

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية

على وزارة الصحة

إعداد الطالبة/ نعمه علي مسعود الحويطي

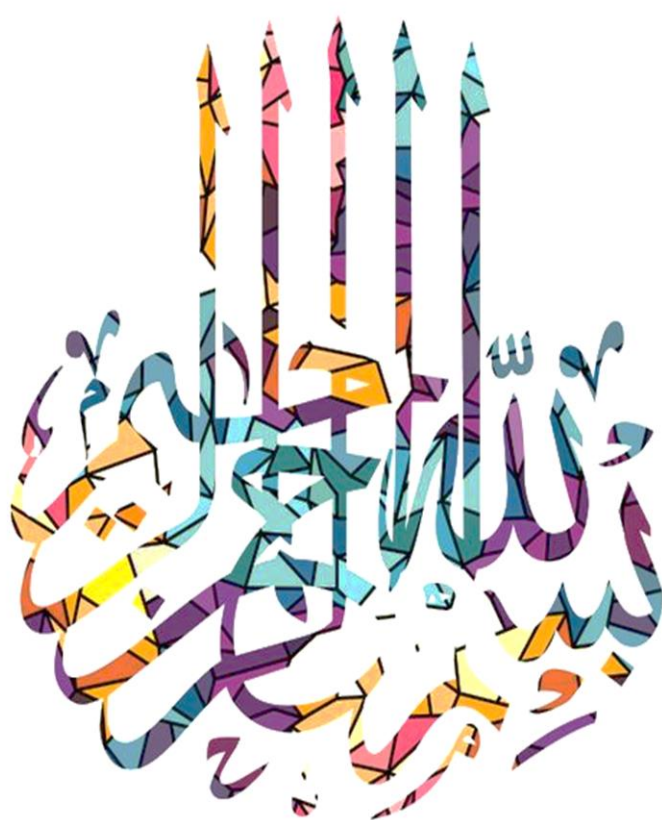
٢٤٢٠٠٠٨١٢

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د / فايز جراد

٢٠٢٥ – ١٤٤٦



إهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وبفضله تتجلى الأمنيات، الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات، والحمد لله ولي التوفيق والهدى على إنجاز هذا البحث بعد مسيرة دراسية امتدت لعام ونصف جعله الله خالصاً لوجهه الكريم.

قال تعالى: ﴿وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾ الإسراء: ٢٣، فما جزاء الإحسان إلا الإحسان وبراً بهما أهدي لهما ثمرة هذا النجاح. إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من أنظر إلى الدنيا بعينه، إلى الوجود الذي لا ينتهي، والصوت الذي لن ينطفئ، إلى الرجل العظيم الذي كان الداعم الأول لي في مسيرتي التعليمية إلى والدي رحمه الله، وإلى تلك العظيمة التي أبصرت بها الحياة إلى التي أرست لدي كل الفضائل والقيم وكانت تسبقني دعواتها ولا معنى للنجاح بدونها إنها أُمِّي معنى العطاء حفظها الله.

وكما أهدي هذا الإنجاز إلى أخواني وأخواتي، وأخص بالذكر أخي القائد الملهم أحمد وأخي إبراهيم على ما قدماه لي من علم وإرشاد مستمر منير حفظهما الله.

راجية من الله أن يجعل في هذا البحث الفائدة للجميع وأن يكون مساهمة ولو بالقدر القليل في المجال العلمي.

شكر وتقدير

وفي الختام أتوجه بالشكر والحمد والتناء كله لله عز وجل على ما أسبغ على من نعم ظاهرة وباطنة لا أحصي لها عدداً، ومنها أنه أمدني بالعنون والتيسير على إتمام هذا البحث وأصلي وأسلم على نبيه تسليماً كثيراً.

وأنتي بفائق الشكر والعرفان مع خالص الدعاء لوالدي ما كان لها الفضل علي بعد الله عز وجل في توجيهي لطلب العلم وبلوغ هذه المرحلة.

كما أسجل فائق الشكر والعرفان لسعادة الأستاذ الدكتور الفصيل عبد الحميد، ولسعادة الأستاذ الدكتور فابر جراد اللذان كانا وما زالا عوناً ومعيناً لي بعد الله سبحانه وتعالى في هذا البحث واللذان لم يبخلا بوقتهما وعلمهما في توجيهي ونصحي خلال مسيرة هذا البحث.

وأثمد بالشكر والعرفان والتقدير لجامعة مبدأوشن التي وفرت لي كل السبل والامكانيات واعطت للباحثين المجال وفسحت لهم للنهل من معين العلم.

والشكر موصول لكل من ساهم معي ودعمني في هذه المسيرة، راجية من الله التوفيق والسداد للجميع.

كما أشكر اسرتي اللبنة وكل من أعانني على إتمام هذا البحث، فإله أسأل أن يجزيهم عني جميعاً كل خير وأن يرفع منازل الجميع في الدنيا والآخرة، وأن يعوض عن ذكر أسمائهم، أن يذكرهم الله عز وجل عنده، إنه سبحانه أكرم مسؤول، وخير مأمول وهو سبحانه مجيب الدعوات ورافع الدرجات.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسول رب العالمين وعلى آله وصحبه ومن

تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرقاقة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي) على الحد من المخاطر المؤسسية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على وزارة الصحة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (450) استبانة على الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية داخل أقسام الموارد البشرية، وذلك لضمان جمع البيانات المطلوبة بدقة. وقد تم استرجاع (430) استبانة سليمة وصالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والحد من المخاطر المؤسسية، حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات أن التكنولوجيا الرقمية تسهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، بينما تعزز الرقاقة الرقمية سرعة الاستجابة للمتغيرات وتدعم اتخاذ القرارات بشكل أكثر كفاءة، كما أن البيئة الرقمية تسهم في تحسين إجراءات التوظيف والموارد البشرية، في حين أن الإبداع الرقمي يساعد في تطوير حلول مبتكرة للحد من المخاطر المؤسسية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التحول الرقمي داخل وزارة الصحة، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، تحسين بيئة العمل الرقمية، دعم الابتكار، وتطبيق أحدث التقنيات في إدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي – المخاطر المؤسسية – وزارة الصحة

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ج.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة
٣.....	١,١ مشكلة الدراسة:
٥.....	٢,١ أهمية الدراسة:
٦.....	٣,١ أهداف الدراسة:
٧.....	٤,١ تساؤلات الدراسة:
٨.....	٥,١ فروض الدراسة:
٩.....	٦,١ نموذج الدراسة:
٩.....	٧,١ الدراسات السابقة:
١٨.....	٨,١ الفجوة البحثية:

١٨	 المنطلقات النظرية للدراسة:
١٩	 ١٠,١ المنهجية وطرق البحث:
٢٠	 ١١,١ مصادر جمع البيانات:
٢١	 ١٢,١ أدوات الدراسة:
٢١	 ١٣,١ حدود الدراسة:
٢٢	 الفصل الثاني: الإطار النظري:
٢٢	 المبحث الأول: التحول الرقمي للخدمات الصحية:
٢٢	 ١,١,٢ بدايات مفاهيم التحول الرقمي:
٢٢	 ٢,١,٢ مفهوم التحول الرقمي
٢٣	 ٣,١,٢ عناصر التحول الرقمي :
٢٣	 ٤,١,٢ خطوات التحول الرقمي
٢٤	 ٥,١,٢ تقنيات التحول الرقمي
٢٤	 ٦,١,٢ مقومات ومتطلبات التحول الرقمي (المرشد وآخرون ، ٢٠٢٢ : ١٧٠٥)
٢٥	 ٧,١,٢ مزايا التحول الرقمي:
٢٦	 ٨,١,٢ أنظمة التحول الرقمي في قطاع الخدمات الصحية:
٢٧	 ٩,١,٢ الواقع التحليلي لجهود التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية.
٣١	 المبحث الثاني: نموذج إدارة المخاطر المؤسسية:
٣١	 ١,٢,٢ نشأة وتطور نموذج إدارة المخاطر (ERM)
٣٤	 ٢,٢,٢ مفهوم إدارة المخاطر:

٣٧	أهمية إدارة المخاطر والأهداف المرجوة منها:
٤٠	المحاور الأساسية لإدارة المخاطر وفقاً لإطار (ERM)
٤٣	الدعم الدائم والمستمر لاقتراحاتهم (Walsh ٢٠١٨).
٤٣	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة التطبيقية
٤٤	١,٣ المنهجية:
٤٤	٢,٣ مصادر البيانات:
٤٤	٣,٣ أداة الدراسة:
٤٧	٤,٣ وصف مجتمع وعينة الدراسة:
٤٧	٥,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
٤٨	٦,٣ صدق وثبات الاستبانة:
٥٠	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٥٠	١,٤ أولاً: تحليل البيانات الشخصية:
٥٣	٢,٤ ثانياً: الإحصاء الوصفي لقياس متغيرات الدراسة:
٦٤	٣,٤ اختبار الفرضيات:
٧٠	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٧٠	١,٥ أولاً: النتائج
٧١	٢,٥ نتائج الفرضيات وتفسيرها
٧٤	٣,٥ التوصيات:
٧٦	Abstract

المراجع:..... ٧٧

أولاً: المراجع العربية..... ٧٧

ثانياً: المراجع الأجنبية..... ٨٠

الملاحق..... ٨٢

استمارة استبيان..... ٨٣

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٦	جدول (١) توزيع عبارات الاستبانة	١.
٤٦	جدول (٢) مقياس ليكرت الخماسي المتدرج	٢.
٤٩	جدول رقم (٣) معامل الثبات والصدق (طريقة الفا كرونباخ)	٣.
٥٠	جدول (٤) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع	٤.
٥١	جدول (٥) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق العمر	٥.
٥٢	جدول (٦) التوزيع التكراري للمبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي	٦.
٥٢	جدول (٧) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة	٧.
٥٤	جدول رقم (٨) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الاول التكنولوجيا الرقمية	٨.
٥٦	جدول رقم (٩) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الثاني : الرشاقة الرقمية	٩.
٥٨	جدول رقم (١٠) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الثالث البيئة الرقمية	١٠.
٦٠	جدول رقم (١١) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الرابع : الإبداع الرقمي	١١.

١٢.	جدول رقم (١٢) الإحصاءات الوصفية لعبارات المتغير التابع : المخاطر المؤسسية	٦٢
١٣.	جدول (١٣) العلاقة بين أثر التحول الرقمي على المخاطر المؤسسية	٦٥
١٤.	جدول (١٤) العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية	٦٦
١٥.	جدول (١٥) العلاقة بين الرقابة الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية	٦٧
١٦.	جدول (١٦) العلاقة بين للبيئة الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية	٦٨
١٧.	جدول (١٧) العلاقة بين الإبداع الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية	٦٩

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١.	الشكل رقم (١): تقنيات التحول	٢٤

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعتبر التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات التي تشهدها المؤسسات والشركات في مختلف القطاعات اليوم. إنه ليس مجرد إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمليات اليومية، بل هو عملية شاملة تتضمن إعادة التفكير في كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء وتقديم القيمة بشكل أكثر فعالية. يتمثل التحول الرقمي في استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة لتغيير كيفية عمل المؤسسات، مما يؤثر على العمليات الإنتاجية، وتجربة العملاء، والنماذج التجارية. (ندا، ٢٠٢٠)

يمثل التحول الرقمي عملية شاملة تتجاوز مجرد تحديث الأنظمة التكنولوجية. إنه يشمل تغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير مهارات جديدة، وإعادة تصميم العمليات لتلبية احتياجات السوق المتغيرة. في العديد من الصناعات، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية للبقاء في المنافسة. حيث تسهم التكنولوجيا الحديثة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتوفير تجارب متميزة للعملاء. على سبيل المثال، تعتمد المؤسسات على البيانات الضخمة والتحليل الذكي لفهم سلوك العملاء بشكل أفضل، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز من قدرتها التنافسية. (زيدان، ٢٠٢١)

رغم فوائد التحول الرقمي، يواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة خلال هذه العملية. تتمثل هذه التحديات في مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص المهارات الرقمية، والتكاليف المرتبطة بتنفيذ التقنيات الجديدة. قد يشعر البعض بالخوف من فقدان وظائفهم نتيجة للأتمتة، مما يؤثر سلبًا على الروح المعنوية داخل المؤسسة. لذلك، من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات فعّالة للتغيير، بما في ذلك إنشاء بيئة تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات، مما يُساعد على تحقيق التحول بسلاسة. (ندا، ٢٠٢٠)

تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا في عملية التحول الرقمي. تشمل هذه التكنولوجيا الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتعلم الآلة، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة. تساعد هذه الأدوات

المؤسسات على جمع وتحليل البيانات بشكل فعال، مما يوفر رؤى قيمة حول الأداء والسوق. على سبيل المثال، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين خدمة العملاء من خلال توفير حلول سريعة وفعالة، بينما تسهم البيانات الضخمة في تحديد الاتجاهات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للعملاء. (زيدان، ٢٠٢١)

يُعتبر تحسين تجربة العملاء أحد الأهداف الرئيسية للتحويل الرقمي. من خلال استخدام التكنولوجيا، يمكن للمؤسسات تقديم خدمات أكثر تخصيصاً وسرعة، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم. على سبيل المثال، تمكنت العديد من الشركات من تطوير تطبيقات الهواتف الذكية التي تسهل على العملاء الوصول إلى الخدمات والمنتجات، مما يُعزز من تجربتهم بشكل عام. إن تحسين التواصل مع العملاء من خلال القنوات الرقمية يتيح للمؤسسات الاستجابة السريعة لاستفساراتهم واحتياجاتهم، مما يعكس التزامها بتقديم تجربة متميزة. (ندا، ٢٠٢٠)

يُعتبر التحويل الرقمي من الركائز الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، لاسيما في القطاعات الحيوية مثل وزارة الصحة. تعكس هذه الدراسة أهمية التحويل الرقمي كأداة استراتيجية في الحد من المخاطر المؤسسية، حيث تسهم التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة الشفافية. من خلال تطبيق التقنيات الرقمية، يمكن للوزارة تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. (زيدان، ٢٠٢١)

يُعزز التحويل الرقمي من الشفافية داخل وزارة الصحة، مما ينعكس إيجاباً على تقليل المخاطر المؤسسية. من خلال استخدام أنظمة معلوماتية متطورة، يمكن للوزارة تقديم تقارير دقيقة حول الأداء والموارد المالية، مما يسهل عملية المساءلة ويقلل من فرص الفساد وسوء الإدارة. يُعتبر هذا الأمر ضرورياً في القطاع الصحي، حيث تساهم الشفافية في بناء الثقة بين الوزارة والمواطنين، مما يُعزز من فعالية الخدمات الصحية المقدمة. (أغانيم، ٢٠١٩)

يُعتبر الأمان السيبراني من القضايا الحاسمة في التحويل الرقمي، خاصةً في وزارة الصحة، حيث يتم التعامل مع معلومات حساسة تتعلق بالمرضى. من خلال اعتماد تقنيات حديثة مثل التشفير وأنظمة

الحماية المتقدمة، يمكن للوزارة تقليل المخاطر المرتبطة بالاختراقات الأمنية. يُساعد الاستثمار في الأمان السيبراني على حماية البيانات الشخصية للمرضى، مما يُعزز من ثقة الجمهور في الخدمات الصحية. كما يُمكن أن يُساهم في تقليل التكاليف الناتجة عن حوادث الأمان، مثل استعادة البيانات أو التعامل مع تداعيات الانتهاكات الأمنية. (زيدان، ٢٠٢١)

يُعزز التحول الرقمي من قدرات التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام داخل وزارة الصحة. باستخدام أدوات التواصل الرقمية، يمكن للفرق الطبية والإدارية تبادل المعلومات بسرعة وسهولة، مما يُساعد في اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر فعالية. يُساهم هذا النوع من التعاون في تقليل الأخطاء الناتجة عن سوء التواصل، مما يُقلل من المخاطر المرتبطة بتقديم الرعاية الصحية. كما يُمكن أن يُعزز من التنسيق بين الجهات المختلفة، بما في ذلك المستشفيات والعيادات، مما يُساهم في تحسين استجابة الوزارة للتحديات الصحية. (أغانيم، ٢٠١٩)

يتطلب التحول الرقمي تطوير المهارات والقدرات البشرية داخل الوزارة، مما يُعتبر عنصراً أساسياً في الحد من المخاطر المؤسسية. من خلال توفير برامج تدريبية متقدمة لموظفي الوزارة، يمكن تعزيز قدراتهم على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال. يُساهم هذا التدريب في تقليل الأخطاء الناتجة عن نقص المعرفة أو المهارات، مما يُحسن من جودة الخدمات الصحية المقدمة. كما يُمكن أن يُعزز من روح العمل الجماعي والابتكار داخل الوزارة، مما يُساهم في تحسين الأداء العام. (أغانيم، ٢٠١٩)

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة.

١,١ مشكلة الدراسة:

تُعد المخاطر المؤسسية من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الحكومية، خاصةً في السياقات الصحية التي تتطلب مستوى عالٍ من الكفاءة والموثوقية. وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها

العالم نتيجة للتقدم التكنولوجي، أصبح التحول الرقمي أحد الحلول الاستراتيجية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز الأداء وتقليل المخاطر. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات، بما في ذلك وزارة الصحة، تواجه صعوبة في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بشكل فعال.

تتمثل المشكلة البحثية في فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة، وما هي العوامل التي تعوق أو تُعزز من هذا التأثير. يتطلب ذلك دراسة العلاقات المعقدة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة إدارة المعلومات، والأمان السيبراني، وعمليات جمع البيانات، وكيفية تأثير هذه العناصر على مستوى المخاطر التي تتعرض لها الوزارة. يُعتبر هذا الموضوع مهمًا بشكل خاص في ضوء التحديات التي واجهتها العديد من المؤسسات الصحية خلال الأزمات، مثل جائحة COVID-19، حيث أثبتت الحاجة الملحة للتكيف السريع مع الظروف المتغيرة.

علاوة على ذلك، تتضمن المشكلة البحثية تحليل الفجوات الموجودة في البنية التحتية الرقمية، ومدى قدرة الكوادر البشرية على التكيف مع التغيرات التكنولوجية. يتطلب التحول الرقمي ليس فقط استثمارًا في التكنولوجيا، بل أيضًا تطوير المهارات والقدرات البشرية اللازمة لاستخدام هذه التكنولوجيا بفعالية. لذلك، يُعتبر فهم التحديات التي تواجه وزارة الصحة في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي أمرًا حيويًا لتقليل المخاطر المؤسسية.

تُسلط المشكلة البحثية الضوء على أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية للحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة، مع التركيز على التحديات والفرص المرتبطة بهذه العملية. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى عميقة حول كيفية تحسين فعالية التحول الرقمي، مما يُساعد الوزارة على تحقيق أهدافها في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية، وتحسين مستوى الأمان والشفافية في العمليات.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة.

٢,١ أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعتبر دور التحول الرقمي في الحد من المخاطر المؤسسية متغيرًا ذا دلالة كبيرة، لاسيما في وزارة الصحة. إن التحول الرقمي يُعد من الاتجاهات الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة في تحسين الأداء المؤسسي وإدارة المخاطر. يمثل هذا التحول أداة حيوية تساعد المؤسسات على تعزيز كفاءتها وفعاليتها، مما يُسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر سلاسة وأمانًا. تُعتبر إدارة المخاطر المؤسسية من المواضيع الحيوية التي ينبغي التركيز عليها، حيث يتطلب التعامل مع التحديات المعقدة في بيئة العمل الصحية وجود استراتيجيات مبتكرة تسهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات والخدمات. من خلال تطبيق التقنيات الرقمية مثل السجلات الصحية الإلكترونية، والأنظمة الذكية لإدارة البيانات، يمكن للوزارة تعزيز قدرتها على رصد المخاطر وتحليلها بشكل مستمر، مما يسهل اتخاذ القرارات المستنيرة.

عندما يتم تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال، فإن ذلك يُسهم في تحسين مستوى الأمان والشفافية في تقديم الخدمات الصحية، مما ينعكس إيجابًا على جودة الرعاية المقدمة للمرضى. فالتكنولوجيا الحديثة تُوفر أدوات فعالة لرصد المخاطر المحتملة والتقليل من الأخطاء الطبية، مما يعزز من ثقة المرضى في النظام الصحي. لذا، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة، وكيف يمكن لهذه الأدوات أن تُساعد في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات تهدف إلى تعزيز دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر، مما يعكس أهمية الابتكار التكنولوجي في تقديم خدمات صحية متميزة. إن تحسين إدارة المخاطر من خلال التحول الرقمي يُعد أمرًا حيويًا لتحقيق استدامة ونجاح الخدمات الصحية، ويُسهم في تطوير الأداء الإداري للوزارة. من خلال هذا البحث، يمكن تقديم رؤى استراتيجية تسهم في تعزيز قدرة الوزارة على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج إيجابية للمجتمع ككل.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التوصيات التي تم تقديمها

فيما يتعلق بمفهوم التحول الرقمي وأثره على إدارة المخاطر المؤسسية. يُعد قطاع الصحة من القطاعات الحيوية والرائدة في الاقتصاد السعودي، حيث يلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة الحياة وتعزيز الصحة العامة. إن التحول الرقمي يُعتبر أداة رئيسية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، مما يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالخدمات الصحية.

يمثل التحول الرقمي فرصة فريدة لتحسين القدرة على إدارة المخاطر المؤسسية بشكل فعال. من خلال تطبيق التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة السجلات الصحية الإلكترونية، يمكن للوزارة تعزيز آليات الرصد والتقييم، مما يُساعد في تحديد المخاطر المحتملة قبل تفاقمها. هذا النوع من الابتكار يُساهم في تحسين استجابة الوزارة للتحديات الصحية، ويعزز من ثقة المواطنين في الخدمات المقدمة. تلعب الإدارة الفعالة للمخاطر دورًا حاسمًا في ضمان استدامة الخدمات الصحية. من خلال تحليل البيانات الكبيرة واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، يمكن للوزارة تحسين استراتيجياتها في إدارة المخاطر، مما يُعزز من قدرتها على تقديم خدمات صحية عالية الجودة. إن هذا التحول يُتيح للوزارة توجيه مواردها بشكل أكثر فعالية، مما يُعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تكمن أهمية هذه الدراسة أيضًا في تسليط الضوء على كيفية استفادة وزارة الصحة من نتائج البحث، مما يُعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على الأدلة. إن تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج البحث يُعتبر خطوة هامة نحو تحسين الأداء الإداري للوزارة، مما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

٣,١ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرقابة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي) على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- قياس أثر الرقابة الرقمية في الحد من المخاطر المؤسسية عبر دراسة مدى قدرة الوزارة على التكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية، وتحليل تأثير الرقابة الرقمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- تقييم دور البيئة الرقمية في تقليل المخاطر المؤسسية، من خلال دراسة استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الشفافية وتحسين العمليات التشغيلية داخل الوزارة.
 - تحليل أثر الإبداع الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية، عبر قياس دور الحلول الرقمية المبتكرة في تعزيز كفاءة العمل، ودعم استدامة الأداء المؤسسي وتحسين استجابة الوزارة للمخاطر المحتملة.
 - تحديد مدى التكامل بين أبعاد التحول الرقمي وتأثيره الكلي على إدارة المخاطر المؤسسية، وتقديم تصور شامل لكيفية توظيف التقنيات الرقمية
 - في تحسين بيئة العمل وتقليل المخاطر التشغيلية والإدارية.
- اقترح توصيات لتحسين تطبيقات التحول الرقمي في وزارة الصحة، من خلال تقديم استراتيجيات فعالة لتعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية، تطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتحقيق استدامة العمل الرقمي داخل الوزارة.

٤,١ تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول:** ما مدى تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية – الرشاقة الرقمية – البيئة الرقمية – الإبداع الرقمي) على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:
- ما هو الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الرقمية في تقليل المخاطر المؤسسية؟ وهل تسهم التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل الأخطاء التشغيلية؟
 - كيف تؤثر الرشاقة الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية؟ وهل تسهم في سرعة اتخاذ القرار وتحسين مرونة العمليات الإدارية داخل وزارة الصحة؟
 - إلى أي مدى تسهم البيئة الرقمية في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية؟ وهل تعزز التحول الرقمي كفاءة الموارد البشرية وتقليل المشكلات الإدارية؟
 - ما مدى تأثير الإبداع الرقمي على تقليل المخاطر المؤسسية؟ وهل يساعد في تطوير حلول رقمية مبتكرة لتحسين استدامة العمل المؤسسي؟

- ما هو مستوى التكامل بين أبعاد التحول الرقمي وتأثيره على إدارة المخاطر المؤسسية؟
- ما هي التحديات التي تواجه وزارة الصحة في تبني التحول الرقمي للحد من المخاطر المؤسسية؟
- ما هي أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتعزيز دور التحول الرقمي في تقليل المخاطر المؤسسية داخل وزارة الصحة؟

٥,١ فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية – الرقاقة الرقمية – البيئة الرقمية - الابداع الرقوى) على الحد من المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية – الرقاقة الرقمية – البيئة الرقمية - الابداع الرقوى) على الحد من المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة. ويتضمن المتغيرات التالية:

ينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتكنولوجيا الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للرقاقة الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للبيئة الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإبداع الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة.

٦,١ نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية – الرقاقة الرقمية – البيئة الرقمية - الإبداع الرقمي)
- المتغير التابع: المخاطر المؤسسية بأبعاده مجمعة.

٧,١ الدراسات السابقة:

✍ دراسة (El Ouaghlidi, & Ouddasser, 2023)

سعت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وخاصة من خلال تبني نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) كأداة لتحسين أداء وظائف الموارد البشرية. تختبر الدراسة نظام AGIRH HRIS المطبق في مجموعة العمران بالمغرب، وتستهدف توضيح كيف يمكن لنظم المعلومات أن تدعم التحول من العمليات التقليدية إلى الرقمية، مما يساهم في تعزيز كفاءة الإدارة ويجعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في المنظمة.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي لاستعراض أثر نظم معلومات الموارد البشرية على وظائف الموارد البشرية، حيث يساعد نظام HRIS على تبسيط العمليات الإدارية، وتسهيل جمع البيانات وتحليلها، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات. كما توضح الدراسة أهمية الرقمنة في تلبية احتياجات العمل المتزايدة وجعل قسم الموارد البشرية أكثر مرونة وتكيفاً مع متطلبات العمل الحديثة.

أظهرت النتائج أن نظام AGIRH HRIS ساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية لمجموعة العمران، حيث أصبحت الموارد البشرية أكثر فعالية واستراتيجية في دعم أهداف المنظمة. يساعد النظام في تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية، مما يبرز أهمية نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية كوسيلة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التحول الرقمي بنجاح.

✍ دراسة (قرقط، ولعشب. ٢٠٢٣).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من ٥٤ عاملاً بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولمعالجة البيانات استخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) وتحليل تباين الانحدار البسيط، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة (٦١ %) في زيادة أداء الموارد البشرية.

✍ دراسة (السواط، والحري. ٢٠٢٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاء الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، استخدم الباحث المنهج والوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز تم اختيار عينة عشوائية تقدر (٥٩٩) عضواً، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم النتائج

التي توصلت إليها الدراسة: يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد أثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه، يوجد أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي لأداء لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد أثر دال المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، يشجع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني العمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، الالتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني.

﴿ دراسة (ندا، ٢٠٢٠) بعنوان: التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من

الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرقمنة على عناصر الاستدامة الرئيسية، الاقتصاد والمجتمع والبيئة، كما تهدف إلى التعرف على أثر الخصائص الثقافية للمجتمع على عملية التحول الرقمي وأبرز المعوقات التي تواجهها. واعتمدت الدراسة على منهج أسلوب تحليل المضمون. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) فقرة لمصادر إعلامية (١٠) فقرات رسمية حكومية و(١٠) غير رسمية، وتحديد فئات للشكل والمضمون. وأوضحت الدراسة أنها استفادت من نظرية الاستخدامات والاشباع لفهم طبيعة توفير الفقرات الرسمية وغير الرسمية (عينة الدراسة) للمعلومات التي يحتاجها الجمهور حول التحول الرقمي ومدى إشباع حاجاتهم للمعلومات حول ذلك. وأظهرت النتائج أن الدفع الإلكتروني أتى في المرتبة الأولى في المصادر الرسمية وغير الرسمية وهو يعكس رغبة واتجاه عام إلى التحول من الأساليب التقليدية في الدفع إلى الأسلوب الرقمي نظراً لسهولة وسرعته، واتضح أن تناول الفقرات الرسمية وغير الرسمية لقضايا البعد

الأمني ممثلة في (تتبع مصادر التمويل الخارجي، وكشف الجرائم، وتجفيف منابع الإرهاب، وتأمين البيانات، وإنفاذ القانون) لكنه تناول بالقدر اليسير لم يتفوق فيه مصدر على الآخر.

✍ دراسة (أغانيم، ٢٠١٩) بعنوان: الإدارة القضائية وتحديات التحول الرقمي: التجربة المغربية نموذجاً

هدف البحث إلى التعرف على الإدارة القضائية وتحديات التحول الرقمي... التجربة المغربية نموذجاً. تطلب العرض المنهجي للبحث تقسيمه إلى فرعين، عرض الفرع الأول الإدارة القضائية ومتغيرات مشروع التحول الرقمي، وتناول ثلاث فقرات، ناقشت الفقرة الأولى مشروع حوسبة الإدارة القضائية، بدايات مشروع التغيير والتحول، وبينت الفقرة الثانية الخدمات المعلوماتية ودورها في تبسيط المساطر وتحسين جودة خدمات مرفق الإدارة القضائية، وتطرق الفقرة الثالثة إلى الاستقبال ودعم الولوج إلى العدالة والقانون من خلال آليات الخدمات الإلكترونية. واستعرض الفرع الثاني تحديات التحول الرقمي بالإدارة القضائية، وقدمت فقرتين، شرحت الفقرة الأولى التحديات المرتبطة بالاستراتيجية الرقمية والميزانيات المرصودة، وتناولت الفقرة الثانية التحديات المرتبطة بأمن البيانات وإكراهات تدبير الموارد البشرية. واختتم البحث بالإشارة إلى أن تحديث الإدارة القضائية ومواكبتها للتطور العلمي التكنولوجي المتواتر والمتلاحق ومقتضيات العولمة مطلب ينادى به الجميع ويأمل في تحقيقه الكل، ولذلك ضرورة تفعيل تضافر الجهود من طرف كل الفاعلين حتى تتمكن الإدارة القضائية ببلادنا من أن تسير الركب وتنخرط بشكل كبير في مجتمع المعرفة والتكنولوجيا والإعلام، وتستفيد من فوائد التحول الرقمي.

✍ دراسة (حمودة، ٢٠٢٢) بعنوان: لوازم التحول الرقمي: الأمن السيبراني نموذجاً: رؤية فقهية مقاصدية

هدف هذا البحث إلى بيان الأحكام الفقهية والمقاصدية المتصلة بالأمن السيبراني باعتباره أحد اللوازم الإلكترونية لإنجاح عملية التحول الرقمي الذي أطلقته الدولة المصرية والتي أضحت ضرورة عصرية لا يمكن التغلف عن ركاياها، وقد اتبعت في بحثي هذا منهجين علميين: أولاً: المنهج الوصفي: ومن خلاله قمت بوصف كل من مصطلحي: "التحول الرقمي" و "الأمن السيبراني" بغية التوصل إلى حكمهما الفقهي وبعدهما

المقاصدي المبني على الأدلة والبراهين الشرعية. ثانيا: المنهج التحليلي: ومن خلاله قمت بشرح وتحليل النصوص الشرعية من القرآن العظيم والسنة النبوية الشريفة والقواعد الشرعية والنصوص الفقهية والأصولية التي استدلت بها على الأحكام الفقهية الواردة في البحث. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج المهمة ومنها: الحكم الفقهي للتحويل الرقمي على المستوى العام أنه من فروض الكفايات اللازمة لقيام المجتمع ومعاصرته للحركة الإنسانية العامة في البيئة العالمية المحيطة، ويتأكد الاستحباب الشرعي على مستوى الأفراد أن يأخذوا به أيضا بحسب إمكاناتهم الفردية، ويجدر بالدولة من جهة شرعية ودستورية توفير مناخ رقمي آمن لجميع مؤسسات الدولة والمجتمع العام، وتتوجه المسؤولية الشرعية الشخصية على كل فرد يتعامل مع المجال الرقمي أن يحمي نفسه من الهجمات الضارة التخريبية، وأن تحقيق الأمن السيبراني يتصل بمقاصد الشريعة الإسلامية الضرورية وهي حفظ الدين وحفظ النفس وحفظ العقل وحفظ المال وحفظ النسل اتصالا وثيقا مما يجعله ذا رعاية ومنزلة يجب شرعا السعي في تحقيقها بحسب ما يؤدي إليه وما ينتج أيضا عن تركه وإهماله. الحكم الفقهي للقرصنة الأخلاقية هو الجواز شرعا من حيث الأصل المجرد، بل يترقى هذا الجواز إلى مرتبة فرض الكفاية إذا لزم وجود هذه الإمكانات الرقمية في المجتمع المسلم بغرض الحماية والقدرة على مواجهة الخصوم ويجب على خبراء القرصنة الأخلاقية الالتزام بالنطاق المحدد لهم للعمل به، وتقع عليهم مسؤولية التخطي إلى الحدود غير المسموح بها، ويجوز من حيث المبدأ الفقهي وضع شرط جزائي عقابي بالحبس أو الغرامة المالية لمخالفة هذا الشرط؛ لأنه في تلك الحالة نوع من خيانة الأمانة.

﴿ دراسة (ضيافي، ٢٠٢٣) بعنوان: التحويل الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية: دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة "٢٠١٩-٢٠٠٦"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء بشكل تحليلي نقدي على ثنائية الجاهزية الإلكترونية للحكومة وتقاطعها مع ضرورات التحويل الرقمي في الجزائر، هذا التوجه العالمي الجديد الذي يعبر عن تسونامي صناعي في طبعته الرابعة، مع التركيز بالتحليل الإحصائي على ولاية باتنة باعتبارها أنموذجا للدراسة. ففي عالم متحول، متغير ومتسارع متشعب بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وجب علينا

التطرق للجاهزية الإلكترونية للحكومة الجزائرية من خلال البحث في مؤشراتها، استنادا للتقارير الدولية للجاهزية الإلكترونية ودلالة ذلك على التحول الرقمي وأثره الكلي على الجماعات المحلية من جهة، وانعكاساته على ترقية الخدمة العمومية وجودتها. إن ما يدعم طرح التحول الرقمي في الجزائر، هو حزمة الإجراءات والقرارات المتخذة من طرف الحكومة بغية التأسيس لفكرة الحكومة الإلكترونية بداية من سنة ٢٠١٣، في إطار رؤية مستقبلية لغاية ٢٠٣٠. وهو ما نسعى إليه في هذه الدراسة، من خلال تحليل مؤشرات الجاهزية الإلكترونية، والأثر المباشر وغير المباشر لها على التحول الرقمي في الجزائر، لتخلص الدراسة في الأخير إلى أن عملية التحول الرقمي في الجزائر مازالت مؤجلة بحكم عدم توفر مؤشرات الجاهزية الإلكترونية في الوقت الحالي.

✍ دراسة (البحيري، ٢٠٢٠) بعنوان: آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير
بجامعة بني سويف نموذجا

هدفت الدراسة إلى التعريف بالتحول الرقمي وأهدافه وأهميته وبيان التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعات، وتوضيح أهم آليات التحول الرقمي. عرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن مفهوم التحول الرقمي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. جاءت أهم النتائج مؤكدة على أن جمود الهيكل التنظيمي لوحدة إدارة المشروعات بجامعة بني سويف دون تطور فاعل مع متطلبات المرحلة فإن واقع النظام الحال لإدارة الوثائق في الجامعة ضعيف ويعاني من قصور كثيرة ويظهر ذلك في استخدام طرق الحفظ التقليدية وعدم توفر خطة مكتوبة لنظام إدارة الوثائق الحالي، وأوضحت الدراسة بيان آليات التحول من الأرشيف التقليدية إلى الأرشيف الإلكترونية والتعرف على استخدام النظم الآلية في معالجة الوثائق والملفات. أوصت الدراسة باستخدام الأساليب الحديثة في إدارة العمل الإداري في الجامعات المصرية تدعيماً لإدارة وثائقه ومحتواه الإلكتروني عن بعد، وتهيئة مؤسسات وزارة التعليم العالي للاندماج في النظام العالمي في مجال إدارة الوثائق والمحتوي الإلكتروني.

✍ دراسة (زيدان، ٢٠٢١) بعنوان: التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية

للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً

استهدفت الدراسة الحالية قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لاستخراج تقييم شامل، أكثر حيادية ومنطقية، من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي يوجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسة، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، اعتمدت الدراسة على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة المتاحة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باستخدام أسلوب كرة الثلج بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة)، تمثلت أهم نتائج الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

✍ دراسة (Al-Nsour, 2019) بعنوان: Earning Management, Institutional Ownership and

Performance: Evidence from Amman Stock Exchange

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر كل من إدارة الأرباح والملكية المؤسسية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، شملت عينة الدراسة (٤٦) شركة لمدة (٥) سنوات في الفترة من (٢٠١٣ - ٢٠١٧). أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأرباح (EM) على العائد على الأصول وأن اتجاه العلاقة هو سلبي. كما وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للملكية المؤسسية على العائد على الأصول وأن اتجاه العلاقة إيجابي. وعندما تم استخدام النموذج الثاني (ROE)، أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأرباح (EM) على العائد على حقوق الملكية وأن اتجاه العلاقة هو سلبي. بينما يوجد للملكية المؤسسية أثر ذو دلالة إحصائية على العائد على حقوق

الملكية وأن اتجاه العلاقة إيجابي. وفيما يتعلق بالمتغيرات الضابطة، أظهرت النتائج أن لها أثر ذو دلالة إحصائية على كل من العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية.

✍ دراسة (Al-Majali, 2021) بعنوان: **The Effect of Strategic Intelligence on Enhancing the Performance of Higher Education Institutions: A Field Study of Mutha University**

هدف البحث إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جامعة مؤتة. حيث تم قياس خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجي وتشمل: الرؤية المستقبلية، والاستشراف، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية، بالإضافة إلى ثلاثة أبعاد متعلقة بالأداء المؤسسي، وتشمل: الكفاءة، والفعالية، والاستمرارية. واعتمدت عينة المسح الشامل، والتي بلغ تعدادها (١٧٧) من القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانته تحتوي على (٤٠) فقرة تم تطويرها لقياس المتغيرات قيد الدراسة. ومن خلال النتائج، تبين وجود مستوى عال من الإدراك بأهمية الذكاء الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة، وأكدت النتائج من خلال عينة الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

✍ دراسة (Hamza, 2023) بعنوان: **Digitization as an Input to Improve the Performance of the Human Resource in the Sports Institution**

الغرض من هذه الدراسة إلى تبيان مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية لمالها من دور داعم في إدارة الموارد البشرية، حيث تدعم وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية بغية إنجازها على أحسن طريقة، بأقل وقت وهي لا تغير هذه الوظائف في حد ذاتها بل تهدف إلى تغيير أساليب القيام بها اعتماداً على التكنولوجيا الرقمية بحيث تواكب إدارة الموارد البشرية التحول الرقمي المستمر، كما تجعل الأفراد يساهمون في العمل الإداري للموارد البشرية بدرجة أكبر وفاعلية أكثر.

دراسة (Belhamel, 2023) بعنوان: The Role of Performance Management in

Enhancing Human Resources in Algerian Public Institutions

الغرض من هذه الدراسة إلى إيجاد آليات فعالة تمكن المرافق العامة من تعزيز أداء مواردها البشرية بما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتغلب على كافة التحديات التي قد تواجهها. لذا تجيب هذه الدراسة على إشكالية رئيسية تتمثل في مدى قدرة مقارنة إدارة الأداء على النهوض بالموارد البشرية في المؤسسات العمومية في إطار التشريع الجزائري. وأبرزت النتائج أن تقييم الأداء المستمر يساهم في إحداث تغييرات إيجابية، مما يضمن تحقيق جودة الأداء الفردي والجماعي في الوقت المناسب وتحقيق رؤية المؤسسة العامة.

دراسة (Boudjemaa, 2022) بعنوان: Effect of Adaptation on the Performance of the

Algerian Small and Medium-Sized Enterprises "SMEs": Neo-Institutional

Perspective of Organizations

الغرض من هذه الدراسة البحث عن أثر تكيف المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة على الأداء في محيط أعمال صعب من خلال إنجاز برامج التكيف أو التأهيل. هذا البحث كمي وقائم على منهج إحصائي بحث. أجريت الدراسة على عينة كبيرة من ١١٣٢٠ مؤسسة صغيرة والمتوسطة، وبلغ معدل الاستجابة ٨ بالاعتماد على تطوير استبيان كمي. لتحليل البيانات استعملنا مجموعتين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجموعة الأولى منها المستفيدة من برنامج التأهيل، والأخرى ليست مستفيدة من هذا البرنامج بتاتا. نقارن بين هاتين المجموعتين بالتحليل الإحصائي للتيباين ANOVA وMANOVA. أظهر البحث أن برامج تأهيل أو تكيف المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة تعمل على تحسين الأداء. إلى جانب ذلك، فإن الدراسة لديها بعض المساهمات العملية الهامة، بما في ذلك المساهمات النظرية؛ من الناحية النظرية، قمنا باختبار نظرية المؤسسات الجديدة للمنظمات على سياق الدول النامية.

٨,١ الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد التحول الرقمي (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) وأثرها على الحد من المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة.
- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتبر النظرية البنائية إحدى النظريات الأساسية في فهم كيفية تشكيل المعرفة والمعاني من خلال التفاعلات الاجتماعية والخبرات الفردية. في سياق البحث بعنوان "أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة"، يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر المؤسسية من خلال التفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا داخل بيئة العمل.

تسهم النظرية البنائية في تحليل كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية والمعرفة داخل وزارة الصحة من خلال تطبيق التحول الرقمي. فعندما يتم إدخال تكنولوجيا جديدة، مثل أنظمة المعلومات الصحية والسجلات الإلكترونية، يتفاعل العاملون مع هذه التكنولوجيا بطرق متعددة. من خلال هذه التفاعلات، يتم بناء معاني جديدة ودروس مستفادة تسهم في تحسين فهم المخاطر المرتبطة بالخدمات الصحية. على سبيل المثال، يمكن أن تتعلم الفرق الطبية كيفية استخدام البيانات بشكل أفضل لتحديد المخاطر المحتملة، مما يسهم في تعزيز الأمان وجودة الخدمات.

علاوة على ذلك، تساعد النظرية البنائية في استكشاف كيفية تأثير البيئة التنظيمية على كيفية تبني التكنولوجيا والابتكار في وزارة الصحة. فالثقافة التنظيمية التي تشجع على التعلم المستمر والتعاون بين الفرق يمكن أن تعزز من قدرة الوزارة على استيعاب التغيرات التكنولوجية. من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع الأنظمة الرقمية، يتم بناء المعرفة المشتركة التي تسهم في تعزيز الفهم الجماعي للمخاطر وكيفية التعامل معها بشكل فعال.

كما تتيح النظرية البنائية للباحثين دراسة كيفية تشكيل الهوية المؤسسية للوزارة من خلال التحول الرقمي. إذ تؤثر الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا على كيفية رؤية العاملين لأنفسهم ومؤسستهم، مما يؤثر على التزامهم تجاه جودة الخدمات. إذا كانت الوزارة تدعم ثقافة الابتكار والتكيف مع التغيرات، فإن ذلك يمكن أن يُعزز من قدرة العاملين على استجابة التحديات وتحقيق نتائج إيجابية في إدارة المخاطر.

يُعتبر استخدام النظرية البنائية في هذا البحث أداة فعالة لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة. من خلال تحليل التفاعلات الاجتماعية والثقافية، ودراسة تأثيرها على سلوكيات العاملين ورضاهم، يمكن تقديم رؤى قيمة تسهم في تعزيز جودة الخدمات الصحية. إن هذا الفهم يمكن أن يُساعد في تطوير استراتيجيات فعالة تدعم إدارة المخاطر وتحقيق أهداف الوزارة في تحسين الأداء والفاعلية.

١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

في إطار البحث المعنون "أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة"، تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوبين رئيسيين في الدراسة. يُعتبر المنهج الوصفي مناسباً لوصف الظواهر المتعلقة بالتحول الرقمي وتأثيراته على إدارة المخاطر في وزارة الصحة، حيث يتيح هذا المنهج تقديم وصف شامل للعوامل والعمليات التي تلعب دوراً في هذا السياق. يتطابق هذا الأسلوب مع الفصول النظرية للبحث، حيث يتم تناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي، وكيفية تأثيره على جودة الخدمات الصحية وإدارة المخاطر.

أما في الفصل التطبيقي، فقد تم استخدام المنهج التحليلي والاستنباطي لتحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها من الاستبانة الموزعة على العاملين في وزارة الصحة. يُعتبر هذا المنهج ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع بشكل دقيق، حيث يتيح للباحث إخضاع البيانات للدراسة العميقة وتحليل أبعادها المختلفة. سيتم التطرق إلى هذه الأبعاد في الفصل التطبيقي من خلال دراسة الحالة، مما يعزز من فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها. في هذا السياق، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية جوانب الدراسة المختلفة. فالأسلوب الوصفي يسهم في تقديم معلومات دقيقة حول التحولات الرقمية وأثرها على المخاطر المؤسسية، بينما يُعنى المنهج التحليلي بفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة. في الفصل التطبيقي، يُستخدم المنهج الاستنباطي لجمع البيانات من الاستبانة، ثم تحليلها ومناقشتها للإجابة عن التساؤلات البحثية المطروحة.

هذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وإدارة المخاطر. يوفر استخدامه في هذا البحث إطاراً قوياً لفهم كيفية تأثير التغييرات التكنولوجية على الأداء المؤسسي، مما يُعزز من مصداقية النتائج ويُساعد في بناء قاعدة معرفية متينة. من خلال هذه المنهجية، يسعى البحث إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة، مما يُساهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

١١,١ مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

١٢,١ أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٣,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : اقتصرَت الدراسة على التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية – الرقاقة الرقمية – البيئة الرقمية – الإبداع الرقمي) على الحد من المخاطر المؤسسية على وزارة الصحة.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٥.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين والمديرين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي للخدمات الصحية.

١,١,٢ بدايات مفاهيم التحول الرقمي

شهد القرن الحادي والعشرون تطوراً تكنولوجياً غير مسبوق مصحوباً بنماذج عمل مستحدثة وغير مألوفة للكثير ، وكذا ابتكارات متتالية ومتسارعة مدعومة بتطور الطريقة استخدام الناس للتكنولوجيا مما أدى إلى تحول شبه كامل لأليات التعامل بين الأفراد وبعضهم البعض، وبين الأفراد وقطاعات الأعمال من جهة، وبين المؤسسات العامة من الجهة الأخرى، فظهرت منصات التواصل الاجتماعي وكذلك منصات وتطبيقات الاقتصاد التشاركي القائم على تقديم الخدمة من فرد لفرد مثل منصات وتطبيقات تقديم خدمة التنقل، أو إيجار الغرف والمنازل، أو التمويل المالي، وكذلك ظهرت منصات التجارة الإلكترونية ، وظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية لتقديم الخدمات العامة للأفراد في المجتمع من خلال المواقع الإلكترونية. وبمرور الوقت أصبح لدى صانعي السياسات حول العالم وعي أكبر بقيمة التكنولوجيا وأهميتها للتنمية الاجتماعية والاقتصادية المرغوبة في بلدانهم، وبدأت الدول في وضع تصورات للتحول الرقمي لمختلف القطاعات، سواء الاقتصادية أو المجتمعية. (عزام، ٢٠٢١: ٤)

٢,١,٢ مفهوم التحول الرقمي

تتعدد مفاهيم التحول الرقمي ويمكن اعتباره نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن ومن بين هذه التقنيات (الحاسوب والذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات).

ويمكن تعريف التحول الرقمي على أنه "الاستثمار في رأس المال الفكري، وتغيير جذري في السلوك الطريقة العمل، ومهتم باستخدام التكنولوجيا داخل المنظمات ، مما ينتج عنه تحسين الكفاءات في تقديم

السلع والخدمات للجمهور والعملاء المستهدفين ذلك من خلال توظيف التقنية بالشكل الذي يخدم العمل ويساعد على توفير كل من الوقت والجهد في آن واحد" (Jensen, ٢٠١٩:٥٢)

كما يقصد بالتحول الرقمي السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة ، ببدء ذلك من وجود إستراتيجية تعمل على تحقيق الهدف الأساسي من التحول الرقمي وهو خدمة الانسانية وفي ذات الوقت مساعدة المنظمات علي البقاء والاستمرار في ضوء العمل الأخلاقي . (مصلحي، ٢٠٢١: ٢١)

ويعرف الباحث التحول الرقمي على أنه : مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة .

٣,١,٢ عناصر التحول الرقمي :

لقد استحوذ موضوع التحول الرقمي باهتمام ملحوظ على المستويين الإقليمي والدولي وخصوصا في ظل جائحة كورونا وما ترتب عليها من إجراءات وقائية وحجر قسري حيث أصبح العالم في ضرورة حتمية لتعزيز الأولويات والنظر للمستقبل بنظرة أكثر اعتماد على التكنولوجيا والاستفادة القصوى منها لتحقيق الفاعلية والكفاءة والربحية وتخفيف الخسائر خلال الأزمات. فالتحول الرقمي بات واقعاً حقيقياً له آثار كبيرة على مختلف القطاعات ويعتبر مصطلح مركب يجمع بين التقنية والتنظيم وكذلك الثقافة والأخلاق ويمكن وصفه بشكل عام في إطار واحد متكامل يمكن تقسيمه إلى خمسة محاور رئيسية . (كاجيجي وآخرون ، ٢٠٢١: ١٧٦)

٤,١,٢ خطوات التحول الرقمي

١. تكوين استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين.

٢. القيام بقياس الإمكانيات الرقمية الحالية.
٣. تعيين أحسن هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي
٤. تعيين المتطلبات الخطط الاستثمار
٥. معرفة عوائق التكامل الرقمي.
٦. إدارة التغيير بهدف التحول الرقمي. (الحارثي وآخرون ، ٦ : ٢٠٢٠)

٥,١,٢ تقنيات التحول الرقمي



شكل رقم (١) تقنيات التحول الرقمي

المصدر: (المنصة العربية الموحدة ، ٢٠٢٠)

٦,١,٢ مقومات ومتطلبات التحول الرقمي (المرشد وآخرون ، ٢٠٢٢ : ١٧٠٥)

١. الجوانب الأساسية والتي تشتمل على ما يلي:
 - البنية التحتية للأعمال الالكترونية (شبكات الانترنت والاتصالات).
 - الابتكارات الرقمية (أشياء المواصلات والمعالجات).
 - التقنيات الأساسية (أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية).

٢. قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية التي تنتج المنتجات الرئيسية أو الخدمات التي تعتمد على التقنيات الرقمية الأساسية كالمصنعات الرقمية والتطبيقات المحمولة وخدمات الدفع الرقمية).

٣. القطاعات الرقمية والتي تشتمل على المنتجات الرقمية وتستخدم الخدمات بشكل متزايد (كالتجارة الإلكترونية).

٧, ١, ٢ مزايا التحول الرقمي:

وتتمثل أبرز مزايا مبادرات التحول الرقمي كالآتي: (الخوري ، ٢٠٢١ : ٢٢٣)

■ بالنسبة للإدارات الحكومية

تساعد في تقليل التكلفة ورفع الكفاءة التشغيلية من خلال تبسيط الإجراءات والحد من الأخطاء في تقديم الخدمات، ومن شأن مثل هذه المبادرات أن تعزز مستويات التنسيق بين الدوائر الحكومية وتحقيق معايير الحوكمة والشفافية وفي الامتثال وإنفاذ القوانين.

■ بالنسبة للمستفيدين من المواطنين

تتمثل المزايا الرئيسية في الحصول على خدمات أكثر ملاءمة والأسرع والأكفأ في الاستجابة لاحتياجاتهم ورغباتهم، فضلاً عن خفض التكلفة التي قد يتكبدها جراء التنقل الشخصي بين الدوائر الحكومية للوصول إلى المعلومات وتخليص المعاملات.

■ بالنسبة لقطاع الأعمال:

قد ينظر إلى مبادرات التحول الرقمي من عدسة قدرتها في تعزيز مستوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص بهدف تطوير الخدمات وتحسين بيئات ممارسة الأعمال، وإنشاء القيمة المتكونة من زيادة إنتاجية المعاملات الناشئة عن سهولة التفاعلات الجديدة مع الدوائر الحكومية - وبخاصة في مجالات التجارة الإلكترونية - وتحسين جاذبية المناخ الاستثماري العام.

ولا تقتصر هذه الفوائد على هذه العناصر فحسب بل تتجاوز ذلك في كونها تساعد أيضاً في تحسين مستويات المعيشة والنمو الاقتصادي وعكس صورة إيجابية عن الأداء العام للحكومة من حيث تحقيق العدالة ومحاربة الفساد.

٨,١,٢ أنظمة التحول الرقمي في قطاع الخدمات الصحية:

يتكون نظام التحول الرقمي في المستشفيات من عدة تطبيقات رئيسية: (الشيتي، ٢٠٢١، ١٥)

سجل المريض الإلكتروني: تمثل نقطة مركزية تصب فيها وتنشق عنها قنوات عديدة من المعلومات المرتبطة بتقديم الرعاية الصحية للمريض، كما أنها تمتاز بدقة محتواها وسهولة الوصول إليها من خلال تكاملها مع مصادر المعلومات المختلفة من خلال نظم شبكات المعلومات.

■ نظام معلومات المختبر

هو نظام برمجي لتسجيل عمل مختبرات التحاليل الطبية، ابتداء من استقبال طلبات التحاليل إلى تحصيل ومعالجة النتائج ومن ثم طباعتها، وقد يعالج هذا النظام عملية تحديد العينات اللازمة للتحليل، وتوجيهها إلى الأقسام المختلفة للمختبر بحسب الاختصاص.

■ نظام الصيدلية

نظم معلومات مكونة من مجموعة من النظم الحاسوبية المعقدة التي صممت من أجل تلبية أقسام الصيدلية، وهذه النظم تعمل على تحسين فعالية هذه الأقسام، وسلامة المرضى وتخفيض التكاليف والتفاعل الكامل مع نظام معلومات المستشفى.

■ نظام معلومات الأشعة

هو نظم حاسوبية متكاملة تستخدم من قبل قسم الأشعة، ويقوم هذا النظام بتخزين الصور الطبية المختلفة ومعالجتها وتوزيعها وعرضها على مزودين الخدمة الصحية ذوي الاختصاص بشكل رقمي.

ويرتبط هذا النظام بالأجهزة الطبية الموجودة من جهة ويتكامل مع الأنظمة الأخرى في المستشفى من جهة أخرى مثل نظام معلومات المستشفى أو السجل الصحي الإلكتروني.

■ نظام إدخال الأوامر الطبية الكترونياً

يشمل كل الأوامر التي يقوم الطبيب بتسجيلها في السجل الصحي الإلكتروني للمريض.

٩,١,٢ الواقع التحليلي لجهود التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية.

حققت المملكة في مجال الحكومة الرقمية العديد من الإنجازات عبر عدد من البرامج والمبادرات الرقمية خدمة للمستفيدين وذلك وفقاً لأعلى درجات الأداء والموثوقية، وبعد برنامج (مراس) واحداً من بينها إذ أسهم في الوصول لأكثر من ٤٠ خدمة إلكترونية، وتقليص وقت المعاملة من ٨١ يوماً إلى ٢٤ ساعة وتسجيل أكثر من ٩٠ ألف عملية حتى الآن، إلى جانب برنامج (اعتماد) وهو أول منصة مالية بهذا الحجم في العالم للربط الإلكتروني، تعامل أكثر من ٤٥٠ منشأة حكومية تستخدم البوابة، وبرنامج (أبشر) الذي أسهم في ربط أكثر من ١٣٠ خدمة حكومية ليستخدمها المواطن، وتقليل وقت تجديد جواز السفر من ٨ أيام إلى يوم واحد، وتنفيذ أكثر من ٢٠ مليون معاملة حتى الآن، وإيصال الوثائق خلال يوم واحد وغيرها. (محمد وآخرون، ٢٠٢٠: ٢١)

وفي مجال الصحة الرقمية ومن خلال التحويل إلى المستشفيات والعيادات الذكية والمتصلة والتطبيب عن بعد وباستخدام تطبيق "صحي"، استطاع القطاع الصحي بالمملكة خفض عدد الزيارات والاستشارات الطبية بالحضور الشخصي بما نسبته ٥٠%، علاوة على تقليل أوقات الانتظار من شهر إلى أسابيع، وفي بعض الحالات إلى ٥ دقائق، فضلاً عن تقليل الأخطاء البشرية في بعض الحالات الطبية بنسبة ٩٠%.

وفي إطار التزامها بتحفيز المناخ الابتكاري والوصول إلى الريادة الإقليمية والعالمية في مجالات التقنية، نظمت المملكة العربية السعودية النسخة الثانية من هاكاثون الحج، أكبر تحدي تقني في منطقة الشرق الأوسط الذي حطم الرقم القياسي وسجل في موسوعة جينيس كأضخم هاكاثون على مستوى

العالم، بهدف استقطاب العقول الرائدة في مجال البرمجة لابتكار الحلول التقنية المساهمة في إثراء وتحسين تجربة الحجاج، حيث شهد حضور آلاف المبرمجين من الجنسين و ١٨ ألف مهتم وأثمر عن فوز عدد من مشروعات التطبيقات الذكية التي سيتم اختيار بعضها لتطويره وتحويله إلى مشروعات ريادية على أرض الواقع بتمويل ودعم من حاضنات ومسرعات التقنية بالمملكة. (وكالة الأنباء السعودية)

ويسهم الاقتصاد الرقمي في جعل المملكة قوة اقتصادية عالمية من خلال تحقيق استثمارات متنامية لتسريع تطوير البنية التحتية لتمكين المجتمع وقطاع الأعمال، حيث نجحت المملكة في زيادة سرعة الانترنت ٣٠٠ ، وتغطية الجيل الرابع بمعدل ٩٠ و زيادة ٧ % بتغطية الألياف البصرية، مما يدعم الاقتصاد الرقمي ودوره في تحويل المنتجات الرقمية إلى سلع، وخفض التكلفة المالية، وزيادة شفافية المعاملات، وتعزيز القدرة التنافسية عن طريق زيادة الوصول إلى المعلومات وسرعة تنفيذها، فضلاً عن دوره في إيجاد المزيد من الفرص الوظيفية للشباب السعودي من خلال دعم الابتكار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة. توسعت الحكومة في استثماراتها التقنية، من أجل خلق بنية تحتية رقمية شاملة محفزة للمستثمرين والأنشطة الصناعية ومعززة لتنافسية الاقتصاد الوطني (جريدة الوطن ، ٢٠١٨).

يبدو أن التحول الرقمي يمضي بصورة متسارعة ومتقدمة عن الخط الزمني المحدد له سلفاً. كذلك تحسين جودة الاتصال، وزيادة نسبة التغطية في المدن وخارجها لتصل إلى (٩٠ %) من المنازل في المدن ذات الكثافة السكانية العالية و (٦٦) في المناطق الأخرى من الأهداف الرئيسة وأحسب أن هناك ربطاً بين هذه التغطية التوسعية وبين الإثراء المعرفي والتقني على حد سواء، وبما يسهم في القضاء على الأمية التقنية من جهة، وتعزيز المعرفة وتلقي العلوم الرقمية من جهة أخرى (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية ، ٢٠١٩).

مدى فاعلية التحول الرقمي للخدمات الصحية على تحسين تجربة المريض في مستشفى القويعة العام بمنطقة الرياض.

١. التسجيل والتعيينات الإلكترونية

❖ تحسين الكفاءة : من خلال النظام الإلكتروني، يمكن للمرضى تجنب طوابير الانتظار الطويلة وإدارة مواعيدهم بشكل ذاتي. هذا يقلل من الحاجة للتفاعل المباشر مع موظفي الاستقبال، مما يسمح لهم بالتركيز على مهام أخرى أكثر أهمية.

❖ دقة المعلومات بتقليل الأخطاء في التسجيل وتعديل المواعيد نظراً لتقليل التدخل البشري، مما يعزز من دقة المعلومات.

٢. السجلات الطبية الإلكترونية

❖ سهولة الوصول والأمان : تتيح السجلات الطبية الإلكترونية للأطباء الوصول السريع والأمن إلى المعلومات الطبية، وتسهل مشاركة هذه المعلومات مع مختلف الأقسام والأخصائيين داخل المستشفى وخارجها .

❖ الرعاية المتكاملة : تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام الطبية والأطباء، مما يساهم في تقديم خطة علاجية شاملة ومنسقة للمريض.

٣. التواصل الإلكتروني:

❖ تحديثات دورية : إمكانية إرسال التحديثات الصحية والتذكيرات بمواعيد العلاج أو الأدوية عبر الرسائل الإلكترونية أو الرسائل النصية.

❖ الاستشارات عبر الإنترنت : تمكين المرضى من الحصول على استشارات طبية عن بعد، مما يقلل من الحاجة لزيارات المستشفى غير الضرورية ويحسن من الراحة للمرضى.

٤. التقنيات التشخيصية والعلاجية المتقدمة

❖ تقنيات متطورة : استخدام الأجهزة والبرمجيات الحديثة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحسين التشخيصات وتخصيص العلاجات.

❖ التشخيص السريع بتقليل الوقت اللازم للحصول على نتائج الفحوصات والتشخيصات، مما يسرع في بدء العلاج ويحسن من فرص الشفاء.

٥. التعليم والتثقيف الصحي الرقمي:

- ❖ مواد تفاعلية : توفير محتوى تفاعلي يشمل فيديوهات وندوات عبر الإنترنت لتعليم المرضى عن حالاتهم الصحية وطرق العلاج.
- ❖ تعزيز الوعي الصحي : تمكين المرضى من فهم أفضل لحالتهم الصحية وتحسين الامتثال للعلاجات من خلال التعليم الذاتي.

٦. رضا المرضى

- ❖ تقييمات واستبيانات رقمية : جمع الآراء والتعليقات من المرضى بشكل إلكتروني لتقييم وتحسين جودة الخدمات.
- ❖ الاستجابة للتغذية الراجعة : تحليل البيانات المجمعة لفهم احتياجات وتفضيلات المرضى بشكل أفضل وتطبيق التحسينات المطلوبة.

المبحث الثاني: نموذج إدارة المخاطر المؤسسية

تمهيد:

شهد العالم الاقتصادي توسع وتطور ملحوظ على مدار السنوات ونتيجة لذلك أصبح هناك ضرورة ملحة للأخذ بعين الاعتبار إلزامية مواكبة أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر لهذا التطور بالشكل المناسب والسليم، والعمل على إدخال مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة مضبوطة وذلك للحفاظ على استقرار العمل المؤسسي بالسوق المالي وبلوغ الكفاءة التنافسية، وبناءً على ذلك تم إنشاء هيئات عالمية مختصة لتساند عمل الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وأبرزها إطار إدارة المخاطر Enterprise Risk Management (ERM) التابعة للجنة الراعية وعلى المستوى العلمي يضم إطار Committee of Sponsoring Organizations (COSO) إدارة المخاطر عدة محاور رئيسية وهي: البيئة الرقابية والتي تمثل النطاق المحيط بالعمل الرقابي، وتحديد الأهداف المرجوة، وتحديد الأحداث التي تشكل جميع أنشطة الشركة، وتقييم المخاطر حيث يساعد هذا المحور على الحد من نقاط الضعف والمخاطر المحيطة بالشركة والاستجابة لهذه المخاطر، وبالإضافة إلى جميع الأنشطة الرقابية، وتوظيف نظم معلومات واتصالات داخل الأنظمة الرقابية لزيادة الجودة بالعمل، وأخيراً عمليات المراقبة التي تشكل المتابعة الدورية لجميع أنشطة ومستويات الشركة.

١,٢,٢ نشأة وتطور نموذج إدارة المخاطر (ERM)

شهد العالم الاقتصادي تطوراً ملحوظاً وسريعاً مع مرور السنوات وتقدم الوقت، مما أدى إلى زيادة حجم الشركات وارتفاع مستوى الأعمال الاقتصادية وبالتالي حدث نمو ملحوظ على حجم الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية ولكن على خلاف ذلك وعلى الرغم من التقدم الملموس أصبحت الشركات أكثر عرضه لارتفاع المخاطر لذلك أصبح من الضروري تشكيل نطاق شامل يضم معايير لجميع المخاطر المحتملة والعمل على الحد منها والسيطرة عليها.

ونظراً لتفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية وإفلاس بنك فرانكلين (Franklin) الأمريكي، وبنك هرستات (Herstatt) الألماني، وتزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها نشأت لجنة بازل للرقابة المصرفية التابعة (Basel Committee on Banking Supervision) لبنك التسويات الدولية عام (١٩٧٤) من طرف مجموعة الدول العشر الكبرى وهي بلجيكا كندا فرنسا ألمانيا اليابان هولندا الولايات المتحدة الأمريكية، السويد، بريطانيا، سويسرا ومقرها في مدينة (بازل) السويسرية، وتمارس لجنة بازل منذ تأسيسها العمل في مجال البحث عن أفضل السبل لدعم الاستقرار المالي وتوسيع نطاق الإشراف والرقابة المصرفية، حيث أصدرت لجنة بازل وثيقة بالمبادئ الأساسية للرقابة تتضمن معايير رئيسية ومعايير إضافية بالنسبة للمعايير الرئيسية في تشمل العناصر التي يتعين وجودها بشكل عام في كل بلد لكي تعتبر الرقابة فعالة، أما المعايير الإضافية فهي العناصر التي تزيد من قوة الرقابة. وتهدف هذه المعايير بصورة أساسية إلى التركيز على الحاجة إلى تعزيز المراقبة على البنوك كأولوية قصوى بعد أن تم أدراك أن نقاط الضعف في الأنظمة المصرفية كانت إحدى المسببات الرئيسية للزمات المالية في عدة بلدان خلال العقد الأخير من القرن العشرين توفير قاعدة استرشادية يمكن الاهتداء بها في تقييم فعالية أنظمة الرقابة المصرفية (عبد الله ، ٢٠١٩).

ومن الضروري أن تؤكد على أهمية وجود إدارة متكاملة للمخاطر داخل أي شركة أو مؤسسة وذلك بسبب حدوث بعض الانهيارات العالمية مثل (WorldCom & Enron) إذ أن السبب الرئيسي لهذه الأزمات عدم توافر سيطرة على الأنظمة الرقابية وعدم القدرة على ضبط المخاطر بشكل سليم، وبناءً على ذلك تم تشكيل لجنة (COSO) وهي لجنة كاملة متخصصة بمتابعة الرقابة الداخلية على جميع التقارير المالية وعلى جميع العمليات والأنشطة داخل الشركة حيث قدمت (COSO) الكثير من القواعد والمعايير الرقابية الضرورية في أي قطاع اقتصادي ومن ضمنها نموذج إدارة المخاطر (ERM) والذي يعد نهج قوي لتوجيه الإدارة بوضع خطط لحماية الشركة من جميع المخاطر المحتمل حدوثها، وتعد خاصية إدارة المخاطر (ERM) أفضل بكثير من إدارة المخاطر التقليدية لأنها أكثر شمولية، إذ تضم إدارة المخاطر جميع مخاطر الشركة كما أنها تتميز أيضاً بسرعة العمل مقارنة بالنطاق التقليدي، ولابد من ذكر بأن (ERM) تساعد في الإشراف على حوكمة الشركات في إطار إدارة المخاطر (المرء ، ٢٠٢٠).

ولذلك أكدت دراسة (الظن ٢٠١٦) على أهمية العمل تحت إطار الرقابة الداخلية (COSO) والذي يتضمن نهج شامل وواضح عن إدارة المخاطر، ويؤكد على علاقة تبادلية تكاملية بين النظام الرقابي الداخلي وإدارة المخاطر فكلما زادت كفاءة النظام الرقابي الداخلي زادت بالمقابل جودة إدارة المخاطر، وكما ذكر أيضاً بأن الأهداف الرقابية تشمل جميع عمليات الشركة وأنشطتها كالتقارير والأنشطة التشغيلية وإجراءات الإدارة وغيرها، ومن الجانب العلمي أيضاً ذكر بأن عملية بناء نطاق رقابي داخلي شامل وداعم لتوجيه إدارة المخاطر يؤدي ذلك لتحقيق كامل الأهداف الجوهرية للشركة.

وأشار (يخلف وسايح، ٢٠١٩) أن عمليات الاحتيال والغش تعتبر نوع من أخطر أنواع المخاطر والتي تعمل على هدم الثقة بين الشركات والأطراف ذات المصالح المشتركة وكان لابد من وضع العديد من المعايير والضوابط لضمان شفافية التقارير المالية واستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية وغير المالية وبالإضافة إلى إعداد نهج كامل عن الأخلاقيات المهنية التي تضبط جميع الأنشطة داخل الشركات وأيضاً حفاظاً على حقوق المساهمين والمستثمرين لتجنب أي مساءلة قانونية.

وبالإضافة إلى ذلك من المهم بيان ضرورة التطور التكنولوجي الذي شهده العالم بشكل عام والاقتصاد بشكل خاص، حيث أن النظام الرقابي وإدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من قطاع الاقتصاد وبناءً على ذلك تبين أن للتكنولوجيا أثر واضح على أنظمة الإدارة الرقابية والمخاطر إذ أن التكنولوجيا الحديثة تمثل خطر بحد ذاتها، وذلك لدخول الشركات في عالم الحوسبة والإجراءات الرقمية. وعليه يتوجب على كل الشركات توفير نظام رقابي داخلي شمولي مفصل يحتوي على إدارة ملائمة قادرة على حماية موارد الشركة وجميع عملياتها المهمة (Al- Mashhadi, 2021)

وعلاوة على ذلك تم إنشاء لجنة تريدواي (Treadway) وهي اللجنة المسؤولة عن نهج الرقابة الداخلية في الولايات المتحدة الأمريكية ففي عام (١٩٨٥) تم تشكيل لجنة مختصة لقيادة قواعد الرقابة الداخلية تدعم ضوابط لجنة تريدواي تدعى لجنة المنظمات الراعية (COSO) حيث كان تمويل اللجنتين من قبل جمعيات ومعاهد المحاسبة المهنية والتي تشمل (عبد القادر، ٢٠١٩) :-

(١) المعهد الأمريكي للمحاسبين المعتمدين (AICPA)

(٢) جمعية المحاسبين الأمريكيين (AAA) American Accounting Association

(٣) معهد المدراء الماليين (FFI) Financial Executives International

(٤) معهد المدققين الداخليين الدولي (II) The Institute of Internal Auditors

(٥) معهد المحاسبين الإداريين (IMA) Institute of Management Accountants

حيث بدأت الإصدارات الخاصة بإطار الرقابة الداخلية في ظل المنظمات المهنية الراعية بالعمل على تقييم وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية من سنة (١٩٩٢) إلى (٢٠١٣)، حيث تضمنت هذه الإصدارات خمسة مكونات أساسية فقط للرقابة الداخلية للإصدار الأول والثالث، إذ كان كل منهما يحتوي على مجموعة من الضوابط والمبادئ، بينما كان الإصدار الثاني يحتوي على ثمانية مكونات فقط بالإضافة إلى مجموعة من المبادئ وبالتالي فإن عملية إدارة المخاطر في كافة المؤسسات المالية والمصرفية تتم من خلال الالتزام بأطر خاصة للرقابة مثل إطار (ERM) إذ تمثل إدارة المخاطر ممارسة مقبولة هدفها الرئيسي يتمثل في السيطرة على جميع المخاطر التي تعترض لها هذه المؤسسات في أثناء تحقيق أهدافها، ومن ثم تعمل على تشجيع الالتزام بإرشادات والتي يتم من خلالها بناء ثقافة مؤسسية قادرة على احتواء ومواجهة جميع الأزمات التي تواجهها (ذنون وتلالوة، ٢٠٢٠).

٢,٢,٢ مفهوم إدارة المخاطر:

تم إصدار النسخة الأخيرة لنهج العمل الرقابي وإدارة المخاطر (ERM) في عام (٢٠١٧) حيث شمل هذا الإصدار على العديد من الاستراتيجيات الدقيقة والكاملة، والتي تم العمل بها داخل الشركات لمالها من آثار ايجابية تنعكس على العديد من الجوانب داخل هذه الشركات حيث عرف الخطر تحت هذا الإطار على أنه مشكلات تؤثر على الإستراتيجية والأداء في جميع الوظائف والإدارات (Hirth and Chesley 2017)

إذ برز دور الرقابة الداخلية بصورة كبيرة تزامناً مع كبر حجم الشركات وازدياد حجم خدماتها ومنتجاتها وتشعبها سواء في القطاع الخاص أو الحكومي، ولتوفير وجود نظام رقابي داخلي ملائم لكل قطاع لابد من تحقيق أهداف الرقابة بما لا يتناسب مع أنشطة الشركات وأعمالها لذلك كان يجب على الإدارة العليا الاهتمام ببناء نظام رقابي جدير بالعمل يتناسب مع طبيعة السياسات المالية والاقتصادية والإدارية في الشركة من أجل الوصول لأكبر قدر ممكن من حماية الموارد ومتابعة الأعمال، ومن زاوية أخرى إن تطوير النظام الرقابي الداخلي بشكل دوري يعزز ذلك مستوى الأداء العلمي والإداري للوحدات الاقتصادية، ونتيجة لذلك يعتبر تطبيق الإطار الرقابي (COSO) من أفضل الإجراءات التوجيهية للرقابة الداخلية والذي يتم من خلالها العمل على دعم البيئة الرقابية وإدارة المخاطر وتقييمها (أحمد ، ٢٠١٨).

وبناءً على ذلك من الأساسي توثيق الغاية من وجود رقابة داخلية جيدة داخل كل شركة حيث أن لكل نظام رقابي داخلي محاور جوهرية يؤثر ويتأثر بها هذا النظام ومنها المراقبة، وحماية البيئة الرقابية، وإدارة المخاطر والعمل على تقييمها وغيرها إذ تجدر الإشارة إلى أن الهدف من وجود أنظمة رقابية قوية هو حماية جميع البيانات التشغيلية والمالية وأيضاً وحفظ الموارد من السرقة بالإضافة إلى التأكد من الامتثال لجميع سياسات وقواعد الشركة وأخيراً تقييم الأداء لكل الأنشطة والأحداث في الوحدات التنظيمية (Christopher et al, 2022)

والجدير بالذكر أن الإطار الرقابي الداخلي (COSO) يتصف بالكمالية ومن الأمور المهمة التي تم إدراجها تحت إطار (COSO) هي إدارة المخاطر، وعليه تعبر المخاطر عن نشوء أزمات اقتصادية أو مشكلات مالية متوقعة أو حتى غير متوقعة إذ تؤثر بشكل مباشر على وضع الشركة ولتجنب هذه التغيرات المتواصلة في عالم الأعمال والشركات يتوجب إتباع نظام إدارة مخاطر شامل يحتوي على أهداف إستراتيجية محددة تعمل على الحد من حدوث أي مشاكل أو خلل في أنشطة الشركة وتعمل أيضاً على الحد من حدوث مشكلات في التقارير المالية مما يؤدي ذلك إلى زيادة تكاليف غير مأخوذة بالحسبان (الظن، ٢٠١٦)، ولذلك ينبغي أن نسلط التركيز على مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية إذ تعتبر عملية تنظيمية مستمرة تشمل العديد من الاستراتيجيات والتي يتم توظيفها في الشركات والمنظمات بهدف ضبط الأحداث المحتمل حدوثها، ومن الممكن أن تؤثر على الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر (المر، ٢٠٢٠)، وكما تعرف إدارة المخاطر على أنها

نهج إداري متكامل يعمل على توجيه الوحدات الاقتصادية من شركات ومنظمات ومؤسسات بالاستعانة بنظام رقابي يحتوي على إجراءات رقابية متينة وأهمها عملية إدارة المخاطر لمواجهة الخطر والعمل على الحد منه وصولاً إلى انخفاض نسب عمليات الاحتيال وأيضاً توفير وسائل الحماية للكشف المبكر عن حالات الغش والسرقة (كاظم، ٢٠١٩). وتعد القيادة الرقابية القوية غاية محورية لكل شركة اقتصادية وذلك للوصول إلى الأهداف المرغوبة والمخطط لها بأقل خسائر ممكنة ولتحقيق ذلك لابد من تحديد المخاطر والعمل على فحصها بجودة عالية وكفاءة مطلوبة، إذ يعتبر الخطر شك بعدم تحقيق هدف ما أو احتمالية وجود خسارة أو تكون تكاليف غير متوقعة ومن الممكن أن يكون الخطر مرتبط بالتقارير المالية والتي تعد عمود الشركات، وعليه يتوجب على الإدارة عمل إجراءات مسبقاً وذلك لمحاولة تجنب Alslihat et al, 2018 وقوع المخاطر بشكل طارئ

وترى دراسة (ذنون وتلالوة ، ٢٠٢٠) بأن إدارة المخاطر هي عبارة عن إجراء مقبول يهدف إلى ضبط المخاطر التي قد تتعرض لها الشركات الاقتصادية عن طريق إتباع إرشادات وتوجيهات قوية قادرة على احتواء المشكلات لتفادي الأزمات والخسائر التي قد تواجهها تلك الشركات والذي يرجع سببها لعدم توفر نظام رقابي داخلي منظم.

وكما توفر إدارة المخاطر آليات رقابية ملزمة بتطبيق معايير محددة للحد من هذه المخاطر، حيث يعتمد حجم الخطر على حجم الشركة وطبيعة عملها بالإضافة إلى هيكل المخاطر التي تنطرق لها، وبطبيعة الحال تزداد المخاطر مع التسارع المتواصل في البيئة الخارجية والداخلية إذ يجعل تلك الشركات تواجه العديد من التحديات، لذلك تم تطوير إستراتيجيات خاصة بإدارة المخاطر تتصف بالقدرة على التحليل والفحص وبالإضافة إلى أساليب المتابعة الصحيحة ليتم إحراز هدف الملائمة والموثوقية في عمليات الشركة والمعلومات الخاصة بها (الدسوقي ، ٢٠٢٠).

ومن منظور آخر يتم تفسير إدارة المخاطر على أنها هدف من أهداف الشركات والتي تسعى لتوفيرها في نظامها الرقابي إذ تتم عملية إدارة المخاطر عن طريق تحديد الخطر الذي يعطل تحقيق أي

هدف من أهداف الشركة الأساسية والتركيز على أخطار الغش والتلاعب ومن ثم تقييم نوع الخطر وإجراء أي تطوير أو تعديل ممكن على القواعد الرقابية (عبد القادر، ٢٠١٩).

وكما عرف معهد المدققين الداخليين IIA إدارة المخاطر على أنها نطاق يحتوي مجموعة من العمليات كالتحديد والتقييم لسائر أنشطة الشركات، وبيان تقرير عن التهديدات التي تؤثر على العمل والأهداف إذ أن إدارة المخاطر تتميز بالإجراءات المتناسقة والمستمرة في الوحدات الاقتصادية (الموقع الإلكتروني لمعهد المدققين الداخليين).

وتفسيراً لذلك تم تعريف إدارة المخاطر على أنها طريقة توجه متخذي القرارات ببناء قواعد شاملة لاتخاذ القرارات الصحيحة الخالية من الأخطاء، ولذلك تم إنشاء ما يسمى بإدارة المخاطر وهي وحدة خاصة مسؤولة عن المخاطر والأزمات داخل هذه الوحدات إذ تعمل بالمراقبة والمتابعة المستمرة على مستوى الشركة ككل (Hayes, ٢٠٢١).

٣,٢,٢ أهمية إدارة المخاطر والأهداف المرجوة منها:

تعتبر إدارة المخاطر وظيفة في غاية الأهمية لأنشطة الرقابة الداخلية حيث يعتمد كل منها على الآخر بشكل إيجابي ومتربط وذلك لبناء خطة رقابية شاملة على جميع مستويات الإدارات والأنشطة المختلفة في الشركة لبقاء دوام الاستقرار المالي والاستثماري والعمل أيضاً على تقييم حجم المخاطر وعلاجها وصولاً إلى إنجاز جميع الأهداف المخطط لها بشكل واقعي، إذ تم إنشاء إطار كامل متخصص بإدارة المخاطر المؤسسية يدعى (ERM) والذي يقوم بعرض المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر والعمل على إيضاح المفاهيم الخاصة بها كتحديد المخاطر وتحملها والتخطيط لعلاجها، وبالإضافة إلى مجموعة من الإرشادات المفيدة في عملية إدارة المخاطر، إذ يتم تطبيق هذا الإطار في جميع أنحاء العالم داخل الشركات والمنشآت، حيث يعتبر المسؤول عن إنشاء هذا الإطار هي اللجنة الراعية (COSO) (الموقع الإلكتروني للجنة الراعية COSO).

وبناءً على ما سبق أكد (Gonzalez et al., ٢٠٢٠) على وجود أهمية محورية لإدارة المخاطر داخل إطار الشركات والأعمال، وذلك لوجود أثر جيد وملحوظ لإدارة المخاطر على الاستقرار المالي والأداء الإداري،

وذلك من خلال تطبيق مبدأ الحيطة والحذر من المخاطر المحتمل وقوعها؛ أي العمل على التحوط منها بشكل سليم ودقيق مما يؤثر بشكل مثمر بالربحية على مستوى الشركة، ولذلك من الأفضل أن تكون المخاطر أقل لتحقيق ربحية أكبر وهذا يؤدي إلى الوصول إلى الاستقرار المالي، ولا سيما أن مفهوم التحوط هو الحذر المسبق من المخاطر لتقليل احتمالية وقوع أزمات مالية قد تصل إلى الإفلاس في بعض الأحيان، وكما أشار (كاظم ونصيف، ٢٠١٩) بأن أهمية إدارة المخاطر تكمن بأنها تمثل عنصر أولي في إجراءات حوكمة الشركات بحيث يشكلان معاً نهجاً حيويًا وبارزاً في العمل على تحقيق أهداف الشركة والتقليل من عمليات الاحتيال والسرقة المالية والعمل أيضاً على مواجهة المخاطر بأقل الخسائر.

وأكد أيضاً (Naseem et al., ٢٠٢٠) بأن المستثمرين يفضلون الاستثمار بقطاعات اقتصادية قليلة المخاطر ويهتمون أيضاً بتوافر إدارة شاملة عن المخاطر لتعزيز ربحية الشركة الارتفاع مستوى الأداء المالي وذلك لأن عملية ضبط المخاطر تساعد في ارتقاء استغلال الموارد والفرص بشكل سليم وكما ذكرت دراسة (Saeidi et al., ٢٠٢١) بأن إدارة المخاطر تعد ركن رئيسي في الشركات والمؤسسات إذ تؤثر على الأداء بشكل كبير وملحوظ، وأن الشركات التي توظف إدارة مخاطر مؤسسية جيدة سيصبح لديها ميزة تنافسية وقيمة مضافة بالسوق المالي ولاسيما أن إدارة المخاطر تؤثر أيضاً على الأعمال المالية وغير المالية الداخلية منها أو الخارجية وكما تحرص على رضا العملاء ونمو الشركة على نحو مناسب، وأكد الشعراوي (٢٠١٦) بأن اكتمال آليات حوكمة الشركات تعتمد بشكل أساسي على توافر إدارة مخاطر تتصف بالكفاءة والجودة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف سواء كانت طويلة أو قصيرة الأجل.

والجدير بالذكر أن الإدارة المخاطر أهمية كبيرة وفقاً لنموذج (ERM) ويمكن تلخيصها كما يلي (محمود، ٢٠٢٠)

١. إمكانية جمع معلومات أفضل عند تواجد المخاطر.
٢. معاونة الإدارة بتخمين التكاليف وتحديدتها لتخفيف الخطر.
٣. مساعدة النظام المحاسبي في إعداد الموازنات والتقارير المالية بصورة أوضح وذلك عن طريق التنبؤ بالخطر المسبق.

وبناءً على ما سبق كان هنالك مساهمة واضحة من قبل إدارة المخاطر ومساراتها في الشركات المالية الصغيرة كانت أو الكبيرة في ضوء تزايد المخاطر التي قد تؤثر سلباً على أعمال الشركات وعليه قد يكون من الضروري تعزيز دور الإطار العام بإدارة المخاطر (ERM) ولذلك ينبغي عرض الأهداف العامة لإدارة المخاطرة الملائمة ومنها (Srinivas 2019) ، (Porlares and Tan, 2021)

١. أهداف قبل حدوث خسائر والخسائر هي التكاليف المتحققة التي تشكل زيادتها نقاط ضعف للشركات، لذلك تعمل إدارة المخاطر على التحوط الكافي من حدوث الخسائر وأخذ الحذر من آثارها، إذ يعد التعامل المناسب مع الخطر قبل حدوثه إجراء علمي قوي يتم اتخاذه في الوقت الصحيح لتجنب أي أثر مجهول أو معاكس ولحماية الشركة من احتمالية عدم التأكد.

٢. أهداف بعد حدوث خسائر حيث يمثل هذا الهدف الوقاية التامة من المخاطر الضمان استمرارية عمل الشركة وحفظ الأرباح ورعاية استقرارها لأن ذلك يؤثر على قرارات المستثمرين كونهم يفضلون الشركة ذات التدفق المستمر للدخل حيث أن إدارة المخاطر تساهم في نقص مستوى التباين في الدخل على مدار السنوات، وأيضاً أن الاستقرار في الدخل يساعد في خفض اقتطاع الضرائب.

ولعله من المفيد أن تؤكد بأن لكل نظام رقابي أهداف معينة مبنية بطرق سليمة وجودة عالية حيث حصلت إدارة المخاطر على الاهتمام المتنامي في ضوء دعم أهداف أنظمة الرقابة الداخلية فلا بد من عرض أهداف إدارة المخاطر وفقاً لنموذج (ERM) (ذنون وتلالوة ، ٢٠٢٠)

١. أهداف إستراتيجية: وهي أهداف تدعم أهداف الشركة الأساسية ومطابقة لها وتشكل المستوى الأعلى للشركة.

٢. أهداف تشغيلية وتشمل أهداف الأداء والربحية وحماية الموجودات واستغلال الموارد بحيث تكون متخصصة بعمليات الشركة.

٣. أهداف التقرير: تتبلور هذه الأهداف لضمان الثقة والشفافية والدقة في التقارير المالية وغير المالية الداخلية والخارجية أيضاً حيث تساهم في تدعيم اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة.

٤. أهداف الالتزام: وهي عبارة عن التقييد بالقوانين والمعايير المقررة من جهات مسؤولة.

وعليه قدم تطبيق إطار (ERM) هدف جوهرى يعتبر تكميلي لجميع الأهداف السابقة وهو تحديد وتقييم المخاطر الموجودة أو المحتمل تواجدها بكل عملية موجودة داخل الشركة.

ونالت إدارة المخاطر اهتمام الباحثين والمحللين الماليين إذ يوجد هناك دراسات خاصة بموضوع إدارة المخاطر المالية ومراعاة العلاقات بين الربحية والعوائد مع المخاطر المحيطة وأيضاً الحرص على استخدام المقاييس الكمية لفحصها وتقييمها بأفضل الطرق وذلك لخفض درجة المخاطرة والمحافظة على الأصول المالية وحمايتها بالاعتماد على نظريات وأسس علمية تنتهي إلى أنشطة إدارة المخاطر المالية (عبد القادر، ٢٠١٩).

٤,٢,٢ المحاور الأساسية لإدارة المخاطر وفقاً لإطار (ERM)

بناءً على المزايا والمنافع التي يحققها تطبيق إطار إدارة المخاطر (ERM) في شركات الأعمال والتي تندرج تحت تقوية العائد على رأس المال، وإحراز الميزة التنافسية المناسبة وتحقيق النمو المستمر، ورفع مستوى الثقة المتبادلة مع الأطراف المستفيدة، وارتقاء جودة القرارات الاقتصادية، والعمل على زيادة موثوقية المعلومات المالية، وبالإضافة إلى دعم أنظمة المعلومات والاتصالات والعمل المستمر على تقليص حجم التكاليف بشكل ملحوظ، ولكي يتمكن نظام إدارة المخاطر (ERM) بالعمل بالشكل الصحيح والملائم يجب أن تتوافر المحاور الأساسية لنجاح هذا النظام

أولاً: البيئة الرقابية.

حيث تشمل البيئة الرقابية جميع الأمور التي تتعلق بأنظمة الرقابة الداخلية، إذ أن البيئة الرقابية تؤثر وتتأثر بجميع العمليات الرقابية، وتشكل المرجع الأساسي والمهم لباقي المحاور الأخرى، لذلك تتكون البيئة الرقابية من مجموعة من المعايير والمقاييس التي تعتمد على مبادئ وعناصر الرقابة لجميع الأنشطة الاقتصادية في الشركات ويتوجب أن نشير للمبادئ الهامة للبيئة الرقابية كما أشارت دراسة (عبد القادر، ٢٠١٩) وهي كما يلي:

- الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية.

- استقلالية مجلس الإدارة والإشراف المستمر على تطوير وأداء الرقابة الداخلية.
- وجود هياكل تنظيمية وتحديد السلطات والمسؤوليات.
- الالتزام بتطوير كفاءة الأفراد بما يتناسب مع تحقيق الأهداف.
- تحمل المسؤولية المتعلقة بالرقابة الداخلية.

حيث تصبح البيئة الرقابية أكثر فعالية عندما يتم تحديد مسؤوليات جميع الأطراف تحت إطار الشركة بداية بأعلى الهرم من الإدارة العليا ولغاية جميع موظفين الأقسام، وعليه تقوم الإدارة العليا بالاعتماد على البيئة الرقابية ومدى كفاءتها بوضع سياسات وإجراءات أخلاقية واضحة لجميع العاملين في القطاع (Hussein and khamees2021)

ثانياً : تحديد الأهداف.

ويقصد هنا بتحديد الأهداف جميع الأهداف الإستراتيجية وذات العلاقة، حيث يتم تعيين الأهداف بدقة ومن ثم فحص الأهداف وتقييم جميع المخاطر المحيطة بها، وأخيراً تحديد مدى تحمل الخطر والآثار المترتبة عليها (ذنون وتلالوة ، ٢٠٢٠)

ثالثاً : تحديد الأحداث.

حيث تمثل الأحداث جميع الأنشطة والعناصر والتقنيات التي تترابط تحت حدث محدد مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المؤثرة بهذه الأحداث، وذلك للتمكن من تصنيف الأحداث ذات التأثير السلبي والعمل على معالجتها والأحداث ذات التأثير الإيجابي والعمل على تطويرها بشكل دائم (ذنون وتلالوة ، ٢٠٢٢)

رابعاً : تقييم المخاطر.

إذ إن الوصول لتحقيق الأهداف المنشودة تعد أكثر الأمور أهمية في مجال الأعمال والاقتصاد وبطبيعة الحال يعتبر تحقيق الهدف بأقل تكاليف ممكنة وبعيداً عن أي مشكلة نقطة قوة كبيرة لصالح الشركة، إذ تمثل التكاليف شكل من أشكال المخاطر لذلك يتوجب على إدارة الشركة العمل المستمر على

تقييم الخطر لتجنبه بشكل مسبق، وعليه هناك عدة مبادئ تركز عليها الإدارة في تقييم مخاطر الشركة

(Alslihat et al, 2018)

- العمل على تحديد المخاطر التي تعيق تحقيق الأهداف في المنظمة.
- العمل على التركيز على خطر الغش عند تحديد الأخطار المتعلقة بتحقيق الأهداف.
- العمل على تحديد أهداف المنظمة بدقة.
- العمل على تقييم وتحديد التطورات التي من الممكن أن تؤثر على نظام الرقابة الداخلية في المنظمة.

خامساً: الاستجابة للمخاطر.

إذ يقصد بالاستجابة للمخاطر أن تكون الإدارة مستجيبة للخطر الواقع أياً كان حجمه وذلك إما عن طريق قبوله وبالتالي الاستمرار بالعمل بوجود الخطر أو المحاولة بتخفيض حجمه أو تفاديه كلياً (محمود ، ٢٠٢٠)

سادساً: الأنشطة الرقابية.

حيث تندرج أنشطة الرقابة ضمن عمليات الإشراف والمتابعة المستمرة على مستوى الشركة وأعمالها، وذلك لرصد أي حالات غير مرغوبة، وعلاوة على ذلك تشكل الأنشطة الرقابية تقييم شامل للهيكل الرقابي والتأكيد المستمر على ضرورة الالتزام بمعايير الرقابة الداخلية لبلوغ الغايات المرجوة (Uzun ٢٠١٧) ومن الضروري أيضاً بيان المبادئ التي تتضمن عمل الأنشطة الرقابية ومنها الموقع الإلكتروني للجنة الرعية (COSO)

- تأسيس وتطوير الآليات والمنظومات المعلوماتية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد الأهداف ومدى وضوحها بما يتناسب مع تقييم المخاطر المتعلقة بها .
- وضع قواعد ثابتة وإجراءات مناسبة تمكن من تنفيذ أنشطة الرقابة.

سابعاً : المعلومات والاتصالات.

يوفر نظام المعلومات المتكامل مقاييس وإجراءات رشيدة يتم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات الداخلية أو الخارجية المفيدة للمؤسسة، وعليه يتم إيصال هذه المعلومات الهامة للمدراء والمعينين بالوقت المناسب وعند الحاجة لها، ونتيجة لذلك يساعد هذا أيضاً في استحداث أنظمة المعلومات وتطويرها بالإضافة إلى توفير وسائل اتصالات مناسبة بشكل مستمر لتقوية إجراءات الرقابة الداخلية، وأخيراً إتاحة مسارات للاتصال المرتبطة من وإلى الموظفين ومراعاة

٢,٥, الدعم الدائم والمستمر لاقتراحاتهم (Walsh ٢٠١٨).

ومن زاوية أخرى توجد هناك مبادئ محورية للمعلومات والاتصالات ومنها الموقع الالكتروني

للجنة الراعية (COSO)

- العمل على مصداقية وملائمة جميع المعلومات الضرورية وذلك لباقي مكونات نظام الرقابة الداخلية.
- العمل على تزويد جميع عناصر نظام الرقابة الداخلية بالمعلومات وخاصة ما يتعلق بتحديد الأهداف والمسؤوليات.
- التواصل المستمر مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المنظمة مما يؤثر بشكل إيجابياً على نظام الرقابة الداخلي.

ثامناً : المراقبة.

إن عملية المراقبة مقترنة دائماً بالاستمرارية أو الديمومة، لذلك يمكن تفسيرها على أنها متابعة دورية للأعمال من إجراءات وأنشطة تدرج تحت هذه الأعمال مع مراعاة تصحيح الخطأ بشكل مستمر إن وجد وذلك للحفاظ على المسار المخطط له (Wang, ٢٠١٩).

إذ ذكرت دراسة (محمود ٢٠٢٠) بأن المراقبة وعمليات المتابعة المتواصلة تعد من أهم العوامل التي تساعد في تحديد الخطر والمحاولة في الحد منه، لذلك تعد المراقبة من أول الإجراءات التي اتخذتها إدارة المخاطر لرصد الخطر المحتمل.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة التطبيقية

يتناول الباحث إجراءات الدراسة الميدانية التي اشتملت على التخطيط للدراسة موضحا الإجراءات التي اتبعها الباحث في تصميم استبانة الدراسة الميدانية وواصفا لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة وتقييم أدوات القياس وذلك على النحو التالي:

١,٣ المنهجية :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية وتم اتباع الأسلوب الوصفي التحليلي ، إذ سيتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

٢,٣ مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الاطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة..

٣,٣ أداة الدراسة :

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (دور التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية – الرشاقة الرقمية – البيئة الرقمية -الابداع الرقمي) على الحد من المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة..، الإستبانة هي من الوسائل المعروفة

لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة. ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداءه الدراسة الخطوات التالية :

(١) الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والاطلاع على ما كتب عن الموارد البشرية وتحسين الأداء.

(٢) قام الباحث بعرض أداءه الدراسة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على الدراسة، كما تم الاستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الاستبانة بصورة عامة من حيث مدى اتساق الفقرات مع فروض البحث وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي:

أ- حذف الفقرات التي اقترح حذفها.

ب- تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.

وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة مراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها.

وبناءً على ذلك تم تصميم استمارة الاستقصاء لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة وبعدها تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية واشتملت على قسمين :

— القسم الأول : تضمن البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

— القسم الثاني : يحتوي على عدد (٣٥) عبارة على الأبعاد موزعة على النحو التالي :

جدول (١) توزيع عبارات الاستبانة

عدد العبارات	محاور الدراسة
المتغير المستقل : التحول الرقمي	

٥	البعد الأول : التكنولوجيا الرقمية
٥	البعد الثاني : الرقاقة الرقمية
٥	البعد الثالث : البيئة الرقمية
٥	البعد الرابع : الابداع الرقعى.
١٠	المتغير التابع : المخاطر المؤسسية
٣٠	<u>مجموع العبارات</u>

المصدر : إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد ، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ولقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة. كما تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

جدول (٢) مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

العبارة	او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا او افق بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١
الوزن المرجح	٤,٢ – ٥	٣,٤ – ٤,٢	٢,٦ – ٣,٤	١,٨ – ٢,٦	١ – ١,٨
الوزن النسبي	٨٤ – ١٠٠	٦٨ – ٨٤	٥٢ – ٦٨	٣٦ – ٥٢	٢٠ – ٣٦

المصدر: إعداد الباحث

الوسط الفرضي = مجموع الأوزان / عددها

$$3 = 5 / 1 + 2 + 3 + 4 + 5 =$$

والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

٤,٣ وصف مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار وزارة الصحة كعينة للدراسة، حيث تم استهداف أقسام الموارد البشرية في الوزارة لدراسة أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية.

٢. عينة الدراسة وخصائصها :

اعتمدت الدراسة على عينة غير احتمالية قصدية من وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، حيث تم استهداف أقسام الموارد البشرية داخل الوزارة لدراسة أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية. تم توزيع (450) استبانة على الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية داخل أقسام الموارد البشرية، وذلك لضمان جمع البيانات المطلوبة بدقة. وقد تم استرجاع (430) استبانة سليمة وصالحة للتحليل الإحصائي، بينما لم يتم استرجاع (20) استبانة، في حين تم استبعاد عدد من الاستبانات غير المكتملة لعدم استيفائها المعايير المطلوبة للتحليل.

٥,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تم استخدام الأدوات الإحصائية

التالية :

- إجراء اختبار الثبات : (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة مجموع العبارات ألفا كرونباخ عن (٠.٦٠).
- أساليب الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (النوع العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- أساليب الإحصاء الاستدلالية: وذلك لاختبار فروض الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب في استخدام أسلوب الانحدار الخطي

وقد اتبع الباحث الخطوات التالية في اختبار فرضيات الدراسة:

- تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة وقد قام الباحث بتلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.
- حساب المتوسط والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي لجميع عبارات الدراسة وذلك لمعرفة اتجاه عينة الدراسة لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.
- ولاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغيرات التابعة قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي والمتعدد.

٦,٣ صدق وثبات الاستبانة:

- صدق الاستبيان (صدق المحكمين) : تم عرض المقياس (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديل.
- ثبات فقرات الاستبانة : في هذه الجزئية تم إيجاد معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبانة). وجدول رقم (٤) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على إنفراد وللمقياس ككل.

جدول رقم (٣) معامل الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

محاور الدراسة	ابعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل : التحول الرقمي	البعد الأول : التكنولوجيا الرقمية	٥	.٨١٤	.٩٠٢
	البعد الثاني : الرشاقة الرقمية	٥	.٧٩٧	.٨٩٣
	البعد الثالث : البيئة الرقمية	٥	.٨٨٥	.٩٤١
	البعد الرابع : الابداع الرقمي.	٥	.٩٤٠	.٩٤٠
المتغير التابع	المخاطر المؤسسية	١٠	.٨٢١	.٩٠٦
المجموع	جميع العبارات	٣٠	.٩٥٣	.٩٧٦

المصدر : إعداد الباحث

الجدول رقم (٣٤) يوضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة بمعامل ثبات (٩٥٣) وبمعامل صدق (٩٧٦) وتعتبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات مما يعكس ثبات إجابات المبحوثين، وهذا بدوره يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١,٤ أولاً: تحليل البيانات الشخصية :

اشتملت على الخصائص التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة:

(١) توزيع العينة حسب النوع :

لمعرفة النوع تم توجيه سؤال للمبحوثين وكانت إجاباتهم كما اتضح في الجدول (٤)

جدول (٤) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٣٣٢	% ٧٧,٢
أنثى	٩٨	% ٢٢,٨
المجموع	٤٣٠	% ١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث

يُلاحظ من خلال الجدول (٤) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (77.20%) ، في حين بلغت نسبة الإناث (22.80%) ويعكس ذلك أن أغلب العاملين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية هم من الذكور، وهو ما قد يعود إلى طبيعة العمل في القطاع الصحي، الذي يتطلب الالتزام المستمر، والقدرة على تحمل ضغوط العمل، والعمل في فترات الدوام المختلفة، بما في ذلك المناوبات المسائية، مما قد يجعل الذكور أكثر تمثيلاً في بعض الوظائف داخل الوزارة.

٢ - توزيع العينة حسب العمر:

لمعرفة العمر تم توجيه سؤال للمبحوثين وكانت إجاباتهم كما إتضح في الجدول (٥)

جدول (٥) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	١٩٧	% ٤٥,٦
٣٠ و أقل من ٤٠ سنة	١٨٢	% ٤٢,١
٤٠ و أقل من ٥٠ سنة	٤٢	% ١٠,٥
٥٠ سنة فأكثر	٩	% ١,٨
المجموع	٤٣٠	% ١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (٥) أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية الأقل من ٣٠ سنة، حيث بلغت نسبتهم (45.6%)، يليهم أفراد الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة (42.1%) أما الفئة العمرية من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة فقد بلغت نسبتهم (10.5%)، في حين أن نسبة الأفراد الذين تبلغ أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر كانت (1.8%).

ويشير هذا التوزيع إلى أن وزارة الصحة تعمل على توفير فرص عمل مستمرة للشباب، مع الحفاظ على الكفاءات والخبرات الموجودة، بما يسهم في تدريب وتطوير الكوادر الشابة لضمان استدامة الأداء المؤسسي بكفاءة وفعالية.

٣ - توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

لمعرفة المؤهل العلمي تم توجيه سؤال للمبحوثين وكانت إجاباتهم كما إتضح في الجدول (٧)

جدول (٦) التوزيع التكراري للمبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريوس	٢٣٤	٥٤,٣ %
دبلوم عالي	٣٨	٨,٨ %
ماجستير	١٥٠	٣٥,١ %
دكتوراه	٨	١,٨ %
المجموع	٤٣٠	١٠٠,٠ %

المصدر: إعداد الباحث

يُلاحظ من الجدول (6) أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (54.3%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (35.1%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم عالٍ (8.8%)، أما الحاصلون على درجة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم (1.8%)

ويُشير هذا التوزيع إلى اهتمام وزارة الصحة بتطوير كوادرها، من خلال توفير فرص لمواصلة التعليم العالي، حيث بلغت نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (ماجستير، دبلوم عالٍ، ودكتوراه) (45.7%) من إجمالي العينة، مما يعكس توجه الوزارة نحو رفع مستوى التأهيل العلمي لمندوبيها، وتعزيز الكفاءة المهنية في بيئة العمل.

٤- التوزيع وفق عدد سنوات الخبرة

جدول (٧) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
٥ و أقل من ١٠ سنة	٤٠	٧٠,٢ %
١٠ و أقل من ١٥ سنة	١٢	٢١,٠ %

١٥ وأقل من ٢٠ سنة	٣	٥,٣ %
٢٠ سنة فأكثر	٢	٣,٥ %
المجموع	٥٧	١٠٠,٠ %

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين ٥ وأقل من ١٠ سنوات، حيث بلغت نسبتهم (70.2%)، يليهم الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 10 وأقل من ١٥ سنة بنسبة (21.0%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 15 وأقل من ٢٠ سنة (5.3%)، أما الذين لديهم خبرة ٢٠ سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (3.5%).

ويُشير هذا التوزيع إلى أن وزارة الصحة تعتمد بشكل كبير على الكوادر الشابة، مما يعزز اكتسابهم للخبرات العملية، ويعكس توجه الوزارة نحو تمكين الشباب القادرين على العمل في بيئات ديناميكية، بما في ذلك الأوقات الإضافية والمسائية، لضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية بكفاءة عالية.

٢,٤ ثانياً : الإحصاء الوصفي لقياس متغيرات الدراسة:

❖ المتغير المستقل : التحول الرقمي

■ الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الاول : التكنولوجيا الرقمية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة مربع كاي للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (٨) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الاول التكنولوجيا الرقمية

الترتيب	مستوى الموافقة	قيمة مربع كاي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
١	أوافق بشدة	٩٢,٢٣	٨٥,٠ %	٠.٦٨٩	٤,٢٥	تعزز التكنولوجيا الرقمية كفاءة العمل وتحسن أداء الموظفين

٤	أوافق	١٢٤,٨	٧٥,٥ %	١,٠٦	٣,٧٥	تساهم التكنولوجيا الرقمية في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين دقة البيانات
٥	أوافق	١٥١,٢	٧٢,٦ %	١,١٣	٣,٦٣	تساعد التقنيات الحديثة في تسريع اتخاذ القرارات داخل الوزارة
٣	أوافق	١٤٩,٩	٧٧,٤ %	٩٤٦.	٣,٨٧	تدعم التكنولوجيا الرقمية توفير الخدمات الصحية بشكل أسرع وأكثر دقة
٢	أوافق	١٧١,٦	٨٠,٤ %	٨٧٦.	٤,٠٢	توفر التكنولوجيا الرقمية بيئة عمل أكثر تنظيمًا وتساهم في تحسين التواصل بين الإدارات
	أوافق		٧٨,٠ %	٧٢٠.	٣,٩٠	المجموع

المصدر : إعداد الباحث

يُظهر الجدول رقم (٨) أن التكنولوجيا الرقمية تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء المؤسسي داخل وزارة الصحة، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (3.90) والأهمية النسبية (78.0%)، مما يعكس تأييدًا قويًا لأثر التحول الرقمي في تطوير بيئة العمل. سجلت عبارة "تعزز التكنولوجيا الرقمية كفاءة العمل وتحسن أداء الموظفين" أعلى متوسط مرجح (4.25) وأهمية نسبية (85.0%)، مما يعكس اقتناع الموظفين بأهمية

التكنولوجيا الرقمية في رفع الكفاءة التشغيلية. كما أظهرت النتائج أن التكنولوجيا الرقمية تساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية، تسريع اتخاذ القرارات، وتحسين التواصل بين الإدارات، مما يعزز كفاءة العمل الحكومي. بشكل عام، تعكس النتائج أهمية تبني الوزارة لمزيد من الحلول الرقمية لضمان تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في تقديم الخدمات الصحية بكفاءة وسرعة.

■ الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الثاني الرشاقة الرقمية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة مربع كاي للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (٩) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الثاني : الرشاقة الرقمية

الترتيب	مستوى الموافقة	قيمة مربع كاي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
٢	موافق	١٣٢,٨	% ٧٦,٨	.٨٦٢	٣,٨٤	تعزز الرشاقة الرقمية سرعة التكيف مع التغيرات في بيئة العمل
٣	موافق	١٤٣,٦	% ٧٦,٦	.٩٦٠	٣,٨٣	تساعد الرشاقة الرقمية في تحسين جودة العمليات التشغيلية داخل الوزارة

١	موافق	١٣١,٢	% ٧٧,٠	.٩٠٣	٣,٨٥	تساهم الرقابة الرقمية في تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية
٥	موافق	١١٠,٨	% ٧٣,٦	.٩٤٨	٣,٦٨	تدعم الرقابة الرقمية سرعة تنفيذ الإجراءات الإدارية وتبسيطها
٤	موافق	١٣١,٦	% ٧٤,٦	.٩٩١	٣,٧٣	تساعد الرقابة الرقمية في تحسين التكامل بين الإدارات المختلفة داخل الوزارة
	موافق		% ٧٥,٦	٦٩٣.	٣,٧٨	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يُظهر الجدول رقم (٩) أن هناك موافقة عامة على أهمية الرقابة الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي داخل وزارة الصحة، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (٣,٧٨) والأهمية النسبية (٧٥,٦٪). حصلت عبارة "تساهم الرقابة الرقمية في تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية" على أعلى متوسط مرجح (٣,٨٥)، مما يعكس دور الرقابة الرقمية في دعم سرعة اتخاذ القرار وتحسين كفاءة العمل. كما سجلت العبارات المتعلقة بسرعة التكيف مع التغيرات وتحسين جودة العمليات التشغيلية متوسطات مرتفعة، مما يؤكد أهمية التحول الرقمي في تعزيز الاستجابة الفورية للتغيرات المؤسسية. وعلى الرغم من أن عبارة "تدعم الرقابة الرقمية سرعة تنفيذ الإجراءات الإدارية وتبسيطها" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط

(٣,٦٨)، إلا أن مستوى الموافقة العام لا يزال مرتفعاً، مما يدل على أن الرشاقة الرقمية تُعتبر عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة المؤسسية، مما يستدعي تعزيز استخدامها بشكل أوسع داخل الوزارة.

■ الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الثالث البيئة الرقمية:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة مربع كاي للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (١٠) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الثالث البيئة الرقمية

الترتيب	مستوى الموافقة	قيمة مربع كاي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
١	موافق	١٧٩,٠	% ٨٠,٠	٨٤٢	٤,٠٠	توفر الوزارة بيئة رقمية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية بكفاءة
٥	موافق	١١٨,٨	% ٧٠,٨	٩٤٦	٣,٥٤	تعتمد الوزارة على أنظمة رقمية دقيقة في استقطاب العاملين وفق معايير محددة
٢	موافق	١٥٦,١	% ٧٩,٢	٧٧٨	٣,٩٦	تستخدم الوزارة المنصات الرقمية لترقية الموظفين

						وفق احتياجات الوظائف الشاغرة
٤	موافق	١٤٢,١	% ٧٢,٦	.٩٣٨	٣,٦٣	تعتمد الوزارة على الأدوات الرقمية لاستقطاب الكفاءات من خارج القطاع العام
٣	موافق	١٥٤,٥	% ٧٦,٠	.٧٦٦	٣,٨٠	تستفيد الوزارة من الوسائل الرقمية والإعلامية للإعلان عن الوظائف المتاحة
	موافق		% ٧٥,٨	.٧٠٧	٣,٧٩	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يُظهر الجدول رقم (١٠) أن هناك موافقة قوية على دور البيئة الرقمية في تحسين عمليات استقطاب الموارد البشرية داخل وزارة الصحة، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (٣,٧٩) والأهمية النسبية (٧٥,٨٪). سجلت عبارة "توفر الوزارة بيئة رقمية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية بكفاءة" أعلى متوسط مرجح (٤,٠٠) وأهمية نسبية (٨٠,٠٪)، مما يعكس فعالية التحول الرقمي في عمليات التوظيف داخل الوزارة. كما حصلت عبارة "تستخدم الوزارة المنصات الرقمية لترقية الموظفين وفق احتياجات الوظائف الشاغرة" على متوسط مرجح مرتفع (٣,٩٦)، مما يشير إلى دور التحول الرقمي في دعم المسار المهني للموظفين.

من ناحية أخرى، سجلت العبارة "تعتمد الوزارة على أنظمة رقمية دقيقة في استقطاب العاملين وفق معايير محددة" أدنى متوسط مرجح (٣,٥٤) وأهمية نسبية (٨,٧٠٪)، مما قد يشير إلى الحاجة إلى تعزيز دقة وشفافية الأنظمة الرقمية في عمليات التوظيف. بوجه عام، تعكس النتائج إدراك الموظفين لأهمية البيئة الرقمية في تطوير عمليات التوظيف، الاستقطاب، والترقيات، مما يستدعي تعزيز الاستثمارات في الحلول الرقمية لضمان فعالية وكفاءة أكبر في إدارة الموارد البشرية.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة مربع كاي للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (١١) الإحصاءات الوصفية لعبارات البعد الرابع: الإبداع الرقمي

الترتيب	مستوى الموافقة	قيمة مربع كاي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
٤	موافق	١٧٣,٦	٧٢,٢ %	١,٠٣	٣,٦١	تعمل الوزارة على تحديد مصادر الابتكار الرقمي بوضوح لتعزيز بيئة العمل
١	موافق	١٩٣,٨	٧٤,٨ %	٠,٩١٧	٣,٧٤	تعتمد الوزارة على معايير دقيقة لضمان تطبيق الإبداع الرقمي في العمليات التشغيلية

٢	موافق	١٨٠,٤	% ٧٣,٦	.٩٨٥	٣,٦٨	تسعى الوزارة إلى تعزيز الإبداع الرقمي من خلال تطوير مهارات الموظفين وترقيتهم
٣	موافق	١٦٧,٥	% ٧٣,٤	.٩٦٧	٣,٦٧	تستقطب الوزارة الكفاءات المتميزة في المجال الرقمي لدعم الابتكار المؤسسي
٥	موافق	١٨١,٨	% ٦٩,٨	.٩٢٨	٣,٤٩	تستخدم الوزارة الوسائل الرقمية والإعلامية لنشر ثقافة الإبداع الرقمي بين الموظفين
	موافق		% ٧٢,٨	.٨٦٨	٣,٦٤	المجموع

المصدر : إعداد الباحث

يُظهر الجدول رقم (١١) أن هناك موافقة إيجابية على دور الإبداع الرقمي في تعزيز بيئة العمل داخل وزارة الصحة، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (٣,٦٤) والأهمية النسبية (٧٢,٨٪)، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية التحول الرقمي في تحسين العمليات المؤسسية. سجلت عبارة "تعتمد الوزارة على معايير دقيقة لضمان تطبيق الإبداع الرقمي في العمليات التشغيلية" أعلى متوسط مرجح (٣,٧٤) وأهمية نسبية (٧٤,٨٪)، مما يشير إلى أن الوزارة تولي اهتمامًا بتطبيق معايير دقيقة لضمان نجاح الابتكار الرقمي في بيئة العمل.

كما حصلت عبارة "تسعى الوزارة إلى تعزيز الإبداع الرقمي من خلال تطوير مهارات الموظفين وترقيتهم" على متوسط مرجح (٣,٦٨)، مما يعكس توجه الوزارة نحو الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية لتعزيز قدراتها الرقمية. وعلى الرغم من أن عبارة "تستخدم الوزارة الوسائل الرقمية والإعلامية لنشر ثقافة الإبداع الرقمي بين الموظفين" سجلت أدنى متوسط مرجح (٣,٤٩)، إلا أن مستوى الموافقة العام لا يزال إيجابياً، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز نشر ثقافة الإبداع الرقمي بشكل أكبر. بوجه عام، تعكس النتائج أهمية تبني استراتيجيات مبتكرة لتطوير بيئة العمل الرقمية، وتعزيز الاستثمار في التقنيات الحديثة لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإبداع.

❖ المتغير التابع : المخاطر المؤسسية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وقيمة مربع كاي للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم.

جدول رقم (١٢) الإحصاءات الوصفية لعبارات المتغير التابع : المخاطر المؤسسية

الترتيب	مستوى الموافقة	قيمة مربع كاي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
٧	موافق	١٥٢,٣	٧٧,٦ %	٠.٩٠٨	٣,٨٨	تؤثر المخاطر المؤسسية على كفاءة العمليات الإدارية داخل الوزارة
٨	موافق	١٣٤,٠	٧٦,٨ %	٠.٩٢١	٣,٨٤	تعتمد الوزارة على أنظمة رقابية لتقليل

						تأثير المخاطر المؤسسية
٤	موافق	٨١,٢٣	% ٨٢,٢	.٧٤٨	٤,١١	تساعد التقنيات الحديثة في الحد من المخاطر المؤسسية وتحسين بيئة العمل
٩	موافق	١٤٧,٨	% ٧٥,٨	.٨٨١	٣,٧٩	تواجه الوزارة تحديات مرتبطة بالمخاطر المؤسسية تؤثر على جودة الأداء
٦	موافق	٩٤,٨٩	% ٧٩,٢	.٩٢٥	٣,٩٦	تحرص الوزارة على تطوير استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر المؤسسية
١٠	موافق	١٢٨,٩	% ٧٢,٢	.٩٤٠	٣,٦١	تعد المخاطر المالية والإدارية من التحديات الرئيسة التي تواجه الوزارة
٢	موافق بشدة	٣٧,٧٥	% ٨٥,٢	.٦٩٥	٤,٢٦	تلعب الرقابة الداخلية دوراً رئيسياً في تقليل المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء

٥	موافق	١٤٠,٦	% ٨١,٤	٨٢١	٤,٠٧	تساهم الحوكمة المؤسسية في تعزيز قدرة الوزارة على التعامل مع المخاطر
٣	موافق	٨١,٨٣	% ٨٣,٨	٦٩٣	٤,١٩	توفر الوزارة بيئة تنظيمية قوية تساعد في الحد من المخاطر المؤسسية
١	موافق بشدة	٦٠,٥٨	% ٨٦,٤	٦٣١	٤,٣٢	استخدام الحلول الرقمية يساعد في الكشف المبكر عن المخاطر المؤسسية ومعالجتها
	موافق		% ٨٠,٠	٥١٠	٤,٠٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يُظهر الجدول رقم (١٢) أن هناك موافقة قوية على تأثير المخاطر المؤسسية على الأداء داخل وزارة الصحة، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (٤,٠٠) والأهمية النسبية (٨٠,٠٪)، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التعامل الفعال مع المخاطر المؤسسية. سجلت عبارة "استخدام الحلول الرقمية يساعد في الكشف المبكر عن المخاطر المؤسسية ومعالجتها" أعلى متوسط مرجح (٤,٣٢) وأهمية نسبية (٨٦,٤٪)، مما يدل على الدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في تقليل المخاطر المؤسسية وتحسين بيئة العمل.

كما جاءت عبارة "تلعب الرقابة الداخلية دورًا رئيسيًا في تقليل المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء" في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (٤,٢٦)، مما يشير إلى أهمية الإجراءات الرقابية في الحد من المخاطر

وتعزيز الاستقرار المؤسسي. وفي المقابل، سجلت عبارة "تعد المخاطر المالية والإدارية من التحديات الرئيسية التي تواجه الوزارة" أدنى متوسط مرجح (٣,٦١) وأهمية نسبية (٧٢,٢٪)، مما قد يشير إلى وجود تفاوت في وجهات النظر حول تأثير هذه المخاطر مقارنة بالجوانب الأخرى.

بوجه عام، تعكس النتائج أهمية تبني الحوكمة المؤسسية، تحسين الرقابة الداخلية، وتطوير الحلول الرقمية في الحد من المخاطر المؤسسية، مما يستدعي تعزيز الاستثمارات في الأدوات الرقمية والسياسات التنظيمية لضمان بيئة عمل مستقرة وأمنة.

٣,٤ اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) للتحويل

الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية – الرقاقة الرقمية – البيئة الرقمية -الابداع الرقمي) على

الحد من المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة.من خلال عينة الدراسة :

والهدف من وضع هذه الفرضية بيان أثر التحويل الرقمي على المخاطر المؤسسي وللتحقق من

صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن وظائف الموارد

البشرية كمتغير مستقل (X)، وتحسين أداء العاملين (Y_1)، كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (١٣) العلاقة بين أثر التحويل الرقمي على المخاطر المؤسسي

التفسير	الوزن النسبي (Sig)	اختبار (T)	معامل الانحدار	
معنوية	.000	6.295	٢,٠٨٠	B_0
معنوية	.000	5.901	.٥٠٦	B_1
			.٦٢٣	معامل الارتباط (R^1)
			.٣٨٨	معامل التحديد (R^2)
النموذج المعنوي			٣٤,٨٢٥	إختبار (F)

$$Y_1 = 2.080 + .506 X$$

المصدر : إعداد الباحث

يُظهر الجدول رقم (١٣) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة وتأثيره على الحد من المخاطر المؤسسية، حيث بلغ معامل الانحدار ($B_1 = 0.506$) مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي لتحول الرقمي على تقليل المخاطر المؤسسية. كما أن قيمة اختبار (T) بلغت (5.901) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يدل على أن هذا التأثير معنوي.

كما يوضح معامل الارتباط ($R_1 = 0.623$) وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين التحول الرقمي والحد من المخاطر المؤسسية، فيما بلغ معامل التحديد ($R_2 = 0.388$)، مما يعني أن 38.8% من التغيرات التي تحدث في المخاطر المؤسسية يمكن تفسيرها من خلال التحول الرقمي، في حين أن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وبالنظر إلى اختبار (F) البالغ ٣٤,٨٢٥، فإن النتائج تؤكد معنوية النموذج الإحصائي، مما يشير إلى أهمية التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر داخل الوزارة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

للتكنولوجيا الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة.

جدول (١٤) العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية

التفسير	الوزن النسبي (Sig)	اختبار (T)	معامل الانحدار	
معنوية	.000	٧,٨٥١	٢,٤٨٢	B_0
معنوية	.000	٤,٨٩٤	.٣٩٠	B_1
			.٥٥١	معامل الارتباط (R^1)
			.٣٠٣	معامل التحديد (R^2)

إختبار (F)	٢٣,٩٤٩	النموذج المعنوي
$X^{39.0} + .٤٨٢Y_1 = 2.$		

المصدر: إعداد الباحث

يُظهر الجدول رقم (١٤) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة، حيث بلغ معامل الانحدار ($B_1 = 0.390$)، مما يشير إلى أن زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية يساهم في تقليل المخاطر المؤسسية بنسبة 39% كما أن اختبار (T) البالغ (4.894) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) يؤكد أن هذا التأثير معنوي إحصائيًا.

ويشير معامل الارتباط ($R^2 = 0.551$) إلى وجود ارتباط متوسط بين التكنولوجيا الرقمية والحد من المخاطر المؤسسية، فيما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.303$) أن 30.3% من التغيرات في المخاطر المؤسسية يمكن تفسيرها من خلال التكنولوجيا الرقمية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج. كما أن اختبار (F) البالغ (23.949) يدل على معنوية النموذج الإحصائي، مما يعكس التأثير الإيجابي للتكنولوجيا الرقمية في تحسين أنظمة العمل وتقليل المخاطر المؤسسية داخل الوزارة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للرشاقة الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة.

جدول (١٥) العلاقة بين الرشاقة الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية

معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B_0	٢,٦٦٣	٧,٩٥٩	معنوية
B_1	٣٥٤	٤,٠٧٣	معنوية
معامل الارتباط (R^2)	٤٨١		

معامل التحديد (R^2)	٠.٢٣٢	
اختبار (F)	١٦,٥٨٨	النموذج المعنوي
$X^2 = 2.6637 + 354X$		

المصدر: إعداد الباحث،

يوضح الجدول رقم (١٥) أن الرشاقة الرقمية لها تأثير معنوي وإيجابي على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة، حيث بلغ معامل الانحدار ($B_1 = 0.354$)، مما يشير إلى أن كل زيادة في مستوى الرشاقة الرقمية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى انخفاض المخاطر المؤسسية بنسبة ٣٥,٤٪. كما أن اختبار (T) البالغ (٤,٠٧٣) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) يثبت أن هذا التأثير معنوي إحصائيًا.

ويشير معامل الارتباط ($R_1 = 0.481$) إلى وجود ارتباط متوسط بين الرشاقة الرقمية والحد من المخاطر المؤسسية، فيما يوضح معامل التحديد ($R_2 = 0.232$) أن ٢٣,٢٪ من التغيرات في المخاطر المؤسسية يمكن تفسيرها من خلال الرشاقة الرقمية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج. كما أن اختبار (F) البالغ (١٦,٥٨٨) يشير إلى معنوية النموذج الإحصائي، مما يعكس أهمية الرشاقة الرقمية في تعزيز سرعة الاستجابة، تحسين اتخاذ القرار، وتقليل المخاطر المؤسسية من خلال تبني بيئة عمل أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع التغيرات.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للبيئة الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة.

جدول (١٦) العلاقة بين البيئة الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية

معامل الانحدار	اختبار (T)	الوزن النسبي (Sig)	التفسير
B_0	٢,٦٧٧	٠,٠٠٠	معنوية
B_1	٤,١١٥	٠,٠٠٠	معنوية

معامل الارتباط (R^1)	.٤٨٥	
معامل التحديد (R^2)	.٤٣٥	
اختبار (F)	١٦,٩٣٧	النموذج المعنوي
$X350 + 16937Y_1 = 2.$		

المصدر : إعداد الباحث

يُظهر الجدول رقم (١٦) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقمية والحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة، حيث بلغ معامل الانحدار ($B1 = 0.350$)، مما يشير إلى أن تحسين البيئة الرقمية بمقدار وحدة واحدة يساهم في تقليل المخاطر المؤسسية بنسبة 35% كما أن اختبار (T) البالغ (4.115) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) يؤكد أن هذا التأثير معنوي إحصائياً.

ويشير معامل الارتباط ($R1 = 0.485$) إلى وجود ارتباط متوسط بين البيئة الرقمية والحد من المخاطر المؤسسية، فيما يوضح معامل التحديد ($R2 = 43.5\%$) أن 43.5% من التغيرات في المخاطر المؤسسية يمكن تفسيرها من خلال البيئة الرقمية، مما يعني أن البيئة الرقمية لها تأثير قوي نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى المدروسة. كما أن اختبار (F) البالغ (16.937) يدل على معنوية النموذج الإحصائي، مما يعكس أهمية توفير بيئة رقمية متكاملة، أنظمة إلكترونية متطورة، وأدوات رقمية تدعم اتخاذ القرار في تقليل المخاطر المؤسسية وتحسين كفاءة الأداء داخل الوزارة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإبداع

الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة.

جدول (١٧) العلاقة بين الإبداع الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية

التفسير	الوزن النسبي (Sig)	اختبار (T)	معامل الانحدار	
معنوية	٠,٠٠٠	١١,٤٤٦	٢,٩٤١	B_0

معنوية	٠,٠٠٠	٤,٢٤٧	.٢٩٢	B ₁
			.٤٩٧	معامل الارتباط (R ¹)
			.٢٤٧	معامل التحديد (R ²)
	النموذج المعنوي		١٨,٠٣٥	اختبار (F)
X٢٩٢ + .٩٤١٧ ₁ = 2.				

المصدر : إعداد الباحث

يُظهر الجدول رقم (١٧) أن الإبداع الرقمي له تأثير معنوي وإيجابي على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة، حيث بلغ معامل الانحدار ($B_1 = 0.292$)، مما يشير إلى أن زيادة مستوى الإبداع الرقمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تقليل المخاطر المؤسسية بنسبة 29.2% كما أن اختبار (T) البالغ (4.247) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) يدل على أن هذا التأثير معنوي إحصائياً.

ويشير معامل الارتباط ($R_1 = 0.497$) إلى وجود ارتباط متوسط بين الإبداع الرقمي والحد من المخاطر المؤسسية، فيما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 24.7\%$) أن 24.7% من التغيرات في المخاطر المؤسسية يمكن تفسيرها من خلال مستوى الإبداع الرقمي داخل الوزارة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى. كما أن اختبار (F) البالغ (18.035) يؤكد معنوية النموذج الإحصائي، مما يعكس أهمية تعزيز ثقافة الإبداع الرقمي، دعم الحلول الابتكارية، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين في تقليل المخاطر المؤسسية وتحقيق بيئة عمل أكثر كفاءة ومرونة.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

١,٥ أولاً: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

أظهرت النتائج أن التكنولوجيا الرقمية تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين كفاءة العمل ورفع مستوى الأداء المؤسسي، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (3.90) وأهمية نسبية (78.0%) وسجلت عبارة "تعزز التكنولوجيا الرقمية كفاءة العمل وتحسن أداء الموظفين" أعلى متوسط مرجح (4.25)، مما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية التكنولوجيا في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية، ويعود ذلك إلى أن الوزارة تعتمد على أنظمة رقمية متطورة تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، مما يسهم في زيادة سرعة إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الحلول الرقمية في تعزيز الشفافية والرقابة، مما يقلل من المخاطر التشغيلية داخل الوزارة.

حققت الرشاقة الرقمية متوسطًا مرجحًا (3.78) وأهمية نسبية (75.6%)، مما يدل على اتفاق المشاركين على أهمية المرونة الرقمية في تحسين العمليات المؤسسية. وسجلت عبارة "تساهم الرشاقة الرقمية في تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية" أعلى متوسط مرجح (3.85)، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يعزز سرعة الاستجابة للمستجدات، ويعود ذلك إلى أن الوزارة توفر أدوات رقمية تتيح سرعة الوصول إلى المعلومات، وتعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات الطارئة. كما أن استخدام الأنظمة الرقمية يساعد في تسريع تنفيذ الإجراءات الإدارية، ما يجعل القرارات أكثر مرونة ودقة. ومع ذلك، قد يكون هناك تفاوت في مستويات الاستفادة من هذه الأدوات الرقمية بين الإدارات المختلفة، مما يفسر عدم تحقيق مستويات أعلى من الموافقة.

أظهرت النتائج أن البيئة الرقمية داخل الوزارة تلعب دورًا محوريًا في تطوير عمليات التوظيف والاستقطاب، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (3.79) وأهمية نسبية (75.8%) وسجلت عبارة "توفر الوزارة بيئة رقمية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية بكفاءة" أعلى متوسط مرجح (4.00) وأهمية نسبية

(80.0%)، مما يعكس تطور آليات التوظيف الرقمية داخل الوزارة، ويعود ذلك إلى أن الوزارة تعتمد على أنظمة رقمية حديثة في عمليات التوظيف وإدارة الموارد البشرية، مما يسهم في تسهيل استقطاب الكفاءات وإدارة الترقّيات الوظيفية. كما أن استخدام المنصات الرقمية للإعلان عن الوظائف يعزز من فرص جذب المواهب المناسبة. ومع ذلك، فإن الحاجة إلى توسيع نطاق الاستخدام الرقمي في جميع الإدارات قد يكون سبباً في تسجيل بعض العبارات لمستويات موافقة أقل نسبياً.

أظهرت نتائج هذا البعد أن هناك موافقة متوسطة إلى مرتفعة على دور الإبداع الرقمي في تحسين بيئة العمل، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (3.64) وأهمية نسبية (72.8%) وسجلت عبارة "تعتمد الوزارة على معايير دقيقة لضمان تطبيق الإبداع الرقمي في العمليات التشغيلية" أعلى متوسط مرجح (3.74)، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية الحوكمة الرقمية في تعزيز الإبداع المؤسسي، ويعود ذلك إلى أن الوزارة توفر بعض الأدوات الرقمية التي تساعد في تعزيز الابتكار وتحسين سير العمل، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاستثمار في الحلول الرقمية المتطورة. كما أن نشر ثقافة الإبداع الرقمي بين الموظفين لا يزال في طور التطوير، مما قد يفسر تسجيل بعض العبارات لمستويات موافقة متوسطة بدلاً من مرتفعة.

أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في الحد من المخاطر المؤسسية، حيث بلغ المتوسط المرجح العام لهذا البعد (4.00) وأهمية نسبية (80.0%) وسجلت عبارة "استخدام الحلول الرقمية يساعد في الكشف المبكر عن المخاطر المؤسسية ومعالجتها" أعلى متوسط مرجح (4.32) وأهمية نسبية (86.4%)، مما يعكس الدور الفعال للحلول الرقمية في تقليل المخاطر، ويعود ذلك إلى أن الوزارة تعتمد على أنظمة رقمية توفر تحليلات دقيقة للمخاطر المحتملة، مما يساعد في الكشف المبكر عن المشكلات واتخاذ الإجراءات الاستباقية لمعالجتها. كما أن الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية تساهمان بشكل كبير في تقليل المخاطر، ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التحديات المرتبطة بالمخاطر المالية والإدارية، مما يتطلب تعزيز أنظمة الأمان والرقابة الرقمية بشكل أكبر.

٢,٥ نتائج الفرضيات وتفسيرها

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية – الرقاقة الرقمية – البيئة الرقمية - الإبداع الرقمي) على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة."

تم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن هناك تأثيراً معنوياً وإيجابياً للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على الحد من المخاطر المؤسسية. بلغ معامل الارتباط ($R^2 = 0.623$)، مما يدل على وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين التحويل الرقمي وتقليل المخاطر، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 38.8\%$)، مما يعني أن ٣٨,٨٪ من التغيرات في المخاطر المؤسسية يمكن تفسيرها من خلال التحويل الرقمي.

يعود هذا التأثير إلى أن التحويل الرقمي يوفر أدوات وتقنيات تسهم في الحد من المخاطر المؤسسية من خلال تحسين الحوكمة الإلكترونية، رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة. كما أن استخدام الحلول الرقمية يسهل الكشف المبكر عن المخاطر واتخاذ التدابير الوقائية، مما يقلل من الأخطاء التشغيلية والإدارية داخل الوزارة.

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة."

تم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، حيث بلغ معامل الانحدار ($B1 = 0.390$)، مما يدل على أن التكنولوجيا الرقمية تقلل المخاطر المؤسسية بنسبة ٣٩٪. كما أن اختبار (T) البالغ (٤,٨٩٤) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) أكد معنوية التأثير.

يعود هذا التأثير إلى أن التكنولوجيا الرقمية تسهم في تحسين دقة البيانات، تقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار. كما أن استخدام الأنظمة الرقمية المتقدمة في الوزارة أدى إلى تحسين كفاءة العمل وتقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات التقليدية، مما يعزز من جودة الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة

الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة."

تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث بلغ معامل الانحدار ($B1 = 0.354$)، مما يدل على أن زيادة الرشاقة الرقمية تقلل المخاطر المؤسسية بنسبة ٣٥,٤٪. كما أن اختبار (T) البالغ (٤,٠٧٣) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) يؤكد معنوية التأثير.

يعود هذا التأثير إلى أن الرشاقة الرقمية تمنح الوزارة القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، وتحسين استجابة الموظفين للمخاطر المحتملة. كما أن تحسين عمليات اتخاذ القرار بشكل مرن وسريع يقلل من آثار المخاطر المؤسسية، مما يعزز من استقرار بيئة العمل داخل الوزارة.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة

الرقمية على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة."

تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث بلغ معامل الانحدار ($B1 = 0.350$)، مما يدل على أن تحسين البيئة الرقمية يقلل المخاطر المؤسسية بنسبة ٣٥٪. كما أن اختبار (T) البالغ (٤,١١٥) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) أثبت معنوية العلاقة.

ويعود هذا التأثير إلى أن وجود بيئة رقمية متكاملة داخل الوزارة يساهم في تعزيز الشفافية، تنظيم البيانات، وتحسين عمليات الرقابة الإدارية، مما يقلل من المخاطر المؤسسية. كما أن استخدام الأدوات الرقمية الحديثة في توظيف الموارد البشرية وتطوير آليات العمل يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الأخطاء التشغيلية والإدارية.

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع

الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في وزارة الصحة."

تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، حيث بلغ معامل الانحدار ($B1 = 0.292$)، مما يدل على أن الإبداع الرقمي يقلل المخاطر المؤسسية بنسبة ٢٩,٢٪. كما أن اختبار (T) البالغ (٤,٢٤٧) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) أثبت معنوية التأثير.

يعود هذا التأثير إلى أن الإبداع الرقمي يعزز من تطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المؤسسية، مما يساعد في الكشف المبكر عن المشكلات وإيجاد استراتيجيات جديدة لمعالجتها. كما أن تشجيع ثقافة الإبداع الرقمي بين الموظفين يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل احتمالية وقوع المخاطر التشغيلية والإدارية، مما يدعم تحقيق استدامة العمل المؤسسي.

٣,٥ التوصيات :

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل الفرضيات، توصي الدراسة بمجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تعزيز دور التحول الرقمي في الحد من المخاطر المؤسسية داخل وزارة الصحة، وفيما يلي أبرز التوصيات:

١. تطوير البنية التحتية الرقمية داخل وزارة الصحة من خلال تحديث الأنظمة التكنولوجية المستخدمة وزيادة الاعتماد على التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء.
٢. تحسين الأنظمة الإلكترونية الخاصة بإدارة المخاطر، مثل استخدام حلول الأتمتة والذكاء الاصطناعي في عمليات تحليل المخاطر، التنبؤ بها، واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة.
٣. تعزيز أمن المعلومات والأنظمة الرقمية من خلال تطبيق سياسات قوية للأمن السيبراني لحماية البيانات الصحية ومنع الهجمات الإلكترونية، بما يضمن استمرارية الأعمال المؤسسية.
٥. تسريع عمليات اتخاذ القرار من خلال تطوير أنظمة إدارة رقمية مرنة تتيح للمسؤولين الوصول إلى البيانات الفورية والتحليلات لاتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

٦. تعزيز ثقافة التكيف مع التغيير من خلال تدريب الموظفين على المرونة الرقمية والقدرة على التعامل مع التطورات التكنولوجية المستمرة لضمان سرعة الاستجابة للتحديات.

٩. تطبيق نظم الإدارة الرقمية لتتبع الأداء المؤسسي وتحليل المخاطر المحتملة، مما يساعد في التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الاستباقية اللازمة.

١٠. زيادة التكامل الرقمي بين الإدارات المختلفة داخل الوزارة لضمان سهولة تدفق المعلومات، مما يقلل من الأخطاء الإدارية ويعزز التنسيق الفعّال بين الفرق المختلفة.

١٣. تشجيع ثقافة الابتكار الرقمي داخل الوزارة من خلال إنشاء مختبرات ابتكار رقمية تتيح للموظفين تجربة الحلول الرقمية الجديدة وتقديم مقترحات لتحسين العمليات المؤسسية.

١٤. زيادة الاستثمار في تدريب الموظفين على الابتكار الرقمي من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متقدمة حول أحدث التقنيات الرقمية وأفضل ممارسات التحول الرقمي.

١٥. إطلاق برامج تحفيزية لدعم الإبداع الرقمي وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة تعتمد على الحلول الرقمية لمعالجة التحديات المؤسسية.

١٧. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المخاطر الرقمية داخل الوزارة تعمل على تحليل البيانات، مراقبة العمليات، وتقديم حلول استباقية لتقليل المخاطر التشغيلية والإدارية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital transformation in its various dimensions (digital technology, digital agility, digital environment, and digital innovation) on reducing institutional risks, through an applied study on the Ministry of Health. The study relied on a descriptive-analytical approach, distributing 450 questionnaires to employees at different job levels within the human resources departments, ensuring accurate data collection. A total of 430 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between digital transformation and the reduction of institutional risks. The data analysis results showed that digital technology contributes to reducing operational errors and improving institutional performance efficiency, while digital agility enhances responsiveness to changes and supports more efficient decision-making. The digital environment contributes to improving recruitment and human resource procedures, while digital innovation helps develop innovative solutions to reduce institutional risks.

The study recommended enhancing investment in digital transformation within the Ministry of Health by developing digital infrastructure, improving the digital work environment, supporting innovation, and applying the latest technologies in risk management.

Keywords: Digital Transformation – Institutional Risks – Ministry of Health

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أغانيم، سعاد. (٢٠١٩). الإدارة القضائية وتحديات التحول الرقمي: التجربة المغربية نموذجاً. مجلة القانون والأعمال، ع ٤٤٤، ١٥٩ - ١٧٤.
- أحمد، اشرف (٢٠١٨)، فحص وتقويم نظام الرقابة الداخلية على وفق إطار (COSO) في التعليم الجامعي الأهلي بحث تطبيقي في كلية شط العرب الجامعة الأهلية، مجلة المثنى للعلوم
- الصفي، سارة (٢٠٢٢)، المردود الإيجابي لاستخدام المراجع الداخلي أسلوب تحليل السبب الجذري على إضافة قيمة المنشأة، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، ٢٣ (١)، ٨٧ - ٦٩
- المر، نرمين (٢٠٢٠)، نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية على إدارة عملية المراجعة مع دراسة اختيارية)، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، ٢ (١)، ١٠٥٨ - ٩٩٦
- ذنون، ألاء، وتلالوة، محمد (٢٠٢٠)، الالتزام المهني بإطار الرقابة الداخلية لإدارة المخاطر ERM ودوره في مواجهة الأزمات المالية والمصرفية / دراسة تحليلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت العراق ١٦ (١) ١٧٦-١٦١
- سمره، ياسر، القرنشاوي، السيد، ورجب، سحر، (٢٠٢٢)، أثر تكنولوجيا الحوسبة السحابية على دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات
- عبد القادر، ربيع، (٢٠١٩)، مدى توافق نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية مع إطار (COSO) للرقابة الداخلية في بيئة الأعمال الجزائرية خلال ٢٠١٩ - حالة الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بغرداية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

- كاظم، تيسير ، ونصيف، احمد، (٢٠١٩)، العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع (ERM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين، مجلة مركز دراسات الكوفة جامعة الكوفة العراق ١(٥٤)، ٦٦٧-٦١٩
- لظن، هيا، (٢٠١٦)، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار (COSO) دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- محمود، وائل (٢٠٢٠) ، مدخل مقترح لتطوير دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس مصر ، ٦٠ - ١
- محمود، وائل (٢٠٢٠) مدخل مقترح لتطوير دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس - مصر ، ٦٠ - ١
- البحيري، سحر محمد إبراهيم محمد. (٢٠٢٠). آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير بجماعة بنى سويف نموذجا. الروزنامة : الحولية المصرية للوثائق، ع١٨ ، ٧٨ - ١٤٣.
- بديار، أمينة، و عرابش، زينة. (٢٠١٩). واقع التعليم المقاولاتي في الجزائر ودوره في استدامة المشاريع المقاولاتية: جامعة قسنطينة وجامعة الجلفة كنماذج. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، ع٣ ، ١١ - ٢٧.
- جريدة الوطن ، بتاريخ ٢٠١٨ : الرابط الإلكتروني <https://2u.pw/4bH8Lh>
- الحارثي وآخرون ، ذياب (٢٠٢٠) التحول الرقمي وأثره على الارتقاء بالخدمات البيئية: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤ ، ع١٤٤ ،
- حمودة، أحمد صدقي عبدالمنعم. (٢٠٢٢). لوازم التحول الرقمي: الأمن السيبراني نموذجا: رؤية فقهية مقاصدية. مجلة الشريعة والقانون، ع٤٠ ، ٩٤٧ - ١٠٠٠.
- الخوري ، علي محمد (٢٠٢١). الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات ، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- زيدان، أمل. (٢٠٢١). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ٧٥ع، ٤٦٣ - ٥١٠.
- الشيتي، إيناس محمد إبراهيم (٢٠١٧) واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات القطاع الصحي في إمارة القصيم. مجلة البحوث الإدارية، مج ٣٥ ، ع ١.
- ضيافي، عبدالعزيز، و حاروش، نور الدين. (٢٠٢٣). التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الإلكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية: دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة "٢٠١٩-٢٠٠٦". مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، مج ١٠، ١٤، ٦٧ - ٨٧.
- عبدالله خالد أمين (٢٠١٩) التدقيق والرقابة في البنوك ٢ عمان الأردن دار وائل للنشر والتوزيع.
- عزام ، محمد (٢٠٢١) . العالم X والإمبراطوريات الجديدة حول مستقبل العالم في ظل التسارع التكنولوجي ، دار نهضة مصر للنشر ، القاهرة-
- كاجيجي وآخرون ، خالد علي أحمد (٢٠٢١). التحول الرقمي وأثره في تطوير قطاع الأعمال الليبي: الواقع والآفاق ، مجلة الدراسات الاقتصادية، مج ٤ ، ع ٤
- محمد ، رضا (٢٠٢٢) دور إدارة الأزمات في تعزيز التحول الرقمي للنظام التعليمي أثناء كوفيد ١٩ المستجد من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس جامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٣ ، ع ٢
- مصلحي ، حسين (٢٠٢١). التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة.
- ندا، صفاء علي رفاعي. (٢٠٢٠). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع ٢٣ ، ١٣٩ - ١٨٧.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، بتاريخ ٢٠١٩: الرابط الإلكتروني www.mcit.gov.sa :
- وكالة الأنباء السعودية، بتاريخ ٢٠١٨: الرابط الإلكتروني <https://www.spa.gov.sa/1801291> :

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Nsour, O. J. (2019). Earning Management, Institutional Ownership and Performance: Evidence from Amman Stock Exchange. Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, Vol. 6, No. 2, 161-186.
- AL-Mashhadi, A. (2021). Review on Development of the Internal Control System. Journal of Accounting Research, Business and Finance Management, 2(1), 12-20.
- Hayes, A. (2021). Enterprise Risk Management (ERM). Retrieved January 11, 2022 From <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp>
- Hirth, R., and Chesley, D. (2017). Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. London.
- Naseem, T., Shahzad, F., Asim, G., Rehman, I., & Nawaz, F. (2020). Corporate social responsibility engagement and firm performance in Asia Pacific: The role of enterprise risk management. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(2), 501-513.
- Porlares, C., and Tan, E. (2021). Bioecological Theory and Risk Management: A Model for School Risk Planning. International Journal for Innovation Education and Research, 9(3), 406-415.
- Srinivas, K. (2019). Process of Risk Management, (1sted). United States.
- Al-Majali, Rateb Aref, and Al-Zoubi, Khaled Yousef Mohammed. (2021). The Effect of Strategic Intelligence on Enhancing the Performance of Higher Education Institutions: A Field Study of Mutah University. Mutah for Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series, Vol. 36, No. 2, 13-32.

- Belhamel, M. A. (2023). The Role of Performance Management in Enhancing Human Resources in Algerian Public Institutions. *Journal of Human Rights and Public Liberties*, Vol. 8, No. 2, 24-64.
- Christopher, D., Jennifer, O., & Chinedu, E. (2022). Administrative internal control system and performance effect: Focus on telecommunication industry in South-South and South-East Nigeria. *Linguistics and Culture Review*, 6(1), 169-193.
- Hamza, C. (2023). Digitization as an Input to Improve the Performance of the Human Resource in the Sports Institution. *Journal of Sports Creativity*, Vol. 14, No. 2, 350-380.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية

دراسة تطبيقية على وزارة الصحة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي

☐ ماجستير ☐ دكتوراة

٤- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من ١٠ – أقل من ١٥ سنة

☐ من ١٥ – أقل من ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة

ثانيا محاور الاستبيان

- المحور الأول: التحول الرقمي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
البعد الأول: التكنولوجيا الرقمية					
					تعزز التكنولوجيا الرقمية كفاءة العمل وتحسن أداء الموظفين
					تساهم التكنولوجيا الرقمية في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين دقة البيانات
					تساعد التقنيات الحديثة في تسريع اتخاذ القرارات داخل الوزارة
					تدعم التكنولوجيا الرقمية توفير الخدمات الصحية بشكل أسرع وأكثر دقة
					توفر التكنولوجيا الرقمية بيئة عمل أكثر تنظيماً وتساهم في تحسين التواصل بين الإدارات
البعد الثاني: الرقابة الرقمية					
					تعزز الرقابة الرقمية سرعة التكيف مع التغيرات في بيئة العمل
					تساعد الرقابة الرقمية في تحسين جودة العمليات التشغيلية داخل الوزارة

					تساهم الرقابة الرقمية في تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية
					تدعم الرقابة الرقمية سرعة تنفيذ الإجراءات الإدارية وتبسيطها
					تساعد الرقابة الرقمية في تحسين التكامل بين الإدارات المختلفة داخل الوزارة
البعد الثالث: البيئة الرقمية					
					توفر الوزارة بيئة رقمية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية بكفاءة
					تعتمد الوزارة على أنظمة رقمية دقيقة في استقطاب العاملين وفق معايير محددة
					تستخدم الوزارة المنصات الرقمية لترقية الموظفين وفق احتياجات الوظائف الشاغرة
					تعتمد الوزارة على الأدوات الرقمية لاستقطاب الكفاءات من خارج القطاع العام
					تستفيد الوزارة من الوسائل الرقمية والإعلامية للإعلان عن الوظائف المتاحة
البعد الرابع: الإبداع الرقمي					
					تعمل الوزارة على تحديد مصادر الابتكار الرقمي بوضوح لتعزيز بيئة العمل
					تعتمد الوزارة على معايير دقيقة لضمان تطبيق الإبداع الرقمي في العمليات التشغيلية

					تسعى الوزارة إلى تعزيز الإبداع الرقمي من خلال تطوير مهارات الموظفين وترقيتهم
					تستقطب الوزارة الكفاءات المتميزة في المجال الرقمي لدعم الابتكار المؤسسي
					تستخدم الوزارة الوسائل الرقمية والإعلامية لنشر ثقافة الإبداع الرقمي بين الموظفين

■ المحور الثاني: المخاطر المؤسسية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تؤثر المخاطر المؤسسية على كفاءة العمليات الإدارية داخل الوزارة
					تعتمد الوزارة على أنظمة رقابية لتقليل تأثير المخاطر المؤسسية
					تساعد التقنيات الحديثة في الحد من المخاطر المؤسسية وتحسين بيئة العمل
					تواجه الوزارة تحديات مرتبطة بالمخاطر المؤسسية تؤثر على جودة الأداء
					تحرص الوزارة على تطوير استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر المؤسسية
					تعد المخاطر المالية والإدارية من التحديات الرئيسية التي تواجه الوزارة
					تلعب الرقابة الداخلية دورًا رئيسيًا في تقليل المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء
					تساهم الحوكمة المؤسسية في تعزيز قدرة الوزارة على التعامل مع المخاطر
					توفر الوزارة بيئة تنظيمية قوية تساعد في الحد من المخاطر المؤسسية
					استخدام الحلول الرقمية يساعد في الكشف المبكر عن المخاطر المؤسسية ومعالجتها

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The Impact of Digital Transformation on Reducing
Institutional Risks: An Applied Study on the Ministry of
Health**

Preparation: Neamah Ali Masoud Alhawiti

242000812

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025