

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر

أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: دراسة

تطبيقية على الوزارات الحكومية

إعداد الطالب/

عبد الرحمن محمد الشبلان

241000800

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

1446 – 2024



# إهداء

بفضل من الله ودعمه، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز، إهداء إلى  
أبي وأمي ، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع لي في رحلتي  
العلمية. كانوا يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على تحقيق النجاح.

كما أهدي هذا العمل لوالدتي الحبيبة، التي لطالما كانت الركيزة القوية  
والداعمة لي طيلة حياتي الأكاديمية. بفضل صبرها وحنانها، استطعت  
تخطي كل التحديات والوصول إلى هذه المرحلة.

وبهدفني لمواصلة مسيرتي الأكاديمية وتحقيق طموحاتي الشخصية،  
أتطلع إلى النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه، داعياً الله  
أن يمن علي بقوة وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة.

في الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه  
الرحلة، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة صغيرة  
في المجال العلمي.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. أسماء أبو عنزة

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية، الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، والأنشطة المتعلقة بالعملاء) في الحد من المخاطر المؤسسية بشكل شامل، وذلك بالتطبيق على الوزارات الحكومية، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الوزارات الحكومية، حيث قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وتم توزيع 250 استبانة على الموظفين المستهدفين. تم استرجاع 242 استبانة، وبعد مراجعتها، تبين أن استبانة واحدة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي تكونت عينة الدراسة النهائية من 241 موظفًا وموظفة.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الحد من المخاطر المؤسسية بالوزارة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تولي الوزارة اهتمامًا بدعم الخدمات الرقمية للتخفيف من الأعباء الإدارية المتنوعة من خلال تطوير البنية التحتية لدعم استراتيجية التحول الرقمي، وضرورة أن تعمل الوزارة على توفير التمويل اللازم لإنشاء شبكات الاتصالات الضرورية لتطوير الإجراءات الوزارية رقميًا.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي - المخاطر المؤسسية- الوزارات الحكومية.

## قائمة المحتويات

|         |                                        |
|---------|----------------------------------------|
| ب.....  | بسم الله الرحمن الرحيم.....            |
| ج.....  | الإهداء.....                           |
| ج.....  | الشكر والتقدير.....                    |
| ه.....  | المستخلص.....                          |
| و.....  | قائمة المحتويات.....                   |
| ي.....  | قائمة الجداول.....                     |
| ك.....  | قائمة الأشكال.....                     |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... |
| 1.....  | مقدمة:.....                            |
| 4.....  | 1.1 مشكلة الدراسة:.....                |
| 4.....  | 2.1 أهمية الدراسة:.....                |
| 6.....  | 3.1 أهداف الدراسة:.....                |
| 7.....  | 4.1 تساؤلات الدراسة.....               |
| 7.....  | 5.1 فروض الدراسة:.....                 |
| 8.....  | 6.1 نموذج الدراسة.....                 |
| 9.....  | 7.1 الدراسات السابقة:.....             |
| 18..... | 8.1 الفجوة البحثية:.....               |
| 18..... | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....    |

|       |                                                  |    |
|-------|--------------------------------------------------|----|
| 10.1  | المنهجية وطرق البحث:                             | 19 |
| 11.1  | مصادر جمع البيانات:                              | 19 |
| 12.1  | أدوات الدراسة:                                   | 20 |
| 13.1  | حدود الدراسة:                                    | 20 |
|       | الفصل الثاني: الإطار النظري:                     | 21 |
|       | المبحث الأول: إستراتيجية التحول الرقمي:          | 21 |
| 1.1.2 | مفهوم إستراتيجية التحول الرقمي:                  | 21 |
| 2.1.2 | أهمية إستراتيجية التحول الرقمي:                  | 24 |
| 3.1.2 | أهداف إستراتيجية التحول الرقمي:                  | 26 |
| 4.1.2 | مراحل إستراتيجية التحول الرقمي:                  | 29 |
| 5.1.2 | متطلبات إستراتيجية التحول الرقمي:                | 30 |
| 6.1.2 | معوقات إستراتيجية التحول الرقمي:                 | 33 |
|       | المبحث الثاني: إدارة المخاطر المؤسسية:           | 35 |
|       | تمهيد:                                           | 35 |
| 1.2.2 | تعريف إدارة المخاطر المؤسسية:                    | 35 |
| 2.2.2 | تطور إدارة المخاطر:                              | 36 |
| 3.2.2 | إدارة المخاطر المؤسسية:                          | 39 |
| 4.2.2 | فوائد التنفيذ الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية:    | 45 |
| 5.2.2 | المعايير والأطر الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية: | 47 |
|       | الفصل الثالث الطريقة والإجراءات:                 | 58 |

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| 58..... | تمهيد.....                                                                   |
| 58..... | 1.3 منهجية الدراسة.....                                                      |
| 58..... | 2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....                                                 |
| 60..... | 3.3 مصادر جمع البيانات.....                                                  |
| 61..... | 4.3 أداة الدراسة.....                                                        |
| 63..... | 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....                                              |
| 68..... | 6.3 ثبات أداة الدراسة.....                                                   |
| 69..... | 7.3 اختبار التوزيع الطبيعي.....                                              |
| 70..... | 8.3 ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة.....                  |
| 72..... | 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....                                        |
| 74..... | الفصل الرابع: عرض نتائج التحليل الاحصائي.....                                |
| 74..... | تمهيد.....                                                                   |
| 74..... | 1.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة (التحليل الوصفي لأسئلة وفقرات الاستبيان)..... |
| 74..... | 1.1.4 المتغير المستقل (التحول الرقمي).....                                   |
| 81..... | 2.1.4 المتغير التابع (الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة).....              |
| 85..... | 2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:.....                                  |
| 85..... | 1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى.....                         |
| 89..... | الفصل الخامس: مناقشات النتائج والتوصيات.....                                 |
| 89..... | تمهيد.....                                                                   |
| 89..... | 1.4 مناقشة النتائج الوصفية للمتغيرات الدراسة.....                            |

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| 90.....  | 2.4 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات |
| 91.....  | 3.4 التوصيات                                 |
| 92.....  | Abstract                                     |
| 93.....  | المراجع                                      |
| 93.....  | المراجع باللغة الانجليزية                    |
| 105..... | المراجع باللغة العربية                       |
| 107..... | الملاحق                                      |
| 108..... | استمارة استبيان                              |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                                                                                         | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| (1)           | الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الشخصية                                                                                                   | 59            |
| (2)           | الجدول (2): مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال إدارة أنشطة التحول الرقمي                                                                                          | 64            |
| (3)           | الجدول (3): مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال الحد من المخاطر المؤسسية                                                                                           | 67            |
| (4)           | الجدول رقم (4): معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة وأبعادها                                                                                          | 69            |
| (5)           | الجدول رقم (5): نتائج اختبار (Skewness & Kurtosis)                                                                                                                 | 70            |
| (6)           | الجدول رقم (6): نتائج اختبار (Multicollinearity)                                                                                                                   | 71            |
| (7)           | جدول (7): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التحول الرقمي مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي                                           | 75            |
| (8)           | جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي | 76            |
| (9)           | جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي | 77            |

|    |                                                                                                                                                                       |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 79 | جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي     | (10) |
| 80 | جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأنشطة المتعلقة بالعملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي             | (11) |
| 81 | جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي | (12) |
| 86 | الجدول (14): معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة .                                   | (13) |

## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | اسم الشكل                                                          |
|------------|--------------------------------------------------------------------|
| 8          | الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة                                     |
| 40         | الشكل رقم (2) مكونات إدارة المخاطر التقليدية، المصدر (Ogutu, 2018) |
| 44         | الشكل رقم (3) مكونات إدارة المخاطر المؤسسية، المصدر (Ogutu, 2018)  |
| 62         | الشكل رقم (4): مقياس (Likert) الخماسي                              |
| 66         | الشكل رقم (5): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أنشطة التحول الرقمي |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

المخاطر المؤسسية هي عامل حاسم في نجاح أو فشل المنظمات في العصر الحديث. فالبينة التنافسية المتغيرة والتطورات التكنولوجية السريعة والتحديات الاقتصادية والتنظيمية أدت إلى تنامي أهمية إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات. لم تعد المخاطر مجرد عوامل محتملة للخطر، بل أصبحت تشكل تهديدًا وجوديًا للشركات والمنظمات إذا لم يتم التعامل معها بفعالية. على مستوى الأعمال، تتنوع المخاطر المؤسسية لتشمل مخاطر استراتيجية وتشغيلية وتنظيمية وقانونية وتكنولوجية وسمعية. فالقرارات الاستراتيجية الخاطئة أو الفشل في مواكبة التغيرات السوقية يمكن أن يؤدي إلى خسائر فادحة للشركات. كما أن المخاطر التشغيلية المتمثلة في الأعطال الفنية أو الأخطاء البشرية أو الكوارث الطبيعية قد تؤدي إلى انقطاع أعمال مدمر. وبالمثل، فإن المخاطر القانونية والتنظيمية الناتجة عن عدم الامتثال للوائح والقوانين المعمول بها يمكن أن تعرض المنظمات لعقوبات مالية واضطرابات تشغيلية خطيرة. (ندا، 2020).

على المستوى الاستراتيجي، تشكل المخاطر المؤسسية تحديًا كبيرًا أمام قدرة المنظمات على التخطيط والتنبؤ على المدى الطويل. فالتقلبات الاقتصادية، والتغيرات التنافسية، والتطورات التكنولوجية السريعة تفرض على المؤسسات إعادة النظر باستمرار في استراتيجياتها وأهدافها. وهذا يتطلب إطار إدارة مخاطر فعال لتحديد وقياس وتحليل المخاطر المحتملة واتخاذ التدابير الوقائية والتصحيحية المناسبة. (البحيري، 2020).

على المستوى التنظيمي، فإن إدارة المخاطر المؤسسية تُعد مسؤولية مشتركة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين على جميع المستويات. فتنمية ثقافة إدارة المخاطر وتعزيز الوعي بأهميتها في جميع أرجاء المنظمة أمر بالغ الأهمية لتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والمحافظة على استمرارية أعمالها. تُعد المخاطر المؤسسية تحديًا حقيقيًا يواجه المؤسسات في البيئة التنافسية المعاصرة. ويتطلب

التعامل الناجح مع هذه المخاطر إطاراً شاملاً لإدارتها على جميع المستويات التنظيمية، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي والحوكمة الرشيدة. فقدرة المؤسسات على إدارة المخاطر بفعالية ستكون عنصراً حاسماً في تعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على نجاحها على المدى الطويل. (ندا، 2020).

التحول الرقمي أصبح ركيزة أساسية لتحقيق النمو والتطور في مختلف المجالات والقطاعات. فقد غير هذا التحول الجذري طريقة عمل المؤسسات والشركات والحكومات حول العالم. لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان البقاء والازدهار في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتنامية التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة. على مستوى المؤسسات، يوفر التحول الرقمي فرصاً هائلة لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرات التنافسية، وتطوير نماذج الأعمال. فالتقنيات الرقمية الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء تمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات أكثر استنارة، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، والاستجابة بشكل أسرع للتغيرات في السوق. (البحيري، 2020).

على صعيد الحكومات، يُعد التحول الرقمي محركاً رئيسياً لتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق الكفاءة في إدارة الموارد. فالتقنيات الرقمية تُمكن الحكومات من تقديم خدمات أكثر سرعة وسلاسة للمواطنين، وتُسهّل عملية جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات مستنيرة. كما يُسهم التحول الرقمي في زيادة مشاركة المواطنين في صنع السياسات وتقييم الأداء الحكومي. على المستوى الاجتماعي، أحدث التحول الرقمي تغييرات جوهرية في نمط حياة الأفراد وطريقة تفاعلهم مع المؤسسات والخدمات. فالتقنيات الرقمية مكنت الأفراد من الوصول إلى المعلومات والخدمات بسرعة وسهولة. كما ساهمت في زيادة المرونة والتكيف مع التغيرات، وتحسين الإنتاجية والكفاءة في الحياة اليومية. يُعد التحول الرقمي ظاهرة شاملة ومتعددة الأبعاد تؤثر على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ولا شك أن استراتيجيات التحول الرقمي الفاعلة ستكون حاسمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والحكومات، وتحسين نوعية الحياة للأفراد في ظل التغيرات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين. (Ibrahim, 2021)

التحول الرقمي في الوزارات الحكومية يلعب دورًا حيويًا في الحد من المخاطر المؤسسية التي قد تواجهها هذه الجهات. في ظل التحديات المتزايدة والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، باتت الحكومات ملزمة بتبني التقنيات الرقمية الحديثة لتعزيز كفاءة وفاعلية عملياتها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، والاستجابة بشكل أسرع للتطورات المتسارعة. إن التحول الرقمي في الوزارات الحكومية له أثر إيجابي ملموس على الحد من المخاطر المؤسسية المختلفة. فعلى المستوى الاستراتيجي، يساعد التحول الرقمي في تحديد المخاطر الناشئة بشكل أسرع، وبالتالي اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة. كما يعزز قدرة الوزارات على التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. وعلى المستوى التشغيلي، يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في الإجراءات والعمليات، مما يُقلل من المخاطر التشغيلية كالأخطاء البشرية أو انقطاع الخدمات. (ندا، 2020).

علاوة على ذلك، يساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة البيانات والمعلومات في الوزارات الحكومية، مما ينعكس على الحد من المخاطر المالية والقانونية والتنظيمية. فالنظم الرقمية المتطورة توفر درجة عالية من الشفافية والرقابة على التدفقات المالية، وتُسهّل الامتثال للتشريعات والقوانين المعمول بها. كما يعزز التحول الرقمي إجراءات الأمن السيبراني، وبالتالي الحد من المخاطر المرتبطة بالاختراقات والهجمات الإلكترونية. في المحصلة، إن التحول الرقمي في الوزارات الحكومية يمثل استراتيجية فاعلة للحد من المخاطر المؤسسية المتنوعة، وذلك من خلال تعزيز القدرات التحليلية والتنبؤية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الأمن والشفافية. وبالتالي يُسهم التحول الرقمي في ضمان استمرارية الأداء الحكومي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. (Abu Jabal, 2023).

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 بأبعادها مجمعة وذلك بالتطبيق على امانه الرياض ميناء جده الاسلامي، ولأن التحول الرقمي هو البديل الأمثل لطرق الحد من المخاطر المؤسسية التقليدية ومكملة لدورها جاء هذا البحث ليوضح علاقتها بالمخاطر المؤسسية وكيفية الحد منها.

## 1.1 مشكلة الدراسة:

الوزارات الحكومية اليوم تواجه تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل سريعة التغير واعتماد التقنيات الرقمية الحديثة. فقد أصبحت هذه الوزارات مطالبة بتقديم خدمات حكومية أكثر كفاءة وشفافية وسرعة استجابة لاحتياجات المواطنين. في الوقت ذاته، فإن اعتماد التقنيات الرقمية وتطبيق التحول الرقمي قد تنطوي على مخاطر مؤسسية جديدة قد تهدد استمرارية أداء هذه الوزارات وقدرتها على تحقيق أهدافها. (حسان، 2022). وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية على امانه الرياض ميناء جده الاسلامي، وهي تعتبر من الدراسات ندره التي تناولت التحول الرقمي والمخاطر المؤسسية.

## 2.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث تعتبر تأثير التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارات الحكومية متغيرات ذات أهمية بالغة. فتطبيق التحول الرقمي والحفاظ على ضبط المخاطر المؤسسية في هاتين المؤسستين من المواضيع المهمة والحديثة والتي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة المؤسسات الحكومية على تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. يعد مفهوم التحول الرقمي بأبعاده المختلفة كالتحول إلى الخدمات الرقمية والأنظمة الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات من المواضيع الإدارية التي ظهرت حديثاً في القطاع العام، والتي يتوجب على الباحثين الاهتمام بها لدورها في الحد من المخاطر المؤسسية كالمخاطر التشغيلية والمالية والقانونية، وتعزيز فاعلية وكفاءة الموظفين في تحقيق أهداف الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتطوير أدائهم الوظيفي.

لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قلة الأبحاث والدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة، فالدراسات في هذا المجال لا تزال قليلة - في حدود علم الباحث - خاصة في البيئة السعودية. ومع ذلك، هناك القليل من الأدلة التجريبية في الأدب الإداري على

وجود علاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الحد من المخاطر المؤسسية في أمانة الرياض وميناء جدة الإسلامي، ولا تزال هناك بعض الفجوات النظرية في الأدبيات الموجودة.

أولاً: ظهر التحول الرقمي كمفهوم معاصر في حقل إدارة المؤسسات نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات في بيئة الأعمال. ومن ثم، ظهرت مسميات متنوعة لهذا المفهوم منها على سبيل المثال الرقمنة، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء وغيرها من المسميات المختلفة. واقتصر تعريفها من خلال الجوانب التقنية والتكنولوجية ولم تتطرق للجوانب التنظيمية والإستراتيجية. ونظراً لأهمية التحول الرقمي في الحد من المخاطر المؤسسية، فقد أصبح موضوعاً ذا أولوية لمنظمات الأعمال في السعودية. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية في أمانة الرياض وميناء جدة الإسلامي أن التحول الرقمي يسهم في الحد من المخاطر التشغيلية، المالية، الإستراتيجية، والتشريعية التي تواجه هذه المؤسسات. كما أنه يُعزز من مرونة هذه المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية.

لذا، تبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تُحلل أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في القطاعات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية. وذلك من أجل تعزيز الممارسات الإدارية الفعالة وتعزيز الأداء المؤسسي. إن تسليط الضوء على خصائص المنظمات الذكية في سياق الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية يُعد أمراً بالغ الأهمية لتعزيز قدرتهما على التكيف مع المخاطر المؤسسية الناشئة وتقليل التعرض لها.

فالقدرة على التكيف والمرونة تمكن هاتين المؤسستين من تكييف عملياتهما وممارساتهما بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، وتساعدهما على التفاعل بسلاسة مع البيئة المتغيرة مما يقلل من تعرضهما للمخاطر. كذلك، الاستفادة من تحليل البيانات الضخمة يُتيح لهما استخدام البيانات المتاحة لتحسين عمليات اتخاذ القرار وتقليل المخاطر، بالإضافة إلى الحصول على رؤى متعمقة للاتجاهات والتحديات المؤسسية. من ناحية أخرى، تطوير حلول إبداعية يُمكن هاتين المؤسستين من ابتكار طرق جديدة لمعالجة المخاطر المحددة في البيئة الرقمية، وتطوير حلول تكنولوجية متطورة لتعزيز الأمن والشفافية.

علاوة على ذلك، ثقافة المنظمة المرنة والقيادة الفعالة تشجع التفكير الابتكاري والاستجابة السريعة للتغيرات، كما تدعم القيادة للتحويل الرقمي وإدارة المخاطر بفعالية. أخيراً، استخدام التكنولوجيا المتطورة يُعزز من قدرة هاتين المؤسستين على الاستثمار في أنظمة تكنولوجية متقدمة لتحسين الكفاءة والرقابة، وتطبيق حلول الأمن السيبراني لحماية البيانات والأصول الرقمية. إن التركيز على هذه الخصائص في سياق الوزارات الحكومية من شأنه أن يُعزز قدرتهما على التكيف مع المخاطر المؤسسية الناشئة وتقليل التعرض لها، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطنين والمستفيدين.

### 3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة وذلك بالتطبيق على الوزارات الحكومية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على تأثير الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية.
- التعرف على تأثير الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية.
- التعرف على تأثير الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية.
- التعرف على تأثير الأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية.

## 4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول : ما هو تأثير التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة وذلك بالتطبيق على الوزارات الحكومية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية؟
- السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر الأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية؟

## 5.1 فروض الدراسة:

بناء 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 (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة وذلك بالتطبيق على الوزارات الحكومية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

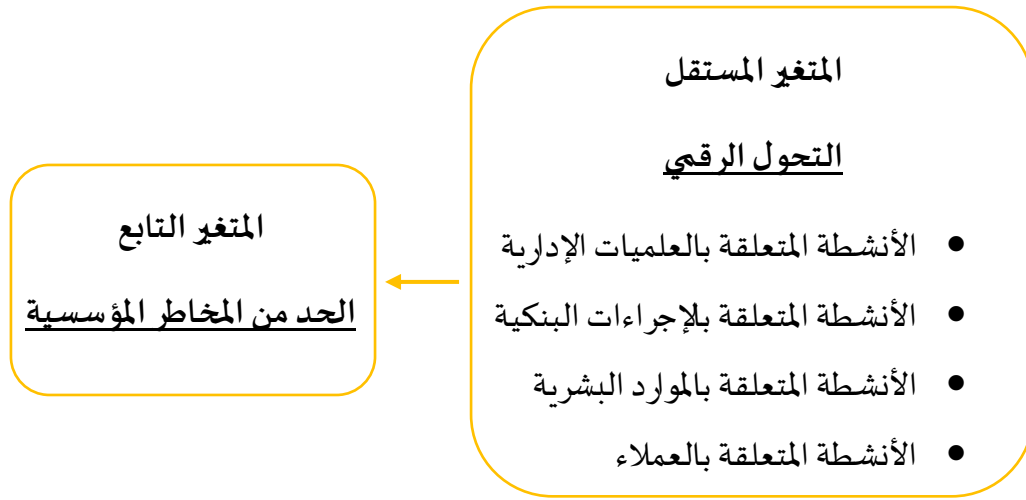
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية.

## 6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف 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 بأبعادها مجمعة وذلك بالتطبيق على الوزارات الحكومية. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء).
- المتغير التابع: الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة.

## الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 7.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة زيدان، (2021) 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 والتهديدات 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 ندا (2020) 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 (20) فقرة لمصادر إعلامية (10) فقرات رسمية حكومية و(10) 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 البحيري (2020) بعنوان: آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير

#### بجامعة بني سويف نموذجاً

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 الأرشفة التقليدية إلى الأرشفة 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 أغانيم (2019) 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 إبراهيم (2023) بعنوان: التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة

### مصر الرقمية

هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع التحول الرقمي من حيث مفهومه واستراتيجيته ومزاياه والسمات التي ينبغي توافرها عند التطبيق بشكل عام، بالإضافة إلى تناول مشروع التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية، وما تم التخطيط له مع تناول الخطوات التنفيذية لهذا المشروع بشكل خاص، وكذلك الدراسة التحليلية لثمار هذا التحول وهي منصة مصر الرقمية، وقد تم الاعتماد على المنهج المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في دراسة هذا الموضوع، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أبرزها: كان لابد من ترتيب الخدمات بمنصة مصر الرقمية حسب ما تتبعه الوثائق من حيث المحافظة على مبدأ المنشأ الأصلي، وليس صياغة رؤوس موضوعات للخدمات بشكل مختلف عن الآخر، لذلك توصي الدراسة بضرورة إشراك المتخصصين وذوي الخبرة في مجال إدارة الوثائق لتفادي الأخطاء التي تتعلق بالعمليات الفنية وبخاصة تصنيف وصياغة بطاقات وصف الوثائق والخدمات لضمان نجاح المردود والهدف المنشود من منصة مصر الرقمية.

➤ دراسة زعب (2022) بعنوان: أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي: دراسة حالة شركة

### توزيع كهرباء غزة.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الحاكمية المؤسسية بأبعادها المختلفة (المشاركة، التقييم، المساءلة، الفعالية، الشفافية، العدالة والمساواة) على تحسين الأداء المالي في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم توزيع 306 استبانة على عينة الدراسة، وبعد إتمام عملية جمع البيانات؛ تم استرداد 267 استبانة بنسبة 87.25%. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها: وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الحاكمية المؤسسية بأبعادها المختلفة وبين تحسين كفاءة الأداء المالي، وكذلك وجود أثر لتطبيق الحاكمية المؤسسية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الأداء المالي في الشركة. بناء على نتائج الدراسة؛ تم اقتراح عدة توصيات منها: رفع مستوى الاهتمام بالحاكمة المؤسسية وممارستها داخل الشركة، وزيادة

تفعيل المساءلة في كافة المستويات الإدارية دون تمييز؛ مع تعزيز الشفافية بين العاملين، ومراجعة الأنظمة والقوانين لزيادة العدالة والمساواة، والعمل على تعزيز جانب الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي عند وضع السياسات الإدارية.

➤ دراسة الشوخة (2020) بعنوان: أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة.

هدفت هذا الدراسة إلى تقييم الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة على العلاقة بين فاعلية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المؤسسية. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة والمكونة من 56 شركة من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي لنهاية عام 2018 واستهدفت الدراسة مديرو الرقابة الداخلي، المدراء الماليين، مديرو تكنولوجيا المعلومات، والمدققين الداخليين من 19 شركة ضمن مجتمع الدراسة، حيث كان عدد الاستبانات الموزعة 130 وتم استرجاع 121 استبانة وكان عدد الاستبانات المستبعدة 8 استبانات وخضع للتحليل الإحصائي 113 استبانة، وتم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) Alpha Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والهرمي Simple & Hierarchal Linear Regression وذلك لإيجاد أثر متغير مستقل واحد على التابع وإيجاد أثر المتغير الوسيط، واختبار تحليل التباين الأحادي (ONE way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديموغرافية على آراء عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة، واختبار (Scheffe) لتحديد مواقع الفروقات بين آراء عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لفاعلية التدقيق الداخلي (كفاءة فريق التدقيق الداخلي). استقلالية التدقيق الداخلي، جودة التدقيق الداخلي، دعم الإدارة العليا) عند دراستها مجتمعة على إدارة المخاطر المؤسسية، حيث ظهر بشكل منفصل أثر جودة التدقيق الداخلي ودعم الإدارة العليا على إدارة المخاطر المؤسسية. في حيث لم يظهر الأثر المعنوي لكفاءة فريق التدقيق الداخلي واستقلالية التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر المؤسسية. كما وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لفاعلية التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر المؤسسية في نظم تخطيط موارد المنشأة. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في

الشركات اعتماد أنظمة متطورة الصناعية الأردنية بأهمية التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر وتجنبها،  
وضرورة لنظم تخطيط الموارد لزيادة كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.

➤ دراسة المر (2020) بعنوان: نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية علي

#### إدارة عملية المراجعة مع دراسة اختبارية

هدف البحث إلى البحث في دراسة العلاقة بين نظم إدارة المخاطر المؤسسية وعملية المراجعة.  
واعتمد البحث على المنهج الإيجابي وتناول البحث ثلاثة مباحث، أولها مفهوم وطبيعة إدارة المخاطر  
المؤسسية، وثانيها تأثير نظم إدارة المخاطر المؤسسية على أتعاب المراجعة وإصدار تقرير المراجعة، وثالثها  
الدراسة الاختبارية وأكدت نتائج البحث بأنه تمثل إدارة المخاطر المؤسسية عملية مستمرة ودائمة التطور  
تساهم في تحقيق أهداف المنشأة وإضافة القيمة، ويعتبر تقييم الإدارة للمخاطر جزء من تصميم وتشغيل  
الرقابة الداخلية لتقليل الأخطاء والمخالفات، واتضح من الدراسة وجود تأثير لإدارة المخاطر المؤسسية على  
عملية المراجعة الخارجية، وأوصى البحث بضرورة تبني نظم إدارة المخاطر المؤسسية لما تتميز به من منهجاً  
أكثر شمولية لإدارة المخاطر مقارنة بالمنهج التقليدي، وضرورة الاهتمام بإعادة التأهيل العلمي والمهني  
والتطوير والتحسين المستمر لأعضاء الإدارات الداخلية المختلفة بالمنظمة لاكتساب المهارات المتعددة  
للتعامل مع نظم إدارة المخاطر المؤسسية.

➤ دراسة بدر (2023) بعنوان: الاستشراف الاستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية الدور

#### المعدل للحوسبة السحابية: دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء  
السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية) في إدارة المخاطر المؤسسية عندما يكون الدور  
المعدل الحوسبة السحابية دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا، كما هدفت  
الدراسة إلى بيان الأهمية النسبية لمستوى ممارسة الاستشراف الاستراتيجي، وإدارة المخاطر المؤسسية  
والحوسبة السحابية في الدائرة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي التحليلي،  
وتمثل مجتمع الدراسة بجميع مديري الإدارات العليا والوسطى في دائرة الجمارك الأردنية والبالغ عددهم

(120) مديرا، واعتمدت الدراسة طريقة المسح الشامل، وقد تم توزيع (120) استبانة إلكترونية على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (113) استبانة، كان منها (104) استبانات قابلة للتحليل، أي ما نسبته (86.7%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية ومنها: تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل الانحدار الهرمي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لكل من الاستشراف الاستراتيجي، وإدارة المخاطر المؤسسية والحوسبة السحابية في دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية) في إدارة المخاطر المؤسسية في دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوسبة السحابية في تعديل أثر الاستشراف الاستراتيجي في إدارة المخاطر المؤسسية في دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة توجيه دائرة الجمارك الأردنية انتباهها الدائم عند التخطيط لإدارة مخاطرها المؤسسية إلى تطوير أدواتها المتمثلة في استشراف المستقبل من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة رفع قدراتها التكنولوجية عند تبني تطبيق الحوسبة السحابية.

➤ دراسة (Ibrahim, 2021) بعنوان:

### The Effect of Corporate Risk Disclosure on Firm Value: An Empirical Study

استهدفت الدراسة تحديد تأثير الإفصاح عن مخاطر الشركات على قيمة الشركة. تم إجراء تحليل محتوى للتقارير المالية للشركات غير المالية المدرجة في مؤشر EGX 100 وذلك لقياس مستوى الإفصاح عن مخاطر الشركات واختبار تأثيرها على قيمة الشركة. كشفت النتائج مستوى الإفصاح عن المخاطر له تأثير سلبي ضعيف على قيمة الشركة. الرافعة المالية لها تأثير سلبي على قيمة الشركة ولكن الربحية لها تأثير

إيجابي على قيمة الشركة. ليس لحجم الشركة والسيولة ونوع الصناعة أي تأثير على القدرة التفسيرية لقيمة الشركة بدلالة مستوى الإفصاح عن المخاطر.

➤ دراسة (Almaleeh, 2021) بعنوان:

## **The Impact of Digital Transformation on Audit Quality: Exploratory Findings from a Delphi Study**

الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على جودة المراجعة، ولتحقيق هذا الهدف، تم توظيف منهجية دلفي Delphi عن طريق تطوير عشرون تنبؤ بأثر التحول الرقمي على محددات جودة المراجعة وهي مدخلات عملية المراجعة، إجراءات عملية المراجعة، مخرجات عملية المراجعة، التفاعل بين أصحاب المصلحة في عملية المراجعة، وبيئة عملية المراجعة. ثم تم تقييم هذه التنبؤات من خلال جولتين عن طريق مجموعة من مراجعي الحسابات المصريين، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن مراجعي الحسابات المصريين يتوقعون بعض التغيرات المهمة في محددات جودة المراجعة كنتيجة لانتشار التحول الرقمي خصوصا فيما يتعلق بمؤهلات المراجعين، بعض إجراءات المراجعة المطبقة، وتوقيت إصدار تقرير المراجعة. وعلى الجانب الآخر، اتفق مراجعي الحسابات على أن التحول الرقمي لن يؤثر بصورة كبيرة على محددات جودة المراجعة المتعلقة بفقدان عملية المراجعة لثقة المستخدمين، اتساع فجوة التوقعات، أو اتساع الفجوة التنظيمية بين معايير المراجعة والواقع العملي للمهنة. ويترتب على هذه النتائج أن التطور التكنولوجي المتسارع والمتمثل في تقنيات التحول الرقمي مثل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، تكنولوجيا سلاسل الكتل، والتشغيل الآلي للعمليات بواسطة الإنسان الآلي سيكون لها دورا كبيرا في تقليل التدخل البشري في عملية مراجعة الحسابات، ولهذا لا يمكن التوقع أن تظل عملية المراجعة على ما هي عليه في ظل شيوع أدوات التحول الرقمي.

## The Impact of Digital Transformation on Sustainable Development: The Mediating Role of Development of Human Resources Management Practices: An Empirical Study on Private Hospitals in Lower Egypt

هدف هذا البحث إلى اختبار الأثر المباشر للتحويل الرقمي على التنمية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظات الوجه البحري، كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن ما إذا كانت تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. بدأت الدراسة باستعراض الأدبيات التحويل الرقمي والتنمية المستدامة وتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ومن ثم تم صياغة أربعة فروض رئيسية وقد تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام عينة قوامها 384 مفردة من العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظات الوجه البحري وبلغت عدد الاستثمارات المستوفاة 375 استمارة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية. أوضحت النتائج أن جميع أبعاد التحويل الرقمي (بناء استراتيجيات التحويل الرقمي، نشر ثقافة التحويل الرقمي، البعد البشري، البعد الإداري، البعد التقني) لها تأثير معنوي إيجابي مباشر على أبعاد التنمية المستدامة وهي (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي). أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر لأبعاد التحويل الرقمي على تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، إدارة التعويضات، إدارة الأداء)، فقد أوضحت النتائج أن جميع أبعاد التحويل الرقمي لها تأثير معنوي إيجابي مباشر على تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما أظهرت النتائج أن تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً معنوياً مباشراً على أبعاد التنمية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظات الوجه البحري. وأخيراً فيما يتعلق بالدور الوسيط لتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية فقد أوضحت النتائج أن تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد التحويل الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظات الوجه البحري.

## 8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية وذلك بالتطبيق على الوزارات الحكومية.
- 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) وكيفية تأثيرها على المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد المخاطر المؤسسية مجمعة وكيفية تأثيرها بتطبيق التحول الرقمي.
- 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 بأبعاده مجمعة وذلك بالتطبيق على الوزارات الحكومية.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- التحول الرقمي: يُشير إلى عملية تبني واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين وتطوير أعمال المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. وهذا يتضمن استخدام التكنولوجيا الرقمية لإعادة تصميم العمليات والنماذج التجارية وتحسين تجربة العملاء. ويهدف التحول الرقمي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية التشغيلية، وتمكين الابتكار والتغيير، وتحسين القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات السوقية. ويتطلب التحول الرقمي تغييرات جذرية في الثقافة والقيادة والمهارات داخل المؤسسة.
- المخاطر المؤسسية: تُشير إلى مجموعة المخاطر التي قد تؤثر سلبًا على تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارية أعمالها. وتشمل هذه المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والقانونية والتنظيمية والسمعية. وإدارة المخاطر المؤسسية هي عملية تحديد وتحليل وتقييم وتخطيط لمواجهة هذه المخاطر

يهدف تقليل الآثار السلبية المحتملة. وتتطلب إدارة المخاطر المؤسسية إنشاء إطار عمل متكامل لتحديد ورصد وتقييم وتخفيف المخاطر على مستوى المؤسسة ككل.

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

## 11.1 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.

## 12.1 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 ب: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## 13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على التعرف 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 بأبعاده مجمعة وذلك بالتطبيق على الوزارات الحكومية.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على العاملين في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: إستراتيجية التحول الرقمي

#### 1.1.2 مفهوم إستراتيجية التحول الرقمي

قبل البدء في تحديد تعريف إستراتيجية التحول الرقمي، لا بد من معرفة مفهوم "الرقمية" في التحول الرقمي، فهناك العديد من التعريفات لكلمة (رقمية) فقد عرفته شركة "ماكيزي" بأنه عملية شاملة متعددة الأبعاد تتعلق بمجملها بكيفية تحويل أعمال المنظمة من الإجراءات التقليدية إلى إجراءات إلكترونية بالكامل؛ لتحسين العمليات وتطوير المنتجات (Teng et al., 2022)

واستراتيجية التحول الرقمي هي مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى تغيير أنظمة تشغيل المنظمات الحكومية والخاصة؛ للاعتماد على التقنيات الرقمية بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية؛ لتصنيع المنتجات، وتقديم الخدمات المختلفة (Suematsu, 2014). وقد عُرِفَتْ بأنها تغيير مقصود في نمط الخدمات، والوظائف والممارسات الإدارية من الشكل التقليدي المعتاد إلى صورة رقمية إلكترونية من خلال استخدام تطبيقات التكنولوجيا الذكية (Hanna, 2016). وعُرِفَتْ بأنها استخدام أحدث التقنيات الرقمية لتحويل الخدمات، والأعمال كبديل للعمليات اليدوية، أو غير الرقمية باستخدام حلول وابتكارات رقمية جديدة، تتناسب تماماً مع التغيرات التكنولوجية والعالمية التي يشهدها العالم اليوم للقيام بها (Wolfond, 2017).

كما عرفت إستراتيجيات التحول الرقمي بأنها تغيير جذري كبير في طريقة تقديم الخدمات، باستخدام التقنيات الرقمية، إذ يساعد على تحقيق المزايا التنافسية، وزيادة فاعلية المنظمة، وزيادة قدرتها على تحسين نوعية خدماتها (Bongiorno., et al, 2018)

وأيضاً عرفت إستراتيجيات التحول الرقمي بأنها مجموعة من الإستراتيجيات المستخدمة، وفق منهجيات علمية؛ لأجل الاعتماد الاستراتيجي للتقنيات الرقمية التي يتم استخدامها على مستوى المنظمة؛

لتحسين العمليات الإنتاجية، وتحقيق رضا العملاء، وإدارة مخاطر الأعمال بكفاءة، وزيادة القدرات التنافسية للمنظمة (Tajeddini., et al 2019). كما عُرِفَتْ بأنها تغيير أساسي في كيفية تقديم المنظمة قيمة لعملائها، من خلال استخدام التقنيات الجديدة، والمواهب لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء

Fenton et al., 2019

ويرى بعض الباحثين أن إستراتيجية التحول الرقمي تعني إحداث تغييرات في كيفية إدراك الأفراد في المنظمة، والسعي إلى تحسين بيئة العمل؛ من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتقنيات الرقمية، والعمل على تعديل الثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد، بما ينسجم وطبيعة التكنولوجيا الحديثة (Orlando,2020). حيث تعتبر إستراتيجية التحول الرقمي بأنها عملية إعادة التفكير بطرق تأدية العمل، ودمج التكنولوجيا الرقمية في عمليات المنظمة؛ لتحقيق أفضل استخدام لتكنولوجيا الرقمية في أعمالها (Oecd,2020).

عرفت إستراتيجيات التحول الرقمي بأنها خطة عمل تصف كيفية إعادة المنظمة وضع نفسها بشكل إستراتيجي؛ لتلبية متطلبات التحول الرقمي بشكل كامل، وجعل المنظمة قادرة على التكيف؛ مما يُمكنها من التنافس في ظل الاقتصاد الرقمي (Aguiar 2020). كما أشارت دراسة (Pingali, et al 2021) إلى أن التحول الرقمي هو مواكبة التطورات الرقمية المستمرة واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لزيادة فعالية المنظمة، وتحسين أدائها، وتحسين سمعتها أمام أصحاب المصالح. بينما وصف التحول الرقمي بأنه التحول الأساسي لعالم الأعمال بأكمله؛ من خلال إنشاء تقنيات جديدة لإدارة المنظمات تعتمد على وسائل التكنولوجيا الحديثة (Greenway., et al 2021)

عرف أيضا بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال؛ مما يؤدي إلى تغيير شامل في طريقة أداء الأعمال، وأسلوب تقديم الخدمات، وهو تغيير يتطلب من المنظمات تحديد الوضع الراهن القائم على الأساليب القديمة، والتحول نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال (Daniel., et al 2021)

كما عرف (Hinterhuber., et al (2021) التحول الرقمي بأنه استخدام التطورات التكنولوجية، والأجهزة الذكية المدمجة لعمليات تخطيط موارد المنظمة والرقابة عليها، والتخلي عن الطرق التقليدية المستخدمة لاستغلال الموارد بالطريقة الاقتصادية. وقد عرف بأنه مجموعة من الإستراتيجيات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المنظمة، وأتمتة العمليات المختلفة من خلال استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة، واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، مثل: إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والتواصل الاجتماعي، وتحليل البيانات (Hoe 2022) وعرفت إستراتيجية التحول الرقمي بأنها استخدام التكنولوجيا الحديثة؛ لتحسين أداء المنظمة؛ من خلال إعادة تشكيل عمليات المنظمة المتنوعة؛ لتتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي. وعُرف التحول الرقمي بأنه القدرة على الربط الشبكي الإلكتروني الكامل لجميع قطاعات المجتمع والاقتصاد وبكافة قطاعاته، فضلاً عن القدرة على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة، وتخزينها بشكل إلكتروني (Almunawar, et al 2022). وضح بعض الباحثين أن التحول الرقمي بأنه مجموعة من الأساليب، والإجراءات، والإستراتيجيات المستخدمة لرقمنة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، وأساليبها، ودمجها في أعمال المنظمة ووظائفها كافة (Caseau, 2022).

من خلال ما سبق يعرف الباحث إستراتيجية التحول الرقمي بأنها استبدال العمليات اليدوية، أو غير الرقمية بالعمليات الرقمية، واستبدال التكنولوجيا الرقمية القديمة بأحدث التقنيات الرقمية، وتُعتبر أنها التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية بهدف إحداث تغيير جذري في طريقة العمل لخدمة المستفيدين بشكل أفضل.

ومن أبرز الأمثلة على التحول الرقمي ما يلي:

1. التوجه نحو استخدام الحلول الرقمية، مثل: إطلاق تطبيقات الهاتف المحمول والمنصات الإلكترونية (مواقع الويب).
2. تخزين المعلومات على الذاكرة السحابية، بدلاً من ذاكرة الحاسوب داخل المنشأة.
3. اعتماد تقنية الاستشعار الذكي؛ لتتبع الطلبات، وتنفيذها بطريقة أسرع.
4. اعتماد الذكاء الاصطناعي؛ للتفاعل مع العملاء بشكل فوري

5. تحسين الدعم والخدمة المقدمين إلى العملاء باستخدام الأتمتة.

## 2.1.2 أهمية إستراتيجية التحول الرقمي:

تكمن أهمية إستراتيجية التحول الرقمي في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، والتقنيات الرقمية التي لها الدور الكبير في تغيير طريقة أداء الأعمال، وأنماطه، ووسائله، نحو الأفضل بما يزيد قدرة المنظمة على المنافسة، وتحسين نوعية الخدمات، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وزيادة قدرتها على التجديد والابتكار، كما أن امتلاك المنظمة لإستراتيجية التحول الرقمي يمكنها من مواكبة التغيرات البيئية المتنوعة، وجعلها أكثر مرونة في العمل، وقدرة على مواكبة التجديد والابتكار، ومواكبة الاحتياجات المتجددة، وهذه السمات تستطيع المنظمة تحسين جودة خدماتها، في ضوء المعايير العالمية المقبولة للجودة (Weber,2020).

كما أن تبني المنظمة لإستراتيجية التحول الرقمي يُمكنها من تحقيق التميز المؤسسي؛ من خلال إدخال التقنيات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في أعمالها وأنشطتها الرئيسة كافة؛ مما يزيد كفاءة العمليات، وتطوير إجراءات العمل باستمرار، إذ إن استخدام التقنيات الحديثة يزيد دقة أداء الأعمال، ويقلل الوقت والجهد؛ لذا فهو وسيلة لتحسين كفاءة نوعية الأداء التنظيمي Augustine., et al 2022

كما تؤدي إستراتيجية التحول الرقمي إلى تطوير الأنماط القيادية للمنظمة، وتطوير الأساليب الإدارية المستخدمة، وترسيخ مبادئ التمكين، والنزاهة والشفافية؛ مما يؤدي إلى زيادة فعالية الإدارة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، مثل: الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والحوسبة السحابية، والأمن السيبراني، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، ومع هذه التقنيات تتطور المهارات والكفاءات للقادة والإداريين، فتكون نقلة نوعية بالمنظمات Spena & Bifulco 2021

ويؤدي تبني إستراتيجية التحول الرقمي أيضا إلى تعزيز جمع البيانات، خاصة أن العصر الحالي هو عصر يتسم بوجود البيانات الضخمة التي تتسم بزيادة حجمها، وتنوع مصادرها المختلفة، وأصبحت

المنظمات بحاجة إلى وسائل وتقنيات رقمية حديثة؛ لتحليل هذه البيانات واستخلاص المعلومات اللازمة منها لاتخاذ القرارات الإدارية، وحل المشكلات الإدارية، وتحسين أدائها التنظيمي (Saldanha, 2019)

علما بأن إستراتيجية التحول الرقمي تُسهم في تحسين الإنتاجية؛ إذ إن امتلاك التقنيات الرقمية الحديثة يؤدي إلى توفير كبير في التكلفة والجهد، وتحسين كفاءة التشغيل وتبسيط إجراءات سير العمل وتحسين الإنتاجية، من خلال تحويل كافة الأعمال اليدوية إلى إلكترونية؛ فيتم مراقبة الإنتاج بطرق آلية، تكون أكثر دقة من المراقبة اليدوية Maheshwari, 2019

وهناك مجموعة من الفوائد لتطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في المنظمات وهي (Lenox, 2023):

1. تحديث نماذج العمل، بما يتلاءم من التطورات التكنولوجية الحديثة، وتحويلها من الأعمال التقليدية، إلى الأعمال الإلكترونية المدعومة بوسائل التقنيات الرقمية الحديثة.
2. تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة، وتطويرها باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، فضلاً عن تطوير إجراءات وأساليب العمل، وتبسيطها، وتطوير طرق تقديم الخدمات.
3. مساعدة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة؛ إذ إن الوسائل التكنولوجية تعزز أساليب الرقابة على الموارد بأشكالها كافة، وتساعد في استغلالها بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المنظمة.
4. تطوير طرق الإنتاج باستخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإنتاجية، التي تسهم في إيجاد وابتكار طرق جديدة لتطوير العمليات الإنتاجية، وتحسين نوعية المنتجات.
5. تخفيض التكاليف، خاصة أن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل، مثلاً: استخدام البنوك للصراف الآلي أدى إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمات المصرفية للعملاء .
6. زيادة رضا العملاء، إذ إن تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للعملاء، فيستطيع العملاء الحصول على الخدمات التي يريدونها، دون مراجعة المنظمة، أو فروعها، كما في مجال الحكومة الإلكترونية يستطيع المواطن الحصول على العديد من الخدمات الحكومية دون عناء مراجعة هذه الدوائر .

ومما سبق تتمثل أهمية إستراتيجية التحول الرقمي في قدرتها على مساعدة المنظمات على التأقلم مع التغييرات المتسارعة في العصر الرقمي، وتلبية احتياجات متلقي الخدمة بشكل أفضل، وأكثر فاعلية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الكفاءة؛ وذلك باستخدام وسائل رقمية حديثة، تمكن المنظمة من مراقبة الإنتاج، وتحسين نوعيته، ومن ثم تتفوق المنظمة على المنافسين، وتتميز في خدمة المستفيدين من خدماتها.

### 3.1.2 أهداف إستراتيجية التحول الرقمي:

لقد أخذت المنظمات المعاصرة باختلاف أنواعها في العصر الرقمي، تتسابق لتبني إستراتيجية التحول الرقمي لمواكبة التغييرات التكنولوجية الحديثة، وتطوير إجراءات العمل لديها، وتحسين نوعية خدماتها، وأصبحت هذه المنظمات تحاول قدر المستطاع تلبية ومتطلبات التحول الرقمي، من بنية تحتية تكنولوجية، مادية وتقنية، وكوادر بشرية ذكية قادرة على أداء الأعمال الإلكترونية، وبيئة عمل تواكب التغييرات الحديثة، مع توافر خطط عمل واستراتيجيات واضحة لضمان نجاح إستراتيجية التحول الرقمي

Zhu& Zhang, 2021

فالتحول الرقمي للمنظمات لا يُعد هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين كفاءة الأداء التنظيمي، ونوعيته، وتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وتطوير خدماتها المتنوعة من خلال تبني أساليب وتقنيات التكنولوجيا الرقمية الحديثة في أنشطة المنظمة، ووظائفها كافة؛ مما يؤدي إلى زيادة رضا الأطراف المستفيدة من المنظمة؛ من خلال توفير خدمات متميزة عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة بطريقة سريعة، وتكلفة أقل، وفي الوقت ذاته تسهم إستراتيجية التحول الرقمي في دعم منظومة اتخاذ القرارات الإدارية

Björkdahl, 2020

كما يؤدي تبني إستراتيجية التحول الرقمي إلى تطوير الأنماط القيادية السائدة في المنظمة، وظهور مناهج إدارية تتسم بالحدثة، وهي الإدارة الرقمية التي تعزز مبادئ عمليات الرقابة على الأعمال، وترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية، وتوفير المعلومات اللازمة لتطوير إجراءات العمل، وتحديد الأولويات؛ ذلك أن إستراتيجية التحول الرقمي لا تعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة، بل برنامج شمولي يمس كافة

أعمال المنظمة، وأسلوب عملها داخلياً، وكيفية تقديم الخدمات للمستخدمين، لجعل الحصول على الخدمات بطريقة أسهل، وأسرع وأدق Kraus et al., 2021

وتتنوع أهداف ومبررات تبني إستراتيجية التحول الرقمي في المنظمات كالتحديات العالمية، والتغيرات المتلاحقة التي تواجه المنظمات، ومن أبرزها: التغيرات التكنولوجية، والتقدم العلمي، وتغيير أذواق العملاء بسبب تنوع الخيارات المتاحة أمامهم، التي فرضتها ظروف العولمة، وثورة المعلومات، وهذا ما دفع المنظمات التفكير بضرورة إيجاد إستراتيجية رقمية تواكب هذه التطورات، وتواجه هذه التحديات وأصبح التحول الرقمي ضرورة لا مفر منه؛ لذا يُعد تبني إستراتيجية التحول الرقمي أمراً ضرورياً لمواجهة التحديات، ومواكبة التطورات الرقمية Kwiatkowski & Mugge, 2020

لذا فقد أصبح لزاماً على كافة المنظمات أن تبحث عن متطلبات تبني إستراتيجية التحول الرقمي، والاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية الحديثة؛ من أجل دمجها في كافة أنشطتها، وعملياتها الإدارية؛ لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، والارتقاء بجودة خدماتها؛ نظراً للتأثير الإيجابي لتقنيات التحول الرقمي على المنظمة، ووظائفها، وعملياتها المختلفة Rachinger et al. 2021

كما أن الاستجابة لمتطلبات السوق الجديدة التي فرضتها التكنولوجيا الحديثة من أهم الأسباب لتبني إستراتيجية التحول الرقمي؛ فظهرت مفاهيم جديدة في الأسواق من أهمها الخدمات الإلكترونية، والتسوق الإلكتروني، والحكومة الإلكترونية التي مكنت المواطنين من الحصول على الخدمات بطريقة الكترونية مباشرة؛ مما فرض على المنظمات ضرورة تعطيل بعض الوظائف التقليدية واستبدالها بما يواكب العصر الرقمي، ومتطلباته التي ترتبط بالتكنولوجيا المتطورة Hess et al., 2016

ومن أهم الأسباب التي دفعت العديد من المنظمات لتبني إستراتيجية التحول الرقمي لتحقيق العديد الأهداف التي نذكر منها ما يلي (Chaniyas, 2019)

1. تحسين الإنتاجية: إن استخدام التقنيات الحديثة مثل الخدمات السحابية والذكاء الاصطناعي ستؤدي إلى توفير الوقت المستغرق وتحسين الكفاءة في أداء المهمات، مما يوفر للموظفين وقتاً أكبر للتركيز على المهام الإبداعية وحل المشكلات.

2. توفير خدمة أفضل للعملاء؛ من خلال سرعة وسهولة تمكينهم من الوصول للخدمات، عن طريق استخدام المواقع الإلكترونية وتطبيقات الهاتف المحمول.

3. تخفيض التكاليف التشغيلية ويتحقق ذلك من خلال تخفيض أجور العاملين إذ إن الاعتماد على الخدمات المدارة إلكترونياً يُخفض من العدد الذي تحتاج المنظمة لتوظيفه للقيام بالمهام المختلفة. وكذلك تخفيض الإنفاق على البنية التحتية والمعدات باهظة الثمن التي يتطلبها تخزين المعلومات والاحتفاظ بقواعد البيانات، إذ أتاحت الخدمات السحابية الاستغناء عن هذه التجهيزات المكلفة.

ومما سبق، يتضح أن الهدف من تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في المنظمات لمواجهة التحديات التكنولوجية التي تواجهها، إذ يهدف التحول الرقمي إلى تمكين المنظمات من التكيف مع التغييرات السريعة في السوق، والتكنولوجيا، وتوقعات متلقي الخدمة، كما تهدف إستراتيجية التحول الرقمي إلى تشجيع الابتكار، والإبداع والتطوير وتوفير الحلول الجديدة للمشاكل المعقدة، وزيادة الربحية؛ إذ تهدف إستراتيجية التحول الرقمي إلى زيادة الربحية، وتحقيق المزيد من الإيرادات عن طريق تحسين العمليات، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وخفض تكاليف الإنتاج.

كما تسعى العديد من المنظمات في العصر الحديث إلى البحث عن أفضل الإستراتيجيات في عالم الأعمال؛ لتبنيها وتطبيقها، سعياً منها لمواكبة متطلبات بيئة العمل الحديثة التي فرضت على مختلف المنظمات ضرورة تبني وسائل التكنولوجيا الحديثة المطورة لتلبية احتياجات عملائها المتزايدة؛ لتحقيق أهدافها في تعظيم الربح وتوسيع حصتها السوقية، ومن أهم هذه الإستراتيجيات التي ظهرت في العصر الحديث هي إستراتيجية التحول الرقمي التي باتت عاملاً أساسياً في نجاح الأعمال في القطاعين العام والخاص على حد سواء، وأصبحت وسيلة مهمة تسهل تقديم الخدمات المتلقي الخدمة.

## 4.1.2 مراحل إستراتيجية التحول الرقمي:

تمر عملية بناء إستراتيجية التحول الرقمي للمنظمة من صيغتها التقليدية إلى الصيغة الرقمية

بعدة مراحل، وهي (Singh & Hess, 2017) Kitsios & Kamariotou, 2019

المرحلة الأولى مرحلة التهيئة وفي هذه المرحلة يتم التعرف على مدى استعداد المنظمة للتحول الرقمي، وهذا يتطلب تهيئة العاملين والإدارة بأقسامها المختلفة؛ من أجل الاستعداد لمتطلبات التحول الرقمي، وكذلك التعرف على مدة توافر بنية تحتية تكنولوجية من خلال تحديد درجة توافر البرمجيات، والمعدات، ونظم المعلومات، وتأكيد إمكانية الوصول إليها واستخدامها بسهولة، وتوفير قنوات اتصال قوية وفعالة.

وفي هذه المرحلة أيضاً يتم التأكد من مقدرة المنظمة على عملية التحول الرقمي في جمع أعمالها، وهذا قد يتطلب تعديل على عملية التحول الرقمي في جمع أعمالها؛ مما يتطلب تعديل واسع في الهياكل التنظيمية والعلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية؛ وفي مرحلة التهيئة يتم التأكد من مدى إيمان الإدارة العليا وقناعتها في المنظمة، بأهمية التحول الرقمي، وتوفير الدعم المستمر بكافة أشكاله.

المرحلة الثانية، تحليل البيئة الرقمية للمنظمة وبناء رؤية رقمية؛ وفي هذه المرحلة يتم تحليل البيئة الرقمية للمنظمة، وتكوين صورة كاملة عن وضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتقنيات الرقمية، إذ يتم تحديد متطلبات التحول الرقمي، وتأهيل وتدريب الموارد البشرية القادرة على التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة، واستخدام نظم المعلومات والاتصالات، كما تتضمن الرؤية تحليل البيئة المحيطة، ووضع خطة تنفيذية واضحة المعالم؛ للتغلب على المعوقات التي قد تعترض إستراتيجية التحول الرقمي.

المرحلة الثالثة، توفير تكاليف التحول في هذه المرحلة يتم وضع آليات عمل مناسبة من أجل تحديد تكاليف تبني إستراتيجية التحول الرقمي، ووضع الإدارة العليا بهذه التكاليف وقيمتها؛ ليتسنى لهم اتخاذ القرار اللازم بشأن توفير هذه التكاليف، ووضع خطة للتمويل؛ خاصة أن عملية التحول تحتاج إلى

توفير الدعم، والتمويل اللازمين للتنفيذ؛ مما يساعد على توفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية، والبرمجيات، والخبراء وتأهيل الموارد البشرية للتعامل الإلكتروني.

**المرحلة الرابعة تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي:** وهذه المرحلة تتضمن تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي على الواقع الفعلي، وتطوير نماذج الأعمال الجديدة، والتحول إلى استخدام الطريقة الإلكترونية للقيام بالمهام، وتعزيز الثقافة الرقمية وتطوير نماذج الأعمال الجديدة بما يتلاءم وخصائص التكنولوجيا الحديثة، التي يتم الارتكاز عليها، وتقييم ثقافة المنظمة الرقمية وتطويرها بما ينسجم مع إستراتيجية التحول الرقمي، بالإضافة إلى توفير متطلبات الأمن، والخصوصية للمعلومات للحفاظ على أمن معلومات، وخصوصية المتعاملين.

**المرحلة الخامسة، المتابعة والتقييم** وفي هذه المرحلة تتم عملية الرقابة، والمتابعة العملية التقيد؛ للتأكد من توافق إجراءات العمل مع متطلبات إستراتيجية التحول الرقمية، واتخاذ الإجراءات اللازمة؛ من أجل التنفيذ، والمتابعة والتقسيم في ضوء الواقع الفعلي، وتحليل الانحرافات، ومعرفة أسبابها، واتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لتصحيحها، وفي هذه المرحلة يجب أن يفهم العاملون أخطاء التنفيذ لتجنب تكرارها مستقبلاً.

## 5.1.2 متطلبات إستراتيجية التحول الرقمي:

هناك مجموعة من المتطلبات والمقومات التي تتفاعل مع بعضها ببعض؛ لدعم عملية التحول الرقمي، والانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية، التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا ما تؤكدته دراسة (Mihardjo et al(2019 التي أكدت نتائجها أن التحول الرقمي يعتمد على عدة إجراءات وأساليب حديثة، تتمثل في تطوير التكنولوجيا الحديثة، ونظم الاتصالات المستخدمة، وتوفير الدعم المالي اللازم لعملية التطوير، بالإضافة إلى مجموعة من التغييرات الأساسية في البناء التنظيمي، والهياكل التنظيمية، والثقافة السائدة، وتعديل برامج التدوين، وتطوير الموارد البشرية.

يجب أن تتضمن إستراتيجية التحول الرقمي ثلاثة متطلبات، أولها (Porfirio et al., 2021) تحديد وبناء الإستراتيجية المناسبة، وثانيها : تحليل آليات العمل، ومعرفته وظروفه، وثالثها اعتماد برامج التدريب المناسبة لتنمية مهارات العاملين، وتعزيز خبراتهم في مجال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

في حين يرى بعضهم أن متطلبات إستراتيجية التحول الرقمي تتمثل في بناء رؤية إستراتيجية رقمية، وتوفير الدعم المالي اللازم لتوفير البنية التحتية التكنولوجية، بما فيها توفير نظم المعلومات والاتصالات، وتصميم موقع الكتروني آمن، يفي بمتطلبات العملاء، والتركيز على أساليب الإدارة الإلكترونية للمنظمة، ومجال عملها، وتوفير شبكة للمعلومات ذات سرعة تلي احتياجات المنظمة من المعلومات اللازمة باستمرار ، وفي الوقت المناسب، ووجود خطة إستراتيجية مرنة؛ لدمج التقنيات الرقمية

في بيئة العمل Royle & Laing, 2014

كما أن متطلبات إستراتيجية التحول الرقمي ومقوماتها في المنظمات، تتمثل في تهيئة كافة الأنشطة في المنظمة للتحول الرقمي، ووجود بيئة عمل الإلكترونية، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على الأعمال الإلكترونية، وبناء خطة شاملة للتحول الرقمي، وتوفير الموارد المالية اللازمة للتحول الرقمي (Alford& Jones, 2020)

كما تحتاج إستراتيجية التحول الرقمي إلى وجود نظام إداري رقمي فعال، يسهل عملية اتخاذ القرارات، ومواجهة المشكلات التي تواجه العمل، بالإضافة إلى توفير الأجهزة الذكية، والبرمجيات اللازمة لنجاح عملية التحول الإلكتروني، وتوفير متطلبات الحماية الإلكترونية، وتطوير مستوى الاتصال الإلكتروني في المستويات الإدارية في المنظمة كافة، فضلاً عن توفير الدعم المالي اللازم لعملية التحول الرقمي (Busulwa, et al., 2022)

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن من أهم متطلبات إستراتيجية التحول الرقمي تغيير ثقافة المنظمة من الثقافة الورقية التقليدية، إلى الثقافة الرقمية؛ مما يتطلب عقد الدورات التدريبية للعاملين، وورش العمل، واللقاءات الدورية؛ لتعزيز الثقافة الرقمية وإقناعهم بأهمية التحول الرقمي باستخدام الوسائل

التكنولوجية الحديثة، ولا بد من تطوير الهياكل التنظيمية للتلائم مع متطلبات إستراتيجية التحول الرقمي (Cuomo, et al., 2021)

ويتطلب تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي وجود بوابة إلكترونية آمنة، قادرة على توفير كافة الخدمات الإلكترونية للمستخدمين، وأن تكون بعدة لغات، وأن تمتاز بسهولة الاستخدام، والبعد عن التعقيدات غير الضرورية، وأن تتضمن مجموعة من الإرشادات والتعليمات حول طريقة استخدام البوابة الإلكترونية، وطريقة التصفح الآمن؛ للحفاظ على خصوصية، وأمن معلومات المستخدمين، وخصوصيتهم (Li, 2018). وتعتمد متطلبات التحول الرقمي على مجموعة من المقومات والمتطلبات، تتمثل في وجود قيادات إدارية مبدعة قادرة على إدارة عملية التحول الرقمي، وهياكل تنظيمية مرنة، وموارد بشرية متميزة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وخطة إستراتيجية متطورة ومتوافقة مع متطلبات التحول الرقمي، وبنية تحتية تكنولوجية حديثة. (Lenkenhoff, et al., 2018)

وهناك مجموعة من المعايير والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في المنظمة قبل بدء عملية التحول

الرقمي منها (Dremel et al., 2017)

1. التخطيط للتحول الرقمي: إن التحول الرقمي الذي يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي لا بد من أن يكون عملية مخططا لها بعناية، تعمل على تحديد الاحتياجات والمعوقات، ومن الضروري وضع خارطة طريق تحيد أسلوب الإدارة، وخطة التدريب والموارد المالية الداعمة.
2. القيادة ودعم الإدارة العليا: ويقع على القيادة داخل المنظمة العبء الأكبر في تبني النظام الملائم للإدارة، إذ يتطلب التحول الرقمي توافر المناخ التنظيمي، والرؤية لتعديل اتجاه الإدارة، وأسلوبها، كما يتطلب الاهتمام برفع كفاءة الجهاز الإداري.
3. الكفاءات البشرية: لا بد من التركيز على أهمية توفر فريق عمل متكامل، ومدرّب لتحقيق التحول، فبالرغم من السعي للتحول الرقمي، يبقى العنصر البشري مهماً لإدارة التحول، وتطبيقه، والبحث عن أساليب أكثر إبداعية للتطوير، والتحديث.

4. المتطلبات التقنية يتطلب التحول الرقمي الاهتمام بالبنية التحتية الأساسية، مثل: توفير الأجهزة والبرامج التي تعتبر عنصراً أساسياً، يُحدد مدى جودة الخدمات المقدمة، وسلسلة الوصول إليها، وتحقيقها.

ويتضح مما سبق أن إستراتيجية التحول الرقمي تتطلب أن تعتمد المنظمات نهجاً جديداً مختلفاً تماماً ، يعتمد على الخلط بين العاملين، والعمليات والتكنولوجيا معاً، لإنشاء نماذج أعمال وخدمات جديدة، كما أن الموظفين بحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة، تركيز على الابتكار، والتغيير والإبداع، جنباً إلى جنب مع التركيز على التكنولوجيات الجديدة بذاتها، مثل: الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء.

## 6.1.2 معوقات إستراتيجية التحول الرقمي

لقد حددت دراسة حديثة قامت بها Feliciano-Cestero, et al. 2023 ستة عوائق يجب على مديري تكنولوجيا المعلومات التغلب عليها؛ لتحويل منظماتهم إلى مؤسسات رقمية وهي:

1. ثقافة رفض التغيير: إذ لا يمكن للتحول الرقمي تحقيق النجاح، إلا من خلال تعزيز ثقافة التعاون، فيجب على الموظفين أن يكونوا قادرين على العمل، والتعاون واستكشاف أفكار جديدة، والانطلاق عبر الحدود كافة، لكن الواقع الحالي يشير إلى أن معظم المنظمات باتت عالقة في ثقافة ترفض التغيير، وهي ثقافة مبنية على الفردية، والتسلسلات.
2. الهرمية في العمل: إذ يجب على مديري تكنولوجيا المعلومات الذين يرغبون في إنشاء ثقافة رقمية جديدة أن يبدأ كل منهم بشكل بسيط بتحديد عقلية رقمية واضحة، وتجميع فريق خاص بالابتكار الرقمي، ثم التعاون معه وحمايته من باقي أفراد المنظمة؛ للسماح بتطوير ثقافة العمل الجديدة، وبعد ذلك تعزيز الروابط بين الابتكارات الرقمية، وفرق العمل الأساسية؛ لتوسيع نطاق الأفكار الجديدة، ونشر ثقافة العمل.

3. المشاركة والتعاون بشكل محدود: لا تشكل عدم الرغبة في المشاركة والتعاون تحدياً على مستوى منظومة العمل بين المنظمات فقط، بل تعتبر هذه القضية تحدياً كبيراً داخل أي منظمة بذاتها، ففضاها التحكم بالعمليات والمعلومات والأنظمة وامتلاكها، تجعل العاملين مترددين في مشاركة

معارفهم، وخبراتهم، وغالباً ما تكون قضية الابتكار الرقمي مع فرق العمل التي تتشارك في المهام المتعددة مختلفة تماماً عما اعتاد عليه الموظفون فيما يتعلق بالوظائف والتسلسلات الهرمية، إذن لابد من أن تظهر المقاومة التي يبدو أنها تجاه قضية المشاركة والتعاون.

4. عدم جاهزية المنظمات للتغيير : وقد اهتم الكثير من قادة الأعمال بالضجة التي أحدثتها قضية الأعمال الرقمية، وعندما يريد مديرو تكنولوجيا المعلومات ورؤساء البيانات والعمليات الرقمية بدء عملية التحول الرقمي يتبين لهم أن المنظمات لا تمتلك المهارات أو الموارد المطلوبة للقيام بذلك.

5. فجوة المواهب : تتبع معظم المنظمات نمطاً تقليدياً في العمل، إذ يتم تنظيم العمل ضمن مهام محددة مثل تكنولوجيا المعلومات، والمبيعات وسلاسل التوريد، كما يتم التركيز بشكل كبير على العمليات، وفي هذا النوع من بيئات العمل، يمكن أن يكون التغيير بطيئاً.

6. الممارسات الحالية لا تدعم المواهب: إن امتلاك المواهب المناسبة هو أمر بالغ الأهمية، ولكن يسمح وجود الممارسات الصحيحة للمواهب بالعمل بفعالية أكبر، كما أن العمليات التقليدية شديدة التنظيم، إذ تتم بشكل بطيء، ولا يمكنها أن تدعم عمليات التحول الرقمي، ولا يوجد في الوقت نفسه نماذج عمل مجربة ومختبرة وجاهزة للتنفيذ، بل يجب على كل منظمة العثور على ممارسات الأعمال التي تناسبها على أفضل وجه؛ لدعم المواهب.

7. التغيير ليس سهلاً : غالباً ما يكون تطبيق الأعمال الرقمية مكلفاً، صعباً من الناحية التقنية، فتطوير المنصات، وتغيير الهيكل التنظيمي في المنظمة وإنشاء منظومة عمل مع الشركاء، هي عمليات تحتاج إلى الكثير من الوقت، والموارد والأموال.

لذا يجب على المنظمات على المدى البعيد بناء قدراتها التنظيمية التي تجعل من عملية التغيير أبسط وأسرع، ويمكن لهذه المنظمات القيام بذلك؛ من خلال تطوير إستراتيجية قائمة على منصة مفتوحة تقوم من خلالها بدعم مبادئ التصميم، وعمليات التغيير المستمرة، ومن ثم تعزز الابتكار القائم على هذه المنصة، بما يسمح بتوفير خدمات جديدة قائمة على هذه المنصة بشكل أساسي.

## المبحث الثاني: إدارة المخاطر المؤسسية

### تمهيد

مع زيادة المخاطر الاستراتيجية والاقتصادية والتشغيلية، زاد كل من المنظمين والمشاركين في السوق من مطالب مجلس الإدارة والإدارة بتحسين الرقابة على المخاطر، واستجابة لذلك أصبحت إدارة مخاطر المؤسسة ممارسة إدارة منتشرة بشكل متزايد تُستخدم لتنسيق عملية إدارة مخاطر شاملة عبر المؤسسة بأكملها، حيث أن هناك إجماعاً متزايداً بين الممارسين والأكاديميين على أن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل النموذج الأساسي لإدارة مجموعة المخاطر التي تواجه المؤسسات، تماشيًا مع وجهة النظر هذه، فقد تزايد تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية بشكل مطرد منذ عام 2000 مدفوعاً بالمطالب الخارجية، مثل مطالب الهيئات التنظيمية، والمطالب الداخلية، مثل رغبة مجالس الإدارة في أفضل ممارسات إدارة المخاطر (Madrigal et al. 2020)، وفي هذا الجزء من الدراسة سيتم التعرف على مختلف الجوانب ذات العلاقة بإدارة المخاطرة المؤسسية.

### 1.2.2 تعريف إدارة المخاطر المؤسسية

قبل الخوض في مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية لابد من التعرف إلى تعريف الخطر، إذ أن إدارة المخاطر هي الإدارة المختصة بالتعامل مع الخطر الذي قد تواجهه الشركات، وفي هذا السياق فقد قام Agarwal and Ansell بتعريف الخطر على أنه: "مصطلح يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث أو النتائج المتوقعة مستقبلاً والتي يحتمل أن تؤثر بشكل ملموس على أداء المنظمة ومن المحتمل أن تكون عائقاً أم تحقيقها لأهدافها".

يعتبر Hopkin (2014) أن الخطر في بيئة المنظمة هو أمر يمكن أن يعيق تحقيق الأهداف ومع ذلك، فإن Merna and Thani يعرفان المخاطر ببساطة على أنها ارجحية (احتمال) لشيء سلبي أو إيجابي يحدث في وقت معين. كما يعتبر Aitchison and Guerin أن دلالات المخاطر في الوقت الحاضر قد انتقلت تدريجياً من مفهوم المغامرة إلى تفسير أكثر تخصصاً لإدارة الخطر. ويرى مؤلفون آخرون مثل Web et al

(2014) ان الابتكارات الجديدة الناتجة عن تطور الإنترنت والحوسبة المتنقلة، والبيانات الضخمة، وتقنيات الحوسبة السحابية و / أو إنترنت الأشياء (IoT) قد دفع جميعها الاتجاه نحو الاعتراف بالمخاطر كفرصة لا بد توفر لها رقابة كافية. ويقدم (Rujiiin and Sukirman (2020 وصفًا أكثر استراتيجية للمخاطر التي تواجهها المنظمات، حيث يصف المخاطر على أنها تباين في نتائج المنظمة.

كما تم تعريف الخطر بأنه: "احتمال التعرض إلى تهديد أو أي أحداث سلبية تكون ناتجة عن عوامل داخل المنظمة أو خارجها، وتلحق الضرر بالمنظمة، وتعيقها في تحقيق أهدافها" (Annamalah et al., 2018). وعرفه (Gupta (2011 بأنه: "حدث محتمل وقوعه في المستقبل نتيجة حادث مفاجئ يترتب عليه خسارة مادية أو معنوية تعيق تحقيق الأهداف". كما عرف (Ilhang and Sorah (2017 المخاطر على أنها: "مجموعة من الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها". وكذلك تم تعريف المخاطر بأنها: "حالة من عدم التأكد والتي يمكن أن تؤثر إيجابًا أو سلبًا في قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، من خلال تسببها في العديد من النتائج المترابطة، حيث أن المخاطر مرتبطة بتحقيق أهداف الشركة، وهير ضرورة من ضرورات النجاح، ولا يمكن تحقيق الأهداف دون قبول مستوى معين من المخاطر" (Saladudeen et al., 2018).

## 2.2.2 تطور إدارة المخاطر

من وجهة نظر الأكاديميين تواجه المنظمات مخاطر كل يوم على مجموعة متنوعة من المستويات ولكن قدرتهم على إدارتها تملئ عواقب المخاطر على النشاط التجاري، ونظرًا لأن بيئة الأعمال غير مؤكدة ومتقلبة فإن تعزيز إدارة يحمل العديد من التحديات والفوائد، مثل تقليل الاستثمار التنظيمي الزائد، وزيادة قدرة ديون المنظمة، والتواصل الداخلي الجيد، والتكلفة (Dionne, 2013).

وقد أكدت الأدبيات على ظهور مفهوم إدارة المخاطر في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي بسبب عدة عوامل، منها ارتفاع ائتمان بوالص التأمين، بالإضافة إلى أن التغيرات في البيئة الاقتصادية والمنافسة في السوق أدت إلى إدخال إجراءات المخاطر الداخلية (التأمين الذاتي) كنهج احترازي بديل لتخفيف المخاطر، كما أدت ثقافة المخاطر التنظيمية إلى تغييرات استراتيجية إضافية (Schroeder,

(2014). وعلى الرغم من أن الاهتمام بتطبيق نهج إدارة المخاطر كان في الغالب اتجاهًا تجاريًا خلال الخمسينيات والستينيات فقد كان هناك نقص في الأدبيات النظرية والعملية. حيث أنه خلال تلك الفترة كانت الخلفية النظرية والخبرة في المجال مفقودين (نقص الكتب الدراسية، ونقص الدورات الأكاديمية ونقص المتخصصين المدربين) وبالتالي تم اتخاذ بعض القرارات بشكل غريزي (Glowka et al., 2020). بعد ذلك حددت المقالات الأكاديمية لإدارة المخاطر أساسيات الخلفية النظرية التي جمعت التغييرات في مناهج العمل، حيث تم سياق الستينيات تبني وتطبيق مناهج مختلفة للحماية الذاتية للمخاطر عبر المنظمات، إلا أنه يجب ألا ننسى أن نهج إدارة المخاطر الخالص لسنوات عديدة ركز بشكل أساسي على سوق التأمين (Dionne, 2013)، وللتلخيص في الماضي، فشل المفهوم الأساسي للمخاطر في مراعاة الفرص التي نشأت عن التعرض للمخاطر، حيث أنه لفترة طويلة من الزمن اقتصر المخاطر على منظور واحد، وهو التركيز على المخاطر السلبية (المخاطر الخالصة) ولم تتناول الفرص الناشئة عن نهج المخاطرة.

بحلول السبعينيات تم تحديث مفهوم إدارة المخاطر من خلال التوسع في إدارة المخاطر المالية نظرًا لنهجها المبتكر للمخاطر والفرص، واستمرارًا لهذا الاتجاه ظهر التنظيم الدولي في الثمانينيات وتحول العديد من المنظمات إلى الشكل الجديد والحديث لإدارة المخاطر، إذ تم تشجيع التحول بشكل كبير من خلال إرشادات المخاطر والتنظيم ومعايير العمل الجديدة التي حفزت المنظور المبتكر للمخاطر، وعلى الرغم من التغييرات الكبيرة في نهج إدارة المخاطر إلا أن المنظمات استمرت في الاعتماد على خدمات التأمين ولكن كممارسة حماية ثانوية (Arena et al., 2010).

ففي أوائل التسعينيات، ظهر نشاط إدارة المخاطر كسياسة كانت مسؤوليتها الرئيسية هي تحديد قيمة مخاطر الاستثمارات في خطوط الأعمال، وخلال هذه الفترة تم تحديد المفهوم الأساسي لإدارة المخاطر كنشاط فعال قادر على تقليل الخسائر من خلال المساءلة عن المخاطر والتكلفة وفي أواخر التسعينيات بدأ ينظر إلى إدارة المخاطر على أنها تخصص تجاري، بينما بعد بضع سنوات.

وبحلول عام 2000 تحول تركيز معظم الدراسات إلى مفهوم إدارة المخاطر المتكامل الذي اقترح مواءمة الاستراتيجية التنظيمية والعمليات والأفراد والتكنولوجيا والمعرفة، وفي السنوات الأخيرة كان هناك

اهتمام متزايد بإدارة المخاطر، وهو أمر أدى إلى تطوير مسارات مختلفة مثل إدارة المخاطر الاستراتيجية، وإدارة المخاطر المالية، وإدارة المخاطر المؤسسية، وإدارة مخاطر التأمين، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة المخاطر الهندسية، والتوريد إدارة السلسلة وإدارة مخاطر الكوارث وإدارة المخاطر السريية وإدارة تطوير المنتجات (Ching & Colombo, 2014).

نظرًا لأن المخاطر جزء من النشاط اليومي للمؤسسات، فقد تحول نهج المخاطر إلى استراتيجيات اتخاذ قرارات فعالة بهدف تطوير فلسفات الأعمال الداخلية، مع الحاجة إلى استكشاف الفرص وتجنب الخسائر والحوادث والكوارث من خلال طرق مثل التحديد والتقييم والمراقبة والعلاج، ووفقًا لـ Calandro (2015)، فإن التحدي الرئيسي الذي يواجهه إدارة هو إقامة توازن بين الرغبة التنظيمية في اغتنام الفرص والمخاطر، ونتيجة لذلك فإن وجهة النظر المسجلة خلال السنوات الأخيرة تُعرف إدارة المخاطر على أنها استراتيجية لتحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها من خلال إعادة صياغة الاستراتيجية في سياق تنظيمي (Chen et al., 2019)، وعليه يجب أن تضمن إدارة المخاطر عملية استثمارية الأعمال مدمجة في خطة الاستجابة للحوادث.

ومن وجهة نظر الجهات المهنية هي أن إدارة المخاطر قد تم تحديدها من خلال التوسع العالمي لأن العولمة تحدد توسع الأعمال والشراكات في جميع أنحاء العالم، مما يعزز النمو الاقتصادي والابتكار التكنولوجي إلى جانب إنشاء سوق مشترك، مما أدى أيضًا إلى منافسة شرسة، لهذا السبب يُعتقد أن القوة الدافعة الرئيسية لتحقيق النجاح والمحافظة عليه هي النهج الاستراتيجي لإدارة المخاطر الاستراتيجي، حيث قد يؤدي إلى الافتقار إلى إدارة المخاطر أو الممارسات الجزئية إلى تحديد عدم القدرة على الابتكار والتعافي من الأزمة، والخسارة المالية، وتعطيل العمليات التجارية، وقد تم تحديد قوة مثل هذا النهج بمرور الوقت من خلال عوامل خارجية وداخلية (مثل التقلبات الاقتصادية أو ضغط العملاء أو الموردين أو البائعين أو المستثمرين) وأيضًا من خلال الخسائر الكبيرة (Deloitte, 2015).

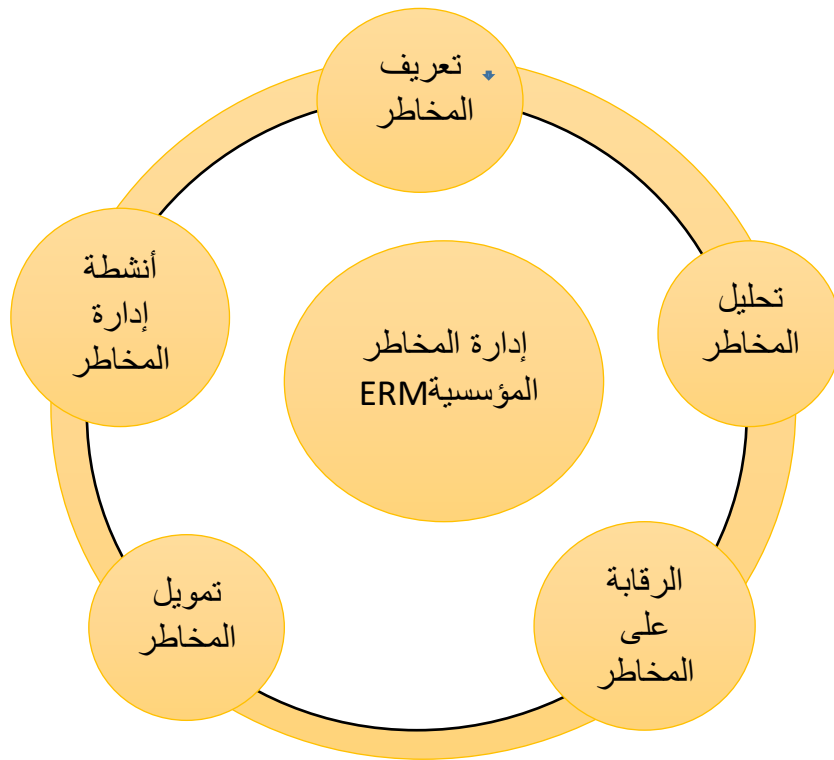
## 3.2.2 إدارة المخاطر المؤسسية

نظرًا للزيادة في عدد حالات الفشل التنظيمي أصبحت إدارة المخاطر ضرورية للمنظمات، كما أن عدم اليقين في بيئة الأعمال والمنافسة داخل الصناعات والمخاطر السياسية والتغيرات التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة كانت عوامل تشير إلى ضرورة تعزيز وظيفة المخاطر متعددة الوظائف، وبناءً على ذلك تمت ترقية إدارة المخاطر إلى نهج أكثر شمولية، فظهرت إدارة المخاطر المؤسسية كطريقة جديدة وحديثة لإدارة المخاطر بشكل استراتيجي (Andren & Lundqvist, 2017)، حيث أن النهج الجديد (إدارة المخاطر المؤسسية) يتمتع بالقدرة على الاستفادة من مخاطر الارتفاع (الفرص) والمرونة للتعامل مع المخاطر السلبية (Agarwal & Ansell, 2016)، حيث كان يتم التعامل مع المخاطر وإدارتها وفق النموذج التقليدي عن طريق تجزئة المخاطر في المنظمة وعدم ربطها معًا، حيث كان تقليدياً يتم إدارة المخاطر من خلال التركيز على المخاطر النقية (Pure risks)، عن طريق تتبع كل مخاطرة على لوحدها، أي فصل المخاطر إلى مخاطر يترتب عليها خسائر مادية ملموسة ومخاطر لا يترتب عليها خسائر مادية ملموسة، وعندها يقوم كل مدير بتتبع المخاطر التي يمكن أن تسبب خسائر في الدائمة التي يعمل بها، وقوم بإدارتها بمعزل عن إدارة المخاطر التي تتعرض لها الإدارات الأخرى في المؤسسة، وقد تم تقسيم إدارة الخطر في النهج التقليدي لإدارة المخاطر في خمسة مكونات وهي: "تعريف المخاطر، وتحليل المخاطر، والرقابة على المخاطر وتمويل المخاطر وإدارة أنشطة المخاطر" (Madrigal et al., 2020). وقد أدى ذلك إلى نقص في التواصل بين الإدارات، مما أدى بدوره إلى تقليل تحديد التعرض للمخاطر التنظيمية؛ بعبارة أخرى نهج منعزل، وبمرور الوقت تطورت هذه المسألة بشكل كبير، مما أدى إلى حاجة أكثر تكاملاً لمعالجة قضايا المخاطر بشكل أكثر شمولية عبر المؤسسة، وهو ما أدى إلى التحول النموذجي نحو إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تم التغيير من التركيز التكتيكي إلى التركيز الاستراتيجي (Majdalawieh & Gammack, 2017).

وبالنظر إلى النهج التقليدي فإن إدارة المخاطر تشير إلى عملية تشمل التعرف على المخاطر المتوقعة، في مجموعات محددة (على سبيل المثال: مخاطر تشغيلية ومخاطر مرتبطة بالأصول ومخاطر مرتبطة بالالتزامات، وغيرها)، وتشمل عملية تحليل المخاطر على فحص الخسارة المتوقعة لكل مجموعة تم تحديدها، ووضع تصورات وإجراءات تضمن الرقابة عليها، وتشمل عملية الرقابة خطوات الوقاية المسبقة

لمنع حدوث التي تم توقعها ومحاولة تقليل آثارها الممكنة، ويشمل تمويل المخاطر التعرف على تكلفة إجراءات الوقاية كتكاليف توظيف المختصين، وقيمة مصاريف التأمين، وإجراء مقارنة لهذه التكاليف مع المنافع المتوقعة التي سيتم الوصول إليها، وبعد ذلك يتم إدارة المخاطر من خلال القيام بالإجراءات الضرورية لتنفيذ القرارات التي اتخذتها كل إدارة لمنع المخاطر أو التخفيف من آثارها السلبية (Pagura, 2016)، والشكل رقم (2) يوضح مكونات إدارة المخاطر التقليدية.

الشكل رقم (2) مكونات إدارة المخاطر التقليدية، المصدر (Ogutu, 2018)



ومن الناحية العملية فقد بدأت أولى علامات التغيير في التحول جزئيًا إلى إدارة المخاطر المؤسسية بسبب إطلاق تقرير COSO في عام 1992، وتم تعزيزها لاحقًا على مر السنين من خلال إرشادات وأطر أخرى (Rubino and Vitolla, 2014)، ويؤكد الأدب على أهمية انتقالات إدارة المخاطر إلى إدارة المخاطر المؤسسية من خلال ظهور العديد من التعريفات لإدارة المخاطر المؤسسية، حيث قام (McShane 2018) بتعريف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها عملية منسقة تدير مجموعة المخاطر الموجهة إلى الإدارات المختلفة، وينظر (Nair et al. 2014) إلى إدارة المخاطر المؤسسية على أنها قدرة ديناميكية للمؤسسات لأن قدرتها على توقع

المخاطر وتجنبها والاستجابة لها وإدارتها تعد بتعافي أسرع (في حالة ظهور أزمة) مقارنة بالمنظمات التي تختار نهجاً قائماً على الانعزال. كما قام (Arnold et al. 2011) بتعريف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها: "مجموعة العمليات التي تقوم بها إدارات الشركات، بالتشارك مع جميع الجهات فيها من أجل توقع وتحديد وتحليل جميع الفرص والتهديدات التي من الممكن أن تواجهها وتخفف من قدرتها على الوصول إلى أهدافها من أجل مواجهة التهديدات وتجاوزها، أو التقليل من أثارها السلبية، والاستفادة من الفرص وتنميتها". كما عُرِفَت بأنها: "منهجية حديثة متكاملة تتبنى المنهج الهجومي في إدارة المخاطر بدلاً من المنهج الدفاعي، بحيث تتيح لشركات التعامل مع مجموعة واسعة من المخاطر على مستوى الشركة بأسلوب متكامل وشامل عوضاً عن على كل من نوع من المخاطر بمعزل عن الأنواع الأخرى" (Togok, 2016)).

ويرى (Yabg et al. 2018) أن إدارة المخاطر المؤسسية تعمل على دمج المخاطر وتتبنى نظرة شاملة لإدارتها على مستوى الشركة بمجملها عن طريق التنسيق بين الأفراد والعمليات مما يساهم في تخفيض المخاطر الكلية للشركة وزيادة قيمتها. كما عرفت أيضاً بأنها: "طريقة منهجية تضمن فعالية إدارة المخاطر من خلال توفير البيئة التنظيمية التي تتضمن الالتزام المثالي من مجلس الإدارة والإدارة العليا في المنظمة بفلسفة واضحة لإدارة المخاطر، مع توفر القيم الأخلاقية والبنية التحتية لإدارة مخاطر المؤسسات، والرغبة في الحد من المخاطر" (Abbasi & Moazen, 2015). كما تعريف إدارة المخاطر في الشركة، عن طريق عملية مستمرة تتضمن قياس ومراقبة المخاطر وتطوير الاستراتيجيات الملائمة أو الإجراءات التصحيحية لإدارة المخاطر، وفق منهج متسق وتفاعلي يعمل على تقييم وإدارة جميع المخاطر مجتمعة على مستوى المنظمة ككل" (Annamalah et al., 2018)، ويرى (Florio and Giulia 2017) أن إدارة المخاطر المؤسسية هي عملية إدارية تتضمن عددًا من الإجراءات التي تهدف إلى الوصول إلى هدفين: الهدف الأول: الوصول إلى الأهداف التنظيمية وتعظيم قيمة الشركة عن طريق تحسين أدائها، ويتم ذلك عم طريق التركيز على إطار تنظيمي واسع يشمل تشارك الإدارة مع الموظفين الآخرين وتطبيق هذا الإطار في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية، والهدف الثاني دمج المخاطر المؤسسية وإدارتها بطريقة تكاملية عن طريق تنسيق أنشطة إدارة المخاطر المتعددة، وعدم التعامل معها بشكل منفرد مع الأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الفعال للموارد النادرة.

ومن جانب آخر فقد قامت الجهات التنظيمية بوضع العديد من التعريفات لـ "إدارة المخاطر المؤسسية"، حيث تم تعريفها من قبل لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية Committee Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO) بأنها: "عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس الإدارة والإدارة والموظفين الآخرين، وتطبيقها في وضع الاستراتيجية لكافة أجزاء الكيان، والمصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الكيان وإدارة المخاطر بحيث تكون في حدود مقبولة يمكن تحملها، وذلك بهدف توفير تأكيد معقول بما يتعلق بتحقيق أهداف الكيان" (COSO, 2004, p.2)، كما تم تعريفها في المعيار (ISO 31000) بأنها: "مجموعة أنشطة منسقة لتوجيه ورقابة مخاطر المنظمة، تهدف المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال الأخذ بعين الاعتبار عدم التأكد وإمكانية حدوث أحداث أو ظروف مستقبلية (مقصودة أو غير مقصودة) وتأثيراتها على الأهداف بشكل جماعي" (ISO 31000:2009)، وتم أيضاً تعريفها من قبل جمعية الحوادث الاكتوارية Casualty Actuarial Society بأنها: "العملية التي تقوم بها المؤسسات عبر جميع الصناعات بتقييم ومراقبة واستغلال وتمويل ومراقبة المخاطر من جميع المصادر، بهدف زيادة قيمة الشركة وتعظيم منفعة أصحاب المصلحة على المدى القصير والمدى الطويل" (CAS, 2003).

بالإضافة إلى ذلك تنظر الجهات التنظيمية إلى أنه من المفترض أن تكون إدارة المخاطر المؤسسية قادرة على توقع حدث ما، واحتمالية حدوث مخاطر، وضمان الحد الأدنى من التعطيل أو الخسارة وفقاً للأهداف التنظيمية المقترحة، ومدى تقبل المخاطر، وتحمل المخاطر، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تعمل إدارة المخاطر المؤسسية على تحسين احتمالات نجاح المؤسسات، ومن ثم فهي أكثر استعداداً واستنارة ومرونة في التعامل مع حدوث المخاطر وتأثيرها (KPMG, 2017). وأنه يجب أن يتم تجميع المخاطر والإبلاغ عنها بشكل شامل من أجل دعم قرارات الأعمال، وعلى عكس إدارة المخاطر التقليدية فإن إدارة المخاطر المؤسسية تعتبر إدارة موحدة تعمل بشكل شامل (أي أنها تدرك مفهوم أن المخاطر مترابطة) دون تداخل أو تكرار أو وظيفة مراقبة المخاطر لقسم إداري آخر (مجزأ) بهدف خلق قيمة واستدامة أفضل وحماية القيمة وموضوعية القياس، بالإضافة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تعمل على توقع الأحداث المحتملة قبل

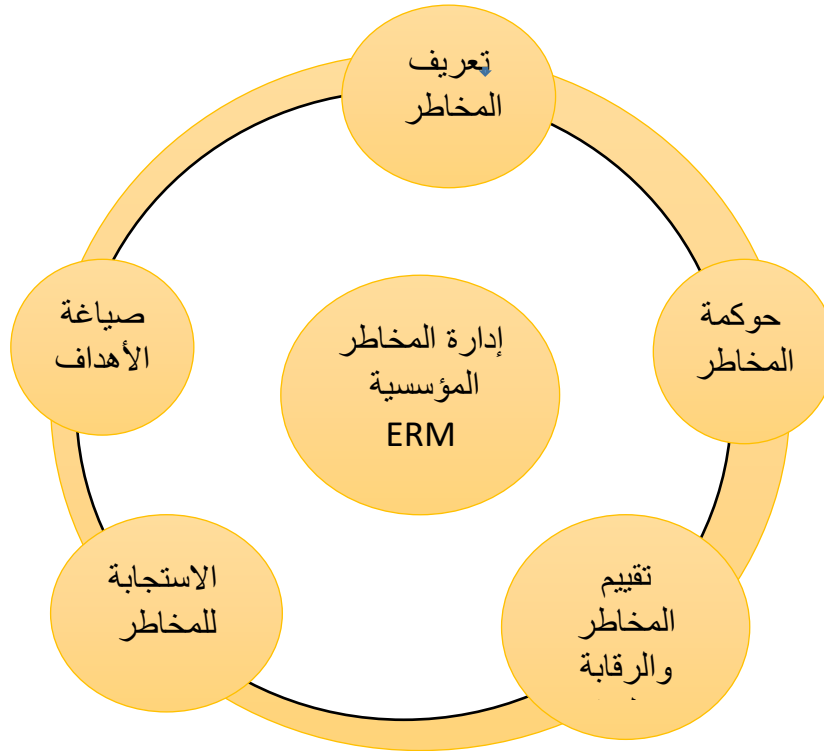
حدوثها، وبالتالي منعه أو على الأقل تقليل أثارها من خلال مجموعة كبيرة من البدائل الاستراتيجية لمواجهة التعرض للمخاطر (COSO, 2016).

وعليه فإن إدارة مخاطر المؤسسة تعد تطويرًا لنظام إدارة المخاطر التقليدية، حيث يكون الاهتمام بجميع المخاطر المحتملة في المؤسسة، سواء كانت هذه الآثار سلبية أو إيجابية، إذ يمكن أن ينتج عن تحمل بعض أنواع المخاطر مكاسب محتملة للمنظمة، وهي ما تُدعى المخاطر المرغوب بها (Risk appetite)، إذ قد تتحمل المنظمة بعض المخاطر كوسيلة لتحقيق أهدافها، كما أنها قد تتقبل مخاطر إضافية كالمخاطر التشغيلية أو المخاطر الاستراتيجية (Madrigal et al., 2020)، ويتمثل هدف إدارة المخاطر المؤسسية في تنسيق الإدارة لكافة المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها المنظمة (Haji et al., 2014).

وتسعى إدارة المخاطر المؤسسية إلى تحقيق طريقة تمكن إدارة المنظمة من تحديد وتعريف كافة المخاطر التي تواجه المنظمة، وتجميع هذه المخاطر في محافظ المخاطر (Risk Portfolios) وفقًا لطبيعتها، ثم اخذ الحيلة لهذه المخاطر وإدارتها وفقًا لكل محفظة وبطريقة مترابطة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في إدارتها، ويؤدي إلى تعظيم قيمة المنظمة، ويعود ذلك لأن مخاطر المحفظة الإجمالية العادة تعتبر أقل من مجموع المخاطر منفردة في حال كانت المخاطر غير مرتبطة بنسبة كبيرة جدًا (Madrigal et al., 2020)، وعند مقارنة إدارة المخاطر المؤسسية مع إدارة المخاطر التقليدية نجد أن إدارة المخاطر المؤسسية تقدم للمنظمات منهجًا أوسع شمولية وفعالية، وذلك عن طريق دمج اعتبارات المخاطر في بقية أعمال الشركة وعمليات صناعة القرارات واشتراك أصحاب المصلحة الآخرين في إدارة المخاطر، وتشمل إدارة المخاطر المؤسسية على خمسة مكونات، وهي: "تعريف الآخرين في إدارة المخاطر، وتشمل إدارة المخاطر المؤسسية على خمسة مكونات، وهي: "تعريف المخاطر وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر والرقابة عليها، وحوكمة المخاطر وتحديد الأهداف وصياغتها: (Pagura, 2016)، والشكل رقم (3) يوضح مكونات إدارة المخاطر المؤسسية، حيث يتضمن تعريف المخاطر تحديد المخاطر التي من الممكن أن تتعرض إليها كافة أقسام وإدارات المنظمة، وبعد تعريف المخاطر تقوم المنظمة بحوكمة هذه المخاطر، حيث أن حوكمة المخاطر تعتبر المكون الرئيس في تعريف المخاطر تبعًا لإدارة المخاطر المؤسسية، ويشمل هذا المكون تحديد

كلاً من المسؤوليات والسلطة، فضلاً عن قواعد وطرق اتخاذ القرار في إدارة المخاطر، والتي تشمل مخاطر البيئة ومخاطر المرتبطة بالامتثال والمخاطر المرتبطة بالتمويل والمخاطر المرتبطة بالاستراتيجية والمخاطر التشغيلية، ثم تقوم الإدارة بتقييم المخاطر، والرقابة عليها من أجل تسهيل الاستجابة لها (Ogutu, 2018).

الشكل رقم (3) مكونات إدارة المخاطر المؤسسية، المصدر (Ogutu, 2018)



وفي هذا السياق فقد بين Roslan et al. (2017) أن الاستجابة للمخاطر وفق منهج إدارة المخاطر المؤسسية تكون بخطوات متسلسلة، تتضمن: أولاً: تجنب المخاطر من خلال إيقاف الإجراءات التي تساهم في هذه المخاطر وتزيد منها، ثانياً: التقليل من المخاطر من خلال القيام بالتحوط لآثارها المتوقعة، وثالثاً: القيام بمشاركة المخاطر عبر مختلف أقسام الشركة، ورابعاً: قبول المخاطر، عن طريق هدم اتخاذ أي إجراء بسبب قرار التكلفة أو المنفعة.

واخيراً يتم ربط آثار المخاطر مع أهداف المنظمة الاستراتيجية، بحيث تكون طرق إدارة المخاطر المؤسسية جزء من البنية التحتية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، وتشمل طرق إدارة المخاطر المؤسسية اعتراف المنظمة بوضوح بالمخاطر التي قد تتعرض لها، وإجراءات موثقة لإدارة هذه المخاطر والرقابة عليها والاستجابة لها في الوقت المناسب، والموارد

البشرية والمادية والتقنية الضرورية لإدارة هذه المخاطر وتتبعها للوصول إلى الارتباطات فيما بينها في المنظمة بأكملها (Farrell & Gallagher, 2015).

واستنادًا إلى المناقشة السابقة فإن الباحث يرى أن إدارة المخاطر المؤسسية تشمل عددًا من الإجراءات وهي تحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها الشركة وأن تقوم بتقييم هذه المخاطر، وتحديد طرق ووسائل تخفيفها، أو تحويلها إلى فرص أخرى تساهم في انشاء قيمة للشركة، وذلك عن طريق تجميع كافة المخاطر في الشركة ودمجها بأسلوب منتظم ومتسق وفعال باستخدام نظرة شاملة ومتكاملة على مستوى الشركة ككل، حيث أن مفهوم إدارة مخاطر المؤسسة ظهر كنهج شامل ومتكامل في إدارة المخاطر والذي سيوحد جميع أنواع المخاطر ويدمجها في الأهداف العامة للمؤسسة، وأن إدارة المخاطر المؤسسية اكتسبت جاذبية عالم الشركات الحديثة كممارسة فعالة لإدارة المخاطر من شأنها أن تخلق وتحمي قيمة الشركة واستقرارها على المدى الطويل، كما أضافت إدارة المخاطر المؤسسية نقلة نوعية إلى ساحة إدارة المخاطر مما سمح للشركات بتقييم موقفها من المخاطر وتحديد المخاطر وتحديد أولوياتها وتحديد المخاطر على أنها مقبولة أو مخففة أو متجنبية تمامًا، وأن التركيز الرئيسي لإدارة المخاطر المؤسسية ينصب على تطوير استراتيجية للشركة تتيح اعتماد أفضل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية بدعم من جميع أصحاب المصلحة المعنيين.

## 4.2.2 فوائد التنفيذ الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية

وفقًا للمنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum (WEF فإنه في البيئة الديناميكية سريعة التغير، من المتوقع أن تكون الأعمال التجارية المستقبلية مليئة بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض، لذلك سيتعين على كل شركة تجارية بغض النظر عن حجم أو نوع العمل التجاري إظهار السمات التي تؤدي إلى استجابة فعالة للتغيرات (Institute of Risk Management, 2018). ويؤكد إطار عمل COSO (2017) على الفوائد التالية للتنفيذ الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية في الشركة.

(1) زيادة نطاق الفرص التجارية الجديدة: حيث تكون الإدارة قادرة على تحديد الفرص الجديدة والتحديات ذات الصلة من خلال إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية مع مراعاة الجوانب الإيجابية والسلبية للمخاطر.

(2) تحديد وإدارة المخاطر على مستوى الكيان: حيث أن كل جزء من الأعمال يعرض مخاطر لا تعد ولا تحصى من شأنها أن تؤثر على المنظمة بأكملها، قد تنشأ المخاطر في قسم واحد قد يكون لها تأثير عكسي على الأقسام الأخرى، وهنا تدعم إدارة المخاطر المؤسسية الإدارة في تحديد مصادر المخاطر والتأثيرات المتنوعة التي تخلقها من أجل الحفاظ على أداء الشركة وتحسينه.

(3) زيادة النتائج الإيجابية والمزايا مع الحد من المفاجآت السلبية: حيث يسهل ويساهم التنفيذ الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين قدرات الكيانات على تحديد المخاطر وإيجاد الحلول المناسبة والاستعداد لمواجهة الصدمات والمفاجآت التي ستؤدي إلى خسائر لا تطاق.

(4) الحد من تقل الأداء: حيث يحدث تغير الأداء عندما لا تحقق الشركة الأهداف أو النتائج المتوقعة وأيضاً عندما تتجاوز الأهداف المجدولة، وفي كلا السيناريوهين يجعل الاضطراب الراسخ بسبب المواقف التي لا يمكن السيطرة عليها، وهنا تدعم إدارة المخاطر المؤسسية الشركات لتوقع الأهداف بدقة في كل من السيناريوهين مما سيمكن الشركة من طرح الإجراءات المناسبة المطلوبة لتقليل الانقطاعات الناجمة عن عدم تحقيق الأهداف المتوقعة مع الاستفادة من الأهداف الزائدة المحققة من خلال خطط عمل طوارئ مناسبة لإدارة الحاجة الإجمالية للموارد، وإعطاء الأولوية لنشر الموارد وتعزيز تخصيص الموارد بشكل فعال.

(5) تعزيز مرونة المؤسسة: حيث قد تحدد قدرة الكيان على توقع التغيرات المستقبلية بدقة والقدرة على التخطيط لكيفية استجابة الشركات لهذه التغيرات مدى قابلية ذلك الكيان على المدى المتوسط والطويل، وهنا توفر إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة منصة للكيان بشكل أساسي من أجل البقاء وكذلك المبادئ التوجيهية لازدهار الأعمال إلى النجاح.

بالإضافة إلى الفوائد المذكورة أعلاه فإن تنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية هو أفضل أداة للكيان، حيث تسهل إدارة المخاطر المؤسسية على الإدارة عملية اختيار الاستراتيجية الأنسب لكيانها من

خلال تحليل عوامل الخطر المتوافقة مع الموارد مع مهمة ورؤية الكيان في إدارة العمل بنجاح واختيار الخيارات الصحيحة وقبول المقايضات (Perera, 2019).

بالإضافة إلى إدارة المخاطر المؤسسية تساعد على موازنة الرغبة بتحمل المخاطر مع استراتيجية الشركة، حيث تمكن إدارة المخاطر المؤسسية الأداة من اجراء تقييم للأخطار ذات العلاقة باستراتيجيات الشركة، والآثار المترتبة عليها، وبالتالي تمكنها من تحديد الطرق الملائمة للتعامل مع كل نوع من أنواع هذه المخاطر، كما أن إدارة المخاطر المؤسسية تسمح للشركة بالتوفيق بين أهداف الشركة والعائد والمخاطر، حيث تسمح للشركات بتقبل المخاطر كجزء من قرارات تعظيم العوائد، إذ تساهم بالمفاضلة بين العائد والمخاطرة التي تستطيع تحملها لتحقيق ذلك العائد، كما توفر للشركة إمكانية استغلال واغتنام الفرص، حيث تعد إدارة المخاطر المؤسسية منهجاً إدارياً يساعد إدارة الشركة على أخذ جميع الأحداث المحتملة (الإيجابية والسلبية) بعين الاعتبار، وعليه فإنها تسمح للشركة أن تستكشف الفرص المتاحة التي يمكن للإدارة استغلالها لتعظيم العوائد (Annamalah et al., 2018).

## 5.2.2 المعايير والأطر الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية

تم الكشف عن العديد من التعريفات والمعايير الدولية المرتبطة بإدارة المخاطر المؤسسية في مراجعة الأدبيات، وفي هذا السياق ذكر Rubino (2018) أنه على الرغم من نشر العديد من أطر عمل إدارة المخاطر المؤسسية ومراجعتها بمرور الوقت، إلا أن هذه المعايير لا تزال تعاني من بعض القيود، ومع ذلك إذا سعت المؤسسات إلى اعتماد ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في كياناتها من أجل تعزيز قيمة المساهمين، فيجب عليها عندئذ اختيار إطار عمل لإدارة المخاطر المؤسسية مناسب للبيئة والتشريعات التي تعمل بها، حيث يعتمد اختيار الإطار المناسب على خبرة ومعرفة الإدارة العليا التي اكتسبتها من عملية الرقابة الداخلية والخارجية التي جعلت إدارة المخاطر المؤسسية شديدة الخصوصية.

وقد تم تقديم المبادئ القواعد الإرشادية للاختيار الصحيح والتنفيذ الفعال لإطار عمل إدارة

المخاطر المؤسسية المناسب من خلال أطر مختلفة مثل:

- 1) الإطار المتكامل لـ (COSO, 2004) لإدارة المخاطر المؤسسية.
- 2) إطار (COSO, 2017) إدارة المخاطر المؤسسية التكامل مع الاستراتيجية وإطار الأداء.
- 3) إطار الجمعية الاكتوارية للإصابات (CAS, 2003).
- 4) المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000, 2009).
- 5) المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000, 2018).
- 6) إطار COBIT 5 2019 عمل كامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.
- 7) إطار ستاندر أند بورز (Standards & Poor's) لإدارة المخاطر المؤسسية.

وفيما يلي عرض لهذه الأطر لإدارة المخاطر المؤسسية:

■ أولاً: الإطار المتكامل لـ (COSO, 2004) لإدارة المخاطر المؤسسية

طورت لجنة المنظمة الراعية (COSO, 2004) هذا الإطار لتحديث نسختين سابقتين من أطر عمل الرقابة الداخلية المتكاملة 1994 و 2001. يحتوي هذا الإطار على ثمانية مكونات مترابطة وأربع فئات من الأهداف وأربعة مستويات من المؤسسة، تم تطوير هذا الإطار بغرض مساعدة الكيانات على حماية قيمة أصحاب المصلحة وتعزيزها بالفلسفة الأساسية لتعظيم القيمة من خلال استراتيجية معدلة حسب المخاطر وصياغة موضوعية (COSO, 2004).

وفق هذا الإطار يمكن الحكم على فعالية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية من خلال تقييم وجود المكونات الثمانية ووظائفها في كل قسم والتي ستمنح تأكيداً لمجلس الإدارة بتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية والتشغيلية وإعداد التقارير والامتثال، ومع ذلك فإن هذه المكونات الثمانية لن تكون موجودة بشكل متماثل في كل كيان بسبب حجم ونوع المنظمات ولكن قد يكون لها تطبيقات معقدة ومنظمة إلى حد ما (COSO, 2004).

وقد تم تنفيذ هذا الإطار بنجاح من قبل المنظمات ذات الاحجام المختلفة والصناعات المختلفة وفي البلدان المختلفة لتحديد عوامل الخطر وإدارة تلك المخاطر المحددة وتحقيق أهداف الشركة، وفي هذا

السياق يذكر (2016) Sithipolvanichgul أن إطار COSO – 2004 هو إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية المقبول في الغالب من قبل المؤسسات خاصة في الأدبيات المحاسبية، على الرغم من أن هذا الإطار تم تنفيذه من قبل العديد من الشركات، إلا أن البعض جادل في القيود وإمكانية زيادة تطوير النموذج، وقد اقترح الممارسون فحص بعض جوانب إطار العمل بمزيد من العمق والوضوح لتوفير رؤية أعمق للروابط بين الاستراتيجية والمخاطر والأداء، إذ أن إطار COSO – 2004 هو نموذج معقد ومتعدد الطبقات وقد وجدت العديد من المنظمات أنه من الصعب فهمه، واستجابة لجميع الحجج والاقتراحات، قامت لجنة المنظمات الراعية بتحديث هذا الإطار في عام 2017.

#### ■ ثانيًا: إطار (COSO, 2017) إدارة المخاطر المؤسسية التكامل مع الاستراتيجية وإطار الأداء

تركز هذه النسخة المحدث من إطار عمل COSO 2004 بشكل رئيسي على كيفية قيام إدارة المخاطر المؤسسية بصياغة الاستراتيجية وأدائها وتوفير إطار عمل لمجلس الإدارة والإدارة العليا للكيانات بجميع الأحجام، ويوضح كيف أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يمكن أن يسرع من نمو الشركة ويسبب الازدهار في أداءها، ويحتوي على مبادئ يمكن تطبيقها في صياغة الاستراتيجيات، ويتكون هذا المنشور من جزأين هما: عرض منطور حول المفاهيم الحالية والمتطورة، وتطبيقات إدارة المخاطر المؤسسية.

ويعتبر هذا لإطار منطقيًا للإدارة أو مجلس الإدارة أو أي مجالس إدارة أخرى أو مجالس إشرافية أو مجلس أمناء أو شركاء عموميين آخرين أو المالكين حول استخدام إدارة مخاطر المؤسسة في اختيار وتنقيح الاستراتيجية المناسبة للشركة التي تفحص استراتيجيات بديلة.

وفي إطار عمل COSO 2017 فإن دور مجلس الإدارة في الإشراف على المخاطر في المراجعة والتحدي والاتفاق مع الإدارة موضح بوضوح بما يتعلق بوضع الاستراتيجيات المناسبة وقابلية المخاطرة للشركة، ومواءمة الاستراتيجيات مع أهداف العمل ورسالته رؤيته، مما يسهل القرارات بما في ذلك عمليات الدمج والاستحواذ والتمويل وقرارات توزيع الأرباح، ويدعم إطار COSO 2017 أيضًا الاستجابة للتقلبات الكبيرة في أداء الشركات، والاستجابة للانحراف عن القيم الأساسية، والموافقة على حوافز الإدارة والمكافآت والحفاظ على علاقات المستثمرين وأصحاب المصلحة.

وقد تم في إطار عمل COSO 2017 تبسيط تعريف إدارة المخاطر الكلية، إذ تم تعريفها على أنها: تكامل الثقافة والقدرات والممارسات مع إعداد الاستراتيجية وتنفيذها والتي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة الخطر لخلق قيمة للمؤسسات والمحافظة عليها وتحقيق هذه القيمة"، ويعتبر هذا التعريف أفضل من التعريف الوارد في إطار 2004، إلا أنه استبعد الدور التوكيدي لإدارة المخاطر المؤسسية، إذ لم تعد إدارة المخاطر المؤسسية وفق هذا الإطار تقدم توكيد حول تحقيق المنظمة لأهدافها، وإنما أصبحت تدرج هذه الوظيفة في النطاق التشغيلي للمنظمة، وذلك بهدف المساعدة في إنشاء قيمة للمنظمة، والمحافظة عليها، وهنا يذكر أن تعريف إدارة المخاطر الكلية وفق إطار 2004 هو: "أنها عملية تتأثر بمجلس الإدارة وإدارة المنظمة والأفراد، وتطبق عند إعداد الاستراتيجية، وعلى كافة المنظمة، وقد صممت لتحديد أحداث محتملة من الممكن أن تؤثر على المنظمة وإدارة الخطر بحدود شبيهة المخاطر بهدف تقديم توكيد معقول بما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة"

وقد تم في إطار عمل COSO 2017 تغيير المكونات الرئيسة لإدارة المخاطر المؤسسية، حيث كانت سابقاً ثمان مكونات وأصبحت حالياً خمس مكونات، كما تم ربط المكونات الخمسة بثلاثة وعشرون (23) مبدأً، وقد بينت المكونات الرئيسة الخمسة بشكل واضح بأن إدارة المخاطر يجب أن تبدأ من خلال اعتماد منهجية واضحة من قبل مجلس الإدارة لإدارة المخاطر، وأن يتم بناء استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر، كما أنها شددت على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أهمية تحديد وتقييم المخاطر بالتزامن مع إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة وأثناء تنفيذها، كما أشار الإطار إلى أن خطوات إدارة المخاطر هي ليست عبارة عن حصر لأهم عشرة مخاطر ضمن بيان أو تجميع مخاطر المنظمة في وثائق، إنما إدارة المخاطر تمثل عملية أشمل من ذلك، وتتضمن ممارسات لإدارة المخاطر تهدف إلى الوصول إلى المستوى المقبول من المخاطرة، بالإضافة إلى أنها لا تتناول قضية الرقابة الداخلية فقط، إنما تتناول قضايا أخرى كإعداد الاستراتيجيات، والحاكمة المؤسسية، والاتصال مع مختلف أصحاب العلاقة، وتقييم الأداء، وممارسات إدارة المخاطر، على أن يتم التطبيق عبر مستويات الوظائف المختلفة في المنظمة، وهي أيضاً نظام للمراقبة والتعلم وتطوير الأداء (COSO, 2017).

وقد اهتم إطار عمل COSO 2017 بتعزيز ثقافة المخاطر، حيث كان من أهم الإضافات على التعديلات هي تعديلات مرتبطة بحوكمة إجراءات إدارة المخاطر والاشراف عليها، وذلك عن طريق استكشاف ثقافة المنظمة، والتي بدورها تلعب دورًا كبيرًا في التأثير على فعالية إدارة المخاطر، وفعالية أجزاء الإطار الأخرى، إذا أن بناء ثقافة إدارة المخاطر وتكاملها مع كافة عمليات المنظمة من شأنه أن يزيد من الفرص الجديدة للمنظمة، وذلك عن طريق التعامل مع جميع الاحتمالات والخيارات المحتملة الإيجابية منها والسلبية، فضلًا عن تقليل المفاجآت السلبية، وتخفيض الأداء وزيادة مستوى توزيع الموارد (COSO, 2017).

كما عمل إطار عمل COSO 2017 على ربط المخاطر بالقيمة التي تقدمها المنظمة، إذ تسعى إدارة المخاطر إلى إضافة قيمة للمنظمة والمحافظة عليها، بحيث لم تعد تقتصر على المحافظة على القيمة من خلال تخفيض مستويات المخاطر إلى المستوى المقبول، وذلك عن طريق التوسع إلى الأحداث السلبية التي قد تعيق نمو المنظمة بدون النظر نحو الفرص الإيجابية التي قد تسهم في تحقيق استراتيجيتها، مع الإشارة إلى أن إطار عمل COSO 2017 لم يعطي أهمية كبيرة للتعامل مع الفرص بنفس مستوى أهمية التعامل مع المخاطر، واقتصر على تبيان أن إدارة المخاطر تحسن من مدى الفرص للمنظمة عن طريق الأخذ بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المعقولة بجانبها السلبي والإيجابي (COSO, 2017).

بالإضافة إلى أن إطار عمل COSO 2017 قد ربط أداء المنظمة بإدارة المخاطر لديها، حيث أشار إلى آلية دعم ممارسات إدارة المخاطر عن طريق تحديد وتقييم المخاطر التي قد يكون لها أثرًا على الأداء، بالإضافة إلى كيفية تأثير الانحراف عن الأداء في محفظة المخاطر، فضلًا عن تحديد مستوى الانحراف المقبول، وكذلك تضمن الإطار فيما يتعلق برفع التقارير المرتبطة بالمخاطر، إذ لابد من وجود ربط بين المخاطر ومستوى التأثير في تحقيق الاستراتيجية (COSO, 2017).

وقد أشار إطار عمل COSO 2017 إلى أن إدارة المخاطر يجب أن تكون متكاملة مع كافة عمليات المنظمة، ويجب النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها جزءًا من إدارة المنظمة، وليست منفصلة عنها، إلا أن بلوغ مراحل التكامل لإدارة المخاطر بحاجة إلى نضج إجراءات إدارة المخاطر في المنظمة، وقد أدى هذا

التعديل إلى التقليل من دور الوحدات التنظيمية المرتبطة بإدارة المخاطر في المنظمة، والتي لم يعد لها وظيفة محددة ضمن الإطار الجديد، حيث انتهى دور التوكيد لإدارة المخاطر وأصبح يقتصر على دمج إجراءات الإدارة ضمن عملية صناعة القرارات ابتداءً من صياغة الاستراتيجية وحتى تحقيق الأداء المطلوب (COSO, 2017).

#### ■ ثالثاً: إطار الجمعية الاكتوارية للإصابات (CAS, 2003)

شكلت الجمعية الاكتوارية للإصابات (CAS) Casualty Actuarial Society (SAC) لجنة لإدارة المخاطر المؤسسية ولخصت عملية إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2003، مع الأخذ بمعايير إدارة المخاطر الأسترالية / النيوزيلندية كخطوط إرشادية، وتشابه أهداف إطار CAS مع أهداف إطار COSO 2004 وأطر ISO، حيث أن التركيز الرئيسي لجميع هذه الأطر هو تعظيم قيمة الشركة لتحقيق الأهداف المحددة، ويوصي إطار عمل CAS بإنشاء هيكل مستقل لإدارة المخاطر لتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسة (Sithipolvanichgul, 2016).

ووفقاً للجمعية الاكتوارية للإصابات (CAS)، فإن إدارة المخاطر المؤسسية هي: "الانضباط الذي عن طريقه يتم تقدير وتحليل واستثمار وتمويل ومراقبة أي منظمة في أي قطاع المخاطر بهدف زيادة قيمة المنظمة قصيرة الأجل وطويلة الأجل خدمةً لأصحاب المصلحة المعنيين". وقد قامت الجمعية الاكتوارية للإصابات بوضع تصوراً لإدارة المخاطر المؤسسية على أنها تواصل عبر البعدين لنوعية المخاطر وعلميات إدارة المخاطر.

ووفقاً للجمعية الاكتوارية للإصابات (CAS)، فإن إدارة المخاطر المؤسسية تتضمن ما يلي:

(1) تحديد السياق: حيث يشمل ذلك ادراكاً للظروف الحالية التي تعمل فيها المنظمة وذلك في السياق الداخلي والسياسي الخارجي وسياق إدارة المخاطر.

- (2) تحديد المخاطر: حيث يتضمن ذلك توثيق جميع التهديدات المادية التي قد تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تمثيل السياقات التي قدم تقوم المنظمة باستغلالها من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.
- (3) التحليل والقياس الكمي للمخاطر: حيث يتضمن ذلك المعايير وإجراء توزيعات احتمالية للنتائج الممكنة لكل خطر مادي.
- (4) دمج المخاطر: حيث يتضمن ذلك التجميع لكافة توزيعات المخاطر، بطريقة تعكس الارتباطات والتأثيرات داخل محفظة المخاطر، وصياغة النتائج وفقاً لمستوى تأثيرها في مقاييس الأداء الرئيسة للمنظمة.
- (5) تقييم وتحديد أولويات المخاطر: حيث يتضمن ذلك تأطير مساهمة كل خطر في تجميع ملخص المخاطر الكلي وشرح الأولويات المناسبة.
- (6) معالجة واستغلال المخاطر: حيث يتضمن ذلك صياغة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر المتعددة واستغلالها.
- (7) المتابعة والمراجعة: حيث يتضمن ذلك استمرارية القياس والمتابعة لكل من بيئة المخاطر وأداء استراتيجيات إدارة المخاطر المتعددة.

#### ■ رابعاً: المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000, 2009)

المنظمة الدولية للمعايير (ISO) هي منظمة غير حكومية مستقلة تأسست بهدف جمع الخبراء معاً لتبادل المعرفة وتطوير المعايير الدولية لتشجيع الابتكارات وتقديم حلول للمشاكل العالمية، ولديها الآن أكثر من 160 هيئة وطنية معيارية، وقد تم تطوير إصدار (ISO 31000, 2009) لإدارة المخاطر من المعايير من قبل اللجنة الفنية لـ ISO بشأن إدارة المخاطر لتوفير الإرشادات والمبادئ لصانعي القرار الذين يقومون بمراجعة معايير إدارة المخاطر الأسترالية / النيوزيلندية (Javaid & Iqbal, 2017).

ويوفر معيار ISO 31000 إرشادات وليس متطلبات، وبالتالي فهو غير مخصص للحصول على شهادة قابلة للتطبيق حتى الآن لجميع المؤسسات بغض النظر عن الحجم أو النوع أو الأنشطة والمواقع

لإدارة المخاطر من جميع الأنواع، وقد تم تطوير هذا الإطار من قبل مجموعة من أصحاب المصلحة وأوصي به ليس فقط لمتخصصي المخاطر ولكن أيضًا لأي شخص يشارك في صياغة استراتيجية إدارة المخاطر، والهدف العام من هذا الإطار هو تطوير ثقافة إدارة المخاطر بحيث يكون جميع أصحاب المصلحة في الكيان على دراية تامة بالأهمية الحاسمة لمراقبة وإدارة المخاطر (Perera, 2019).

ويوفر معيار ISO 31000 توجيهًا لتحديد كل من الفرص الإيجابية والعواقب السلبية التي تنطوي عليها المخاطر ويوفر الأساس لاتخاذ قرارات فعالة ودقيقة وفي الوقت المناسب في عملية تخصيص الموارد، حيث إنه نظام مفتوح قائم على المبادئ سيمكن المنظمات من تطبيق هذه المبادئ والمعايير المطابقة لسياق الشركة، وتمثل القوة الرئيسية لنهج إدارة المخاطر وفق هذا المعيار في القدرة على تحديد أصحاب المخاطر، وهو أمر لا بد منه للمساءلة والتواصل المناسب ولتنفيذ برامج التدريب في جميع أنحاء المنظمة (ISO 31000, 2009).

ويشير (Sithipolvanichgul (2016 إلى إطار ISO 31000 يوفر مفهومًا واسعًا، حيث تكون إدارة المخاطر في المركز ومرتبطة بأهداف المنظمة التي ستكون مفيدة في تخطيط وإدارة وحوكمة الشركة، بالإضافة إلى ذلك بأنه ليس من الضروري التحول إلى نظام ISO إذا كان الكيان قد نفذ بالفعل إطار عمل COSO بسبب العديد من القواسم المشتركة بين هذين النهجين، كما يرى بأن التعريف الذي قدمته ISO 31000 لمصطلح المخاطر يسيء تفسير المعنى الدقيق للمخاطر ويضلل المنظمة لإصدار أحكام غير منطقية حيث لا يوجد أي أساس رياضي في معايير ISO 31000 ولديها الاستخدام المحدود للاحتتمالات والبيانات والنماذج، وتتم مراجعة معايير ISO كل خمس سنوات للتأكد من أن المبادئ والإرشادات ذات صلة يتم تحديثها لتلبية احتياجات السوق، وقد تم نشر النسخة المنقحة من ISO 31000 في 2018 مع الأخذ في الاعتبار التغيرات التطورية في السوق ومن أجل مواكبة التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات الحالية.

#### ■ خامسًا: المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000, 2018)

نشر معهد إدارة المخاطر (IRM) النسخة المنقحة من ISO 31000 تحت اسم "دليل ممارسي المخاطر نحو ISO 31000: 2018" لمراجعة التحديات الحالية التي تواجهها الكيانات في تخصيص الموارد لإدارة المخاطر المؤسسية وتوفير إرشادات للمعايير المهنية المتعلقة بإدارة المخاطر لجميع الصناعات، وجميع التخصصات وجميع القطاعات العامة والخاصة والربحية أو غير الهادفة للربح في جميع أنحاء العالم (IRM, 2018).

ويتوسع المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000, 2018) في التوجيه الاستراتيجي مقارنة بإصداره السابق ويؤكد بشكل أكبر على مشاركة الإدارة العليا في إدارة المخاطر ودمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار في الشركات، كما يوصي هذا الإطار الجديد بتطوير وثائق السياسة التي توضح دور الأطراف المشاركة في إدارة المخاطر مثل مسؤول علاقات العملاء والمدققين وموظفي الامتثال، ويسلط الإطار الجديد الضوء على أهمية تضمين إدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي والعمليات والأهداف والاستراتيجية والعمليات اليومية للكيان (IRM, 2018).

وقد عمل المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000, 2018) على تبسيط محتوى إصدار ISO السابق بسبب العديد من الشكاوى من الممارسين والأكاديميين حول تعقيد المحتوى وصعوبة فهم المصطلحات الفنية للإصدار السابق، كما يحتوي على معلومات أكثر فائدة ويوفر إرشادات واضحة للكيانات لتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر بسهولة، إلا أنه لا يوفر قائمة مرجعية خطوة بخطوة للكيانات المعنية بعملية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، وبالتالي يواجه المتخصصون في إدارة المخاطر تحديات حيث سيتعين عليهم اعتماد نهجهم الخاص في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في مؤسساتهم (IRM, 2018).

سادسًا: إطار COBIT5 2019 بعنوان إطار عمل كافة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

في هذا العصر الحديث، تلعب تقنية المعلومات (IT) دورًا رئيسيًا في العمليات والإدارة ونمو الكيانات، إذ تعمل تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص على تشكيل الاستراتيجيات الحالية وفتح مجالات عمل جديدة للمؤسسات أثناء إنشاء الشركات وتعرضها لمجموعة جديدة من التهديدات مثل الجرائم الإلكترونية والأخطاء ونقاط الضعف المختلفة في العمليات التجارية والوعي التكنولوجي للأفراد، وفي

السابق لم تحض شؤون تكنولوجيا المعلومات باهتمام الإدارة العليا كثيرًا على الرغم من أن كيانات اليوم تعتمد بشكل أكبر على أنظمة المعلومات (IS) ونتيجة لذلك فقد تغيرت أبعاد المخاطر القادمة من تكنولوجيا المعلومات مما زاد من اهتمام المتخصصين في المخاطر (Javaid & Iqbal, 2017).

ويعتبر إطار عمل لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات (COBIT) إطار إدارة تكنولوجيا المعلومات المعترف به دوليًا والذي يحتوي على مجموعة من أفضل الممارسات لإدارة تكنولوجيا المعلومات التي طورتها جمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات في الولايات المتحدة Information Systems Audit & Control Association (ISACA) لمساعدة متخصصي تكنولوجيا المعلومات وقادة المؤسسات على تحقيق تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم مسؤوليات الحوكمة مع خلق قيمة للأعمال، ويساعد إطار COBIT الشركات على تطوير وتنظيم وتنفيذ استراتيجيات حول إدارة المعلومات والحوكمة، وقد تم إصدار نسخة COBIT 5 من إطار العمل في عام 2013 بما في ذلك مزيد من المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر وحوكمة المعلومات لإصداراتها السابقة (Perera, 2019).

#### ■ سابعًا: إطار ستاندرد أند بوزر (Standards & Poor's) لإدارة المخاطر المؤسسية

أضافت شركة ستاندرد أند بوزر (S&P) Standards and Poor's عنصر إدارة المخاطر المؤسسية في عملية تحليل التصنيف الائتماني منذ عام 2005، مع التركيز بشكل خاص على قطاعات الأعمال الخاصة بالبطاقة والخدمات المالية والتأمين، وأدخلت نفس الشيء للقطاع غير المالي في عام 2008. ونتيجة لذلك فإن جميع الخدمات المالية وغير المالية يجب أن تركز الآن على ثقافة إدارة المخاطر وفلسفة إدارة المخاطر الاستراتيجية لكياناتها من أجل تحقيق تصنيف جيد على S&P، حيث يكون للشركات التي تتمتع بتصنيف جيد من S&P قدرة عالية وإمكانية وصول أكبر إلى رأس المال الخارجي بتكلفة اقتراض منخفضة بسبب الثقة العالية للمقرضين (Sithipolvanichgul, 2016).

وتُندشئ أسبقفة القفمة الحقففة لإدارة المخاطر المؤسسية الفف تمنحها تصنفاف سئاندر أئد بورز (S&P's) ثقافة المرونة فف مواجهة المخاطر مع القدرة على التكفف مع التفففراف، ففث ففمئل القفد فف تصئفف إدارة المخاطر المؤسسية وفق إطار S&P فف أنه فقففم لفعالفة تنففذ إدارة المخاطر المؤسسية فقدفرفا، ففث لا فوجد أف مؤشر فف سئاندر أئد بورز (S&P's) لأف إطار عمل لإدارة المخاطر المؤسسية وئطبفقه لئحقق أهداف الكفان، ولكنه فذكر مكونات الإدارة الفعالة للمخاطر الفف ففجب مراعاتها عند فقففم عملية المخاطر للمؤسسة (Perera, 2019).

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

### تمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة إذ تمّ استعراض منهجية الدّراسة والمجتمع والعينة، واستعراض أداة الدّراسة وصدقها وثباتها، واختبار التّوزيع الطّبيعيّ للبيانات إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### 1.3 منهجية الدراسة

منهجية الدراسة هي مصطلح عام لمجموع من القواعد والإجراءات لمختلف العمليات والخطوات التي يتم اتباعها للوصول إلى التحقيق والكشف عنها وحل المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة وهذا بدوره يؤدي إلى التوصل لنتائج بحثية سليمة، إذ اعتمدت الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي والذي يهتم بمجموعة من الأساليب المعنية بجمع البيانات وتلخيصها وتنظيمها وعرضها بطريقة واضحة على صورة جداول واشكال بيانية، وحساب المقاييس الإحصائية المختلفة لها مثل مقاييس النزعة المركزية، وقياس قوة الارتباط (العشي وبوراس، 2019) واعتمدت الدراسة أيضاً في إجراءاتها على المنهج الاستدلالي (التحليلي) ويعتمد هذا المنهج على استقراء ما تعنيه الأرقام ومعرفة دالتها الإحصائية وتفسيرها ووصفها بشكل أوسع من المنهج الوصفي وتأتي هذه الخطوة بعد تبويب واختبار آراء العينة للوصول إلى نتائج أكبر وأوسع بشكل عامّ من المجتمع (قنديلجي، 2017).

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة

إن التّعداد الكامل لكافة العناصر في أيّ مجال من مجالات البحوث العلمية والإنسانية يُعرف على أنّه مجتمع الدّراسة وقد يكون هذا المجتمع محدوداً أو غير محدود، وفي كثير من الأحيان يتعدّد دراسة جميع عناصر المجتمع الأصليّ، إذ من الممكن الحصول على نتائج دقيقة بما فيه الكفاية من خلال دراسة جزء من

مجتمع الدراسة باعتبار أنّ التكلفة والوقت والجهد دائماً ما يؤذيان إلى اختبار عدد قليل من المشاركين (صوان، 2018).

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الوزارات الحكومية ، وقام الباحث بتحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية؛ إذ قام الباحث بتوزيع (250) استبانة على الموظفين المستهدفين استرجعت منها (242) استبانة وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك استبانة واحدة غير صالحة للتحليل الإحصائي؛ بناء على ما سبق فإن عينة الدراسة تكونت من (241) موظف وموظفة، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

| المتغير        | المستوى             | العدد | النسبة المئوية (%) |
|----------------|---------------------|-------|--------------------|
| المؤهل العلمي  | دبلوم               | 18    | 7.5                |
|                | بكالوريوس           | 163   | 67.6               |
|                | ماجستير             | 54    | 22.4               |
|                | دكتوراه             | 6     | 2.5                |
|                | المجموع             | 241   | 100.0              |
| الخبرة العملية | أقل من 5 سنوات      | 12    | 5.0                |
|                | 5 – أقل من 10 سنوات | 93    | 38.6               |
|                | 10 – أقل من 15 سنة  | 68    | 28.2               |
|                | 15 سنة فأكثر        | 68    | 28.2               |
|                | المجموع             | 241   | 100.0              |
| التخصص العلمي  | محاسبة              | 99    | 41.1               |
|                | إدارة أعمال         | 20    | 8.3                |
|                | علوم مالية ومصرفية  | 68    | 28.2               |

|       |     |               |  |
|-------|-----|---------------|--|
| 5.4   | 13  | IT            |  |
| 17.0  | 41  | نظم المعلومات |  |
| 100.0 | 241 | المجموع       |  |

يظهر من الجدول رقم (1) ما يلي:

(1) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (67.6%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (2.5%) للمؤهل العلمي (دكتوراه)، ويمكن تفسير بأن غالبية الوظائف تتطلب الحصول على درجة البكالوريوس كحد أدنى فضلاً عن أن غالبية أفراد عينة المؤهلين العمل حاصلين على شهادة البكالوريوس ويوضح الشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

(2) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة العلمية (38.6%) لفترة الخبرة (من 5 – أقل من 10 سنوات)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (5.0%) لفترة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الوزارة تقوم باستقطاب أصحاب الخبرات المتوسطة، ويوضح الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

(3) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص العلمي (41.1%) لفترة للتخصص العلمي (محاسبة)، في حين بلغت أدنى نسبة مئوية (8.3) للتخصص العلمي (5.1) للتخصص العلمي (IT)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة العمل الوزارة يتطلب تعيين موظفين من حملة شهادة (المحاسبة وعلوم المالية والمصرفية)، ويوضح الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص العلمي.

### 3.3 مصادر جمع البيانات

إن الهدف الرئيس من جمع البيانات هو الحصول على معلومات عن الظاهرة قيد الدراسة، ويتم استخدامها لغرض حل مشكلة ولدراسة أي مشكلة أو ظاهرة يتطلب توفير معلومات وبيانات عنها بالتفصيل

لكي نستطيع أن نصل من خلالها إلى نتائج تقودنا إلى اتخاذ قرارات مناسبة لمعالجتها (الجسار، 2020)، إذ اعتمدت الدراسة على:

- **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية بمطالعة كتب ودراسات حول موضوع الدراسة، وتم الاستعانة ببعض المواقع الالكترونية التي خدمت موضوع الدراسة.
- **المصادر الأولية:** تمثلت المصادر الأولية في استبانة تم بناؤها وتطويرها لكي تتناسب مع طبيعة الدراسة وتم صياغة أسئلتها للتعبير عن كل بعد من أبعاد الدراسة للتمكن من قياسها معتمدة على ما تم طرحه في الدراسات السابقة.

### 4.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتمت الاستعانة في تطوير فقرات الاستبانة على الاستبانات في دراسات سابقة تناولت موضوعات قريبة من موضوع الدراسة التي صممت الاستبانة أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة الحكومية ، حيث تم تطوير الاستبانة لتتناسب مع أهداف الدراسة الحالية.

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها من قسمين هما:

#### ■ **القسم الأول: البيانات الديمغرافية.**

يهدف القسم الأول من أداة الدراسة للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- **المؤهل العلمي،** وله أربعة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- **الخبرة العلمية،** وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 – أقل من 10 سنوات، من 10 – أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).
- **التخصص العلمي،** وله أربعة مستويات (محاسبة، إدارة أعمال، علوم مالية ومصرفية، أخرى)

■ القسم الثاني: يتكون من (61) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات على النحو الآتي:

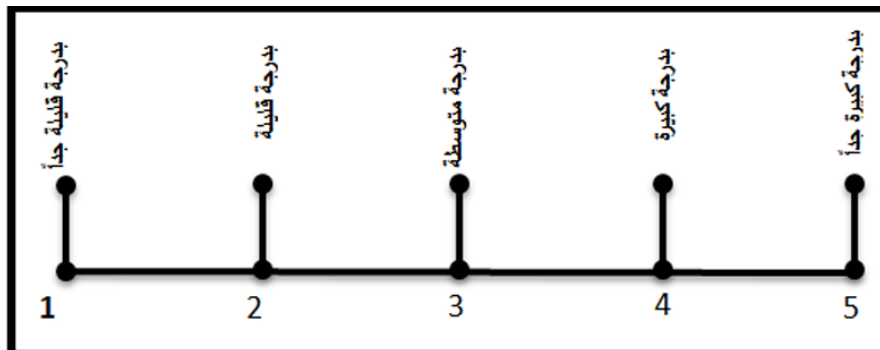
— المجال الأول: أنشطة التحول الرقمي، ويشتمل هذا المجال على (21) فقرة وزعت على أربعة أبعاد فرعية (البعد الأول: الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية يقاس من خلال (6) فقرات، البعد الثاني: الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة يقاس من خلال (6) فقرات، البعد الثالث: الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية يقاس من خلال (5) فقرات، البعد الرابع: الأنشطة المتعلقة بالعملاء يقاس من خلال (4) فقرات).

— المجال الثاني: الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة ، ويشتمل هذا المجال على (29) فقرة.

— المجال الثالث: جودة التدقيق الداخلي في الوزارة ، ويشتمل هذا المجال على (11) فقرة.

واعتمدت الدراسة على المقياس الفئوي (Interval Scales): وهذا المقياس يقوم على أساس التقسيم إلى عدة فئات حسب الأهمية أو الدرجة الموافقة، غالبًا ما يشار إليها باسم مقياس (Likert) والموضح في الشكل (3-4)، ونجد أن هذه النقاط الخمس تشكل المقياس، ففي أقصى طرف المقياس هنالك موافقة قوية، وعلى الطرف الآخر هنالك خلاف قوي وبينهما توجد نقاط وسيطة، كل نقطة على المقياس تحمل درجة، وتعطي الاستجابة التي تشير إلى أقل درجة موافقة (1)، ويتم إعطاء الأكثر موافقة درجة (5) والأمر نفسه لكل من الردود الخمسة (Kothari, 2013).

الشكل رقم (4): مقياس (Likert) الخماسي



وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة الآتية (Subedi, 2016):

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (5 - 1) = 1.33$$

وبالتالي يمكن تقسيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

- الفئة الأولى: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1 – أقل من 2.33)، مستوى تقييم منخفض.  
(طول الفئة + أقل وزن =  $1.33 + 1 = 2.33$ ).
- الفئة الثانية: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.33 – أقل من 3.66) مستوى تقييم متوسط.  
(متوسط =  $1.33 + 2.33 = 3.66$ ).
- الفئة الثالثة: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.66 – 5.00)، مستوى تقييم مرتفع (3.66 +  $1.33 = 5.00$ ).

### 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

#### ❖ الصدق البنائي:

يشير الصدق البنائي إلى علاقة درجات بنود المقياس بالدرجة الكلية إذا كان يقيس شيئاً واحداً، ويدل التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) على أن المكونات أو البنود تقيس شيئاً مشتركاً مما يعني صدقها البنائي، يبحث التحليل العاملي عن الاختلافات المشتركة في استجابة لمتغيرات كامنة غير ملحوظة ويتم نمذجة المتغيرات المرصودة كمجموعات خطية من العوامل المحتملة، ويستخدم التحليل العاملي الاستكشافي أيضاً في اكتشاف العوامل التي يمكن أن تصنف إليها المتغيرات باعتبار هذه العوامل فئات من هذه المتغيرات.

- نتائج التحليل العاملي لمجال أنشطة التحول الرقمي.

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بهدف التحقق من الصدق البنائي لمتغير أنشطة التحول الرقمي. ويبين الجدول (2) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير المستقل والذي يتمثل في أنشطة التحول الرقمي، والذي يضم (4) أبعاد تم قياسها باستخدام (21) فقرة.

الجدول (2): مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال إدارة أنشطة التحول الرقمي

| العوامل                   |                                   |                                      |                                     | الرقم |
|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-------|
| الأنشطة المتعلقة بالعملاء | الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية | الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارية | الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية |       |
|                           |                                   |                                      | 0.725                               | 1     |
|                           |                                   |                                      | 0.792                               | 2     |
|                           |                                   |                                      | 0.743                               | 3     |
|                           |                                   |                                      | 0.600                               | 4     |
|                           |                                   |                                      | 0.713                               | 5     |
|                           |                                   |                                      | 0.742                               | 6     |
|                           |                                   | 0.726                                |                                     | 7     |
|                           |                                   | 0.650                                |                                     | 8     |
|                           |                                   | 0.655                                |                                     | 9     |
|                           |                                   | 0.621                                |                                     | 10    |
|                           |                                   | 0.728                                |                                     | 11    |
|                           |                                   | 0.765                                |                                     | 12    |
|                           | 0.660                             |                                      |                                     | 13    |
|                           | 0.642                             |                                      |                                     | 14    |
|                           | 0.608                             |                                      |                                     | 15    |
|                           | 0.749                             |                                      |                                     | 16    |
|                           | 0.802                             |                                      |                                     | 17    |
| 0.830                     |                                   |                                      |                                     | 18    |
| 0.773                     |                                   |                                      |                                     | 19    |

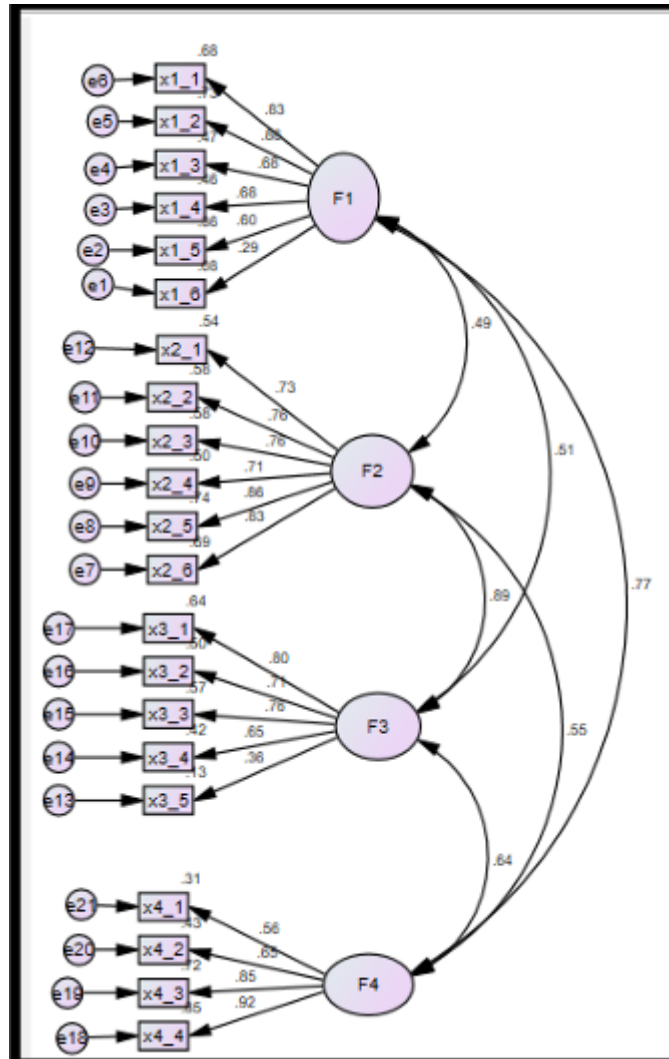
|                                                                                                                                                                        |  |  |  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|----|
| 0.737                                                                                                                                                                  |  |  |  | 20 |
| 0.717                                                                                                                                                                  |  |  |  | 21 |
| <p>محدد المصفوفة (Determinant) = 0.003، اختبار كيزر. ماير. أوكلين (KMO) = 0.892</p> <p>اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) = 3860.864، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000.</p> |  |  |  |    |

يتضح من الجدول (2) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين (0.600 – 0.830)، وهي جميعاً تفوق القيمة (0.4)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف فقرات الاستبانة إلى أربعة عوامل هي: الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة، الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، الأنشطة المتعلقة بالعملاء، ويتضح من الجدول (2) كذلك أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (0.003) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين عناصر المتغير، أما قيمة اختبار كيزر. ماير. أوكلين (KMO) تساوي (0.892) فتتجاوز (0.50) مما يدل على كفاية عدد أفراد عينة الدراسة قدرتها على إعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (3860.864) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، هو مؤشر للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير.

#### – التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أنشطة التحول الرقمي

يتمثل الهدف من استخدام التحليل العاملي التوكيدي في التحقق من صدق نموذج الدراسة المقترح الذي يحتوي المتغير الكامن والمؤشرات المستخدمة لقياسه أو الفقرات المستخدمة في أداة الدراسة لقياس هذا المتغير، ويتحقق افتراض صدق البناء في حال كانت أوزان الانحدار المعيارية أكبر من (0.40). وقد بينت النتائج أن الجذر الكامن للمتغير المستقل قد بلغت (0.931) وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) قد بلغت (0.934) وهي أعلى من القيمة المقبولة كحد أدنى لهذه المؤشرات وهي (0.90)، وتصف هذه المؤشرات جود مطابقة البيانات وتحقيق صدق المفهوم.

الشكل رقم (5): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أنشطة التحول الرقمي



— نتائج التحليل العاملي لمجال الحد من المخاطر المؤسسية.

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بهدف التحقق من الصديق البنائي لمتغير الحد من المخاطر المؤسسية. وبين الجدول (3) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير التابع والذي يتمثل بالحد من المخاطر المؤسسية، والذي يضم (29) فقرة.

الجدول (3): مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال الحد من المخاطر المؤسسية

| العوامل | الرقم |
|---------|-------|
| 1       |       |
| 0.681   | 1     |
| 0.645   | 2     |
| 0.638   | 3     |
| 0.771   | 4     |
| 0.759   | 5     |
| 0.644   | 6     |
| 0.741   | 7     |
| 0.699   | 8     |
| 0.685   | 9     |
| 0.667   | 10    |
| 0.763   | 11    |
| 0.801   | 12    |
| 0.662   | 13    |
| 0.699   | 14    |
| 0.698   | 15    |
| 0.653   | 16    |
| 0.639   | 17    |
| 0.453   | 18    |
| 0.620   | 19    |
| 0.668   | 20    |

|                                                                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 0.604                                                                                                                                                                 | 21 |
| 0.599                                                                                                                                                                 | 22 |
| 0.676                                                                                                                                                                 | 23 |
| 0.712                                                                                                                                                                 | 24 |
| 0.592                                                                                                                                                                 | 25 |
| 0.536                                                                                                                                                                 | 26 |
| 0.519                                                                                                                                                                 | 27 |
| 0.689                                                                                                                                                                 | 28 |
| 0.694                                                                                                                                                                 | 29 |
| <p>محدد المصفوفة (Determinant) = 0.002، اختبار كيزر. ماير. أوكلين (KMO) = 0.896</p> <p>اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = 3665.044، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000.</p> |    |

يتضح من الجدول (3) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) قد تراوحت بين (0.453 – 0.801)، وهي جميعاً تفوق القيمة (0.4)، ويتضح من الجدول (3) كذلك أن قيمة المصفوفة تساوي (0.002) وتتجاوز قيمة الصفر، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين عناصر المتغير، أما قيمة اختبار كيزر. ماير. أوكلين (KMO) تساوي (0.896) فتتجاوز (0.50) مما يدل على كفاية عدد أفراد عينة الدراسة قدرتها على إعطاء نتيجة صحيحة فيما يتعلق بقياس المتغير، أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (3665.044) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، هو مؤشر للعلاقة بين العناصر الفرعية للمتغير.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

الثبات يعدّ من الخصائص المهمة التي يجب توافرها في الاختبار أو القياس فالأداة الثابتة هي التي تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف، ويتم احتساب معامل

الثبات عن طريق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائيًا إذ كانت قيمته أكبر من (0.70) (Sekaran & Bougie, 2020). وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (5) نجد أن قيمة الاختبار تراوحت بين (0.756 – 0.932) وجميعها أكبر من (0.70) لذلك يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات.

الجدول رقم (4): معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة وأبعادها

| المجال              | البُعد                              | معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا |
|---------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| أنشطة التحول الرقمي | الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية | 0.819                            |
|                     | الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة | 0.898                            |
|                     | الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية   | 0.778                            |
|                     | الأنشطة المتعلقة بالعملاء           | 0.839                            |
|                     | المجال ككل                          | 0.932                            |
|                     | الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة | 0.927                            |
|                     | جودة التدقيق الداخلي في الوزارة     | 0.756                            |

### 7.3 اختبار التوزيع الطبيعي

يظهر الجدول رقم (6) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات المشاركين للتأكد إذا ما كانت البيانات موزعة طبيعيًا أم لا، إذ تم احتساب قيمة اختبار الالتواء (Skewness) وتشير القيمة التي تقع خارج نطاق (±1) إلى أن التوزيع منحرف إلى حد كبير، وتم استخراج قيمة اختبار التفرطح (Kurtosis) ويكون التوزيع طبيعيًا إذا لم تتجاوز قيمته (±1.96) (Hair et al., 2018).

الجدول رقم (5): نتائج اختبار (Skewness & Kurtosis)

| المجال                              | البعد                               | Kurtosis | Skewness |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|----------|
| أنشطة التحول الرقمي                 | الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية | -0.385   | -0.208   |
|                                     | الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة | -0.793   | 0.712    |
|                                     | الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية   | -0.667   | 0.99     |
|                                     | الأنشطة المتعلقة بالعملاء           | 0.144    | -0.464   |
| الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة |                                     | -0.309   | 0.045    |
| جودة التدقيق الداخلي في الوزارة     |                                     | -0.202   | 0.436    |

بناء على بيانات الاختبار والمشار إليها في الجدول رقم (6) يتضح أن توزيع البيانات كان طبيعيًا إذ لم تقع قيم (Skewness) خارج نطاق  $(\pm 1)$  ولم تتجاوز قيمة (Kurtosis)  $(\pm 1.96)$  عند مستوى  $(0.05)$ .

### 8.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

يجب التأكد من عدم وجود ارتباطات عالية بين أي متغيرين مستقلين فأكثر؛ لأن هذا يؤثر في تقديرات معالم الدراسة إذ إن الوضع المثالي في تحليل الانحدار المتعدد هو ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة والتابعة من ناحية، وارتباطات منخفضة بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض؛ لأن الارتباطات العالية بين المتغيرات المستقلة تجعلها في حالة إنهاك لاستخلاص التباين على المتغير التابع (عامر، 2018).

إن الازدواج الخطي أو تعدد الخطية (Multicollinearity) يعني وجود علاقة ارتباطية قوية ومعنوية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة يعد من أهم الآثار السلبية المترتبة على وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة وهذا يقود إلى عدم استقلال معاملات الانحدار بالإضافة إلى عدم توافر صفة الاعتمادية لهذه المعاملات ويتم التأكد من هذا الشرط بالطرق الآتية:

- 1 فحص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة بحيث يمكن الحكم بعد ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة في حال أن لا تتجاوز قيمة معاملات الارتباط (0.80) (Gujarati et al., 2017).
- 2 من خلال الاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير من المتغيرات المستقلة بحيث إذا كانت قيمة (VIF) أقل من (5) فإنه يمكن الحكم بعدم وجود ازدواج خطي، وبقسمة (1) على معامل التضخم (VIF) تظهر نتيجة التباين لمسموح به (Tolerance) فإذا لم تتجاوز قيمته (1) وكانت أكبر من (0.2) يدل أيضًا على عدم وجود ازدواج خطي (Hair et al., 2018).

#### الجدول رقم (6): نتائج اختبار (Multicollinearity)

| التباين<br>المسموح<br>به<br>(1/VIF) | VIF   | الأنشطة<br>المتعلقة<br>بالعملاء | الأنشطة<br>المتعلقة<br>بالموارد<br>البشرية | الأنشطة<br>المتعلقة<br>بالإجراءات<br>الوزارية | الأنشطة<br>المتعلقة<br>بالعمليات<br>الإدارية | البعد                                         |
|-------------------------------------|-------|---------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 2.561                               | 0.390 |                                 |                                            |                                               | 1                                            | الأنشطة<br>المتعلقة<br>بالعمليات<br>الإدارية  |
| 2.394                               | 0.418 |                                 |                                            | 1                                             | 0.606                                        | الأنشطة<br>المتعلقة<br>بالإجراءات<br>الوزارية |
| 2.818                               | 0.355 |                                 | 1                                          | 0.726                                         | 0.623                                        | الأنشطة<br>المتعلقة                           |

| بالموارد |       |       |       |   |       |
|----------|-------|-------|-------|---|-------|
| البشرية  |       |       |       |   |       |
| الأنشطة  | 0.714 | 0.456 | 0.637 | 1 | 0.413 |
| المتعلقة |       |       |       |   | 2.419 |
| بالعملاء |       |       |       |   |       |

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (أنشطة التحول الرقمي) تراوحت ما بين (0.426 – 0.456) وهي مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي باعتبار أن القيم لا تزيد عن (0.80)، وأن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وقيمة التباين المسموح به أقل من (1)، وأكبر (0.2) إذ يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بينها وهذا يدل على أنها مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي.

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب تمكّنها من الإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها معتمد على برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) وبرنامج (AMOS) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرار والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
2. الوسط الحسابي: تم استخدام كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
3. الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

4. **Skewness and Kurtosis**: للتعرف على أن تقع ضمن التوزيع الطبيعي.
5. **Cronbach Alpha**: لاختبار ثبات أداة الدراسة.
6. **Multiple Linear Regression**: لاختبار وقياس أثر أكثر من متغير مستقل في متغير تابع واحد.
7. **Variance Inflation Factor (VIF)**: لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوى بناء أنموذج الدراسة.
8. تحليل المسار (**Path Analysis**): لاختبار الفرضية الرابعة

## الفصل الرابع: عرض نتائج التحليل الإحصائي

### تمهيد.

يشتمل هذا الفصل على عرض وتحلي للبيانات التي تجمعت لدى الباحثة من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين، حيث تم تحليل إجابات هؤلاء الأفراد على فقرات الاستبانة بكل مجال من مجالات الدراسة في محاولة للتعرف على أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية الدور الوسيط التدقيق الداخلي في الوزارة الحكومية ، وسيتم في هذا الفصل كذلك اختبار مدى صحة الفرضيات التي وردت في هذه الدراسة.

### 1.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة (التحليل الوصفي لأسئلة وفقرات الاستبيان).

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج التحليل وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي هي عبارة عن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرتا كل من مجال التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة ، الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، الأنشطة المتعلقة بالعملاء)، وفقرات مجال الحد من المخاطر المؤسسية، وفقرات مجال التدقيق الداخلي، وقد استخدم التحليل الإحصائي الوصفي فيها، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

#### 1.1.4 المتغير المستقل (التحول الرقمي)

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة ، الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، الأنشطة المتعلقة بالعملاء)، كما هو مبين بالجدول رقم (8).

جدول (7): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التحول الرقمي مرتبة

تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي

| الرتبة | الرقم | البُعد                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|-------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 2     | الأنشطة المتعلقة بالإجراءات       | 3.70            | 0.78              | مرتفعة       |
| 2      | 3     | الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية | 3.70            | 0.69              | مرتفعة       |
| 3      | 1     | الأنشطة المتعلقة بالعمليات        | 3.59            | 0.77              | متوسطة       |
| 4      | 4     | الأنشطة المتعلقة بالعملاء         | 3.26            | 0.88              | متوسطة       |
|        |       | المجال ككل                        | 3.58            | 0.66              | متوسطة       |

يتضح من الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي العام لمجال التحول الرقمي في الوزارة ككل بلغ (3.58) بدرجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال التحول الرقمي تراوحت بين (3.26 – 3.70)، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعدي الأنشطة المتعلقة بالإجراءات، الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري "بمتوسط حسابي (3.70) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد الأنشطة المتعلقة بالعمليات "بمتوسط حسابي (3.59) ودرجة تقييم متوسطة، واحتل المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "الأنشطة المتعلقة بالعملاء" بمتوسط حسابي (3.26) ودرجة تقييم متوسطة.

ولكي يتضح مستوى مجال التحول الرقمي بشكل مفصل، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي بشكل منفرد، كما هو موضح في الجزء الآتي:

■ البُعد الأول: النتائج المتعلقة ببُعد الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، كما هو مبين بالجدول رقم (9).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد

الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الرتبة | الرقم | الفقرة                                                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 4     | يملك الوزارة أجهزة الحاسب الآلي قادرة على نقل البيانات بين مختلف المستويات الإدارية بمرونة.                         | 3.79            | 0.95              | مرتفعة       |
| 2      | 6     | يواكب الوزارة المتغيرات والمستجدات الإدارية العالمية في مجال العمل الالكتروني فيما يتعلق بالتواصل مع العملاء.       | 3.77            | 1.03              | مرتفعة       |
| 3      | 5     | تبحث الإدارة عن أفكار خلاقة لتقديم خدمات وتطبيقات إلكترونية جديدة.                                                  | 3.63            | 0.97              | متوسطة       |
| 4      | 3     | يتوفر التمويل اللازم لتجهيز الوزارة ببرمجيات حديثة ومتكاملة تمكنه من القيام بالعمليات الإدارية في ظل التحول الرقمي. | 3.61            | 1.11              | متوسطة       |
| 5      | 2     | يدعم الوزارة الخدمات الرقمية بهدف التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.                                             | 3.40            | 1.11              | متوسطة       |

|        |      |      |                                                                        |   |   |
|--------|------|------|------------------------------------------------------------------------|---|---|
| متوسطة | 1.22 | 3.32 | يسعى الوزارة إلى تطوير البنية التحتية لتعزيز استراتيجية التحول الرقمي. | 1 | 6 |
| متوسطة | 0.77 | 3.59 | بُعد الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية ككل                           |   |   |

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية ككل بلغ (3.59) بدرجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية" تراوحت بين (3.32 – 3.79)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) ونصها: يمتلك الوزارة أجهزة الحاسب الآلي قادرة على نقل البيانات بين مختلف المستويات الإدارية بمرونة، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة رقم (1) ونصها: يسعى الوزارة إلى تطوير البنية التحتية لتعزيز استراتيجية التحول الرقمي.

#### ■ البُعد الثاني: النتائج المتعلقة ببُعد الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة، كما هو مبين بالجدول رقم (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الرتبة | الرقم | الفقرة                                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 5     | يمتلك الوزارة أجهزة الحاسب الآلي ذات قواعد بيانات كبيرة وذات مساحة تخزين عالية تغني عن الملفات الورقية | 3.83            | 0.89              | مرتفعة       |
| 2      | 6     | تتكيف استراتيجيات الأعمال لدى الوزارة مع جهود التحول الرقمي                                            | 3.82            | 0.94              | مرتفعة       |

|        |      |      |                                                                                                          |   |   |
|--------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| متوسطة | 1.00 | 3.64 | يعمل الوزارة إلى زيادة نمو أعماله من خلال استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة.                              | 3 | 3 |
| متوسطة | 1.00 | 3.64 | يسعى الوزارة إلى زيادة نمو أعماله من خلال استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة.                              | 1 | 4 |
| متوسط  | 0.96 | 3.57 | يعمل الوزارة على توافر التمويل اللازم لإنشاء شبكات الاتصالات اللازمة لتطوير الإجراءات الوزارة بشكل رقمي. | 4 | 5 |
| متوسطة | 0.90 | 3.52 | لدى الوزارة خطة استراتيجية لتطبيق الإجراءات الوزارة في ظل التحول الرقمي.                                 | 2 | 6 |
| مرتفعة | 0.78 | 3.70 | بُعد الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة ككل                                                             |   |   |

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة ككل بلغ (3.70) بدرجة تقييم مرتفعة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة" تراوحت بين (3.52 – 3.83)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) ونصها: يمتلك الوزارة أجهزة الحاسب الآلي ذات قواعد بيانات كبيرة وذات مساحة تخزين عالية تغني عن الملفات الورقية، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة رقم (2) ونصها: لدى الوزارة خطة استراتيجية لتطبيق الإجراءات الوزارة في ظل التحول الرقمي.

#### ■ البُعد الثالث: النتائج المتعلقة ببُعد الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، كما هو مبين بالجدول رقم (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

بُعد الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الرتبة | الرقم | الفقرة                                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 3     | يدعم الوزارة برامج التدريب الالكترونية الرامية إلى الارتقاء بخدماته الرقمية                               | 3.89            | 0.84              | مرتفعة       |
| 2      | 1     | يتم إلحاق العاملين بالوزارة ببرامج تدريبية لتطوير مهاراتهم العملية                                        | 3.86            | 0.91              | مرتفعة       |
| 3      | 4     | تساهم المهارات الرقمية في الوزارة في تنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق أهداف الوزارة. | 3.76            | 0.87              | مرتفعة       |
| 4      | 2     | يوفر الوزارة استشاريين في المجالات الرقمية لمساعدة العاملين في استخدام تكنولوجيا المعلومات.               | 3.56            | 0.99              | متوسطة       |
| 5      | 5     | تناسب خطط تطوير الموارد البشرية مع استراتيجية الوزارة في تطوير الموارد البشرية                            | 3.42            | 1.09              | متوسطة       |
|        |       | بعد الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ككل                                                                 | 3.70            | 0.69              | مرتفعة       |

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لُبعد الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ككل

بلغ (3.70) بدرجة تقييم مرتفعة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "الأنشطة

المتعلقة بالموارد البشرية" تراوحت بين (3.42 – 3.89)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) ونصها:

يدعم الوزارة برامج التدريب الإلكترونية الرامية إلى الارتقاء بخدماته الرقمية، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة رقم (5) ونصها: تتناسب خطط تطوير الموارد البشرية مع استراتيجية الوزارة في تطوير الموارد البشرية.

■ البُعد الرابع: النتائج المتعلقة ببُعد الأنشطة المتعلقة بالعملاء.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأنشطة المتعلقة بالعملاء، كما هو مبين بالجدول رقم (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأنشطة المتعلقة بالعملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الرتبة | الرقم | الفقرة                                                                                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 4     | تتكيف استراتيجيات الأعمال لدى الوزارة مع جهود التحول الرقمي.                                                                                               | 3.39            | 1.01              | متوسطة       |
| 2      | 2     | تعمل المهارات الرقمية في الوزارة على تحويل رغبات الإدارة المتعلقة برضا العملاء من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي التعامل معها. | 3.32            | 1.09              | متوسطة       |
| 3      | 3     | تعمل المهارات الرقمية في الوزارة على تحويل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي التعامل معها.                       | 3.25            | 1.06              | متوسطة       |

|        |      |      |                                                                                                    |   |   |
|--------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| متوسطة | 1.13 | 3.07 | يوفر الوزارة خططاً تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات قد يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية. | 1 | 4 |
| متوسطة | 0.88 | 3.26 | بُعد الأنشطة المتعلقة بالعملاء ككل                                                                 |   |   |

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الأنشطة المتعلقة بالعملاء ككل بلغ (3.26) بدرجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "الأنشطة المتعلقة بالعملاء" تراوحت بين (3.07 – 3.39)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) ونصها: تكيف استراتيجيات الأعمال لدى الوزارة مع جهود التحول الرقمي، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة رقم (1) ونصها: يوفر الوزارة خططاً تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات قد يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### 2.1.4 المتغير التابع (الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة)

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة ، كما هو مُبين بالجدول رقم (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الرتبة | الرقم | الفقرة                                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | 17    | تقدم دائرة التدقيق والرقابة مقترحات لمحاولة تخفيض حدة تأثير المخاطر إلى مستويات مقبولة. | 4.04            | 0.98              | مرتفعة       |

|        |      |      |                                                                                                    |    |   |
|--------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|
| مرتفعة | 0.87 | 3.86 | يساعد الهيكل التنظيمي إدارة الوزارة على تحديد مستوى المخاطر المقبولة بشكل واضح.                    | 11 | 2 |
| مرتفعة | 0.89 | 3.85 | يتم تحديد طرق الاستجابة للمخاطر بما يساعد من تخفيض أثرها على البيانات المالية.                     | 15 | 3 |
| مرتفعة | 0.95 | 3.81 | تقوم إدارة الوزارة بالتأكد من مدى امتلاك الموظفين الكفاءة والخبرة والمهارة والتدريب لأداء وظائفهم  | 2  | 4 |
| مرتفعة | 0.92 | 3.79 | تقوم إدارة الوزارة بتحديد المخاطر التي يمكن السيطرة عليها.                                         | 10 | 5 |
| مرتفعة | 0.96 | 3.78 | تتضمن أعمال الرقابة الداخلية تحليل وتحديد المخاطر ذات الصلة بإعداد البيانات المالية.               | 14 | 6 |
| مرتفعة | 1.17 | 3.77 | يتوفر في الوزارة الضوابط المادية في الوزارة التي تمنع الوصول غير المصرح به إلى الموجودات والسجلات. | 19 | 7 |
| مرتفعة | 0.84 | 3.73 | تقوم إدارة الوزارة بتقييم المخاطر انطلاقاً من خطوط العمل الدنيا صعوداً إلى الأنشطة العامة.         | 12 | 8 |
| مرتفعة | 0.98 | 3.71 | يتم استخدام أرقاماً سرية للدخول إلى برامج العمل المحوسبة في الوزارة .                              | 25 | 9 |

|        |      |      |                                                                                                                             |    |    |
|--------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| مرتفعة | 0.98 | 3.69 | يتم التعامل مع أنشطة الرقابة الداخلية في الوزارة كجزء من الواجبات اليومية.                                                  | 27 | 10 |
| مرتفعة | 1.19 | 3.67 | تتأكد إدارة الوزارة من تطبيق السياسات والإجراءات التي تضمن الفصل بين المهام المتعارضة في الوزارة بحيث تحسن من أداء الرقابة. | 18 | 11 |
| مرتفعة | 0.90 | 3.66 | يوجد في الوزارة نظام أمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة.                                                                      | 13 | 12 |
| متوسطة | 1.00 | 3.65 | تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة في الوزارة كأداة رقابية.                                                                  | 8  | 13 |
| متوسطة | 0.95 | 3.64 | تشمل فحوص الرقابة الداخلية تحليلاً للتوقعات بالمخاطر المستقبلية.                                                            | 16 | 14 |
| متوسطة | 0.97 | 3.63 | تساهم تقارير الأداء المقدمة لإدارة الوزارة بمعالجة جوانب القصور وتطوير العمل.                                               | 26 | 15 |
| متوسطة | 1.05 | 3.62 | هناك إجراءات لحل المشاكل المفاجئة سواء ما يتعلق بالإبلاغ أو سرعة التدخل في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.                  | 23 | 16 |
| متوسطة | 0.98 | 3.61 | تقوم إدارة الوزارة بمراجعة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها كل مستوى إداري بشكل دوري.                                         | 9  | 17 |

|        |      |      |                                                                                                                    |    |    |
|--------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| متوسطة | 1.05 | 3.59 | تساهم السياسات والإجراءات في ضمان مراجعة الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط.                                  | 20 | 19 |
| متوسطة | 1.08 | 3.58 | تقوم إدارة الوزارة بالتأكد من مدى التزام الموظفين بالنزاهة والقيم الأخلاقية في إجراءات التعامل الداخلية والخارجية. | 1  | 20 |
| متوسطة | 0.99 | 3.57 | يتم تعديل وتطوير وتنفيذ عملية التقييم بشكل متوافق مع مستوى الخطر.                                                  | 29 | 21 |
| متوسط  | 1.07 | 3.55 | يوجد في الوزارة آليات لمعالجة ومتابعة الاتصالات الواردة من أطراف خارجية (كمركز اتصالات وعمليات).                   | 24 | 22 |
| متوسطة | 0.96 | 3.51 | يتم اختبار وتطوير وتنفيذ عملية التقييم المستمرة لمكونات الرقابة الداخلية في الوزارة.                               | 28 | 23 |
| متوسطة | 1.14 | 3.49 | تقوم إدارة الوزارة بتحديد أهداف كل مستوى إداري والمخاطر المرتبطة به.                                               | 4  | 24 |
| متوسطة | 1.17 | 3.37 | يتم تحديد المخاطر والفرص بعد إجراء دراسات ميدانية باستخدام تقنيات حديثة                                            | 3  | 25 |
| متوسطة | 1.02 | 3.36 | تساهم السياسات والإجراءات في ضمان الالتزام بالتوجهات الإدارية في الوزارة.                                          | 7  | 26 |

|        |      |      |                                                                                                           |    |    |
|--------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| متوسطة | 1.13 | 3.35 | تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة بالوزارة في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.   | 21 | 27 |
| متوسطة | 1.07 | 3.29 | تتوفر في الوزارة خطة طوارئ مرنة يمكنها التعامل مع كافة المخاطر التي تم تحديدها.                           | 6  | 28 |
| متوسطة | 1.12 | 3.27 | تقوم إدارة الوزارة باطلاع كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة. | 5  | 29 |
| متوسطة | 0.58 | 3.62 | مجال "الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة" ككل                                                            |    |    |

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي العام لمجال الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة ككل بلغ (3.62) بدرجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة" تراوحت بين (3.27 – 4.04)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (17) ونصها: "تقدم دائرة التدقيق والرقابة مقترحات لمحاولة تخفيض حدة تأثير المخاطر إلى مستويات مقبولة، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة رقم (5) ونصها: تقوم إدارة الوزارة باطلاع كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة.

## 2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على الحد من

المخاطر المؤسسية في الوزارة الحكومية، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى (1 – H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة .

❖ الفرضية الفرعية الثانية (2 – H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq$

0.05) للأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة .

❖ الفرضية الفرعية الثالثة (3 – H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq$

0.05) للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة .

❖ الفرضية الفرعية الرابعة (4 – H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq$

0.05) للأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة .

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم تطبيق معادلة

الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد التحول الرقمي (الأنشطة المتعلمة بالعمليات

الإدارية، الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة ، الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، الأنشطة المتعلقة

بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة ، الجدول رقم (15) يوضح ذلك.

الجدول (13): معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد التحول الرقمي

على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة .

| الدالة | F       | R <sup>2</sup> المعدل | R <sup>2</sup> | R     | معاملات غير<br>قياسية |       |         |                |       | المغير                                 |
|--------|---------|-----------------------|----------------|-------|-----------------------|-------|---------|----------------|-------|----------------------------------------|
|        |         |                       |                |       | معاملات موحدة         | T     | $\beta$ | الخطأ المعياري | B     |                                        |
|        |         |                       |                |       | الدالة                |       |         |                |       | ثابت الانحدار                          |
|        |         |                       |                |       | 0.000                 | 8.180 |         | 0.118          | 0.962 |                                        |
| 0.000  | 146.672 | 0.708                 | 0.713          | 0.844 | 0.000                 | 7.092 | 0.396   | 0.042          | 0.298 | الأنشطة المتعلقة<br>بالعمليات الإدارية |

|  |  |  |  |  |       |       |       |       |       |                                        |
|--|--|--|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 0.024 | 2.266 | 0.122 | 0.040 | 0.091 | الأنشطة المتعلقة<br>بالإجراءات الوزارة |
|  |  |  |  |  | 0.000 | 4.565 | 0.267 | 0.050 | 0.227 | الأنشطة المتعلقة<br>بالموارد البشرية   |
|  |  |  |  |  | 0.000 | 3.544 | 0.192 | 0.036 | 0.127 | الأنشطة المتعلقة<br>بالعملاء           |

يظهر من جدول (13) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحول الرقمي (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة، الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.844) وهي قيمة دالة إحصائية وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائية بين التحول الرقمي والحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة، وبلغت قيمة (R – square) (0.713) وهي قيمة دالة إحصائية تفسر قدرة التحول الرقمي في التأثير على الحد من المخاطر المؤسسية، بمعنى أن التحول الرقمي تفسر ما قيمته (71.3%) من التغير الحاصل في الحد من المخاطر المؤسسية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (146.672) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية تدل على وجود تباين في قدرة التحول الرقمي في التأثير على الحد من المخاطر المؤسسية.

بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى بالصيغة البديلة ونصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة.

وفيما يتعلق بنتائج الفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة، حيث بلغت قيم (T,  $\beta$ ) (7.092, 0.396) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة البديلة.

2 يود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارية على

الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة ، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) (2.266 ، 0.122) على التوالي وهي قيم

دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة

البديلة.

3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على

الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة ، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) (0.267 ، 4.565) على التوالي وهي قيم

دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة

البديلة.

4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد

من المخاطر المؤسسية في الوزارة ، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) (3.544 ، 0.192) على التوالي وهي قيم دالة

إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة البديلة.

## الفصل الخامس: مناقشات النتائج والتوصيات

### تمهيد

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تهدف للتعرف على أثر التحول الرقمي في الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة ، وذلك على النحو الآتي:

### 1.4 مناقشة النتائج الوصفية للمتغيرات الدراسة

#### — مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي).

أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في الوزارة جاء متوسطاً؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى الوزارة تحاول من خلال التحول الرقمي زيادة عدد العملاء؛ إذ أن التحول الرقمي يساهم في زيادة المزايا والمنافع الفعلية المرتبطة بالخدمات ، حيث تنعكس مباشرة على تحديد ومعرفة توقعات العميل ومعرفته بتلك الخدمات مما يتيح للبنوك تقديم أفضل ما لديها من الخدمات التي تتلاءم واحتياجات العملاء، كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ثقافة الابتكار والإبداع والتي تلعب دوراً حاسماً ؛ إذ تعد أحد أهم المصادر لبناء الميزة التنافسية، وذلك من خلال التركيز والاستثمار في التحول الرقمي لتقديم خدمات جديدة ومتميزة تراعي متطلبات العملاء في العصر الرقمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحول الرقمي يساعد في تعزيز سمعة الوزارة ؛ عندما تأخذ الوزارة في الاعتبار معايير الجودة في خدماتها، فإن هذا سيكون بمثابة الترويج والإعلان عن خدمات الوزارة بسبب الصورة الإيجابية التي يتم إدراكها في أذهان العملاء من هذا الوزارة وخدماته، والذي سيسهل بشكل كبير جهود الترويج والإعلان تلك الخدمات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حسان (2022)، دراسة شحادة (2021).

#### – مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة).

أظهرت النتائج المتعلقة بمستوى الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة جاء متوسطاً، ويعود السبب في ذلك إلى أن غالبية الوزارة تحاول التغلب على المخاطر من خلال إتباع منهج علمي لذلك فإن الوزارة تحاول قدر الإمكان تحسين مستوى إدارة الائتمان وذلك بهدف تعظيم معدل العائد المرجح لمخاطر الوزارة ، عن طريق الحفاظ على المخاطر بحدود نسبية مقبولة.

### 2.4 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

#### – مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويل الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتحويل الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوزارة يهتم بالحد من المخاطر المؤسسية من خلال الاعتماد على هياكل وعمليات محددة للتغلب على هذه النوع من المخاطر؛ كما أنها توفر برامج لإدارة المخاطر المؤسسية يوفر قدرًا أكبر من الأمان وسلامة لعمليات الوزارة ، كما أن التحويل الرقمي يؤثر بشكل واضح عبر دمج وتوظيف التقنيات الرقمية على الوزارة ؛ إذ أن لديه القدرة على تحويل العمليات وظهور نماذج أعمال جديدة للمنافسة والسعي في العالم الرقمي، ولكن لا يكفي الاستخدام المكثف للتقنيات من أجل إنجاز التحويل الرقمي الفعال، بل يجب أن يكون لدى المؤسسات الاستراتيجية واضحة لتطوير الوزارة ، ومن ثم يتم دعمها بإمكانيات غير محدود لهذه التقنيات المرتبطة بالاستراتيجية المختارة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة نصير (2021).

### 3.4 التوصيات

بناء على ما سبق من نتائج توصي الدراسة بما يلي:

- 1 ضرورة أن تهتم الوزارة بدعم الخدمات الرقمية بهدف التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة؛ وذلك من خلال تطوير البنية التحتية لتعزيز استراتيجية التحول الرقمي.
- 2 ضرورة أن تهتم الوزارة بتوفير التمويل اللازم لإنشاء شبكات الاتصالات اللازمة لتطوير الإجراءات الوزارة بشكل رقمي.
- 3 الاهتمام بصياغة خطط استراتيجية لتطبيق الإجراءات الوزارة في ظل التحول الرقمي.
- 4 زيادة الاهتمام بتعزيز قدرات العاملين في الوزارة على استخدام تكنولوجيا المعلومات؛ وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية لتعزيز المهارات التكنولوجية لدى العاملين.

## Abstract

The study aimed to identify the impact of digital transformation across various dimensions (activities related to administrative operations, banking procedures, human resources, and customer-related activities) in reducing institutional risks comprehensively, with application to government ministries. The study population consisted of all employees in government ministries, where the researcher selected a random sample, distributing 250 questionnaires to the targeted employees. A total of 242 questionnaires were retrieved, and after reviewing them, it was found that one questionnaire was invalid for statistical analysis, resulting in a final study sample of 241 employees.

The study results indicated a statistically significant impact of digital transformation on reducing institutional risks in the ministry. Based on these results, the study recommended that the ministry should focus on supporting digital services to reduce various administrative burdens by developing the infrastructure to enhance the digital transformation strategy. Additionally, the ministry should ensure the necessary funding is provided to establish the required communication networks for digitally advancing ministerial procedures.

**Keywords:** digital transformation, institutional risks, government ministries

## المراجع

### المراجع باللغة الانجليزية

- Abbasi Khalil and Moazen Mohammad Javad, (2015), "Enterprise Risk Management and Corporate Governance", international journal biology pharmacy and allied sciences, November 4(11), Special Issue, 152-160.
- Abu Jabal, Aya Hussein. (2023). The Impact of Digital Transformation on Sustainable Development: The Mediating Role of Development of Human Resources Management Practices: An Empirical Study on Private Hospitals in Lower Egypt. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Volume 60, No. 2, 173-233.
- Agarwal, R. and Ansell, J. (2016) 'Strategic change in enterprise risk management', Strategic Change, 25(4), 427-439.
- Aguiar, Y. B. (2020). Digital (r) evolution: Strategies to accelerate business transformation. John Wiley & Sons..
- Aitchison, C., and Guerin, C. (2014) Writing groups for doctoral education and beyond: innovation in practice and theory. Oxon: Routledge.
- Alathamneh, M. (2020). The impact of accounting information systems reliability on enhancing the requirements of planning process at Jordanian commercial banks. Management Science Letters, 10(5), 1043-1050.
- Alford, P. and Jones, R. (2020), "The lone digital tourism entrepreneur: knowledge acquisition and collaborative transfer", Tourism Management, Vol. 81, p. 104139.

- Almaleeh, N. M. S. (2021). The Impact of Digital Transformation on Audit Quality: Exploratory Findings from a Delphi Study. *Scientific Journal of Commercial Research*, vol. 8, no. 3, 9-36.
- Almunawar, M. N., Islam, M. Z., & de Pablos, P. O. (Eds.). (2022). *Digital Transformation Management: Challenges and Futures in the Asian Digital Economy*. Routledge.
- Al-Okailya, A., Al-Okailyb, M., Fadi Shiyabc, F. & Masadahc, W., (2020). Accounting information system effectiveness from an organizational perspective, *Management Science Letters*, 10, 3991-4000.
- Andrén, N. and Lundqvist, S. (2017) 'Incentive Based Dimensions of Enterprise Risk Management', *SSRN Electronic Journal*, pp. 1-48.
- Annamalah, Sanmugam, Murali Raman, Govindan Marthandan, and Arvindan Kalisri Logeswaran, (2018), "Implementation of Enterprise Risk Management (ERM) Framework in Enhancing Business Performances in Oil and Gas Sector", *Economies*, Vol., 6, No. 4, pp: 1-12.
- Arena, M., Arnaboldi, M. and Azzone, G. (2010) 'The organizational dynamics of enterprise risk management', *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675.
- Arnold, V., Benford, T., Canada, J. and Sutton, S. G. (2011) 'The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance', *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(3), 171-188.
- Augustine, P., Raj, P., & Munirathinam, S. (Eds.). (2022). *Enterprise Digital Transformation: Technology, Tools, and Use Cases*. CRC Press.
- Björkdahl, J. (2020). Strategies for digitalization in manufacturing firms. *California Management Review*, 64(4), 17-36

- Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G. (2018). CIOs and the digital transformation: A new leadership role (pp. 1-9). Springer International Publishing.
- Budiarto, D. S., Prabowo, M. A., Djajanto, L., Widodo, K. P., & Herawan, T. (2018). Accounting information system (ais) alignment and non-financial performance in small firm: a contingency perspective. Paper presented at the International Conference on Computational Science and Its Applications.
- Busulwa, R., Pickering, M. and Mao, I. (2022), "Digital transformation and hospitality management competencies: toward an integrative framework", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 102, p. 103132.
- Calandro, J. (2015) 'A leader's guide to strategic risk management', *Strategy and Leadership*, 43(1), 26-35.
- CAS., (2003), "Overview of Enterprise Risk Management", Casualty Actuarial Society Report, <https://www.casact.org/area/erm/overview.pdf> May, available at:
- Caseau, Y. (2022). *The Lean Approach to Digital Transformation: From Customer to Code and from Code to Customer*. CRC Press.
- Chanias, Simon, M. D. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, 1..
- Chen, Y.-L., Chuang, Y.-W., Huang, H.-G., & Shih, J.-Y. (2019). The value of implementing enterprise risk management: evidence from Taiwan's financial industry. *The North American Journal of Economics and Finance*, 100926. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.02.004>.
- Ching, H. Y. and Colombo, T. M. (2014) 'Enterprise risk management good practices and proposal of conceptual framework', *Journal of Management Research*, 6(3), 69-78.

- Collier, P. M. (2015). Accounting for managers: Interpreting accounting information for decision making. John Wiley & Sons. Fourth Edition, Chichester UK.
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2017).
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2004).
- COSO (2016) 'Enterprise risk management: aligning risk with strategy and performance'. (exposure draft). Available at: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-draftPost-Exposure-Version.pdf>
- COSO, L., (2004), "Enterprise risk management-integrated framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Cuomo, M.T., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Festa, G. and Metallo, G. (2021), "Digital transformation and tourist experience co-design: big social data for planning cultural tourism", Technological Forecasting and Social Change, Vol. 162, p. 120345
- Daniel, C. & Victor, I., (2019). Impact of Accounting Information System as a Management Tool in Organisations, American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), 3(4), -14-20.
- Daniel, R., Schallmo, A., & Tidd, J. (Eds.). (2021). Digitalization: Approaches, Case Studies, and Tools for Strategy, Transformation and Implementation. Springer International Publishing.
- Deloitte (2015) 'Global risk management survey, ninth edition: operating in the new normal: increased regulation and heightened expectation'. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financialservices/performancemagazine/articles/lu-global-risk-management-survey-ninthedition-06102015>.

- DeLone, W. H., & McLean, E. R., (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60-95.
- Delone, W. H., & McLean, E. R., (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
- Dionne, G. (2013) 'Risk management: history, definition, and critique', *Risk Management and Insurance Review*, 16(2), 147-166.
- Dremel C, Wulf J, Herterich M., (2017) How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. *MIS Quarterly Executive* 16(2): 3.
- Enterprise Risk Management Summary. - Integrated Framework- Executive <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary>
- Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance -Executive Summary. [https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM- Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary](https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary).
- Farrell, M. & Gallagher, R., (2015), "The valuation implications of enterprise risk management maturity", *Journal of Risk and Insurance*, Vol.82, No. 3, PP: 625-657.
- Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113546.
- Fenton, A., Fletcher, G., & Griffiths, M. (Eds.). (2019). *Strategic digital transformation: A results-driven approach*. Routledge.

- Florio, Cristina, and Giulia Leoni, (2017), "Enterprise risk management and firm performance: The Italian case", *The British Accounting Review*, Vol. 49, Issue 1, pp: 56-74.
- Greenway, A., Terrett, B., & Bracken, M. (2021). *Digital transformation at scale: Why the strategy is delivery*. Do Sustainability.
- Gupta, Pankaj Kumar, (2011), "Risk management in Indian companies: EWRM concerns and issues", *The Journal of Risk Finance*, Vol. 12, pp: 121-39.
- Haji Togok, S. and Isa, C.R. and Zainuddin, S. (2014) Review of enterprise risk management (ERM) literature. In: *International Conference on Technology and Business Management*, 24-26 Mac 2014, Dubai, UAE.
- Hanna, N. K. (2016). *Mastering digital transformation. Mastering Digital Transformation (Innovation, Technology, and Education for Growth)*. Bingley, UK: Emerald Publishing, pp. i-xxvi.
- Heilman S., and Kennedy-Phillips L. (2011). Making Assessment Easier With the Organizational Effectiveness Model describe a comprehensive, step-by-step, mixed-methods assessment model. *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*, 15(6), 29-32.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesböck, F., 2016. Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Q. Executive* 15 (2), 123-139.
- Hoe, S. L. (2022). *DIGITAL TRANSFORMATION: Strategy, execution and Technology*. CRC Press.
- Hopwood, W.S & Bodnar, G.H., (2010). *Accounting Information Systems*. Ninth Edition. USA: Pearson Education, Inc

- Ibrahim, M. Z., Zahr, E. G., and Moussa, A. S. (2021). The Effect of Corporate Risk Disclosure on Firm Value: An Empirical Study. *Journal of Commercial Studies and Research*, vol. 41, no. 1, 733-751.
- Ilhang Shin and Sorah Park, (2017), "Integration of enterprise risk management and management control system: based on a case study", *Investment Management and Financial Innovations*, Vol.14, No. 1, pp: 19-26.
- Institute of Risk Management (IRM). (2018). A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018. Institute of Risk Management, London.  
<https://www.theirm.org/media/3513119/IRM-Report-ISO-31000-2018-v3>
- ISO, (2009). 31000: (2009) Risk management Principles and Guidelines. Sydney, NSW: International Organization for Standardization. Standards Association of Australia.  
Retrieved from  
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf>
- Javaid, M. I., & Iqbal, M. M. W., (2017). A comprehensive people, process and technology (PPT) application model for Information Systems (IS) risk management in small/medium enterprises (SME). In *International Conference on Communication Technologies (Com Tech)*, 78-90.
- Kim, K. I. (2017). Impact on AIS Process and Firm Performance of Accounting Information System Based on Dynamic Capabilities Framework. *Journal of convergence for information technology*, 7(5), 169-175.
- Kitsios, F. and Kamariotou, M. (2019), "Service innovation process digitization: areas for exploitation and exploration", *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 12 No. 1, pp. 4-18.

- KPMG (2017) 'Enterprise risk management: protecting and enhancing value'. Available at:<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/at/images/Themen/corporate-riskmanagement/enterprise-risk-management-protecting-and-enhancingvalue.pdf?logActivity=true>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*
- Kwiatkowski, A., & Mugge, P. (2020). Patterns of digitization a practical guide to digital transformation patterns of digitization. *Research- Technology Management*, 63(2), 27-34
- Lenkenhoff K, Wilkens U, Zheng M, et al. (2018) Key challenges of digital business ecosystem development and how to cope with them. *Procedia CIRP* 73: 167-172.
- Li L, Su F, Zhang W, et al. (2018) Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal* 28(6): 1129-1157.
- Madrigal, H, Monica, C., Beatriz A., & Elfego F., (2020). Are external pressures always behind ERM implementation? Evidence from Spanish listed firms. *International Journal of Disclosure and Governance*, 17, 86-100.
- Maheshwari, A. (2019). *Digital transformation: Building intelligent enterprises*. John Wiley & Sons.
- Majdalawieh, M. and Gammack, J. (2017) 'An Integrated Approach to Enterprise Risk: Building a Multidimensional Risk Management Strategy for the Enterprise', *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 4(2), pp.95-114.
- McShane, M. (2018) 'Enterprise risk management: history and a design science proposal', *The Journal of Risk Finance*, 19(2), 137-153.

- Meiryani, Leny, S., Jajat, T., & Mat, D., (2020). Accounting information systems as a critical success factor for increased quality of accounting information, *Revista ESPACIOS*, 41(15), 2-10.
- Merna, T. and Thani, F. A. (2008) *Corporate risk management*. 2nd edn. West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd.
- Mihardjo LWW, Sasmoko S, Alamsjah F, et al. (2019) Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters* 9(11): 1749-1762
- Munaf, M. B., Faris, M. F., & Akbay, C., (2019). Factors Affecting of Using Accounting Information System (AIS) on the Firm's Productivity: A Case Study Erbil, Iraq. *International Journal of Business and Social Science*, 10(11).
- Muthiah K. M. & Huang S. H. (2006). Overall throughput effectiveness (OTE) metric for factory level performance monitoring and bottleneck detection. *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 20, 15 October 2007, 4753-4769.
- Nair, A., Rustambekov, E., McShane, M. and Fainshmidt, S. (2013) 'Enterprise risk management as a dynamic capability: a test of its effectiveness during a crisis', *Managerial and Decision Economics*, 35(8), 555-566.
- Oecd.K (2020). *Digital Government Studies Digital Government in Lebanon Governance for Coherent and Sustainable Policy Implementation*. OECD Publishing.
- Orlando, B. (Ed.). (2020). *Strategy and Behaviors in the Digital Economy*. BoD-Books on Demand.
- Pagura, I., (2016), "Work health and safety: Risk management", *Journal of the Australian Traditional-Medicine Society*, Vol. 22, No. 3, PP: 164-166.

- Perera, A.A., (2019). Enterprise Risk Management International Standards and Frameworks, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(7), 2011-2017.
- Pham Q. H. & Vu K, P., (2020). The impact of public sector scorecard adoption on the effectiveness of accounting information systems towards the sustainable performance in public sector, *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-23.
- Porfirio JA, Carrilho T, Felício JA, et al. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research* 124(1): 610-619.
- Rachinger, M., Ropposch, C., & Vorraber, W. (2018). "Digitalization and its Influence on Business Model Innovation". Article in *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Roslan, A., Yusoff, N.D. and Dahan, H.M. (2017) Risk Management Support and Organizational Performance: The Role of Enterprise Risk Management as Mediator', *Journal of International Business, Economics Entrepreneurship*, 2 (2), pp. 43-48.
- Rubino, M. and Vitolla, F. (2014) 'Corporate governance and the information system: How a framework for IT governance supports ERM', *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 14(3), 320- 338.
- Rujiin, C., & Sukirman, S. (2020). The Effect of Firm Size, Leverage, Profitability, Ownership Structure, and Firm Age on Enterprise Risk Management Disclosures. *Accounting Analysis Journal*, 9(2), 81-87.
- Salaudeen Yinka M., Atoyebi Taibat A. & Oyegbile Bamidele A., (2018), "Enterprise Risk Management and Performance of Selected Listed Consumer Goods Companies in Nigeria", *Applied Finance and Accounting*, Vol. 4, No. 1, pp: 112-121.

- Schroeder, H. (2014) 'An art and science approach to strategic risk management', *Strategic Direction*, 30(4), 28-30.
- Singh, A., & Hess, T., 2017. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Q. Executive* 16 (1), 1- 17.
- Sithipolvanichgul, J., (2016). Enterprise Risk Management and Firm Performance: Developing Risk Management Measurement in Accounting Practice. (Doctoral Dissertation, University of Edinburgh, London).
- Spena, T. R., & Bifulco, F. (Eds.). (2021). *Digital Transformation in the Cultural Heritage Sector: Challenges to Marketing in the New Digital Era*. Springer Nature.
- Suematsu, C. (2014). *Transaction Cost Management: Strategies and Practices for a Global Open Economy* (p. 273). Springer Nature.
- Susanto, A. (2016). The influence of accounting information system quality to accounting information quality and its implications to the good study program governance. *International Business Management*, 10(24), 5767-5776.
- Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the Relationship between Digital Transformation and Performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 6012.
- Teru, S. Idoku, I. & Ndeyati, J., (2017). A Review of the Impact of Accounting Information System for Effective Internal Control on Firm Performance, *Indian Journal of Finance and Banking*, 1(2), 52-59.
- Teru, S., Idoku, I. and Ndeyati, J., (2017), A Review of the Impact of Accounting Information System for Effective Internal Control on Firm Performance, *Indian Journal of Finance and Banking*, 1(2), 52-59.

- Togok Salinah Binti Haji, (2016), "Factors Influencing the Effectiveness of Enterprise Risk Management (ERM) in Public Listed Companies", Doctor of Philosophy thesis, University of Malaya, Kuala Lumpur.
- Urbach, N., & Müller, B., (2012). The updated DeLone and McLean model of information systems success. In *Information systems theory* (Chapter 1, 1- 18). Springer, New York, NY.
- Webb, J., Ahmad, A., Maynard, S. B. and Shanks, G. (2014) 'A situation awareness model for information security risk management, *Computers and Security*, 44, 1-15.
- Weber, A. (2020). *Digitalization for value creation*. Amsterdam, The Netherlands: Springer.
- Wesley A., (1999) *Information Systems*, 3 rd Edition, Steven alter Publishers.
- Wilson, M. Wnuk, K. Silvander, J. & Gorschek, T., (2018).
- Wisna, N., Agung, A., Yuniar, I. & Kastaman, A., (2020). User Competency and Its Effect of Accounting Information System Implementation, *International Journal of Tourism*, 5, 18-23.
- Wolfond, G. (2017). A blockchain ecosystem for digital identity: improving service delivery in Canada's public and private sectors. *Technology Innovation Management Review*, 7(10). 314-331.
- Yang Songling, Ishtiaq Muhammad and Anwar Muhammad, (2018), "Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance, the Mediating Role of Competitive Advantage and the Moderating Role of Financial Literacy", *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 11, No. 3, pp: 1-17.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.

- Zheng W., Yang B., & McLean G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
- Zhu, R. and Zhang, J. (2021), "Rebounding through the pandemic: towards the digitized and digitalized small hospitality business in China", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33 No. 8, pp. 2676-2694.

## المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، إسلام جمال صابر. (2023). التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، مج5، ع13 ، 135 - 172.
- أغانيم، سعاد. (2019). الإدارة القضائية وتحديات التحول الرقمي: التجربة المغربية نموذجاً. *مجلة القانون والأعمال*، ع44 ، 159 - 174.
- البحيري، سحر محمد إبراهيم محمد. (2020). آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير بجماعة بنى سويف نموذجاً. *الروزنامة : الحولية المصرية للوثائق*، ع18 ، 78 - 143.
- بدر، باسمة سليم. (2023). الاستشراف الاستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية الدور المعدل للحوسبة السحابية: دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع76 ، 27 - 102.
- زعرب، حمدي شحدة محمود، الخالدي، ناهض نمر محمد، و النجار، رجاء علي محمد. (2022). أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي: دراسة حالة شركة توزيع كهرباء غزة. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، مج9، ع1 ، 567 - 587.
- زيدان، أمل. (2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، ع75 ، 463 - 510.

- الشوحة، ريم عبدالله فلاح، و الحياصات، حمدان محمد. (2020). أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- المر، نرمين علي محمد. (2020). نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية علي إدارة عملية المراجعة مع دراسة اختبارية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج2، ع1 ، 996 - 1058.
- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23 ، 139 - 187.

# 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 الوزارات الحكومية

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 جهدكم 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

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الخبرة العملية ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 الى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- التخصص العلمي ☐ محاسبة ☐ إدارة أعمال ☐ علوم مالية ومصرفية ☐ IT ☐ نظم المعلومات ☐

## ثانيا محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: التحول الرقمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة                       | أوافق<br>بشدة | أوافق<br>بشدة | محايد | معارض<br>بشدة | البعد                                                                                                               |
|-------------------------------------|---------------|---------------|-------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية |               |               |       |               |                                                                                                                     |
|                                     |               |               |       |               | يملك الوزارة أجهزة الحاسب الآلي قادرة على نقل البيانات بين مختلف المستويات الإدارية بمرونة.                         |
|                                     |               |               |       |               | يواكب الوزارة المتغيرات والمستجدات الإدارية العالمية في مجال العمل الالكتروني فيما يتعلق بالتواصل مع العملاء.       |
|                                     |               |               |       |               | تبحث الإدارة عن أفكار خلاقة لتقديم خدمات وتطبيقات إلكترونية جديدة.                                                  |
|                                     |               |               |       |               | يتوفر التمويل اللازم لتجهيز الوزارة ببرمجيات حديثة ومتكاملة تمكنه من القيام بالعمليات الإدارية في ظل التحول الرقمي. |
|                                     |               |               |       |               | يدعم الوزارة الخدمات الرقمية بهدف التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.                                             |
|                                     |               |               |       |               | يسعى الوزارة إلى تطوير البنية التحتية لتعزيز استراتيجية التحول الرقمي.                                              |
| الأنشطة المتعلقة بالإجراءات الوزارة |               |               |       |               |                                                                                                                     |

|                                   |  |  |  |  |                                                                                                                  |
|-----------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |  |  |  |  | يمتلك الوزارة أجهزة الحاسب الآلي ذات<br>قواعد بيانات كبيرة وذات مساحة تخزين<br>عالية تغني عن الملفات الورقية     |
|                                   |  |  |  |  | تتكيف استراتيجيات الأعمال لدى الوزارة مع<br>جهود التحول الرقمي                                                   |
|                                   |  |  |  |  | يعمل الوزارة إلى زيادة نمو أعماله من خلال<br>استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة.                                   |
|                                   |  |  |  |  | يسعى الوزارة إلى زيادة نمو أعماله من خلال<br>استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة.                                   |
|                                   |  |  |  |  | يعمل الوزارة على توافر التمويل اللازم لإنشاء<br>شبكات الاتصالات اللازمة لتطوير الإجراءات<br>الوزارة بشكل رقمي.   |
|                                   |  |  |  |  | لدى الوزارة خطة استراتيجية لتطبيق<br>الإجراءات الوزارة في ظل التحول الرقمي.                                      |
| الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية |  |  |  |  |                                                                                                                  |
|                                   |  |  |  |  | يدعم الوزارة برامج التدريب الالكترونية<br>الرامية إلى الارتقاء بخدماته الرقمية                                   |
|                                   |  |  |  |  | يتم إلحاق العاملين بالوزارة ببرامج تدريبية<br>لتطوير مهاراتهم العملية                                            |
|                                   |  |  |  |  | تساهم المهارات الرقمية في الوزارة في تنظيم<br>وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم<br>تحقيق أهداف الوزارة . |

|                           |  |  |  |  |                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |  |  |  |  | يوفر الوزارة استشاريين في المجالات الرقمية<br>لمساعدة العاملين في استخدام تكنولوجيا<br>المعلومات.                                                                   |
|                           |  |  |  |  | تتناسب خطط تطوير الموارد البشرية مع<br>استراتيجية الوزارة في تطوير الموارد البشرية                                                                                  |
| الأنشطة المتعلقة بالعملاء |  |  |  |  |                                                                                                                                                                     |
|                           |  |  |  |  | تتكيف استراتيجيات الأعمال لدى الوزارة مع<br>جهود التحول الرقمي.                                                                                                     |
|                           |  |  |  |  | تعمل المهارات الرقمية في الوزارة على تحويل<br>رغبات الإدارة المتعلقة برضا العملاء من اللغة<br>العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن<br>للحاسب الآلي التعامل معها. |
|                           |  |  |  |  | تعمل المهارات الرقمية في الوزارة على تحويل<br>رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى<br>لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي<br>التعامل معها.                       |
|                           |  |  |  |  | يوفر الوزارة خططا تتسم بالمرونة الكافية<br>لاستيعاب أي تغييرات قد يتطلبها تطبيق<br>الإدارة الإلكترونية.                                                             |

✍️ المحور الثاني: الحد من المخاطر المؤسسية في الوزارة ، ضع إشارة  
(√) في المربع المناسب لاختيارك:

| المبعد                                                                                                  | أو افق<br>بشدة | أو افق | محايد | معارض<br>بشدة | معارض<br>بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|-------|---------------|---------------|
| تقدم دائرة التدقيق والرقابة مقترحات<br>لمحاولة تخفيض حدة تأثير المخاطر إلى<br>مستويات مقبولة.           |                |        |       |               |               |
| يساعد الهيكل التنظيمي إدارة الوزارة<br>على تحديد مستوى المخاطر المقبولة<br>بشكل واضح.                   |                |        |       |               |               |
| يتم تحديد طرق الاستجابة للمخاطر بما<br>يساعد من تخفيض أثرها على البيانات<br>المالية.                    |                |        |       |               |               |
| تقوم إدارة الوزارة بالتأكد من مدى<br>امتلاك الموظفين الكفاءة والخبرة والمهارة<br>والتدريب لأداء وظائفهم |                |        |       |               |               |
| تقوم إدارة الوزارة بتحديد المخاطر التي<br>يمكن السيطرة عليها.                                           |                |        |       |               |               |
| تتضمن أعمال الرقابة الداخلية تحليل<br>وتحديد المخاطر ذات الصلة بإعداد<br>البيانات المالية.              |                |        |       |               |               |

|  |  |  |  |                                                                                                                             |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | يتوفر في الوزارة الضوابط المادية في الوزارة التي تمنع الوصول غير المصرح به إلى الموجودات والسجلات.                          |
|  |  |  |  | تقوم إدارة الوزارة بتقييم المخاطر انطلاقاً من خطوط العمل الدنيا صعوداً إلى الأنشطة العامة.                                  |
|  |  |  |  | يتم استخدام أرقاماً سرية للدخول إلى برامج العمل المحوسبة في الوزارة .                                                       |
|  |  |  |  | يتم التعامل مع أنشطة الرقابة الداخلية في الوزارة كجزء من الواجبات اليومية.                                                  |
|  |  |  |  | تتأكد إدارة الوزارة من تطبيق السياسات والإجراءات التي تضمن الفصل بين المهام المتعارضة في الوزارة بحيث تحسن من أداء الرقابة. |
|  |  |  |  | يوجد في الوزارة نظام أمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة.                                                                      |
|  |  |  |  | تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة في الوزارة كأداة رقابية.                                                                  |
|  |  |  |  | تشمل فحوص الرقابة الداخلية تحليلاً للتوقعات بالمخاطر المستقبلية.                                                            |
|  |  |  |  | تساهم تقارير الأداء المقدمة لإدارة الوزارة بمعالجة جوانب القصور وتطوير العمل.                                               |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <p>هناك إجراءات لحل المشاكل المفاجئة</p> <p>سواء ما يتعلق بالإبلاغ أو سرعة التدخل</p> <p>في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.</p>                |
|  |  |  |  |  | <p>تقوم إدارة الوزارة بمراجعة المخاطر التي</p> <p>يمكن أن يتعرض لها كل مستوى إداري</p> <p>بشكل دوري.</p>                                       |
|  |  |  |  |  | <p>تساهم السياسات والإجراءات في ضمان</p> <p>مراجعة الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء</p> <p>المخطط.</p>                                         |
|  |  |  |  |  | <p>تقوم إدارة الوزارة بالتأكد من مدى</p> <p>التزام الموظفين بالنزاهة والقيم الأخلاقية</p> <p>في إجراءات التعامل الداخلية</p> <p>والخارجية.</p> |
|  |  |  |  |  | <p>يتم تعديل وتطوير وتنفيذ عملية التقييم</p> <p>بشكل متوافق مع مستوى الخطر.</p>                                                                |
|  |  |  |  |  | <p>يوجد في الوزارة آليات لمعالجة ومتابعة</p> <p>الاتصالات الواردة من أطراف خارجية</p> <p>(كمركز اتصالات وعمليات).</p>                          |
|  |  |  |  |  | <p>يتم اختبار وتطوير وتنفيذ عملية التقييم</p> <p>المستمرة لمكونات الرقابة الداخلية في</p> <p>الوزارة.</p>                                      |
|  |  |  |  |  | <p>تقوم إدارة الوزارة بتحديد أهداف كل</p> <p>مستوى إداري والمخاطر المرتبطة به.</p>                                                             |

|  |  |  |  |  |                                                                                                           |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يتم تحديد المخاطر والفرص بعد إجراء دراسات ميدانية باستخدام تقنيات حديثة                                   |
|  |  |  |  |  | تساهم السياسات والإجراءات في ضمان الالتزام بالتوجيهات الإدارية في الوزارة .                               |
|  |  |  |  |  | تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة بالوزارة في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية.   |
|  |  |  |  |  | تتوفر في الوزارة خطة طوارئ مرنة يمكنها التعامل مع كافة المخاطر التي تم تحديدها.                           |
|  |  |  |  |  | تقوم إدارة الوزارة بإطلاع كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة. |

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 government  
ministries**

**Preparation:**

**Abdulrahman mohameed alshblan**

**241000800**

**Supervision:**

**Dr. Asmaa Abo Anzah**

**1446 – 2024**