رضا المستفيدين بعدًا حاسمًا في الحكم على نجاح مشروعات التحول الرقمي، لأن القيمة النهائية للمشروع الخدمي تظهر في تجربة المستفيد وانطباعه عن سهولة الخدمة وجودتها وجدواها. وقد أظهرت بعض الدراسات السعودية في الصحة الرقمية أن رضا المستفيدين ظل من المؤشرات المهمة على نجاح المبادرات الرقمية، كما في تجربة المستشفى الافتراضي وبعض تطبيقات التحول الصحي (Mani & Goniewicz, 2025) (Alabdulaali et al., 2025). وبناءً على ذلك، فإن نجاح مشروعات التحول الرقمي في الدراسة الحالية يُفهم بوصفه بناءً متعدد الأبعاد يجمع بين تحقيق الهدف، وكفاءة التنفيذ، وأثر المشروع في الأداء والخدمة والمرونة ورضا المستفيدين.

2-13 عوامل نجاح مشروعات التحول الرقمي

ترتبط نجاح مشروعات التحول الرقمي بمجموعة من العوامل المتكاملة، في مقدمتها القيادة والدعم الإداري؛ إذ تؤكد الأدبيات أن التزام القيادة العليا يوفر الرؤية، ويعزز التنسيق، ويمنح المشروع الشرعية المؤسسية والموارد اللازمة للتنفيذ. كما أن القيادة الفاعلة تساعد على إدارة التعقيد المصاحب للمشروعات الرقمية، وتزيد من قدرة المؤسسة على تجاوز التردد التنظيمي ومقاومة التغيير (Merlano, 2024) (Alshahrani, 2025) وفي السياق السعودي، بينت بعض الدراسات أن القيادة التحويلية والدعم الإداري يساهمان بصورة مباشرة في تحسين فرص نجاح مبادرات التحول داخل المؤسسات الحكومية والخدمية (Almubarak & Albahari, 2025).

ويُعد توفر البنية التقنية عاملاً حاسماً كذلك، لأن مشروعات التحول الرقمي تعتمد على بنية تحتية قادرة على التكامل والمرونة والاستجابة. فضعف الاتصال، أو تقادم الأنظمة، أو محدودية قابلية التشغيل البيئي، قد يؤدي إلى تعثر المشروع أو تقليص أثره المؤسسي. ولهذا تُظهر الأدبيات أن جاهزية البنية التقنية تُعد من أبرز الممكّنات السابقة لنجاح التحول الرقمي (Alshahrani, 2025) كما أظهرت تجارب تطبيقية في السعودية أن ضعف البنية والدعم الفني كان من أبرز أسباب تعثر بعض مشروعات السجلات الصحية الإلكترونية، في حين أسهمت المعالجة المسبقة لهذه المتطلبات في رفع فرص النجاح لاحقاً (Alzghaibi, 2023).

وتأتي الكفاءات البشرية بوصفها عاملاً لا يقل أهمية عن التقنية نفسها، لأن المشروع الرقمي لا ينجح بمجرد اقتناء الأنظمة، بل بقدرة العاملين على استخدامها وتطويرها والتفاعل معها. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول الرقمي يتأثر بدرجة الوعي الرقمي، ومستوى المهارات، واستعداد العاملين للتعلم والتكيف مع بيئة العمل الجديدة (Merlano, 2024) وفي السياق السعودي، تكرر في الدراسات أن نقص المهارات الرقمية والتدريب غير الكافي يمثلان تحدياً مباشراً

لنجاح مشروعات التحول، خاصة في المؤسسات الخدمية المعتمدة على الاستخدام الكثيف للأنظمة والبيانات (Almubarak & Albahari, 2025) (Alghamdi et al., 2025).

كما تُعد إدارة التغيير من العوامل الأساسية لنجاح مشروعات التحول الرقمي، لأن هذه المشروعات تُحدث غالبًا تبدلًا في الأدوار والإجراءات والثقافة التنظيمية، وليس فقط في الأدوات التقنية. ولهذا فإن نجاح المشروع يتطلب تهيئة العاملين، وبناء القبول، وشرح الفوائد المتوقعة، وإشراك أصحاب المصلحة في مراحل التنفيذ المختلفة (Alzghaibi, 2023). وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير تكون أكثر قدرة على تقليل المقاومة ورفع معدلات التبني والاستفادة الفعلية من مخرجات المشروع. (Umar et al., 2025).

أما الحوكمة، فهي تمثل الإطار الذي يضبط المسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار، والمتابعة، والامتثال، والتنسيق بين الأطراف المختلفة. ولذلك فإن الحوكمة الجيدة تقلل من التشتت، وتدعم وضوح الأدوار، وتضمن أن يبقى المشروع منسجمًا مع الأهداف المؤسسية والسياسات العامة. (Alshahrani, 2025). كما أن الأدبيات الحديثة تربط بين الحوكمة الرقمية الناجحة وبين قدرة المؤسسة على دمج التقنية والأمن والامتثال في إطار واحد يدعم الاستدامة التشغيلية للمشروع. (Saragih, 2025).

ويبرز أخيرًا عامل إدارة المخاطر بوصفه عنصرًا لازمًا لضمان استمرارية المشروع ونجاحه، لأن مشروعات التحول الرقمي تسهم بتعقيد مرتفع وتعرض مستمر للمخاطر التشغيلية والتنظيمية والتقنية. ومن ثم فإن إدماج إدارة المخاطر منذ المراحل الأولى للمشروع يساعد على التنبؤ بالعقبات، وتحديد أولويات الاستجابة، وتقليل الآثار السلبية المحتملة على التنفيذ والأثر المؤسسي. (Davies et al., 2023). كما تشير بعض الدراسات إلى أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بوجود مقاربة متوازنة تجمع بين الابتكار والحوكمة والوعي بالمخاطر، خاصة في البيئات ذات الاعتماد الكثيف على البيانات والأنظمة المترابطة. (Assiri et al., 2022).

2-14 معوقات نجاح مشروعات التحول الرقمي

تواجه مشروعات التحول الرقمي عددًا من المعوقات التي قد تحد من نجاحها أو تقلل أثرها، ويأتي في مقدمتها مقاومة التغيير. فهذه المقاومة تظهر عندما ينظر العاملون إلى المشروع باعتباره تهديدًا للأنماط المعتادة في العمل أو للأدوار القائمة أو لمستوى السيطرة الذي اعتادوه. ولذلك تُعد المقاومة التنظيمية من أكثر المعوقات تكرارًا في الأدبيات،

لأنها تؤثر في تبني الأنظمة وفي الاستخدام الفعلي لها حتى بعد اكتمال التنفيذ الفني (Alshahrani, 2025). كما أظهرت دراسات سعودية أن مقاومة التغيير ظلت من العقبات المتكررة في المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي، خاصة عندما يقترن ذلك بضعف التدريب أو غموض الأهداف (Almubarak & Albahari, 2025).

ومن المعوقات الرئيسة أيضًا ضعف البنية التقنية، إذ لا يمكن للمشروع أن يحقق أثره المتوقع في ظل أنظمة قديمة أو غير مترابطة أو محدودة السعة والاعتمادية. فالمشروعات الرقمية تحتاج إلى بيئة تقنية تسمح بالتكامل، ونقل البيانات، والتشغيل المستقر، والدعم الفني المستمر. وقد بيّنت الدراسات أن قصور البنية التقنية يمثل من أكثر أسباب التعثر شيوعًا، سواء بسبب ارتفاع الكلفة أو ضعف التوافق بين الأنظمة أو غياب التحديث المرحلي (Komna & Mpungose, 2024). وفي التجربة السعودية الصحية، ظهر أن ضعف الاتصال والدعم الفني من العوامل المباشرة التي أسهمت في فشل بعض المحاولات الأولى للتطبيق واسع النطاق (Alzghaibi, 2023).

ويُعد ضعف التنسيق بين الإدارات من المعوقات المهمة كذلك، لأن التحول الرقمي بطبيعته عابر للوظائف التنظيمية ويتطلب تعاونًا بين وحدات متعددة، مثل التقنية، والعمليات، والمالية، والموارد البشرية، وإدارات الخدمة. وعندما يضعف هذا التنسيق، تظهر ازدواجية الجهود، وتتعارض الأولويات، وتتعطل عمليات التكامل، وهو ما ينعكس سلبيًا على جودة التنفيذ وسرعته (Umar et al., 2025). كما أن الأدبيات المتعلقة بالقطاع العام تؤكد أن غياب الاتصال المؤسسي الفعال والتعاون بين الوحدات يمثل عائقًا مباشرًا أمام نجاح التحول الرقمي واستدامته (Elsafy & Yehia, 2023).

أما المخاطر التشغيلية والتنظيمية، فهي تمثل معوقًا جوهريًا لأن مشروعات التحول الرقمي قد تؤدي إلى اضطراب مؤقت في سير العمل، أو تعارض في الإجراءات، أو قصور في إعادة تصميم العمليات بما يتناسب مع البيئة الجديدة. كما أن عدم وضوح المسؤوليات، أو ضعف المتابعة، أو عدم مواءمة المشروع مع الهيكل التنظيمي، قد يحول المشروع إلى عبء تشغيلي بدل أن يكون أداة تطوير (Davies et al., 2023). ولهذا تظهر الحاجة إلى إدارة تشغيلية وتنظيمية دقيقة تضمن أن لا يتحول التعقيد المصاحب للتحول الرقمي إلى مصدر تعطيل داخلي مستمر (Almubarak & Albahari, 2025).

وتأتي المخاطر السيبرانية في مقدمة المعوقات الحديثة لنجاح مشروعات التحول الرقمي، لأن ازدياد الاعتماد على المنصات والبيانات والشبكات يوسع سطح التعرض للهجمات والاختراقات وانتهاكات الخصوصية. وتؤكد الأدبيات أن

التحول الرقمي دون حماية سيبرانية مناسبة قد يؤدي إلى تقويض الثقة في المشروع، ورفع كلفة الاستجابة، وتعطيل الخدمات، وإضعاف الاستفادة من البيانات. (Kaur et al., 2025) وفي السياق السعودي تحديداً، بينت بعض الدراسات أن تصاعد المخاطر الأمنية المصاحبة للتحول الرقمي يستدعي بناء نظم حماية قوية، وتبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، وإشراك العاملين في فهم أهداف التحول ومتطلباته الأمنية. (Assiri et al., 2022)

المبحث الثالث: العلاقة بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي

2-15 العلاقة المفاهيمية بين المتغيرين

تقوم العلاقة المفاهيمية بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي على أن المشروعات الرقمية بطبيعتها عالية التعقيد، ومتعددة الأطراف، وسريعة التأثير بالمخاطر التشغيلية والتنظيمية والتقنية؛ ومن ثم فإن ارتفاع نضج إدارة المخاطر يهيئ المؤسسة للتعامل المنهجي مع هذه التحديات قبل أن تتحول إلى أسباب تعثر. فكلما كانت إدارة المخاطر أكثر نضجاً من حيث الثقافة، والحوكمة، والسياسات، والأدوات، والكفاءات، زادت قدرة المؤسسة على التنبؤ المبكر بالمشكلات، وتحسين جودة القرار، ورفع انضباط التنفيذ داخل المشروعات الرقمية (Davies et al., 2023). كما تشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق بالتقنية وحدها، بل عبر جاهزية تنظيمية شاملة تدمج إدارة المخاطر مع الحوكمة والتنفيذ والتغيير. (Cockburn, 2024)

ومن هذا المنطلق، يساهم نضج إدارة المخاطر في رفع فرص نجاح المشروعات الرقمية لأنه يوفر رؤية أوضح لمصادر التهديد، ويعزز ترتيب الأولويات، ويدعم الاستجابة المنظمة للانحرافات أثناء التنفيذ. كما أن المؤسسات الأكثر نضجاً تكون عادة أكثر قدرة على مواءمة المشروع مع الأهداف الاستراتيجية، وضبط المسؤوليات، وإدارة الاعتماد المتبادل بين الوحدات والأنظمة، وهي أمور جوهرية لنجاح التحول الرقمي. (Garnida et al., 2023) وفي المقابل، فإن ضعف النضج يؤدي غالباً إلى المعالجة الارتجالية للمخاطر، وضعف التنسيق، وتأخر اكتشاف المشكلات، وهو ما ينعكس في صورة تعثر، وتأخير، وتجاوز في التكلفة، وضعف في الأثر النهائي للمشروع. (Umana et al., 2022) (Mogili, 2025)

2-16 أثر أبعاد نضج إدارة المخاطر على أبعاد نجاح التحول الرقمي

يظهر أثر الثقافة التنظيمية للمخاطر في نجاح المشروع من خلال دورها في تعزيز الوعي، وتشجيع الإبلاغ المبكر عن المشكلات، ورفع درجة الاستعداد للتعامل مع التغيير. فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة واعية بالمخاطر تكون أكثر قدرة على

تقبل المشروعات الرقمية، وأقل عرضة للإنكار أو التأجيل أو المعالجة الشكلية للمشكلات. ولهذا ترتبط الثقافة التنظيمية الإيجابية برفع فرص التبني الفعلي، وتحسين جودة التنفيذ، وتعزيز استدامة نتائج المشروع (Farliani et al., 2025). (Ramadhani & Utami, 2025).

أما الحوكمة، فتؤثر في الكفاءة والانضباط من خلال ضبط الأدوار والمسؤوليات ومسارات القرار والمتابعة، بما يحد من التداخل والتشتت داخل المشروع. وعندما تكون الحوكمة أكثر نضجًا، تصبح المؤسسة أقدر على تحقيق الانسجام بين المتطلبات التنظيمية والتقنية، وعلى خفض تقلبات المشروع ورفع كفاءة التنفيذ والانضباط الزمني والإجرائي. (Faruq, 2025) (Tandon, 2025) كما تؤدي السياسات والإجراءات دورًا مباشرًا في تحسين الاستجابة للمخاطر، لأنها تمنح المؤسسة قواعد واضحة لتحديد المخاطر وتقييمها والتعامل معها ومتابعتها، وبذلك تقل احتمالات التخبط أو تضارب المعالجة أثناء التنفيذ. (Cockburn, 2024).

وفي السياق نفسه، تسهم الأدوات والتقنيات في رفع قدرة المؤسسة على التنبؤ والمعالجة من خلال توفير مؤشرات مبكرة ولوحات متابعة وتحليلات تدعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب. وتؤكد الأدبيات أن استخدام الأدوات الرقمية في الرصد والتحليل يسهم في تحسين رؤية المشروع، واكتشاف الانحرافات مبكرًا، وتقليل احتمالات التعقيد غير المنضبط للمخاطر. (Umana et al., 2022) أما الكفاءات البشرية، فهي تؤثر في التنفيذ والاستدامة لأن نجاح المشروع الرقمي يعتمد على فهم العاملين للمخاطر، وقدرتهم على استخدام الأنظمة، والتكيف مع التغيير، والمحافظة على استمرارية النتائج بعد الانتهاء من التنفيذ الرسمي. (Farliani et al., 2025) (Ramadhani & Utami, 2025).

2-17 التفسير النظري للعلاقة

يمكن تفسير العلاقة بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي في ضوء الحوكمة من خلال النظر إلى إدارة المخاطر الناضجة بوصفها جزءًا من منظومة الضبط المؤسسي التي تنظم القرار، وتوزع المسؤوليات، وتدعم الامتثال والشفافية. فالمشروع الرقمي ينجح بدرجة أكبر عندما يُدار داخل إطار حوكمي واضح يربط بين الأهداف والضوابط، والمساءلة، والاستجابة للمخاطر، وهو ما يجعل نضج إدارة المخاطر عاملاً داعماً لنجاح التنفيذ والانضباط المؤسسي. (Faruq, 2025) (Tandon, 2025).

كما يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء الجاهزية المؤسسية؛ فالمؤسسة الأكثر نضجاً في إدارة المخاطر تكون غالباً أكثر جاهزية من حيث الثقافة، والمهارات، والضبط الإجرائي، والقدرة على التكيف مع المشروعات التحولية. ومن ثم فإن نضج إدارة المخاطر لا يعمل فقط كألية رقابية، بل كمؤشر على مستوى الاستعداد المؤسسي الكلي لاحتضان التغيير الرقمي وتنفيذه بكفاءة. (Lyandau & Biryukov, 2022) (Farliani et al., 2025) وفي ضوء إدارة التغيير والتحول الرقمي، يمكن القول إن نضج إدارة المخاطر يخفف من مقاومة التغيير، ويحسن التواصل، ويزيد من قدرة المؤسسة على التعامل مع الآثار السلوكية والتنظيمية المصاحبة للتحول، ولذلك فإن العلاقة بين المتغيرين تبدو منطقية نظرياً وعملية في الوقت نفسه. (Reshetnyak et al., 2025) (Ramadhani & Utami, 2025)

2-18 النموذج المفاهيمي للدراسة

يقوم النموذج المفاهيمي للدراسة على اعتبار نضج إدارة المخاطر متغيراً مستقلاً، لأنه يمثل العامل التفسيري الذي يُفترض أن يؤثر في درجة نجاح مشروعات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية. ويُفهم هذا المتغير من خلال أبعاده الرئيسة المرتبطة بالثقافة التنظيمية للمخاطر، والسياسات والإجراءات، والحوكمة والهياكل التنظيمية، والأدوات والتقنيات، والكفاءات البشرية، باعتبارها مجتمعة تعكس مستوى التطور المؤسسي في إدارة المخاطر (Cockburn, 2024) (Garnida et al., 2023).

أما المتغير التابع فهو نجاح مشروعات التحول الرقمي، ويُقاس من خلال أبعاده التي سبق تحديدها، مثل تحقيق الأهداف المخططة، والالتزام بالوقت والميزانية، والكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والمرونة التنظيمية، ورضا المستفيدين. ويُفترض في هذا النموذج أن ارتفاع نضج إدارة المخاطر يعزز هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة، نظراً لدوره في تحسين الاستعداد والضبط والاستجابة والتعلم المؤسسي أثناء تنفيذ المشروعات الرقمية (Davies et al., 2023).

الدراسات السابقة:

أهم الدراسات السابقة التي أفادت الإطار المنهجي والإطار النظري لهذه الدراسة، هي ما يلي:

دراسة (الحربي والرابغي، 2025) بعنوان: "دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية". هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحكومة الرقمية في دعم الجهات الحكومية السعودية لتبني التقنيات الناشئة، وتعزيز فاعلية التحول الرقمي في

ضوء رؤية 2030. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن هيئة الحكومة الرقمية تمثل ركيزة أساسية في تحقيق التكامل التقني بين مؤسسات القطاع الحكومي.

دراسة (الرحيلي والضحوي، 2020) بعنوان "تطوير قطاع الإيجار العقاري بما يتماشى مع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة مقترحة لتطبيق تقنية البلوك تشين" (Blockchain) هدفت إلى بحث سبل الاستفادة من تقنية البلوك تشين في تطوير التحول الرقمي في قطاع العقار السعودي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. بينت النتائج أن تبني التكنولوجيا المتقدمة يعزز الشفافية ويقلل المخاطر التشغيلية في مشاريع التحول الرقمي.

دراسة (أميرة، 2025) بعنوان "دور الرقابة الداخلية في مواجهة مخاطر التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال في البيئة السعودية". تناولت الدراسة أهمية تطوير نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات السعودية لمواجهة مخاطر التحول الرقمي، واستخدمت المنهج التطبيقي على عينة من منظمات الأعمال. توصلت النتائج إلى أن فعالية الرقابة الداخلية تسهم في خفض مخاطر الفشل التنظيمي في مشاريع التحول.

دراسة (الشبيلي والجراي، 2025) بعنوان "أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على إدارة أروشيفها: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي". هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي في تحسين إدارة الوثائق والأروشة في المؤسسات الحكومية. استخدمت المنهج الوصفي الإحصائي، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية ويقلل من مخاطر فقدان البيانات.

دراسة (الشهري والشعلان، 2025) بعنوان "أثر التحول الرقمي على تسهيل الخدمات للمستفيدين في المؤسسات الحكومية السعودية". استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وتحسين تجربة المستفيدين في الخدمات الحكومية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأثبتت النتائج أن المؤسسات ذات النضج التقني الأعلى تحقق معدلات رضا مستفيدين أكبر وتواجه مخاطر تشغيلية أقل.

دراسة (عبد العال، 2023) بعنوان "إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تحليل مدى جاهزية الكفاءات البشرية في الأجهزة الحكومية للتحول الرقمي، من خلال مقارنة بين مصر والسعودية.

استخدم الباحث المنهج المقارن، وتوصل إلى أن تطوير الجدارات الرقمية للموارد البشرية يعد شرطاً أساسياً لنجاح التحول الرقمي وتقليل المخاطر المؤسسية.

دراسة (العمري وفريعة، 2023) بعنوان: "دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات". هدفت إلى استكشاف دور السياسات التعليمية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية السعودية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي التعليمي يحتاج إلى نضج في إدارة المخاطر التقنية والبشرية لتحقيق الأهداف الوطنية للتعليم الرقمي.

دراسة (مؤمنة، 2022) بعنوان: "تقييم استخدام التطبيقات الصحية لمرتادي العيادات الخارجية ومراكز الرعاية الصحية الأولية في مدينة الرياض". هدفت إلى تقييم مدى فاعلية التطبيقات الصحية الرقمية في تحسين خدمات الرعاية الصحية الأولية. خلصت الدراسة إلى أن غياب إدارة المخاطر الرقمية يحد من استدامة التحول الرقمي في قطاع الصحة، رغم التطور التقني الحاصل.

دراسة (ميلاد ومنصور، 2025) بعنوان: "دور الإفصاح المحاسبي عن الأمن السيبراني في تحسين جودة المعلومات المحاسبية على المصارف التجارية/الليبية". تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر الإلكترونية والتحول الرقمي في القطاع المالي، من خلال تحليل أثر الإفصاح عن الأمن السيبراني في تحسين الشفافية والمساءلة. وأوصت بضرورة رفع نضج إدارة المخاطر الرقمية في المؤسسات المالية العربية.

دراسة (حسين ومحمد، 2024) بعنوان: "الميتافيرس مدخل لاستشراف الوظائف المستقبلية للجامعات المصرية: دراسة تقويمية". ناقشت الدراسة إمكانيات التحول الرقمي في التعليم العالي باستخدام تقنيات الميتافيرس، وربطت بين نضج إدارة المخاطر التقنية وقدرة الجامعات على تبني هذه التقنيات الجديدة بأمان وفعالية.

دراسة (Assiri وآخرون، 2022)، بعنوان: "Security Challenges for Digital Transformation in Saudi Arabia"، هدفت إلى استكشاف التحديات الأمنية المصاحبة لمشروعات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، ودور إدارة المخاطر في الحد من تلك التحديات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان إلكتروني شمل عددًا من الجهات الحكومية والخاصة. وخلصت النتائج إلى أن نمو التحول الرقمي يزيد من

حجم المخاطر الأمنية، مما يتطلب تطبيق أنظمة ناضجة لإدارة المخاطر الأمنية والمعلوماتية لضمان استدامة

التحول الرقمي. (Assiri et al., 2022)

دراسة (Almomani وآخرون، 2021)، بعنوان: "Cybersecurity Maturity Assessment Framework for Higher Education Institutions in Saudi Arabia"، استهدفت تطوير إطار لتقييم نضج الأمن السيبراني في مؤسسات التعليم العالي السعودية في ظل التحول الرقمي. استخدمت الدراسة منهج تصميم النماذج وبناء إطار تقييم ذاتي (SCMAF) يعتمد على المستويات المختلفة للنضج الأمني. وبيّنت النتائج أن تطبيق نموذج نضج الأمن السيبراني يساهم في رفع جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي والأمن وتعزيز استمراريته (Almomani, Ahmed & Maglaras, 2021).

دراسة (Al-Kahtani وآخرون، 2022)، بعنوان: "Digital Health Transformation in Saudi Arabia: A Cross-sectional Analysis Using Healthcare Information and Management Systems Society's Digital Health Indicators"، هدفت إلى قياس مستوى النضج الرقمي في المؤسسات الصحية السعودية ومدى جاهزيتها للتحول الرقمي وفقًا لمؤشرات النضج الصحي الرقمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات موجهة لعشر مؤسسات صحية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات ذات نضج أعلى في الحوكمة والمخاطر الرقمية تحقق أداءً أفضل وجودة أعلى في الخدمات الصحية. (Al-Kahtani et al., 2022)

دراسة (Al-Ruithe، 2018)، بعنوان: "Development and Evaluation of a Holistic Framework and Maturity Assessment Tools for Data Governance in Cloud Computing Environments"، تناولت تطوير إطار شامل ونموذج نضج لحوكمة البيانات في بيئات الحوسبة السحابية داخل القطاع الحكومي السعودي. استخدمت الدراسة منهج البحث المختلط (الكمي والكيفي) لتقييم النضج المؤسسي في إدارة البيانات، وأظهرت أن ضعف نضج الحوكمة وإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية يمثل عائقًا أمام نجاح التحول الرقمي السحابي (Al-Ruithe, 2018)

دراسة (Abuttahir و Qablawi، 2025)، بعنوان: "The Role of Leadership in Managing Risk to Ensure Project Success in the Arabian American Oil Company (Aramco) in Saudi Arabia from 2020 to 2024"، هدفت إلى دراسة دور القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع في شركة أرامكو السعودية، مع التركيز على

تأثير أنماط القيادة التحويلية على النضج المؤسسي للمخاطر. استخدمت الدراسة المنهج الكيفي المعتمد على المقابلات المتعمقة مع القيادات الإدارية. وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى نضج إدارة المخاطر وتعزيز نجاح المشاريع الكبرى، بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي في المملكة (Qablawi & Abuttahir, 2025).

التعقيب على الدراسات السابقة:

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية الواردة أن موضوع التحول الرقمي وإدارة المخاطر في البيئة السعودية حظي باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، خاصة في ظل الدفع القوي الذي أحدثته رؤية المملكة 2030. فقد ركزت مجموعة من الدراسات على دور الحكومة الرقمية والجهات التنظيمية في تمكين التحول الرقمي وتعزيز جاهزية المؤسسات الحكومية، كما في دراسة الحربي والرابحي (2025) ودراسة الرحيلي والضحوي (2020)، التي أبرزت أهمية الأطر الوطنية والتقنيات الناشئة في تقليل المخاطر التشغيلية وتعزيز التكامل الرقمي بين الجهات. وتكملها دراسات أخرى تناولت دور الرقابة الداخلية والجداريات البشرية والسياسات التعليمية، مثل دراسة أميرة (2025) وعبد العال (2023) والعمرى وفريعة (2023)، والتي شددت على أن نجاح التحول الرقمي لا ينفصل عن قوة النظم الرقابية ونضج الكفاءات البشرية وقدرة المؤسسات على إدارة المخاطر التقنية والبشرية المصاحبة للتحول.

كما أظهرت دراسات أخرى أن التحول الرقمي ليس هدفاً تقنياً فحسب، بل يرتبط مباشرة بجودة الخدمات وتحسين تجربة المستفيد، كما في دراسة الشبيلي والجراي (2025) ودراسة الشهري والشعلان (2025) التي ربطت بين مستوى التحول الرقمي وبين كفاءة الأرضية، وتقليل مخاطر فقد البيانات، ورفع رضا المستفيدين. وفي قطاع الصحة والتعليم، بينت دراسة مؤمنة (2022) وحسين ومحمد (2024) أن عدم وجود إدارة ناضجة للمخاطر الرقمية يحد من استدامة استخدام التطبيقات الصحية وتقنيات الميتافيرس التعليمية، بما يوضح أن النجاح التقني قد يظل هشاً إذا لم يُسند إلى إطار قوي وممنهج لإدارة المخاطر.

أما الدراسات الأجنبية والسعودية المكتوبة بالإنجليزية، فقد أسهمت في تعميق البعد المفاهيمي لنضج إدارة المخاطر والحوكمة الرقمية، كما في دراسة Assiri et al. (2022) التي أوضحت أن توسع التحول الرقمي في السعودية يرفع حجم المخاطر الأمنية، وأن استدامة التحول الرقمي مرهونة بتطبيق أنظمة ناضجة لإدارة مخاطر الأمن السيبراني. وتُعد دراسة Almomani et al. (2021) مثلاً مهماً على تطوير أطر لقياس نضج الأمن السيبراني في مؤسسات التعليم

العالي، مما يقدّم نموذجًا عمليًا لفكرة "نضج" إدارة المخاطر الرقمية ويمكن البناء عليه في قطاعات أخرى. كما تناولت دراسة (Al-Kahtani et al. (2022) نضج التحول الصحي الرقمي وربطته بأداء المؤسسات الصحية وجودة الخدمات، في حين ركزت دراسة (Al-Ruithe (2018) على نضج حوكمة البيانات في بيئات الحوسبة السحابية وأظهرت أن ضعف نضج الحوكمة وإدارة المخاطر يشكل عائقًا أمام نجاح التحول الرقمي السحابي. وتضيف دراسة (Qablawi & Abuttahir (2025) بعدًا قياديًا مهمًا؛ إذ بينت أن القيادة التحويلية ترفع مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، وتدعم نجاح المشروعات الكبرى في سياق التحول الرقمي.

من الناحية المنهجية، يتضح أن غالبية الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي أو المقارن، وركزت على توصيف مستوى التحول الرقمي أو الأمن السيبراني أو الجاهزية المؤسسية، أو رصد أثر بعض العوامل التنظيمية كالقيادة أو الرقابة الداخلية أو السياسات العامة على تقليل المخاطر المصاحبة للتحول. كما أن جزءًا معتبرًا منها كان قطاعيًا (تعليم، صحة، قطاع مالي، قطاع عقاري، مؤسسات حكومية معينة)، واهتم بقياس جوانب محددة مثل رضى المستفيدين، جودة الخدمات، شفافية المعلومات، أو نضج جانب واحد من جوانب الحوكمة أو الأمن السيبراني.

ورغم ما تقدمه هذه الدراسات من ثراء معرفي مهم، فإنها تكشف في الوقت نفسه عن عدد من الثغرات التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. أول هذه الثغرات هو أن معظم الدراسات ركزت على "التحول الرقمي" أو "الأمن السيبراني" أو "الرقابة الداخلية" أو "الحوكمة" أو "القيادة" بوصفها موضوعات مستقلة، دون أن تقدّم إطاراً تحليلياً مباشراً يربط بين مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية كمتغير مستقل وبين نجاح مشروعات التحول الرقمي كمتغير تابع في المؤسسات الخدمية السعودية على نحو شمولي. وثانيها أن كثيرًا من الدراسات اهتم بقياس النضج الرقمي أو الأمني أو الحوكمي، لكنها لم تربط هذا النضج بمؤشرات واضحة لنجاح المشروعات الرقمية من حيث تحقيق الأهداف، والالتزام بالوقت والميزانية، والاستدامة والمرونة التشغيلية. أما الثغرة الثالثة فتتعلق بكون أغلب الأعمال السابقة ذات طابع قطاعي أو حالاتي، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى بناء نموذج تحليلي يمكن تطبيقه على شريحة أوسع من المؤسسات الخدمية في المملكة، مع التركيز على مشروعات التحول الرقمي بوصفها وحدات تحليل رئيسية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسات السابقة وفّرت أساسًا نظريًا ومنهجيًا مهمًا حول التحول الرقمي، والأمن السيبراني، وحوكمة البيانات، والرقابة الداخلية، والقيادة وإدارة المخاطر في البيئة السعودية والعربية، لكنها لم تُعالج بصورة مباشرة ومتكاملة أثر نضج إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات

الخدمية السعودية. ومن ثم، تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة من خلال الربط بين هذين البعدين في إطار واحد، وبناء نموذج قياس وتحليل يساعد على تفسير التباين في نجاح مشروعات التحول الرقمي في ضوء مستويات نضج إدارة المخاطر، بما يضيف قيمة نظرية وعملية في آن واحد.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في بحث أثر نضج إدارة المخاطر على نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يوضح الأساس الإجرائي الذي استندت إليه الدراسة في جمع البيانات الميدانية ومعالجتها وتحليلها، بما يسمح بالانتقال من الإطار النظري إلى التطبيق العملي بصورة منضبطة. ولذلك يركز الفصل على عرض تصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أداة البحث المستخدمة، وشرح إجراءات جمع البيانات، فضلاً عن توضيح الاعتبارات الأخلاقية التي التزم بها الباحث أثناء تنفيذ الدراسة. ويقصد من ذلك كله تقديم صورة واضحة عن الخطوات المنهجية التي بُنيت عليها النتائج اللاحقة، بما يعزز من موثوقية الدراسة وقابليتها للتفسير العلمي.

3.2 تصميم البحث

اعتمدت هذه الدراسة على التصميم الكمي ذي الطابع الوصفي التحليلي، بوصفه التصميم الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية ولنوع الأسئلة التي سعت الدراسة إلى الإجابة عنها. فالدراسة لا تستهدف مجرد وصف واقع مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، ولا تقتصر على توصيف مستوى نضج إدارة المخاطر فيها، بل تتجه بصورة أوضح إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين، والكشف عن طبيعة الأثر الذي يمكن أن يمارسه نضج إدارة المخاطر في نجاح مشروعات التحول الرقمي. ومن ثم فإن التصميم الوصفي التحليلي كان أكثر ملاءمة من غيره، لأنه يسمح بجمع بيانات ميدانية من عدد مناسب من الأفراد ذوي الصلة بالتحول الرقمي وإدارة المخاطر، ثم تحليل تلك البيانات إحصائياً من أجل الوصول إلى مؤشرات كمية يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفروض وتفسير النتائج.

وقد انطلقت الدراسة من اعتبار نضج إدارة المخاطر متغيراً مستقلاً، في حين عُدَّ نجاح مشروعات التحول الرقمي متغيراً تابعاً. واستند هذا البناء إلى التصور النظري الذي يفترض أن المؤسسات التي ترتفع فيها درجة النضج في إدارة المخاطر

تكون أقدر على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ووضع استجابات مناسبة لها، وتحسين جودة التخطيط والتنفيذ، وهو ما ينعكس في النهاية على نجاح المشروعات الرقمية من حيث الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والمرونة التنظيمية، ورضا المستفيدين. وعلى هذا الأساس صيغت فروض الدراسة لتشمل اختبار العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، والكشف عن الفروق في مستوى نضج إدارة المخاطر بحسب بعض الخصائص التنظيمية، وكذلك اختبار الفروق في نجاح مشروعات التحول الرقمي وفقاً لمستوى نضج إدارة المخاطر.

ومن الناحية الإجرائية، اتخذ البحث صورة الدراسة المقطعية التي جُمعت بياناتها في فترة زمنية واحدة نسبياً من خلال استبانة إلكترونية وُجّهت إلى العاملين والإداريين المرتبطين بمشروعات التحول الرقمي وإدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية السعودية. ويُعد هذا النمط مناسباً للدراسات التي تستهدف قياس الاتجاهات والتصورات كما هي في وقت التنفيذ الفعلي للدراسة، خاصة حين يكون الهدف هو بناء تقدير وصفي وتحليلي للواقع التنظيمي القائم، وليس تتبع تغيره عبر فترات زمنية متعددة. كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين، وتحليل الانحدار، واختبارات الفروق بين المجموعات بحسب طبيعة المتغيرات.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين وأعضاء الإدارة في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية التي تشهد تنفيذ مشروعات للتحول الرقمي، سواء كانت جهات حكومية خدمية، أو مؤسسات صحية، أو جامعات، أو غيرها من الجهات التي تقدم خدماتها عبر قنوات رقمية أو تعمل على تطوير هذه القنوات. وقد جاء هذا التحديد منسجماً مع طبيعة موضوع الدراسة، لأن نجاح التحول الرقمي ونضج إدارة المخاطر لا يتشكلان في الفراغ، بل يتجليان داخل بيئات تنظيمية تمارس التحول الرقمي فعلياً، ويشارك فيها أفراد لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة واتخاذ القرار. كما ركزت الدراسة على الفئات الوظيفية المرتبطة بإدارة المشروعات الرقمية، وإدارة المخاطر، وتقنية المعلومات، ووحدات التحول الرقمي، والقيادات الإدارية والوسطى التي تضطلع بأدوار إشرافية أو تنفيذية في هذا السياق.

ونظرًا لاتساع هذا المجتمع وتنوع مؤسساته ووظائفه، فقد اعتمدت الدراسة على عينة غير احتمالية من النوع القصدي، بحيث يتم اختيار المشاركين الذين تتوافر فيهم صفة الارتباط بموضوع الدراسة وخبرته العملية أو الإدارية في مشروعات التحول الرقمي أو في الوظائف ذات الصلة بإدارة المخاطر وتقنية المعلومات وإدارة المشاريع. ويعد هذا النوع من العينات مناسبًا في الدراسات التطبيقية التي تستهدف فئة نوعية محددة يصعب الوصول إليها من خلال السحب العشوائي البحت، كما أنه يتيح للباحث جمع استجابات من أفراد يمتلكون قدرًا معقولًا من المعرفة المباشرة بموضوع الدراسة، وهو ما يرفع من القيمة التفسيرية للبيانات. وقد أشار المقترح إلى أن الحجم المتوقع للعينة يتراوح بين 100 و150 مفردة بوصفه حجمًا مناسبًا للدراسات المسحية المشابهة، ثم أظهرت نتائج التطبيق الفعلي أن عدد الاستجابات الصالحة للتحليل بلغ 115 استجابة، وهو عدد يتسق مع الإطار الذي حددته الدراسة مسبقًا ويسمح بإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

كما اتسمت العينة بتنوع مهني وتنظيمي يعزز ملاءمتها لموضوع الدراسة، إذ ضمت مشاركين من وحدات تقنية المعلومات، وإدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، وإدارات التحول الرقمي، إضافة إلى فئات وظيفية متعددة تشمل موظفين إداريين وتشغيليين، ومديري مشاريع وتحول رقمي، وأخصائيي مخاطر، وأخصائيي تقنية معلومات ونظم. ويكتسب هذا التنوع أهميته من أن موضوع الدراسة بطبيعته يتجاوز زاوية تخصصية واحدة، ويحتاج إلى رؤية مركبة تعكس الخبرة الإدارية والتنظيمية والتقنية في آن واحد. كما أن نسبة ملحوظة من أفراد العينة كانت قد شاركت مسبقًا في مشروعات تحول رقمي، وهو ما يجعل استجاباتهم أكثر اتصالًا بواقع الظاهرة المدروسة وأقرب إلى التعبير عن الخبرة المؤسسية الفعلية.

3.4 أداة البحث (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي الوصفي التحليلي، وقدرتها على جمع عدد مناسب من الاستجابات في وقت معقول من أفراد موزعين على مؤسسات ووحدات تنظيمية مختلفة. كما أن الاستبانة تُعد من أكثر الأدوات ملائمة في مثل هذه الدراسات التي تستهدف قياس الاتجاهات والتقديرات الذاتية المرتبطة بمتغيرات تنظيمية وإدارية، مثل نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي، خاصة عندما يكون المطلوب هو بناء مؤشرات كمية قابلة للتحليل الإحصائي والمقارنة والاستدلال.

وقد صممت الاستبانة في صورتها النهائية على ثلاثة محاور رئيسة. خُصص المحور الأول للبيانات العامة والديموغرافية والتنظيمية للمشاركين، بحيث يتيح وصف خصائص العينة والتعرف إلى بعض المتغيرات التي قد ترتبط بتفسير الفروق في النتائج. أما المحور الثاني فقد خُصص لقياس نضج إدارة المخاطر، وصيغ بما يعكس الجوانب الأساسية التي اعتمدتها الدراسة في هذا المتغير، وفي مقدمتها الثقافة المؤسسية للمخاطر، والحوكمة، والإجراءات الوقائية. وأما المحور الثالث فقد خُصص لقياس نجاح مشروعات التحول الرقمي في ضوء مؤشرات ترتبط بالكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والمرونة التنظيمية، ورضا المستفيدين. وقد أظهرت نتائج التطبيق الفعلي أن الأداة التحليلية اشتملت على عشرين بنداً، بواقع عشرة بنود لمحور نضج إدارة المخاطر، وعشرة بنود لمحور نجاح مشروعات التحول الرقمي، وهو ما يكشف عن توازن مناسب في قياس المتغيرين الرئيسين للدراسة.

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي في تقدير استجابات المشاركين على بنود المحورين التحليليين، حيث تراوحت البدائل بين أعارض بشدة وأوافق بشدة، بما يسمح بتحويل الاستجابات إلى قيم كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد اعتمدت الدراسة في تفسير المتوسطات الحسابية على المدى الخماسي للمقياس، بحيث تعبر القيم الواقعة في الحدود العليا عن درجة موافقة مرتفعة، في حين تشير القيم المتوسطة إلى الحياد أو الموافقة المحدودة. ويعزز هذا الإجراء من وضوح تفسير النتائج، ويمنح التحليل الوصفي معياراً ثابتاً للحكم على مستويات إدراك المشاركين لمتغيرات الدراسة.

وفيما يتعلق بصدق الأداة، فقد بُنيت الاستبانة في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وإدارة المخاطر، ثم عُرِضت في صورتها الأولية على عدد من المحكمين والمتخصصين في مجالات إدارة الأعمال، وإدارة المشاريع، ونظم المعلومات الإدارية، وإدارة المخاطر، للتأكد من ملاءمة البنود ووضوحها وشمولها لأبعاد المتغيرات محل الدراسة. وقد أتاح هذا الإجراء مراجعة الصياغات وتطويرها قبل التطبيق الفعلي، بما يعزز صدق المحتوى ويقلل من احتمالات الغموض أو التداخل بين البنود. أما من حيث الثبات، فقد تم التحقق من اتساق الأداة داخلياً باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وأظهرت النتائج أن معامل الثبات للأداة ككل بلغ 0.839، في حين بلغ 0.812 لمحور نضج إدارة المخاطر، و0.824 لمحور نجاح مشروعات التحول الرقمي، وهي معاملات تقع ضمن المستوى الجيد جداً، وتدل على أن الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات والموثوقية تسمح بالاعتماد على نتائجها في التحليل والتفسير.

3.5 إجراءات جمع البيانات

نُفذت عملية جمع البيانات بصورة إلكترونية خلال عام 2026، من خلال إعداد الاستبانة باستخدام نماذج جوجل، ثم نشر رابطها على الفئات المستهدفة داخل المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية عبر قنوات مهنية ورسمية وغير رسمية مناسبة لطبيعة المجتمع المستهدف، مثل البريد الإلكتروني، ومجموعات العمل ذات الصلة، وبعض القنوات المهنية والتنظيمية التي تسمح بتداول أدوات البحث. وقد سبق نشر الأداة تضمينها مقدمة تعريفية توضح هدف الدراسة وأهميتها وطبيعة المشاركة فيها، مع التأكيد على أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن المشاركة تتم بصورة طوعية.

وبعد بدء التوزيع، استمرت عملية استقبال الاستجابات إلى أن تم الحصول على عدد كافٍ من المشاركات القابلة للتحليل. ثم جرت مراجعة البيانات وتنظيمها وإدخالها في صورة مناسبة للمعالجة الإحصائية عبر برنامج SPSS. وشملت هذه المرحلة ترميز المتغيرات، ومراجعة الاستجابات، واستخراج الإحصاءات الوصفية اللازمة لوصف خصائص العينة، ثم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود المحاور، وقياس ثبات الأداة. يلي ذلك اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبارات الفروق. وقد انتهت هذه الإجراءات إلى اعتماد 115 استجابة بوصفها صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما مثّل الأساس الكمي الذي بُنيت عليه نتائج الفصل الرابع.

ويلاحظ أن هذا المسار الإجرائي اتسم بدرجة من الانسجام بين بناء الأداة وطبيعة المعالجة الإحصائية. فبنود الاستبانة صيغت بطريقة تسمح بقياس تصور المشارك لمستوى نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي على نحو مباشر، ثم جرى توظيف هذه الاستجابات في اختبار العلاقات والفروق بين المتغيرات داخل بيئة الدراسة. وهذا الترابط بين مرحلة التصميم ومرحلة التحليل يمثل نقطة قوة في المنهجية، لأنه يجعل نتائج الدراسة ناتجة عن إجراءات مترابطة لا عن أجزاء منفصلة أو مفككة.

3.6 الاعتبارات الأخلاقية

التزمت الدراسة بعدد من الاعتبارات الأخلاقية التي تعد ضرورية في البحوث الميدانية التي تعتمد على استجابات الأفراد داخل المؤسسات. فقد حُرص منذ البداية على توضيح الهدف العلمي للدراسة للمشاركين، وبيان أن المشاركة اختيارية وليست إلزامية، وأن للمشارك الحق في إبداء رأيه بحرية في حدود ما تسمح به الاستبانة دون أي ضغط أو توجيه. كما تم التأكيد في مقدمة الأداة على أن المعلومات المجموعة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، ولن توظف في أي سياق إداري أو تقويمي يتعلق بالمشاركين أو بجهاتهم.

كذلك روعي مبدأ السرية في التعامل مع البيانات، فلم تُجمع معلومات شخصية تفصيلية من شأنها الكشف المباشر عن هوية المشاركين، كما جرى التعامل مع النتائج في صورة كلية وإحصائية لا تسمح بإسناد الاستجابات إلى أفراد بعينهم. ويكتسب هذا الإجراء أهمية خاصة في موضوع الدراسة، لأن بعض البنود تتصل بتقييم ممارسات تنظيمية داخل المؤسسات، وهو ما قد يجعل المشاركين أكثر تحفظاً إذا لم يشعروا بوجود ضمانات كافية للسرية والخصوصية. ومن هنا فإن الالتزام الأخلاقي لم يكن مجرد جانب شكلي، بل كان شرطاً لازماً لتعزيز صدق الاستجابات ورفع درجة الثقة في البيانات المجمعة.

ومن جانب آخر، التزم الباحث بعرض النتائج كما أظهرتها البيانات دون تحريف أو انتقاء انتقائي يخدم توقعات مسبقة، مع الحفاظ على النزاهة العلمية في تفسير النتائج وربطها بسياق الدراسة وحدودها. كما روعي أن يتم استخدام الأداة والإجراءات التحليلية بما ينسجم مع الغرض العلمي للدراسة، من غير تجاوز للبيانات الفعلية أو مبالغة في الاستنتاجات. ويعد ذلك جزءاً أساسياً من أخلاقيات البحث، لأن قوة الدراسة لا تقاس فقط بسلامة إجراءاتها الفنية، بل أيضاً بسلامة الموقف العلمي الذي يحكم جمع البيانات وتحليلها وعرضها.

3.7 ملخص الفصل

عرض هذا الفصل المنهجية التي استندت إليها الدراسة في بحث أثر نضج إدارة المخاطر على نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية. وقد تبين أن الدراسة اعتمدت تصميمًا كميًا وصفيًا تحليليًا ملائمًا لطبيعة المشكلة وأهدافها، وأنها استهدفت مجتمعًا يتمثل في العاملين والإداريين المرتبطين بمشروعات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية السعودية، مع الاعتماد على عينة قصدية بلغ حجمها الفعلي 115 مشاركًا. كما أوضح الفصل أن أداة الدراسة تمثلت في استبانة إلكترونية مكونة من ثلاثة محاور رئيسة، وتضم عشرين بندًا تحليليًا موزعة بالتساوي بين متغيري الدراسة، وأنها تمتعت بدرجات جيدة جدًا من الثبات وفق معامل كرونباخ ألفا. كذلك بيّن الفصل إجراءات جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، إلى جانب الاعتبارات الأخلاقية التي التزم بها الباحث في مراحل التنفيذ المختلفة. ويمثل هذا الإطار المنهجي الأساس الذي استند إليه الفصل الرابع في عرض النتائج وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: النتائج وتحليلها

4.1 مقدمة

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، إذ يتناول عرض النتائج الإحصائية وتحليلها للبيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد العينة في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يجسد الانتقال من الجانب النظري والمنهجي إلى الجانب التطبيقي، من خلال التحقق الفعلي من أثر نضج إدارة المخاطر بوصفه متغيرًا مفسرًا في نجاح مشروعات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات، لملاءمتها لقياس اتجاهات وآراء العاملين والإداريين المرتبطين بمشروعات التحول الرقمي وإدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية. كما جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة، واختبار الارتباط البسيط لدراسة العلاقة بين نضج إدارة المخاطر ونجاح التحول الرقمي، إضافة إلى تحليل الانحدار واختبارات الفروق بين المجموعات وفقًا للمتغيرات التنظيمية والديموغرافية.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا لنتائج ثبات أداة الدراسة، ثم وصفًا لخصائص العينة، يعقبه تحليل استجابات أفرادها على المحورين الرئيسين للأداة، وهما: محور نضج إدارة المخاطر الذي يقيس أبعاد الثقافة المؤسسية للمخاطر، والحوكمة، والإجراءات الوقائية، ومحور نجاح مشروعات التحول الرقمي الذي يقيس درجة نجاح المبادرات الرقمية من حيث الكفاءة التشغيلية، والجودة، والمرونة التنظيمية، ورضا المستفيدين. ثم تُعرض بعد ذلك نتائج اختبار فرضيات الدراسة، سواء ما يتعلق بالعلاقة بين

المتغيرين الرئيسين، أو بالفروق المرتبطة بالخصائص التنظيمية، أو بالفروق في نجاح مشروعات التحول الرقمي تبعاً لمستوى نضج إدارة المخاطر .

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة كمية دقيقة تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة في ضوء الأهداف التي سعت إلى تحديد مستوى نضج إدارة المخاطر، وقياس مستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي، وتحليل العلاقة والأثر بينهما، فضلاً عن الكشف عن الفروق المرتبطة بنوع المؤسسة وحجمها وخبرتها في التحول الرقمي. ومن ثم، فإن النتائج الواردة في هذا الفصل تمثل الأساس العلمي الذي ستقوم عليه مناقشة النتائج والتوصيات في الفصل الخامس .

4.2 ثبات الأداة (معامل كرونباخ ألفا)

جدول 1 تحليل ثبات الأداة معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد البنود (k)	α كرونباخ	مستوى الثبات
الأداة ككل	20	0.839	جيد جداً
نضج إدارة المخاطر	10	0.812	جيد جداً
نجاح مشروعات التحول الرقمي	10	0.824	جيد جداً

تشير نتائج اختبار الثبات إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، إذ بلغ معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.839)، وهو مستوى يُصنف ضمن المستوى الجيد جداً، بما يعكس وجود تجانس قوي بين بنود الأداة، ويؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة. كما أن هذا المستوى من الثبات يشير إلى أن الأداة قادرة على قياس المتغيرات محل الدراسة بدرجة مناسبة من الدقة والاتساق، الأمر الذي يعزز الثقة في النتائج المستخلصة منها .

أما على مستوى المحاور الرئيسية، فقد أظهر محور نضج إدارة المخاطر معامل ثبات بلغ (0.812)، وهو مستوى جيد جدًا، ويدل على تجانس مرتفع بين البنود التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية للمخاطر، والحوكمة، والإجراءات الوقائية داخل المؤسسات الخدمية. ويعني ذلك أن هذا المحور يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، وأن استجابات أفراد العينة على بنوده تعكس بدرجة معقولة إدراكهم الحقيقي لمستوى نضج إدارة المخاطر في مؤسساتهم .

كما سجل محور نجاح مشروعات التحول الرقمي معامل ثبات بلغ (0.824)، وهو كذلك ضمن المستوى الجيد جدًا، بما يشير إلى أن البنود التي تقيس نجاح المشروعات الرقمية من حيث الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والمرونة التنظيمية، ورضا المستفيدين، جاءت مترابطة ومتسقة داخليًا بدرجة مرتفعة. ويؤكد ذلك أن هذا المحور صالح لقياس مستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، وأن نتائجه يمكن الاعتماد عليها في تفسير الفروق والعلاقات المرتبطة بهذا المتغير .

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بمستوى مناسب من الثبات والموثوقية، سواء على مستوى الأداة ككل أو على مستوى محورها الرئيسيين، مما يبرر استخدامها في استكمال التحليل الإحصائي لبقية أجزاء الدراسة. كما تدل هذه النتائج على أن التباين في إجابات أفراد العينة يعكس فروقًا حقيقية في تصوراتهم حول مستوى نضج إدارة المخاطر ودرجة نجاح مشروعات التحول الرقمي، وليس مجرد تباين ناتج عن ضعف في الأداة أو عدم اتساق بنودها.

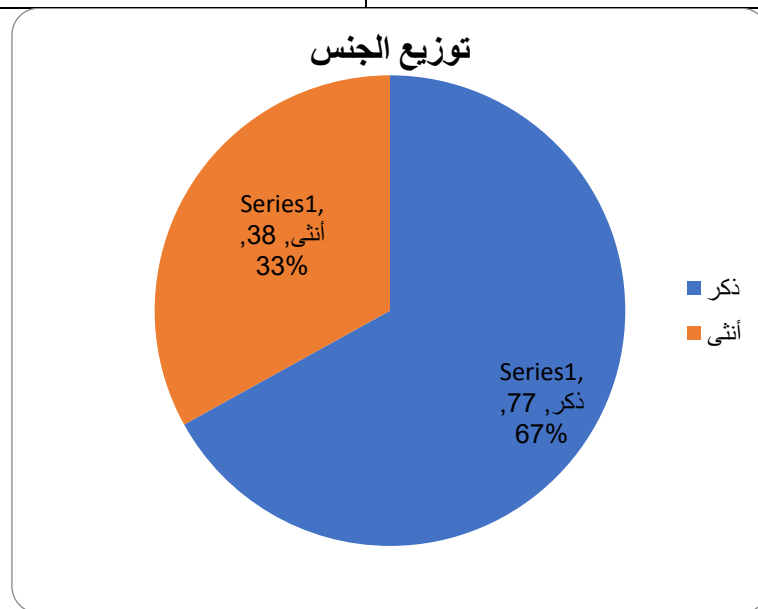
4.3 تحليل البيانات العامة

جدول 2 تحليل البيانات العامة

النسبة	العدد	الفئة	المتغير
67.0%	77	ذكر	الجنس

	أنثى	38	33.0%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	17	14.8%
	25-34 سنة	36	31.3%
	35-44 سنة	31	27.0%
	45 سنة فأكثر	31	27.0%
المؤهل العلمي	ثانوية أو أقل	10	8.7%
	دبلوم	18	15.7%
	بكالوريوس	64	55.7%
	دراسات عليا	23	20.0%
المسمى الوظيفي	أخصائي / محلل مخاطر	25	21.7%
	أخصائي تقنية معلومات / نظم	22	19.1%
	مدير مشروع / تحول رقمي	25	21.7%
	موظف إداري / تشغيلي	28	24.3%
	أخرى	15	13.0%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	32	27.8%
	3-5 سنوات	34	29.6%

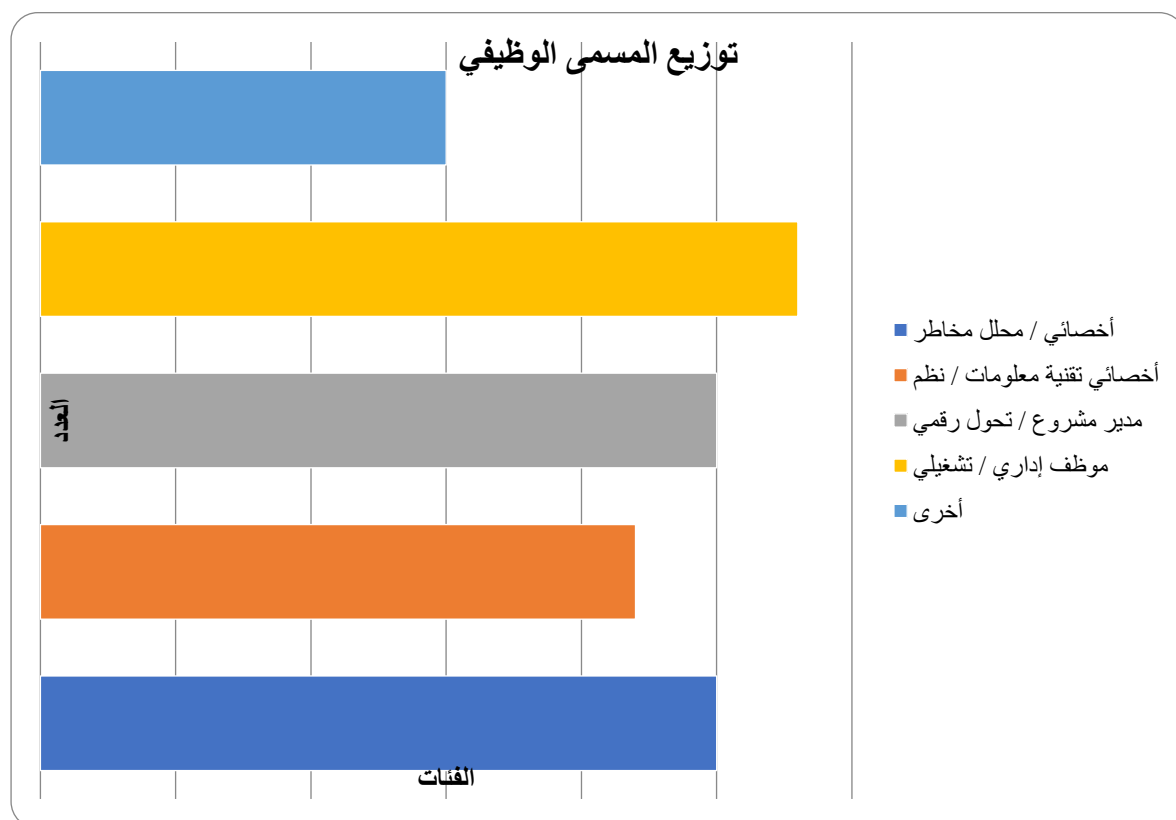
	6-10 سنوات	30	26.1%
	أكثر من 10 سنوات	19	16.5%
الإدارة / الوحدة التنظيمية	إدارة المخاطر	21	18.3%
	إدارة المشاريع	26	22.6%
	إدارة التحول الرقمي	18	15.7%
	تقنية المعلومات	32	27.8%
	أخرى	18	15.7%
سبق المشاركة في مشروعات التحول الرقمي	نعم	72	62.6%
	لا	43	37.4%



شكل 1 توزيع جنس العينة

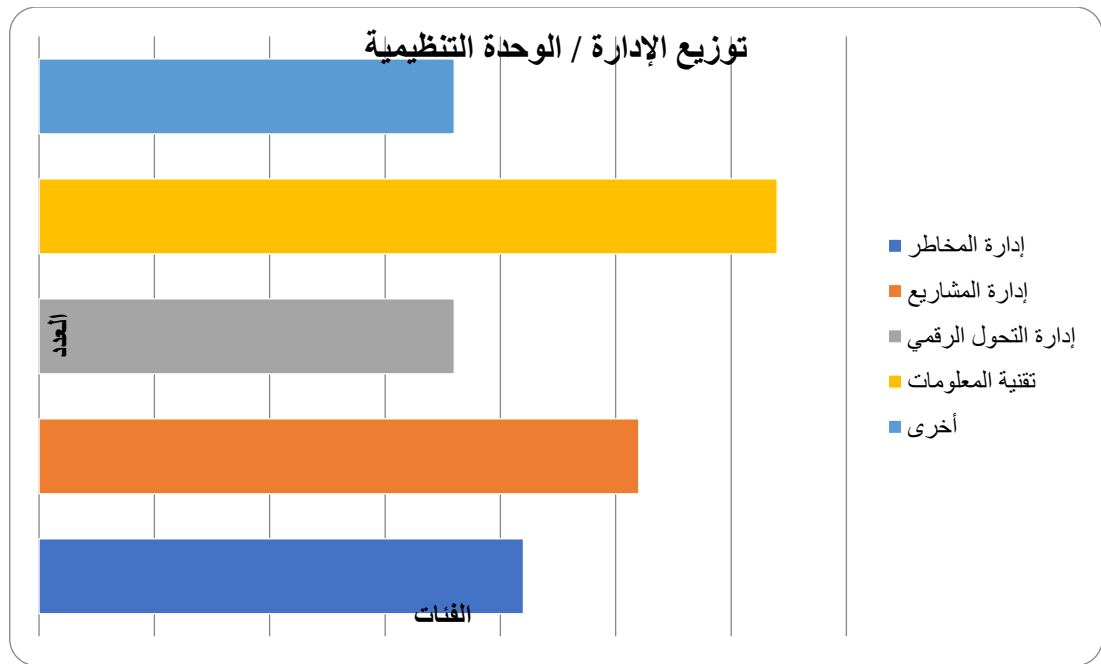
يتضح من التوزيع النوعي أن العينة يغلب عليها الذكور بنسبة بلغت 67.0% مقابل 33.0% للإناث، وهو ما يشير إلى ارتفاع تمثيل الذكور في عينة الدراسة. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة بعض الوظائف المرتبطة

بالمشروعات الرقمية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات الخدمية، والتي ما تزال في بعض الجهات تميل إلى التركيز النسبي للذكور، دون أن ينفي ذلك وجود مشاركة نسائية واضحة في المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية.



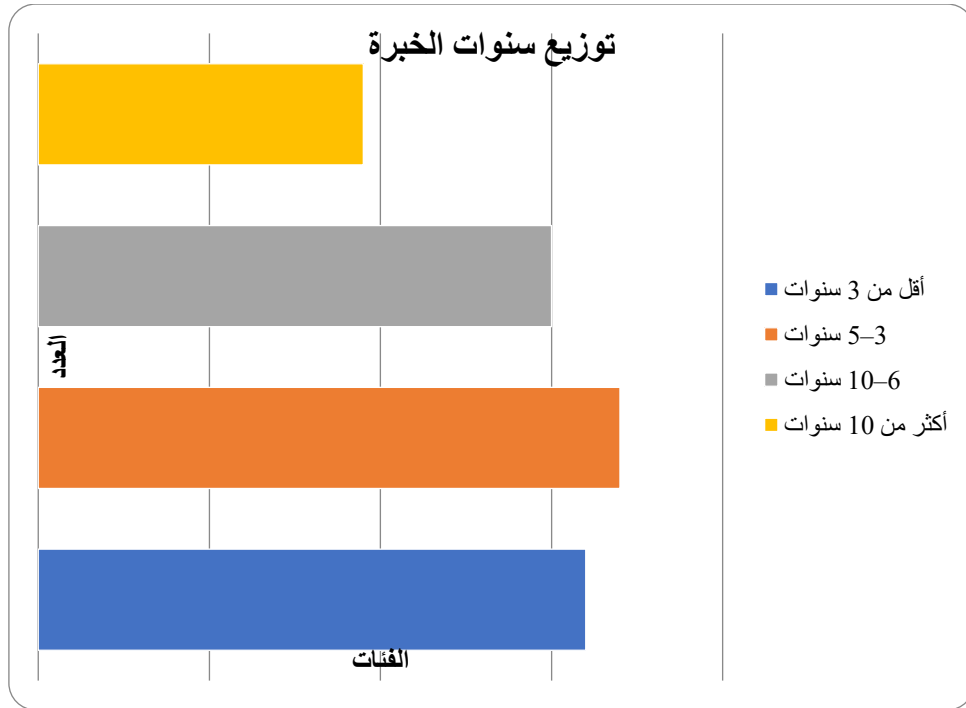
شكل 2 توزيع المسمى الوظيفي

يبين توزيع المسمى الوظيفي تنوعاً مناسباً في عينة الدراسة؛ إذ جاءت فئة الموظفين الإداريين والتشغيليين في المرتبة الأولى بنسبة 24.3%، تلتها فئة أخصائي / محلل مخاطر ومدير مشروع / تحول رقمي بنسبة 21.7% لكل منهما، ثم أخصائي تقنية معلومات / نظم بنسبة 19.1%، وأخيراً فئة أخرى بنسبة 13.0%. ويعكس هذا التنوع الوظيفي شمول العينة لعدد من الأدوار المرتبطة مباشرة أو غير مباشرة بمشروعات التحول الرقمي وإدارة المخاطر، وهو ما يدعم شمولية نتائج الدراسة.



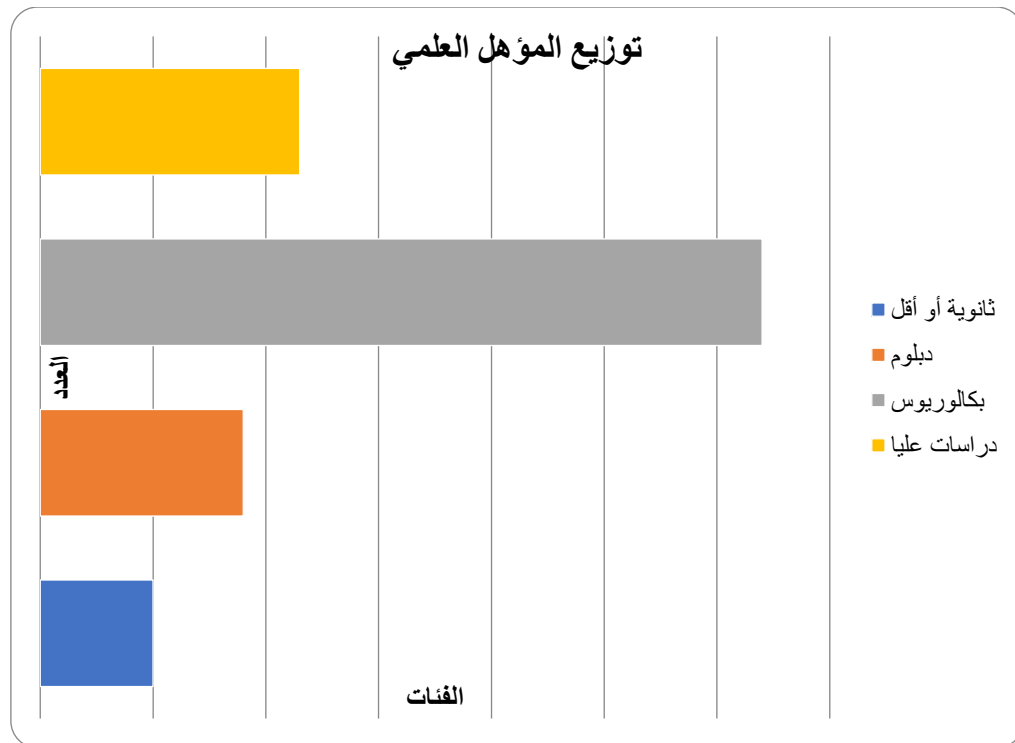
شكل 3 توزيع الوحدة التنظيمية

فيما يتعلق بالوحدة التنظيمية، جاءت تقنية المعلومات في الصدارة بنسبة 27.8%، تلتها إدارة المشاريع بنسبة 22.6%، ثم إدارة المخاطر بنسبة 18.3%، ثم إدارة التحول الرقمي والإدارات الأخرى بنسبة 15.7% لكل منهما. ويؤكد هذا التوزيع أن عينة الدراسة تضم فئات تنظيمية منسجمة مع طبيعة البحث، خاصة أن مجتمع الدراسة يشمل العاملين في وحدات إدارة المخاطر وتقنية المعلومات وإدارات المشاريع والوحدات التنظيمية ذات الصلة بالتحول الرقمي.



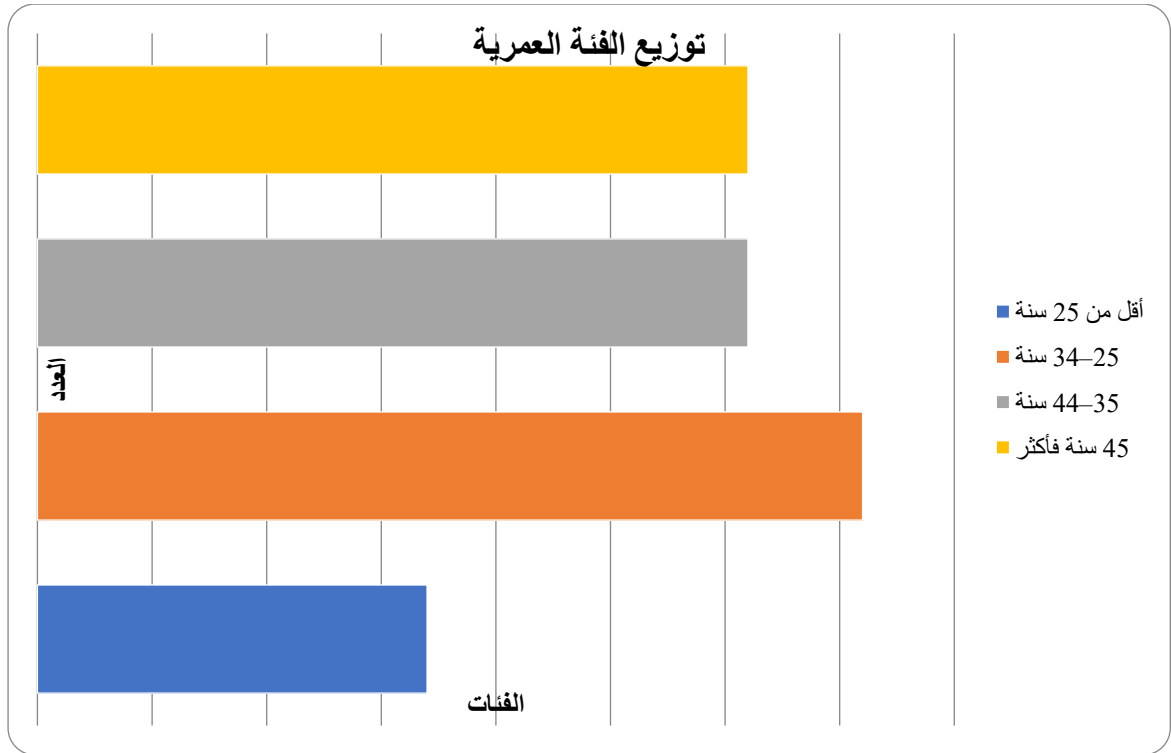
شكل 4 توزيع سنوات الخبرة

من حيث الخبرة العملية، تركزت العينة في مستويات الخبرة القصيرة والمتوسطة؛ حيث بلغت نسبة من لديهم أقل من 3 سنوات خبرة 27.8%، وبلغت نسبة من لديهم 3-5 سنوات 29.6%، بينما بلغت نسبة من لديهم 6-10 سنوات 26.1%، وانخفضت نسبة من لديهم أكثر من 10 سنوات إلى 16.5%. ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة تجمع بين الكفاءات الحديثة نسبيًا والخبرات المتوسطة، مع وجود نسبة أقل من أصحاب الخبرة الطويلة، بما يوفر مزيجًا مناسبًا من وجهات النظر حول إدارة المخاطر والتحول الرقمي.



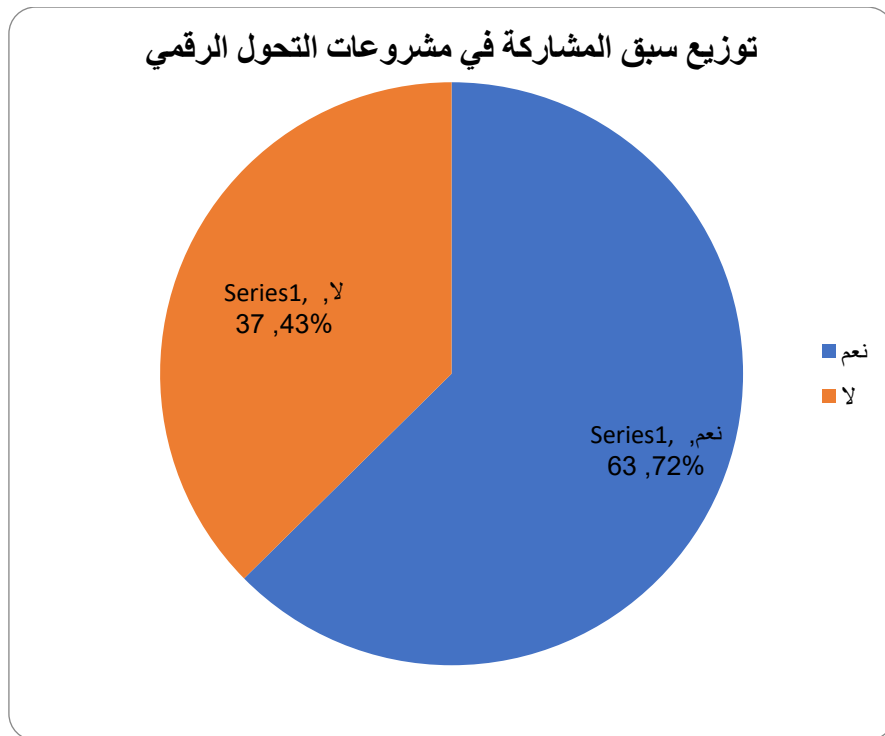
شكل 5 توزيع المؤهل التعليمي

على مستوى المؤهل العلمي، شكل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع 55.7%، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة 20.0%، ثم الدبلوم بنسبة 15.7%، وأخيراً الثانوية أو أقل بنسبة 8.7%. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مناسب، وهو ما يعزز من موثوقية الاستجابات، خاصة وأن موضوع الدراسة يتطلب قدرًا من الفهم التنظيمي والإداري والتقني.



توزيع الفئة العمرية 6 شكل

أما من حيث الفئة العمرية، فقد جاءت الفئة 25-34 سنة في المرتبة الأولى بنسبة 31.3%، تلتها فئتا 35-44 سنة و 45 سنة فأكثر بنسبة 27.0% لكل منهما، في حين بلغت نسبة من هم أقل من 25 سنة 14.8%. ويعكس هذا التوزيع أن العينة تميل إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي فئات غالباً ما تكون أكثر ارتباطاً ببيئات العمل الرقمية وتفاعلاً مع متطلبات التحول المؤسسي.



شكل (7) توزيع سبق المشاركة في مشروعات التحول الرقمي

تشير النتائج إلى أن 62.6% من أفراد العينة سبق لهم المشاركة في مشروعات تحول رقمي، مقابل 37.4% لم يسبق لهم ذلك. ويعد هذا المتغير أكثر اتساقاً مع موضوع الدراسة من متغير التدريب على البيانات الضخمة، لأنه يرتبط مباشرة بطبيعة مجتمع الدراسة الذي يضم العاملين والإداريين المرتبطين بمشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية. كما أن وجود أغلبية لديها خبرة سابقة في هذه المشروعات يعزز من قيمة البيانات المجموعة وقدرتها على تفسير العلاقة بين نضج إدارة المخاطر ونجاح التحول الرقمي.

4.4 تحليل أسئلة ليكيرت

تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد والعناصر المرتبطة بها، ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات، مع مراعاة قيم الانحراف المعياري بوصفها مؤشراً على درجة

تشتت استجابات أفراد العينة. ويعرض الجدول الآتي مستويات تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة.

جدول 3 الانحرافات المعيارية لابعاد اسئلة ليكرت

مقياس	متوسط المدى
غير موافق بشدة	1.00 - 1.80
غير موافق	1.81 - 2.60
محايد	2.61 - 3.40
موافق	3.41 - 4.20
موافق بشدة	4.21 - 5.00

وبناءً على هذا التصنيف، فإن المتوسطات التي تقع بين 3.41 و4.20 تعبّر عن مستوى موافقة، في حين أن المتوسطات التي تزيد على 4.20 تعبّر عن مستوى موافقة شديدة. وقد استُخدم هذا المعيار في تفسير استجابات أفراد العينة على بنود محاور الدراسة المتعلقة بنضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي.

تحليل أسئلة الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى نضج إدارة المخاطر ومستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

وللوقوف على اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الفرضية، تم تحليل استجاباتهم على البنود المرتبطة بمحور العلاقة بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي، كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول 4 تحليل أسئلة الفرضية الأولى

البند	العدد	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
يسهم وضوح منهجية إدارة المخاطر في نجاح مشروعات التحول الرقمي في مؤسستي.	115	1	5	4.00	0.937
كلما ارتفع وعي العاملين بالمخاطر، زادت فرص نجاح المبادرات الرقمية.	115	1	5	4.00	0.889
ترتبط فعالية الحوكمة الخاصة بالمخاطر بتحقيق أهداف مشروعات التحول الرقمي.	115	1	5	3.99	0.978
وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر يقلل من مستوى عدم اليقين عند تنفيذ المشروعات الرقمية.	115	1	5	4.07	0.953
توفر إدارة المخاطر أدلة موضوعية تدعم اتخاذ القرارات المرتبطة بمشروعات التحول الرقمي.	115	1	5	4.09	0.928

0.911	4.02	5	1	115	عند تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بفاعلية تصبح الاستجابة لقرارات المشروع أسرع وأكثر كفاءة.
0.914	4.09	5	1	115	يسهم نضج إدارة المخاطر في تحسين دقة التنبؤ بنتائج مشروعات التحول الرقمي.
0.934	4.06	5	1	115	يؤثر نضج إدارة المخاطر إيجابياً على جودة الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه المشروع الرقمي.
0.884	4.11	5	1	115	يدعم نضج إدارة المخاطر عملية تخصيص الموارد في مشروعات التحول الرقمي بكفاءة أكبر.
0.948	4.17	5	1	115	أرى أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المخاطر يعزز بدرجة كبيرة نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسة.

تكشف نتائج تحليل الفرضية الأولى عن اتجاه واضح نحو الموافقة المرتفعة بين أفراد العينة على وجود علاقة إيجابية بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.99 و4.17، وهي جميعها تقع ضمن فئة موافق وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة. وهذا يعني أن غالبية المشاركين يدركون أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المخاطر ينعكس بصورة مباشرة على تحسين فرص نجاح المشروعات الرقمية داخل مؤسساتهم.

كما يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.884 و0.978، وهي قيم تشير إلى درجة مناسبة من التجانس في استجابات أفراد العينة، بما يعكس تقاربًا نسبيًا في آرائهم حول أهمية نضج إدارة المخاطر في دعم نجاح مشروعات التحول الرقمي. وهذا يعزز من موثوقية الاتجاه العام للنتائج ويؤكد أن هذا الإدراك ليس ناتجًا عن تشتت كبير في الإجابات.

وقد جاء البند: "أرى أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المخاطر يعزز بدرجة كبيرة نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.17 وانحراف معياري 0.948، وهو ما يعكس اقتناعًا مرتفعًا لدى أفراد العينة بأن نجاح المشروعات الرقمية يرتبط بدرجة واضحة بمستوى نضج إدارة المخاطر في المؤسسة. ويليه البند: "يدعم نضج إدارة المخاطر عملية تخصيص الموارد في مشروعات التحول الرقمي بكفاءة أكبر" بمتوسط بلغ 4.11، ثم بندا "توفر إدارة المخاطر أدلة موضوعية تدعم اتخاذ القرارات المرتبطة بمشروعات التحول الرقمي" و"يسهم نضج إدارة المخاطر في تحسين دقة التنبؤ بنتائج مشروعات التحول الرقمي" بمتوسط بلغ 4.09 لكل منهما، ما يشير إلى أن المشاركين يرون أن إدارة المخاطر لا تقتصر على الجانب الوقائي فقط، بل تمتد إلى تحسين جودة القرار، ورفع كفاءة تخصيص الموارد، وتعزيز القدرة على التنبؤ.

في المقابل، جاء البند: "ترتبط فعالية الحوكمة الخاصة بالمخاطر بتحقيق أهداف مشروعات التحول الرقمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 3.99، ورغم ذلك فإنه ما يزال ضمن مستوى الموافقة، بما يدل على أن أفراد العينة لا يختلفون في أصل العلاقة، وإنما قد يكون هذا البعد أقل وضوحًا لديهم مقارنة ببقية أبعاد إدارة المخاطر الأكثر ارتباطًا بالممارسة اليومية.

وبوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يتبنون تصورًا إيجابيًا واضحًا تجاه أثر نضج إدارة المخاطر في نجاح مشروعات التحول الرقمي، سواء من حيث تقليل عدم اليقين، أو دعم القرار، أو

تحسين التنبؤ، أو رفع كفاءة استخدام الموارد. وتمثل هذه النتيجة مؤشراً أولياً يدعم وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، على أن يتم التحقق من ذلك بصورة أدق من خلال اختبارات الارتباط والانحدار عند اختبار الفرضية إحصائياً.

تحليل أسئلة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات نضج إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية تُعزى لاختلاف بعض الخصائص التنظيمية (نوع المؤسسة، حجمها، وعدد سنوات الانخراط في مشروعات التحول الرقمي).

ولغرض الوصف الإحصائي لهذا المحور، تم تحليل استجابات أفراد العينة على بنود محور نضج إدارة المخاطر، بوصفه المحور الذي يقيس مستوى النضج المؤسسي في الثقافة، والحوكمة، والإجراءات الوقائية المرتبطة بإدارة المخاطر. أما التحقق الإحصائي من الفروق بين المجموعات فسيتم لاحقاً باستخدام الاختبارات المناسبة مثل تحليل التباين أو اختبار "ت" بحسب طبيعة المتغيرات.

جدول 5 تحليل أسئلة الفرضية الثانية

البند	العدد	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
تُمكننا ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسة من التعرف المبكر على المخاطر المحتملة في مشروعات التحول الرقمي.	115	1	5	3.85	0.873

0.873	3.78	5	1	115	تساعدنا إدارة المخاطر على وضع خطط وقائية تحدّ من تعطل سير المشروع الرقمي.
0.849	3.84	5	1	115	يعتمد فريق التخطيط لدينا على نتائج تقييم المخاطر في تقدير الميزانيات بدرجة أعلى من الدقة.
0.894	3.77	5	1	115	تقل أخطاء التنبؤ بالمواعيد الزمنية للمشروعات عند وجود إدارة مخاطر ناضجة داخل المؤسسة.
0.867	3.83	5	1	115	توفر إدارة المخاطر سيناريوهات بديلة تساعد في اتخاذ قرارات أفضل عند ظهور مخاطر جديدة.
0.866	3.80	5	1	115	أسهمت ممارسات إدارة المخاطر في خفض حالات تجاوز التكاليف في مشروعات التحول الرقمي.
0.868	3.83	5	1	115	أصبحت عملية تخصيص الموارد البشرية والمالية أكثر كفاءة بفضل نضج إدارة المخاطر.

0.915	3.71	5	1	115	يعزز نضج إدارة المخاطر قدرة المؤسسة على تحديث خطط المشروع استنادًا إلى التغيرات التنظيمية أو السوقية.
0.873	3.77	5	1	115	تسهل إدارة المخاطر في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة عند التعامل مع المخاطر المرتبطة بالمشروع الرقمي.
0.846	3.81	5	1	115	ألاحظ انخفاضًا في الحاجة إلى الإجراءات التصحيحية الطارئة منذ تطبيق ممارسات أكثر نضجًا لإدارة المخاطر في التخطيط.

تشير نتائج تحليل الفرضية الثانية إلى أن استجابات أفراد العينة على بنود محور نضج إدارة المخاطر جاءت في حدود متوسطة تميل إلى الإيجابية؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.71 و3.85، وهي جميعها تقع ضمن فئة موافق وفق مقياس ليكرت الخماسي، لكنها تمثل مستوى موافقة أقل حدة من المحور السابق. ويعني ذلك أن المشاركين يرون بوجه عام أن مؤسساتهم تمتلك مستوى مقبولاً من نضج إدارة المخاطر، خاصة في الجوانب المرتبطة بالتعرف المبكر على المخاطر، وتحسين التخطيط، ودعم كفاءة استخدام الموارد. وهذا يتسق مع بناء الأداة في الدراسة الذي جعل محور نضج إدارة المخاطر مخصصاً لقياس الثقافة المؤسسية للمخاطر، والحوكمة، والإجراءات الوقائية.

كما يتضح أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.846 و0.915، وهي قيم تشير إلى درجة معقولة من التجانس في استجابات أفراد العينة، بما يعكس تقارباً نسبياً في تصوراتهم لمستوى نضج إدارة المخاطر

داخل مؤسساتهم. وقد جاء البند: "تُمكننا ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسة من التعرف المبكر على المخاطر المحتملة في مشروعات التحول الرقمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.85، تلاه البند: "يعتمد فريق التخطيط لدينا على نتائج تقييم المخاطر في تقدير الميزانيات بدرجة أعلى من الدقة" بمتوسط 3.84، وهو ما يشير إلى أن البعد الوقائي والبعد التخطيطي يمثلان أكثر الجوانب وضوحًا في إدراك المشاركين لنضج إدارة المخاطر.

كذلك حققت البنود المرتبطة بتوفير سيناريوهات بديلة، ورفع كفاءة تخصيص الموارد، وخفض تجاوزات التكاليف متوسطات تراوحت بين 3.80 و3.83، ما يدل على أن المشاركين يربطون نضج إدارة المخاطر ليس فقط بالجوانب الرقابية، بل أيضًا بكفاءة التنفيذ والتعامل المنظم مع الاحتمالات المختلفة أثناء المشروع. وفي المقابل، جاء البند: "يعزز نضج إدارة المخاطر قدرة المؤسسة على تحديث خطط المشروع استنادًا إلى التغيرات التنظيمية أو السوقية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.71، ورغم بقاء هذا المتوسط في مستوى الموافقة، فإنه يشير إلى أن جانب الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية قد يكون أقل وضوحًا أو أقل نضجًا مقارنة ببقية الجوانب الأخرى.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج وجود مستوى إدراك إيجابي لنضج إدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة، خاصة في أبعاد التنبؤ بالمخاطر، والتخطيط الوقائي، ودعم تخصيص الموارد، مع بقاء بعض الجوانب الديناميكية مثل التكيف السريع مع المتغيرات في مستوى أقل نسبيًا. وتمثل هذه النتائج الوصفية أساسًا مناسبًا لاختبار الفرضية الثانية لاحقًا من خلال تحليل الفروق بين متوسطات هذا المحور تبعًا لنوع المؤسسة، وحجمها، وعدد سنوات انخراطها في مشروعات التحول الرقمي.

تحليل أسئلة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية تُعزى إلى مستوى نضج إدارة المخاطر (منخفض، متوسط، مرتفع).

ولغرض الوصف الإحصائي لهذا الجانب، تم تحليل استجابات أفراد العينة على بنود محور نجاح مشروعات التحول الرقمي، وهو المحور الذي يقيس درجة نجاح المبادرات الرقمية في ضوء الكفاءة التشغيلية، والجودة، والمرونة التنظيمية، ورضا المستفيدين. أما اختبار الفروق تبعاً لمستوى نضج إدارة المخاطر فسيتم لاحقاً ضمن الاختبارات الاستدلالية المخصصة للفرضية.

جدول 6 تحليل أسئلة الفرضية الثالثة

البند	العدد	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
تسهم مشروعات التحول الرقمي في مؤسستي في رفع دقة متابعة مؤشرات الأداء وتحقيق الأهداف التشغيلية.	115	1	5	4.02	0.898
يسهم نجاح مشروعات التحول الرقمي في جعل القرارات الإدارية أكثر موثوقية وفاعلية.	115	1	5	4.09	0.928
تساعد الحلول الرقمية المطبقة في المؤسسة على اكتشاف المشكلات	115	1	5	4.05	0.928

					التشغيلية مبكرًا وتحسين فاعلية المعالجة.
0.921	4.06	5	1	115	يسهم التطوير المستمر للمشروعات الرقمية في تقليل الأخطاء التشغيلية المرتبطة بسير العمل.
0.916	4.03	5	1	115	تسهم البنية الرقمية المتقدمة في تسريع الوصول إلى نتائج دقيقة ورفع كفاءة إنجاز الأعمال.
0.915	4.05	5	1	115	تزيد الأنظمة الرقمية الحديثة من دقة متابعة سير المشروع وتحسين الرقابة على التنفيذ.
0.930	4.10	5	1	115	تجعل مشروعات التحول الرقمي الناجحة التنبؤ بنتائج الأداء المؤسسي أكثر موثوقية.
0.933	4.08	5	1	115	يسهم تكامل الأنظمة والبيانات بين الإدارات المختلفة في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية داخل المؤسسة.

يسهم التعامل مع البيانات والمعلومات المتنوعة داخل البيئة الرقمية في تحسين جودة التوقع والتخطيط.	115	1	5	4.01	0.951
يقلل نجاح المشروعات الرقمية من الحاجة إلى التدخلات اليدوية المتكررة، ويرفع من كفاءة الأداء العام.	115	1	5	4.07	0.928

تشير نتائج تحليل الفرضية الثالثة إلى أن استجابات أفراد العينة على بنود محور نجاح مشروعات التحول الرقمي جاءت عند مستوى مرتفع من الموافقة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.01 و4.10، وهي جميعها تقع ضمن فئة موافق مع اقتراب بعضها من مستوى أعلى، بما يعكس إدراكًا إيجابيًا واضحًا لنجاح المشروعات الرقمية داخل المؤسسات محل الدراسة. وهذا يتفق مع بناء الأداة في الدراسة، حيث حُصص هذا المحور لقياس نجاح المشروعات الرقمية من حيث الكفاءة التشغيلية، والجودة، والمرونة التنظيمية، ورضا المستفيدين .

كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0.898 و0.951، وهي قيم تشير إلى تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة، بما يدل على وجود قدر مناسب من الاتفاق حول مستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي. وقد جاء البند: "تجعل مشروعات التحول الرقمي الناجحة التنبؤ بنتائج الأداء المؤسسي أكثر موثوقية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.10، يليه البند: "يسهم نجاح مشروعات التحول الرقمي في جعل القرارات الإدارية أكثر موثوقية وفاعلية" بمتوسط 4.09، ثم البند: "يسهم تكامل الأنظمة والبيانات بين الإدارات المختلفة في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية داخل المؤسسة" بمتوسط 4.08. وتكشف هذه النتائج أن

المشاركين ينظرون إلى نجاح التحول الرقمي بوصفه عاملاً مرتبطاً بتحسين القرار، ورفع كفاءة التنبؤ، وتعزيز التكامل المؤسسي.

كذلك حققت البنود المتعلقة بتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين متابعة التنفيذ، وتسريع الوصول إلى نتائج دقيقة، وتقليل التدخلات اليدوية متوسطات مرتفعة تراوحت بين 4.03 و4.07، ما يؤكد أن نجاح مشروعات التحول الرقمي لا يقتصر في نظر المشاركين على الجانب التقني، بل يمتد إلى تحسين سير العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بوجه عام. وفي المقابل، جاء البند: "يسهم التعامل مع البيانات والمعلومات المتنوعة داخل البيئة الرقمية في تحسين جودة التوقع والتخطيط" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.01، غير أنه ظل ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، بما يدل على أن جميع جوانب نجاح التحول الرقمي حظيت بقبول إيجابي عام من قبل أفراد العينة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج مستوى مرتفعاً من الثقة في نجاح مشروعات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية محل الدراسة، خاصة فيما يتعلق بتحسين الكفاءة، وجودة القرار، وموثوقية التنبؤ، ورفع درجة التكامل بين الأنظمة والإدارات. وتمثل هذه النتائج مؤشراً وصفيًا مهمًا يمهد لاختبار الفرضية الثالثة لاحقاً من خلال المقارنة بين متوسطات هذا المحور وفق مستويات نضج إدارة المخاطر: منخفض، ومتوسط، ومرتفع.

4.5 تحليل معامل بيرسون بين مقاييس الاستبيان

نظرًا لأن أداة الدراسة تتضمن محورين تحليليين رئيسيين، هما محور نضج إدارة المخاطر ومحور نجاح مشروعات التحول الرقمي، فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، وذلك اتساقاً مع فرضية الدراسة الأولى التي تنص على اختبار العلاقة بين مستوى نضج

إدارة المخاطر ومستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

جدول 7 تحليل معامل بيرسون

مقياس 2	مقياس 1	معامل بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (p)	قوة العلاقة	الدلالة الإحصائية
نجاح مشروعات التحول الرقمي	نضج إدارة المخاطر	0.577	< 0.001	متوسطة موجبة	دالة

أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ودالة إحصائية بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.577$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$) وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى نضج إدارة المخاطر داخل المؤسسة، ارتفع معه مستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي، وهو ما يعكس وجود ارتباط إيجابي واضح بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة.

وتعني هذه العلاقة أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة مؤسسية أكثر نضجاً في إدارة المخاطر، وتتبنى ممارسات أوضح في الحوكمة والإجراءات الوقائية، تكون أكثر قدرة على تنفيذ مشروعات التحول الرقمي بكفاءة، وتحقيق أهدافها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما ينسجم هذا التفسير مع الإطار النظري للدراسة الذي ينطلق من أن نضج إدارة المخاطر يمثل عاملاً تفسيرياً رئيساً في نجاح المشروعات الرقمية، وليس مجرد وظيفة مساندة أو إجراء رقابي ثانوي.

وبناءً على هذه النتيجة، يمكن القول إن هناك دليلاً إحصائياً على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين المتغيرين، وهو ما يقود إلى رفض الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المخاطر ومستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي، وقبول الفرضية البديلة التي تقر بوجود هذه العلاقة. كما تدعم هذه النتيجة أحد الأهداف الرئيسة للدراسة المتمثل في بناء نموذج تحليلي يربط بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية السعودية.

وتشير النتيجة أيضاً إلى أن نجاح مشروعات التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توافر البنية التقنية أو الموارد التشغيلية، بل يتأثر كذلك بمدى نضج المؤسسة في استيعاب المخاطر، وتقديرها، والاستجابة لها بصورة منهجية. ومن ثم فإن تعزيز نضج إدارة المخاطر يمكن النظر إليه باعتباره أحد المداخل العملية لتحسين فرص نجاح التحول الرقمي، وزيادة استدامة نتائجه في المؤسسات الخدمية السعودية.

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

5.1 المقدمة

يُعد هذا الفصل من الأجزاء المحورية في الدراسة، لأنه ينتقل بالبحث من عرض النتائج الإحصائية إلى تفسيرها وربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه لا يكتفي بعرض ما انتهت إليه التحليلات الوصفية والاستدلالية، بل يسعى إلى تفسير تلك النتائج في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، ولا سيما الهدف المتعلق بتحليل أثر نضج إدارة المخاطر على نجاح المشروعات الرقمية، وبناء نموذج تفسيري يوضح هذا الأثر في السياق السعودي.

كما يهدف هذا الفصل إلى بيان مدى اتساق النتائج الحالية مع ما عرضته الدراسات السابقة من أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على البنية التقنية وحدها، بل يرتبط أيضاً بوجود ثقافة تنظيمية ناضجة، وحوكمة واضحة، وكفاءات بشرية قادرة على استيعاب المخاطر المصاحبة للتحول والتعامل معها بصورة استباقية. وقد أشار المقترح إلى أن الأدبيات السابقة، على الرغم من ثرائها، لم تربط بصورة تحليلية مباشرة وشاملة بين نضج إدارة المخاطر المؤسسية كمتغير مستقل ونجاح مشروعات التحول

الرقمي كمتغير تابع داخل المؤسسات الخدمية السعودية، وهو ما يمنح نتائج الدراسة الحالية قيمة تفسيرية إضافية .

وانطلاقاً من ذلك، سيعرض هذا الفصل مناقشة نتائج الفرضيات الثلاث في ضوء ما كشفت عنه تحليلات الفصل الرابع من مستويات الثبات، والمتوسطات الحسابية، ومعامل الارتباط، مع الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الحكومة الرقمية، والرقابة الداخلية، ونضج الحوكمة، والأمن السيبراني، والجاهزية المؤسسية، وعلاقتها جميعاً بنجاح التحول الرقمي وتقليل مخاطره في السياقين السعودي والعربي .

5.2 مناقشة الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى نضج إدارة المخاطر ومستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية. وقد أوضح المقترح أن هذه الفرضية تمثل الفرضية المركزية في الدراسة، لأنها ترتبط مباشرة بالسؤال الرئيس وبالمهدف العام المتمثل في تحليل أثر نضج إدارة المخاطر على نجاح مشروعات التحول الرقمي .

أظهرت نتائج التحليل في الفصل الرابع وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ودالة إحصائية بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون $(r = 0.577)$ عند مستوى دلالة $(p < 0.001)$ كما دعمت النتائج الوصفية هذا الاتجاه، إذ جاءت استجابات أفراد العينة على بنود المحور الأول عند مستوى موافقة مرتفع، بمتوسطات تراوحت بين 3.99 و4.17، وهو ما يشير إلى أن المشاركين يدركون بوضوح أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المخاطر ينعكس إيجاباً على نجاح

المشروعات الرقمية، خاصة من حيث وضوح المنهجية، وتحسين التنبؤ، وتقليل عدم اليقين، ورفع كفاءة تخصيص الموارد.

وتشير هذه النتيجة إلى أن نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية لا يُفسَّر فقط بعوامل تقنية أو تشغيلية، بل يرتبط بصورة واضحة بمدى نضج المؤسسة في التعامل مع المخاطر على مستوى الثقافة، والسياسات، والحوكمة، والإجراءات الوقائية. فحين تكون إدارة المخاطر جزءًا من بنية المؤسسة ومنطقها الإداري، تصبح المشروعات الرقمية أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وأكثر مرونة في مواجهة التحديات، وأعلى كفاءة في استخدام الموارد والالتزام بمتطلبات التنفيذ.

وتتسق هذه النتيجة مع ما عرضه المقترح من دراسات سابقة أكدت أن المؤسسات ذات النضج الأعلى في الحوكمة والمخاطر الرقمية تحقق أداءً أفضل وجودة أعلى في الخدمات. فقد بيّنت دراسة Al-Kahtani et al. (2022) أن المؤسسات الصحية السعودية التي تمتلك مستويات أعلى من النضج في الحوكمة والمخاطر الرقمية تحقق أداءً أفضل وجودة خدمة أعلى، كما أوضحت دراسة (Al-Ruithe 2018) أن ضعف نضج الحوكمة وإدارة المخاطر في القطاع الحكومي يمثل عائقًا أمام نجاح التحول الرقمي السحابي. كذلك دعمت دراسة (Qablawi & Abuttahir 2025) هذا الاتجاه عندما ربطت بين النضج المؤسسي في إدارة المخاطر ونجاح المشروعات الكبرى، وأكدت أن القيادة التحويلية تسهم في رفع هذا النضج بما ينعكس على فرص نجاح المشروعات .

وتتفق النتيجة الحالية كذلك مع المنطلق النظري الذي ورد في المقترح، والذي ينظر إلى نضج إدارة المخاطر بوصفه متغيرًا تفسيريًا رئيسًا لنجاح مشروعات التحول الرقمي، لا مجرد وظيفة مساندة. فقد أوضح المقترح أن المؤسسات ذات النضج المرتفع تكون أقدر على التنبؤ بالمخاطر التقنية والتنظيمية، ودمج تقييم المخاطر في التخطيط الاستراتيجي، وهو ما يرفع الجاهزية الرقمية ويحسن جودة الخدمات ويقلل نسب الإخفاق في تنفيذ المشروعات .

وبناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة الحالية تدعم رفض الفرضية الصفريّة الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي. وتكمن أهمية هذه النتيجة في أنها تقدم دليلاً ميدانياً من البيئة السعودية على أن تعزيز نضج إدارة المخاطر يمكن أن يُنظر إليه بوصفه مدخلاً عملياً لتحسين فرص نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية.

5.3 مناقشة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات درجات نضج إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية تُعزى لاختلاف بعض الخصائص التنظيمية (نوع المؤسسة، حجمها، وعدد سنوات الانخراط في مشروعات التحول الرقمي). وقد أوضح المقترح أن هذه الفرضية ترتبط بهدف الدراسة المتعلق بالكشف عن الفروق المحتملة في مستوى نضج إدارة المخاطر تبعاً لبعض المتغيرات التنظيمية، مثل نوع المؤسسة الخدمية وحجمها ومدة انخراطها في مشروعات التحول الرقمي.

أظهرت النتائج الوصفية لمحور نضج إدارة المخاطر أن المتوسطات الحسابية لبنوده تراوحت بين 3.71 و3.85، وهي قيم تقع ضمن مستوى الموافقة، بما يدل على وجود إدراك إيجابي عام لدى أفراد العينة لوجود مستوى مقبول من نضج إدارة المخاطر داخل مؤسساتهم. وقد برزت بصورة خاصة البنود المرتبطة بالتعرف المبكر على المخاطر، والاستفادة من نتائج تقييم المخاطر في تقدير الميزانيات، وتوفير سيناريوهات بديلة للتعامل مع المخاطر المستجدة، في حين جاء البعد المرتبط بتحديث خطط المشروع في ضوء المتغيرات التنظيمية أو السوقية في مستوى أقل نسبياً، رغم بقائه ضمن مستوى الموافقة.

وتعني هذه النتيجة أن المؤسسات محل الدراسة لا تعاني من غياب كامل لإدارة المخاطر، بل يظهر فيها مستوى من الممارسة المؤسسية المقبولة، غير أن هذا المستوى يبدو أقوى في الجوانب الوقائية والتخطيطية الأساسية، وأقل نسبيًا في الجوانب الأكثر ديناميكية، مثل سرعة التكيف مع التغيرات الخارجية وإعادة تشكيل الخطط بصورة مرنة. وهذه النتيجة منطقية في سياق المؤسسات الخدمية، لأن بناء نظم ناضجة لإدارة المخاطر لا يتحقق بمجرد وجود سياسات أو سجلات للمخاطر، بل يتطلب أيضًا ثقافة تنظيمية مرنة، وقدرات بشرية متخصصة، وآليات حوكمة تسمح بالتحديث المستمر والاستجابة السريعة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في المقترح من أن نجاح التحول الرقمي لا ينفصل عن نضج الكفاءات البشرية والسياسات التنظيمية والرقابة الداخلية. فقد أظهرت دراسة عبد العال (2023) أن تطوير الجدارات الرقمية للموارد البشرية شرط أساسي لنجاح التحول الرقمي وتقليل المخاطر المؤسسية، كما أوضحت دراسة العمري وفريعة (2023) أن التحول الرقمي يحتاج إلى نضج في إدارة المخاطر التقنية والبشرية لتحقيق الأهداف الوطنية. ويدعم هذا الاتجاه أيضًا ما توصلت إليه دراسة أميرة (2025) من أن فعالية نظم الرقابة الداخلية تسهم في خفض مخاطر الفشل التنظيمي في مشاريع التحول، بما يعني أن نضج إدارة المخاطر يتشكل من بنية تنظيمية وبشرية ورقابية متكاملة، لا من إجراءات فنية معزولة. كما تنسجم النتائج الحالية مع ما عرضه المقترح من دراسات سعودية وأجنبية تؤكد أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق تحول رقمي أكثر استدامة. فدراسة Assiri et al. (2022) أوضحت أن نمو التحول الرقمي يزيد من حجم المخاطر الأمنية، بما يستلزم تطبيق أنظمة ناضجة لإدارة المخاطر الأمنية والمعلوماتية، في حين بينت دراسة Almomani et al. (2021) أن وجود إطار نضج للأمن السيبراني يرفع جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي الآمن ويعزز استمراريته. وهذا

ينسجم مع كون أفراد العينة في الدراسة الحالية أظهروا تقديرًا مرتفعًا نسبيًا للأبعاد المتعلقة بالتنبؤ بالمخاطر والتخطيط الوقائي .

لكن من المهم منهجيًا الإشارة إلى أن ما جرى عرضه في الفصل الرابع حتى الآن يظل تحليلًا وصفيًا لمحور نضج إدارة المخاطر، أما الحسم النهائي بشأن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات بحسب النوع أو الحجم أو سنوات الانخراط في التحول الرقمي، فيتطلب عرض نتائج اختبارات الفروق نفسها مثل ANOVA أو t-test كما نص المقترح المنهجي. لذلك فإن مناقشة الفرضية الثانية في صيغتها الحالية تشير إلى اتجاه عام إيجابي نحو وجود مستوى مقبول من نضج إدارة المخاطر، لكنها لا تكفي وحدها للحكم النهائي بقبول الفرضية أو رفضها قبل إدراج نتائج اختبارات الفروق الاستدلالية .

وعليه، يمكن القول إن النتائج الحالية تدعم الفكرة التي تؤكدتها الأدبيات السابقة، وهي أن نضج إدارة المخاطر في المؤسسات الخدمية يتأثر بعوامل تنظيمية وبشرية وهيكلية، وأن المؤسسات التي تستثمر في الحوكمة والكوادر والرقابة تكون أقدر على بناء مستوى أعلى من النضج المؤسسي للمخاطر. غير أن الحكم الإحصائي النهائي على هذه الفرضية ينبغي أن يُستكمل في ضوء نتائج المقارنات بين المجموعات.

5.4 مناقشة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات درجات نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية تُعزى إلى مستوى نضج إدارة المخاطر (منخفض، متوسط، مرتفع). وقد ربط المقترح هذه الفرضية بهدف قياس مستوى نجاح مشروعات التحول الرقمي، وبالسؤال الفرعي المتعلق بمدى إسهام مستويات نضج إدارة المخاطر في تفسير نجاح المشروعات الرقمية في المؤسسات الخدمية .

أظهرت النتائج الوصفية لمحور نجاح مشروعات التحول الرقمي أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 4.01 و4.10، وهي جميعها تقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، بما يشير إلى أن أفراد العينة ينظرون إلى مشروعات التحول الرقمي في مؤسساتهم بوصفها ناجحة بدرجة جيدة. وقد تركزت أعلى المتوسطات في البنود المرتبطة بجعل التنبؤ بنتائج الأداء المؤسسي أكثر موثوقية، ورفع فاعلية القرارات الإدارية، وتحسين التكامل بين الأنظمة والإدارات المختلفة، إلى جانب تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين المتابعة ورفع كفاءة الإنجاز.

وتكشف هذه النتيجة أن نجاح التحول الرقمي، كما يدركه المشاركون، لا يُقاس فقط بوجود أنظمة أو تطبيقات رقمية، بل يتجسد في مؤشرات أكثر جوهرية مثل جودة الأداء، وتحسين موثوقية القرار، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل التدخلات اليدوية، وتعزيز القدرة على التنبؤ. وهذا يتفق مع بناء الأداة في الدراسة، إذ نص المقترح على أن نجاح مشروعات التحول الرقمي يُقاس من خلال تحقيق الأهداف، والكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والمرونة التنظيمية، ورضا المستفيدين.

وتنسجم هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أوردتها المقترح. فقد أظهرت دراسة الشهري والشعلان (2025) أن المؤسسات الحكومية السعودية ذات النضج التقني الأعلى تحقق معدلات أعلى في رضا المستفيدين وتواجه مخاطر تشغيلية أقل، كما بينت دراسة الشبيلي والجراي (2025) أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل مخاطر فقد البيانات. وفي القطاع الصحي، أوضحت دراسة مؤمنة (2022) أن استدامة التطبيقات الصحية الرقمية تتأثر بوجود إدارة ناضجة للمخاطر الرقمية، بينما بينت دراسة Alharbi et al. (2024) أن ارتفاع مستوى التكامل الرقمي في المؤسسات السعودية يرتبط بتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل معدلات الأخطاء والمخاطر التشغيلية. وهذه النتائج جميعها تتقاطع مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن نجاح المشروعات الرقمية يتجلى في جودة الأداء والتكامل المؤسسي والموثوقية التشغيلية.

كما تعزز هذه النتيجة ما ذهب إليه المقترح في تعقيبه على الدراسات السابقة من أن الأدبيات ركزت كثيرًا على التحول الرقمي أو الحوكمة أو الأمن السيبراني أو القيادة، لكنها لم تربط على نحو مباشر بين مستويات نضج إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشروعات الرقمية داخل إطار تحليلي واحد. ومن هنا فإن الدراسة الحالية تضيف بعدًا مهمًا، لأنها لا تكتفي بوصف نجاح التحول الرقمي، بل تضعه في علاقة تفسيرية مع مستوى نضج إدارة المخاطر، وهو ما ظهر بالفعل في نتيجة الارتباط الإيجابي الدال بين المتغيرين .

ومع ذلك، وكما هو الحال في الفرضية الثانية، فإن ما توفر حتى الآن من نتائج للفرضية الثالثة هو تحليل وصفي لمحور نجاح مشروعات التحول الرقمي، أما الحكم النهائي على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا النجاح تبعًا لمستويات نضج إدارة المخاطر (منخفض، متوسط، مرتفع)، فيتطلب عرض نتائج اختبار الفروق المناسب بعد تصنيف المؤسسات أو الأفراد وفق مستويات النضج. لذلك فإن الصياغة الأدق في هذه المرحلة هي أن النتائج الحالية تميل إلى دعم فكرة أن ارتفاع نضج إدارة المخاطر يرتبط بنجاح أعلى للمشروعات الرقمية، لكن الحسم الإحصائي النهائي للفرضية الثالثة يبقى مرهونًا بعرض نتائج اختبار المقارنة بين تلك المستويات.

وعلى المستوى التفسيري، تشير النتائج الحالية إلى أن المؤسسات التي تبني مستوى أعلى من النضج في إدارة المخاطر تكون في الغالب أكثر قدرة على تحويل التحول الرقمي إلى نتائج تشغيلية وخدمية ملموسة، لا إلى مجرد تبني تقني شكلي. وهذا يتفق مع ما أكدته المقترح من أن نضج إدارة المخاطر ينبغي أن يُفهم بوصفه ركيزة مؤسسية لضمان استدامة التحول الرقمي، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحسين الأداء الحكومي، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في المؤسسات الخدمية .

5.5 التوصيات

1. توصي الدراسة بأن تعمل المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية على دمج إدارة المخاطر بصورة منهجية في جميع مراحل مشروعات التحول الرقمي، بدءًا من التخطيط الأولي وحتى التنفيذ والمتابعة والتقييم .
2. توصي الدراسة بأن تضع المؤسسات إطارًا مؤسسيًا واضحًا لقياس نضج إدارة المخاطر وتطويره بصورة دورية، بحيث يشمل السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية والمسؤوليات وآليات المراجعة .
3. توصي الدراسة بزيادة اهتمام القيادات الإدارية بنضج إدارة المخاطر بوصفه عاملاً مؤثرًا في نجاح مشروعات التحول الرقمي، لا بوصفه إجراءً رقابيًا ثانويًا أو نشاطًا منفصلًا عن إدارة المشروع .
4. توصي الدراسة بأن تنفذ المؤسسات برامج تدريبية متخصصة لتأهيل العاملين في مجالات إدارة المخاطر والتحول الرقمي، بما يساهم في رفع قدرتهم على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بكفاءة .
5. توصي الدراسة بترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات الخدمية، بحيث يصبح الوعي بالمخاطر جزءًا من الممارسة اليومية المرتبطة بالمشروعات الرقمية واتخاذ القرار .
6. توصي الدراسة بأن تستفيد المؤسسات من نتائج تقييم المخاطر عند تخصيص الموارد البشرية والمالية والزمنية لمشروعات التحول الرقمي، لما لذلك من أثر في رفع كفاءة التنفيذ وتقليل احتمالات التعثر .
7. توصي الدراسة بإنشاء سجلات مخاطر محدثة بصورة مستمرة لمشروعات التحول الرقمي، على أن تتضمن المخاطر التقنية والتنظيمية والتشغيلية، مع تحديد خطط الاستجابة والمسؤوليات بشكل واضح .
8. توصي الدراسة بأن تطور المؤسسات آليات أكثر مرونة لتحديث خطط المشروعات الرقمية في ضوء التغيرات التنظيمية أو التشغيلية أو الخارجية، خاصة أن هذا الجانب ظهر بمستوى أقل نسبيًا مقارنة ببقية أبعاد نضج إدارة المخاطر .

9. توصي الدراسة بدعم الحوكمة المرتبطة بإدارة المخاطر من خلال تفعيل الأدوار التنسيقية بين إدارات المخاطر، وتقنية المعلومات، وإدارة المشاريع، ووحدات التحول الرقمي داخل المؤسسة .
10. توصي الدراسة بأن تعتمد المؤسسات مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى نضج إدارة المخاطر وربطه بمؤشرات نجاح مشروعات التحول الرقمي، حتى يمكن متابعة التحسن المؤسسي بصورة دقيقة ومنظمة .
11. توصي الدراسة بأن تستفيد المؤسسات الخدمية من الخبرات والتجارب الناجحة محلياً في مجال إدارة المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي، بما يساعدها على تطوير ممارسات أكثر نضجاً وملاءمة للسياق السعودي .
12. توصي الدراسة بأن تمنح المؤسسات إدارة المخاطر دوراً أكبر في دعم القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتحول الرقمي، لأن النتائج أظهرت وجود علاقة إيجابية دالة بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي.

5.5 الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن نضج إدارة المخاطر يمثل عاملاً مهماً في تفسير نجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسة تتمثل في الحاجة إلى فهم أثر مستوى النضج في إدارة المخاطر على قدرة المؤسسات الخدمية على تنفيذ مشروعات التحول الرقمي بصورة ناجحة، في ظل ما يشهده هذا المجال من توسع متسارع وما يصاحبه من تحديات تنظيمية وتشغيلية وتقنية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات

والإجابة عن أسئلة الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن أداة الدراسة تمتعت بدرجة مناسبة من الثبات والاتساق الداخلي، بما يدعم الاعتماد على نتائجها في التحليل والتفسير.

كما بينت النتائج وجود مستوى إيجابي في تصورات أفراد العينة تجاه نضج إدارة المخاطر في مؤسساتهم، ووجود مستوى مرتفع نسبيًا في تقييمهم لنجاح مشروعات التحول الرقمي. وأوضحت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات أكثر نضجًا في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج أفضل في مشروعاتها الرقمية، سواء من حيث كفاءة التنفيذ، أو دعم اتخاذ القرار، أو تحسين جودة الأداء والخدمات.

وتؤكد هذه النتيجة أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوافر التقنية أو الأنظمة الحديثة، بل يعتمد أيضًا على وجود بيئة تنظيمية قادرة على استيعاب المخاطر والتعامل معها بصورة منهجية واستباقية. ومن هنا تبرز أهمية نضج إدارة المخاطر بوصفه أحد الممكّنات الرئيسة لنجاح التحول الرقمي، لا مجرد جانب رقابي منفصل عن العمل المؤسسي.

وقد أسهمت الدراسة في تقديم معالجة تحليلية تربط بين نضج إدارة المخاطر ونجاح مشروعات التحول الرقمي في سياق المؤسسات الخدمية السعودية، وهو مجال ما زال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية. كما تقدم نتائجها أساسًا يمكن الاستفادة منه عمليًا في دعم صنع القرار والقيادات الإدارية عند تصميم سياسات التحول الرقمي وتطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسة توصلت إلى أن تعزيز نضج إدارة المخاطر يعد مدخلًا مهمًا لرفع فرص نجاح مشروعات التحول الرقمي، وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة، بما ينسجم مع توجهات التطوير المؤسسي ومتطلبات التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- أميرة. (2025). دور الرقابة الداخلية في مواجهة مخاطر التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال بالبيئة السعودية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة قناة السويس.
https://cfdj.journals.ekb.eg/article_400557_eb9f1f29eca7540879837a6e05956da0.pdf
- الحربي، تهاني دبيان، والرابغي، ريم علي. (2025). دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية. مجلة دراسات المعلومات والتقنية.
<https://www.qscience.com/content/journals/10.5339/jist.2025.7>
- حسين، عبد المعطي محمد، ومحمد، أحمد. (2024). المبتدئين مدخل لاستشراف الوظائف المستقبلية للجامعات المصرية: دراسة تقييمية. المجلة التربوية، جامعة أسيوط.
https://altk.journals.ekb.eg/article_413193.html
- الرحيلي، مدى عبداللطيف، والضحوي، هناء علي. (2020). تطوير قطاع الإيجار العقاري بما يتماشى مع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة مقترحة لتطبيق تقنية البلوك تشين. (Blockchain) مجلة دراسات المعلومات والتقنية.
<https://www.qscience.com/content/journals/10.5339/jist.2020.5>
- الشبيلي، أحمد عطية، والجراي، أشرف شعبان. (2025). أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على إدارة أرشيفها: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس. مجلة العلوم الإنسانية – جامعة طرابلس.
<https://www.hnjournal.net/ar/6-4-3/>
- الشهري، ريم، والشعلان، ابتهاج بنت عبد العزيز. (2025). أثر التحول الرقمي على تسهيل الخدمات للمستفيدين في المؤسسات الحكومية السعودية. المجلة الدولية للتنمية.
https://journals.ekb.eg/article_409761_1e23197c29e7d8325077981b2ee98cab.pdf
- عبد العال، محمد محمود. (2023). إعادة بناء جداريات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
https://jpsa.journals.ekb.eg/article_279880.html
- العمري، عوض حسن، وفريضة، فوزية. (2023). دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية – جامعة أسيوط.
https://mfes.journals.ekb.eg/article_297211.html?lang=ar

- مؤمنة، اعتماد محمد صالح. (2022). *تقييم استخدام التطبيقات الصحية لمرتادي العيادات الخارجية ومراكز الرعاية الصحية الأولية في مدينة الرياض*. مجلة دراسات المعلومات والتقنية، جامعة قطر.
- ميلاد، خليفة إبراهيم، ومنصور، فتحي. (2025). *دور الإفصاح المحاسبي عن الأمن السيبراني في تحسين جودة المعلومات المحاسبية على المصارف التجارية الليبية*. مجلة العلوم الإنسانية – جامعة طرابلس.
- المليبي، أروى نصار، والضحوي، هناء علي. (2023). *نضج إدارة البيانات الرئيسية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة لوزارة النقل والخدمات اللوجستية*. مجلة دراسات المعلومات والتقنية.
- مؤمنة، اعتماد محمد صالح. (2022). *تقييم استخدام التطبيقات الصحية لمرتادي العيادات الخارجية ومراكز الرعاية الصحية الأولية في مدينة الرياض*. مجلة دراسات المعلومات والتقنية.
- الشبيلي، أحمد عطية، والجري، أشرف شعبان. (2025). *أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على إدارة أرشيفها: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي*. مجلة العلوم الإنسانية – جامعة طرابلس.
- عبد الرحمن إبراهيم المنيع. (2022). *متطلبات تحقيق الأمن السيبراني في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030*. مجلة كلية التربية – جامعة أسيوط.
- Ajayi, J., Cadet, E., Essien, I., Erigh, E., Obuse, E., Ayanbode, N., & Babatunde, L. (2024). Building Resilient Enterprise Risk Programs through Integrated Digital Governance Models. *International Journal of Scientific Research in Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.32628/ijssrsh242554>.
- Ajayi, J., Cadet, E., Essien, I., Erigh, E., Obuse, E., Ayanbode, N., & Babatunde, L. (2024). Building Resilient Enterprise Risk Programs through Integrated Digital Governance Models. *International Journal of Scientific Research in Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.32628/ijssrsh242554>.
- Alabdulaali, M., Aldossary, M., Alsubaie, M., Zaatari, E., & Alhomod, A. (2025). Digital Transformation in Telemedicine Health Care: A Retrospective Analysis of Seha Virtual Hospital Outcomes in the Kingdom of Saudi Arabia.. *Telemedicine journal and e-health : the official journal of the American Telemedicine Association*. <https://doi.org/10.1177/15305627251387590>.
- Alghamdi, A., Nishaily, A., Kinani, H., Almahmood, F., Alasiri, F., Hakami, A., Harthi, M., Alsaedi, J., & Alarifi, S. (2025). Evaluating the Impact of New Technologies on

Quality of Healthcare services in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Journal of Ecohumanism*. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i4.6704>.

- Alharbi, M. (2024). The Impact of Digital Transformation on Healthcare Service Quality and Sustainability Enhancement: An Analytical Study in the Saudi Context. *Power System Technology*. <https://doi.org/10.52783/pst.1528>.
- Alhumud, T., Omar, A., & Altohami, W. (2023). An assessment of cybersecurity performance in the Saudi universities: A Total Quality Management approach. *Cogent Education*, 10. <https://doi.org/10.1080/2331186x.2023.2265227>.
- Al-Kahtani, N., Alrawiai, S., Al-Zahrani, B., Abumadini, R., Aljaffary, A., Hariri, B., Alissa, K., Alakrawi, Z., & Alumran, A. (2022). Digital health transformation in Saudi Arabia: A cross-sectional analysis using Healthcare Information and Management Systems Society' digital health indicators. *Digital Health*, 8. <https://doi.org/10.1177/20552076221117742>.
- Alkhurayji, K., Alzahrani, H., Alotaibi, A., Alharbi, A., Zandan, A., & Alsheikhi, H. (2024). Potential and Risks Behind the National Transformation Program in Saudi Arabia. *Cureus*, 16. <https://doi.org/10.7759/cureus.65047>.
- Almomani, I., Ahmed, M., & Maglaras, L. (2021). Cybersecurity maturity assessment framework for higher education institutions in Saudi Arabia. *PeerJ Computer Science*, 7. <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.703>.
- Almubarak, F., & Albahari, H. (2025). Challenges Facing Digital Transformation in Saudi Government Institutions. *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences*. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2025.v4n7p1>.
- Al-Ruithe, M. (2018). Development and evaluation of a holistic framework and maturity assessment tools for data governance in cloud computing environments. .
- Alsemairi, S. (2022). The Reality of Cybersecurity and its Challenges in Saudi Arabia. *Basic and Applied Sciences - Scientific Journal of King Faisal University*. <https://doi.org/10.37575/b/cmp/210075>.
- Alshahrani, A. (2025). Adopting Emerging Technologies in Digital Government: A Multi-Case Analysis of Drivers, Enablers, and Challenges in Saudi Arabia. *Digital Government: Research and Practice*, 6, 1 - 26. <https://doi.org/10.1145/3719297>.
- Altanashat, M., Dubai, M., & Alhety, S. (2019). The impact of enterprise risk management on institutional performance in Jordanian public shareholding

companies. *Journal of Business & Retail Management Research*. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v13is03/art-23>.

- Alyamani, K. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5198>.
- Alzghaibi, H. (2023). An examination of large-scale electronic health records implementation in Primary Healthcare Centers in Saudi Arabia: a qualitative study. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1121327>.
- Asem, A., Y, O., Mohammad, A., & Ziyad, I. (2024). Navigating Digital Transformation in Alignment with Vision 2030: A Review of Organizational Strategies, Innovations, and Implications in Saudi Arabia. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology ISSN: 2959-6386 (online)*. <https://doi.org/10.60087/jklst.vol3.n2.p29>.
- Assiri, K., Almdani, K., Saeedi, H., Softah, A., & Khogeer, S. (2022). Security Challenges for Digital Transformation in Saudi Arabia. *International Journal of Scientific Research and Management*. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v10i6.ec01>.
- Ayoub, O. (2020). Strategic Analysis for Transformation of Small and Medium Establishments to Large Enterprise in Hajj and Umrah Industry within Saudi Arabia. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 8, 1975-1980. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2020.4315>.
- Babalola, O. (2020). Smart Enterprise Risk Governance System Incorporating Predictive Analytics for Cyber Threat Prioritization. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.54660/.ijfmr.2020.1.2.182-195>.
- Bąk, S., & Jedynek, P. (2022). Risk Management Maturity. . <https://doi.org/10.4324/9781003330905>.
- Chowdhury, S., Mok, D., & Leenen, L. (2021). Transformation of health care and the new model of care in Saudi Arabia: Kingdom's Vision 2030. *Journal of Medicine and Life*, 14, 347 - 354. <https://doi.org/10.25122/jml-2021-0070>.
- Cockburn, T. (2024). Digital Transformation: Strategy, Execution, and Technology. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/tlo-04-2024-307>.
- Davies, P., Fritzsche, A., Parry, G., & Wood, Z. (2023). Data, resilience, and identity in the digital age. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.2560>.
- Domańska-Szaruga, B. (2020). Maturity of risk management culture. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(41\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(41)).

- Drobyazko, S., Barwińska-Małajowicz, A., Ślusarczyk, B., Chubukova, O., & Bielialov, T. (2020). Risk Management in the System of Financial Stability of the Service Enterprise. *Journal of Risk and Financial Management*. <https://doi.org/10.3390/jrfm13120300>.
- Ekaterina, K. (2025). Corporate Governance in the Context of Business Digital Transformation. *The American Journal of Management and Economics Innovations*. <https://doi.org/10.37547/tajmei/volume07issue05-11>.
- Elsafty, A., & Yehia, A. (2023). Digital Transformation Challenges for Government Sector. *Business and Management Studies*. <https://doi.org/10.11114/bms.v9i1.6160>.
- Farliani, A., Hendarman, A., & Rudito, P. (2025). Human Capital Digital Readiness and Organization Agility Maturity Assessment to Improve Effective Digital Transformation Initiatives in Jakarta Branch Offices of BPJS Kesehatan. *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)*. <https://doi.org/10.58631/ajemb.v4i6.208>.
- Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity. *Corporate Governance Practice Series eJournal*. <https://doi.org/10.1111/jori.12035>.
- Faruq, M. (2025). A META-ANALYSIS OF CYBERSECURITY FRAMEWORK INTEGRATION IN GRC PLATFORMS: EVIDENCE FROM U.S. ENTERPRISE AUDITS. *Journal of Sustainable Development and Policy*. <https://doi.org/10.63125/kwhkmb57>.
- Garnida, N., Mulyana, R., & Nurtrisha, W. (2023). Transformasi Digital InsurCo dengan Merancang Pengelolaan Risiko Teknologi Informasi Menggunakan Framework COBIT 2019 IT Risk Management Focus Area. *Jurnal Ilmiah Teknologi Infomasi Terapan*. <https://doi.org/10.33197/jitter.vol9.iss3.2023.1338>.
- Hamida, A. (2024). Exploring the Adoption of E-Commerce among Small and Medium Enterprises in Saudi Arabia: A Technology-Organization-Environment Perspective. *Digital Management Sciences Journal*. <https://doi.org/10.62854/dmsj.v2i1.35>.
- Kasmu, A., Mor, S., Nugroho, L., Rohadi, M., & Purnama, A. (2025). Integrating Corporate Strategy with Digital Transformation, Cybersecurity, and Sustainability. *Jurnal Lemhannas RI*. <https://doi.org/10.55960/jlri.v13i1.1062>.
- Kaur, S., , D., Srivastava, D., Dhanasekaran, P., & Faculty, G. (2025). DIGITAL TRANSFORMATION AND CYBER SECURITY CHALLENGES IN THE

INFORMATION AGE. *Journal of Informatics Education and Research*.
<https://doi.org/10.52783/jier.v5i1.2208>.

- Khorsheed, M. (2015). Saudi Arabia: From Oil Kingdom to Knowledge-Based Economy. *Middle East Policy*, 22, 147-157. <https://doi.org/10.1111/mepo.12149>.
- Khrais, L. (2025). Bridging gaps in InsurTech and e-commerce integration: Insights from Saudi Arabia. *Insurance Markets and Companies*.
[https://doi.org/10.21511/ins.16\(1\).2025.06](https://doi.org/10.21511/ins.16(1).2025.06).
- Komna, L., & Mpungose, S. (2024). Investigating the Challenges to Digital Transformation in the Public Sector, A Case Study of the State Information Technology Agency (SITA), South Africa. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 15, 15 - 37. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2024-0012>.
- Lalitha, S., & Nandini, A. (2015). Impact of effective enterprise risk management on business relationship. *Reflections - Journal of Management*, 4.
- Lyandau, Y., & Biryukov, E. (2022). Digital Transformation of Organization as Way to Raise the Level of Digital Maturity of Industry 4.0. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-11-16>.
- Maleh, Y., Sahid, A., & Belaissaoui, M. (2021). A MATURITY FRAMEWORK FOR CYBERSECURITY GOVERNANCE IN ORGANIZATIONS. *EDPACS*, 63, 1 - 22. <https://doi.org/10.1080/07366981.2020.1815354>.
- Mani, Z., & Goniewicz, K. (2024). Transforming Healthcare in Saudi Arabia: A Comprehensive Evaluation of Vision 2030's Impact. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su16083277>.
- Merlano, C. (2024). Digital Leadership and Transformation in Contemporary Times. *International Journal of Digital Strategy, Governance, and Business Transformation*. <https://doi.org/10.4018/ijdsGBT.352047>.
- Motjopolane, I., & Chanza, M. (2023). Digital transformation dimensions for evaluating SMEs' readiness for big data analytics and artificial intelligence: A review. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478).
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i7.2837>.
- Poon, A., Roslan, N., Othman, J., Anuar, A., & Nejad, M. (2022). The Effect of Enterprise Risk Management (ERM) Implementation on SMEs Performance in Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*.
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i4.1460>.

- Qablawi, B., & Abuttahir, R. (2025). The Role of Leadership in Managing Risk to Ensure Project Success in the Arabian American Oil Company (Aramco) In Saudi Arabia from 2020 to 2024. *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*. <https://doi.org/10.26389/ajsrp.q150824>.
- Ramadhani, Y., & Utami, D. (2025). Digital Transformation and Change Management: An Analysis of the Impact of Artificial Intelligence and Big Data Implementation on Organizational Performance. *Maneggio*. <https://doi.org/10.62872/tsp44n91>.
- Rodrigues, M., Sá, A., Masi, D., Oliveira, A., Boustras, G., Leka, S., & Guldenmund, F. (2020). Occupational Health & Safety (OHS) management practices in micro- and small-sized enterprises: The case of the Portuguese waste management sector. *Safety Science*, 129, 104794. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104794>.
- Saragih, H. (2025). The role of digital transformation in enhancing performance and security of technology infrastructure in public institutions. *Edelweiss Applied Science and Technology*. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i6.7865>.
- Setiawan, A., Mufti, A., Mau, F., Purkoni, A., & Setiawan, A. (2025). Bridging Cybersecurity and Enterprise Risk Management in the Digital Era. *TechComp Innovations: Journal of Computer Science and Technology*. <https://doi.org/10.70063/techcompinnovations.v2i1.66>.
- Shilpi, S. (2025). Workflow-Aware Resilience In Enterprise Wire-Payment Systems: A Practical Framework For Minimizing Risk And Downtime In Production Support. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*. <https://doi.org/10.63278/jicrcr.vi.3253>.
- Souza, M., González, M., & Pinho, A. (2024). Maturity Model for Sustainability Assessment of Chemical Analyses Laboratories in Public Higher Education Institutions. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16052137>.
- Thompson, R. (2013). A Conceptual Framework of Potential Conflicts with the Role of the Internal Auditor in Enterprise Risk Management. *Accounting and Finance Research*, 2, 65. <https://doi.org/10.5430/afr.v2n3p65>.
- Tjahjono, S. (2017). Enterprise Risk Management Implementation Maturity in Non Bank and Financial Companies. *Etikonomi*, 16, 173-186. <https://doi.org/10.15408/etk.v16i2.5440>.
- Umana, A., Afrihyia, E., Appoh, M., Frempong, D., Akinboboye, O., Okoli, I., Umar, M., & Omolayo, O. (2022). Data-Driven Project Monitoring: Leveraging Dashboards and

KPIs to Track Performance in Technology Implementation Projects. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.54660/.ijfmr.2022.3.2.35-48>.

- Umar, S., Abioye, A., & Mukhtar, M. (2025). Importance of Stakeholders' Engagement in the Implementation and Adoption of E-Procurement in Building Construction Projects in the Federal Capital Territory. *African Journal of Stability and Development (AJSD)*. <https://doi.org/10.53982/ajsd.2025.1701.4-j>.
- Utami, L., & Pasaribu, R. (2024). Effectiveness of Risk Management through Risk Maturity Measurement: A Study at PT Pelabuhan Indonesia. *International Journal of Science, Technology & Management*. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v5i4.1158>.
- Vila, L., & Buccellato, V. (2016). Implementation of a sustainable enterprise risk management framework: The Administrator on Duty model. *Journal of Hospital Administration*, 5, 80. <https://doi.org/10.5430/jha.v5n2p80>.
- Vu, P., Nguyen, H., Pham, Q., & Nguyen, P. (2025). Unpacking the enablers and barriers to digital transformation in Vietnamese logistics companies: A qualitative analysis. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.6271>.
- Wiecek-Kosmala, M. (2014). Risk management practices from risk maturity models perspective. *Journal for East European Management Studies*, 19, 133-159. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2014-2-133>.
- Zajarskas, R. (2010). EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE SERVICE ENTERPRISE. .
- Zhytar, M. (2025). DIGITAL TRANSFORMATION AS A KEY ELEMENT OF THE ECONOMIC MANAGEMENT MECHANISM OF BUSINESS ENTITIES. *Business Navigator*. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-60>.
- Zororo, T. (2014). IT Governance Assurance and Consulting: A Compelling Need for Today's IT Auditors. *EDPACS*, 49, 1 - 9. <https://doi.org/10.1080/07366981.2014.910978>.