

أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي: دراسة تطبيقية على أمانة
منطقة عسير

إعداد الطالب/ ظافر عبد الرحمن علي الشهري

رقم الجامعي : 2021202464

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025





سُرْمَةُ الْوَقْتِ

المستخلص:

قائمة المحتويات

[illegible]

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول

قائمة الشكل

الصفحة	اسم الشكل

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

يشهد العالم منذ مطلع القرن الحادي والعشرين ثورة رقمية عميقة التأثير، تجاوزت أبعادها الحدود التقليدية لتعيد تشكيل المفاهيم الأساسية في الإدارة، والخدمات، والاقتصاد، والتواصل المؤسسي والمجتمعي. وقد أصبح التحول الرقمي ظاهرة عالمية متسارعة، تلعب فيها التقنيات الحديثة دوراً جوهرياً في إحداث تغيير جذري في أساليب تقديم الخدمات، وأطر العمل التنظيمي، وسلوكيات المستخدمين. ولم يعد تبني هذه التقنيات ترفاً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها بيئة العمل المتغيرة، والتحديات التنافسية، واحتياجات المستفيدين المتزايدة.

وفي هذا السياق، لم تعد المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، قادرة على البقاء أو التوسع دون التكيف مع هذا التحول الرقمي الشامل. فالمفاهيم القديمة المرتبطة بالإدارة التقليدية، والخدمة الورقية، والعمليات اليدوية باتت مهددة بالانقراض، لتحل محلها نماذج رقمية ذكية قائمة على البيانات، والاتصال الفوري، والتحليلات المتقدمة، والذكاء الاصطناعي. وقد تبلورت هذه التغيرات بصورة جلية في توجهات الدول والمؤسسات الكبرى نحو "الرقمنة"، أي دمج التكنولوجيا في جوهر عملياتها التشغيلية والإدارية.

وبينما يحمل التحول الرقمي وعوداً عظيمة بالكفاءة، والمرونة، والسرعة، وتحسين جودة الخدمات، إلا أنه يرافقه – دون شك – قدر كبير من المخاطر. وهذه المخاطر لا تنبع فقط من استخدام التقنية، بل من الطريقة التي تُدار بها هذه التقنيات في بيئات تنظيمية معقدة، ومليئة بالتحديات البشرية والهيكلية. فالتقنية بذاتها ليست ضامنة للنجاح، بل إن نجاح مشاريع التحول الرقمي يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر المرتبطة به.

من هنا، برز مفهوم إدارة مخاطر التحول الرقمي كأحد أهم المسارات الحديثة في حوكمة التغيير الرقمي، حيث أصبح من غير الممكن الحديث عن "تحول رقمي ناجح" دون وجود إطار مؤسسي متكامل لإدارة المخاطر. وتُعد إدارة المخاطر الرقمية ممارسة استراتيجية تُمكن المؤسسات من استشراف التهديدات، وتقييم احتمالية تأثيرها، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد منها قبل وقوعها، أو على الأقل التخفيف من أضرارها.

التحول الرقمي وإعادة صياغة الواقع المؤسسي

لقد أحدثت الرقمنة تحولات نوعية في واقع العمل المؤسسي، بدءاً من عمليات التوثيق البسيطة، وصولاً إلى عمليات اتخاذ القرار المعقدة المبنية على البيانات والتحليلات الذكية. وأصبح من الشائع الآن أن تعتمد المؤسسات على أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، ومنصات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والأتمتة الذكية، وتكامل الخدمات الإلكترونية.

كل هذه الأدوات غيرت طريقة أداء الموظفين، وتفاعل المستفيدين، وصناعة القرارات الإدارية. بل امتد الأثر إلى مستوى "الثقافة المؤسسية"، التي تحولت من ثقافة ورقية إلى ثقافة رقمية ديناميكية. وهذا التحول، رغم إيجابيته، يفرض على المؤسسات مواجهة تحديات ضخمة، من أبرزها مقاومة التغيير، نقص الكفاءات، تعقيد الأنظمة، وارتفاع التكاليف، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني، خصوصية البيانات، وفشل المشاريع التقنية.

وساهمت هذه التحديات في تسليط الضوء على ضرورة وجود نهج استباقي لإدارة مخاطر التحول الرقمي، لا يعتمد فقط على رد الفعل عند وقوع الأزمة، بل يُخطط لها مسبقاً في كل مرحلة من مراحل التحول: من التخطيط، إلى التصميم، إلى التطبيق، ثم إلى مرحلة ما بعد التنفيذ.

إدارة مخاطر التحول الرقمي: من التنظير إلى التطبيق

تُعد إدارة المخاطر أحد الأعمدة الرئيسية في نجاح أي مشروع تحولي. ومن منظور التحول الرقمي، فإن المخاطر لا تنحصر في الجانب التقني فقط، بل تشمل أبعاداً متعددة مثل: الجاهزية التنظيمية، مرونة الثقافة المؤسسية، توفر الموارد البشرية المؤهلة، جودة البيانات، التشريعات، القبول الاجتماعي، وغيرها. وبالتالي، فإن إدارة مخاطر التحول

الرقمي تتطلب فهماً شاملاً للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحليلاً دقيقاً للمخاطر المحتملة، مع وضع خطط استجابة فعالة لها.

الممارسات الحديثة في إدارة مخاطر التحول الرقمي أصبحت تعتمد على معايير دولية مثل ISO 31000 لإدارة المخاطر، وأطر NIST للأمن السيبراني، ومفاهيم متقدمة في تحليل السيناريوهات، وتقييم الأثر، ونمذجة احتمالية الفشل. ويُعد دمج هذه الأدوات في خطة التحول الرقمي شرطاً أساسياً لضمان النجاح.

في واقع المؤسسات الحكومية، تتجلى أهمية هذه الإدارة في ضوء محدودية الموارد، وتعقيد الهياكل الإدارية، وتعدد الأطراف المعنية، وضغط الرأي العام. وقد أثبتت العديد من التجارب العالمية أن غياب خطة فعالة لإدارة المخاطر في المشاريع الرقمية يؤدي إلى نتائج كارثية، تشمل هدر الميزانيات، تعطل الأنظمة، فقدان الثقة، وفشل المشروع كلياً.

التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

تسير المملكة العربية السعودية بخطى واثقة نحو بناء اقتصاد رقمي ومجتمع معرفي، مدفوعاً برؤية المملكة 2030، التي وضعت "التحول الرقمي" في صلب استراتيجيتها الشاملة. وتُمثل "الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي" حجر الأساس في هذا المسار، حيث تهدف إلى تحقيق حكومة رقمية مرنة، ومجتمع رقمي متكامل، واقتصاد رقمي مزدهر.

وقد تبنت العديد من الوزارات والهيئات الحكومية خططاً طموحة للرقمنة، شملت تطوير البنية التحتية، إنشاء منصات خدمات إلكترونية، تطبيق الذكاء الاصطناعي، واعتماد التوقيع الرقمي، وإعادة هندسة الإجراءات. ومن ضمن هذه الجهات، يُعد القطاع البلدي – بما فيه الأمانات – من أكثر القطاعات انخراطاً في مشاريع التحول الرقمي، نظراً لتعامله المباشر مع المواطنين وتعدد خدماته.

حالة أمانة منطقة عسير

تمثل "أمانة منطقة عسير" نموذجاً تطبيقياً مهماً في فهم واقع التحول الرقمي في السياق البلدي المحلي. فقد بدأت الأمانة في السنوات الأخيرة تطبيق عدد من المبادرات الرقمية ضمن برامج وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، مثل: منصة "بلدي"، أنظمة تتبع النفائات، تطبيقات التعاملات الإلكترونية، وخدمات التراخيص الرقمية، وغيرها.

ورغم هذه الخطوات الجادة، إلا أن التحول الرقمي في الأمانة لم يكن خالياً من التحديات. إذ برزت قضايا متعلقة بضعف التنسيق الداخلي، محدودية التدريب، مقاومة التغيير، غياب تقييم المخاطر، ووجود مشكلات في التكامل بين الأنظمة. كما أن الطبيعة الجغرافية والإدارية المعقدة للمنطقة – كونها تمتد على نطاق واسع وتضم العديد من البلديات الفرعية – أضافت تعقيداً إلى مسار الرقمنة.

ومن هنا، ظهرت الحاجة إلى دراسة تحليلية معمقة لمدى وجود ممارسات فعالة لإدارة المخاطر الرقمية داخل الأمانة، ودورها في دعم أو تعطيل نجاح التحول المؤسسي الذي تسعى الأمانة لتحقيقه.

إشكالية الدراسة: الفجوة بين النظرية والتطبيق

رغم وجود استراتيجيات رقمية على المستوى الوطني، وتعميم مبادئ التحول الرقمي على كافة الأمانات، إلا أن التطبيق العملي لهذه المبادئ غالباً ما يواجه فجوة حقيقية في التنفيذ. وهذه الفجوة تتجلى في ضعف دمج إدارة المخاطر ضمن خطط التحول، أو التعامل معها كإجراء شكلي فقط دون تفعيلها فعلياً في المراحل الحرجة من المشروع.

وتكمن الإشكالية الكبرى في أن العديد من مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية لا تفشل بسبب ضعف الحلول التقنية، بل بسبب ضعف الحوكمة، وانعدام إدارة المخاطر، وانخفاض المشاركة الفاعلة من جميع الأطراف. وهذا ما يجعل التحول المؤسسي هشاً، غير مستدام، وغير قادر على مواجهة التحديات عند ظهورها.

وعليه، فإن دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي ونجاح التحول المؤسسي لم تعد ترفاً علمياً، بل ضرورة مهنية حتمية، تُمكن المؤسسات من تحويل التحول الرقمي من شعارات إلى واقع فعال ومستدام.

أهمية الدراسة من منظور علمي وعلمي

تنبع أهمية هذه الدراسة من تلاقي ثلاثة محاور أساسية:

- واقع رقمي متسارع ومرتفع المخاطر،
- فجوة بحثية واضحة في المجال العربي،
- حاجة مؤسسية محلية لتحسين الأداء من خلال قرارات مدروسة ومبنية على بيانات.

1. الأهمية العلمية:

رغم وفرة الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي بشكل عام، إلا أن القليل منها تناول موضوع "إدارة مخاطر التحول الرقمي" بشكل تحليلي ومنهجي، خصوصاً في السياقات الحكومية، والأقل منه ما ركّز على العلاقة بين هذه الممارسات و***نجاح التحول المؤسسي*** تحديدًا. وفي الأدبيات العربية تحديدًا، يندر وجود دراسات تطبيقية دمجت بين هذين المفهومين داخل إطار منهجي مختلط. لذا فإن هذه الدراسة تأتي لسد هذه الفجوة وتقديم مساهمة أكاديمية جديدة، من خلال منهج علمي صارم يدمج التحليل الكمي والنوعي في آن واحد.

2. الأهمية العملية:

على صعيد الممارسة، تقدم هذه الدراسة فرصة حقيقية لأصحاب القرار في "أمانة منطقة عسير" لفهم مدى نضج أنظمتهم في التعامل مع المخاطر الرقمية، وتحديد نقاط القوة والقصور في الإجراءات الحالية. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين تصميم خطط التحول المستقبلي، من خلال دمج إدارة المخاطر بشكل منهجي ضمن كل مرحلة. هذا بدوره يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأمانة، وتقديم خدمات بلدية ذكية وأمنة ومتجاوبة.

3. الأهمية الوطنية:

في ظل رؤية المملكة 2030، ومع تصاعد التوجه الحكومي نحو "الحكومة الذكية" و"المجتمع الرقمي"، تكتسب كل دراسة في هذا السياق أهمية مضاعفة. فنجاح مؤسسة حكومية واحدة في ترسيخ نموذج تحول ناجح قائم على حوكمة رشيدة وإدارة فعالة للمخاطر، يمكن أن يشكل مثالاً يُحتذى به ويُعمم على نطاق أوسع.

الحاجة إلى الدراسة في الأدبيات والإدارة المحلية

عند مراجعة الأدبيات الحديثة – سواء الأجنبية أو العربية – يمكن ملاحظة ما يلي:

- معظم الدراسات ركزت على التحول الرقمي من زاوية البنية التقنية أو رضا المستخدم فقط.
- دراسات إدارة المخاطر تطرقت غالباً للقطاعات المالية أو الصحة، وليس البيئة البلدية.
- العلاقة السببية بين "إدارة المخاطر" و"نجاح التحول المؤسسي" لم تُدرس كثيرًا في السياق الحكومي العربي.
- منهجية البحث المختلط (الكمية + النوعية) ما زالت نادرة الاستخدام في هذه النوعية من الدراسات.

هذا ما يعطي لهذه الدراسة قيمة إضافية، حيث إنها تقدم توليفة منهجية قوية من حيث:

- الموضوع (إدارة مخاطر التحول الرقمي)،
- النطاق التطبيقي (الأمانة كجهة خدمية ذات طابع لامركزي)،
- المنهجية (التحليل الكمي والكيفي معًا).

مبررات اختيار أمانة منطقة عسير كحالة دراسية

- أمانة منطقة عسير تُعد من أكبر الأمانات على مستوى المملكة، وتضم عددًا كبيرًا من البلديات الفرعية التي تخدم مناطق متنوعة جغرافيًا وسكانيًا.
- الأمانة تنفذ حاليًا مشاريع تحوّل رقمية متعددة، ما يجعلها بيئة خصبة لرصد وتحليل المخاطر التشغيلية والتنظيمية.
- توفر البيانات وسهولة التواصل مع الموظفين (مقارنة بأمانات أخرى أكثر تعقيدًا تنظيميًا).
- رغبة الإدارة في التحسين والتطوير تخلق مناخًا ملائمًا للتفاعل مع أدوات الدراسة (استبانات – مقابلات).

أهداف هذه الدراسة كما تصوغها الورقة

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي ونجاح التحول المؤسسي، من خلال نموذج تطبيقي عملي في أمانة منطقة عسير. وتنطلق من قناعة بأن نجاح أي مؤسسة حكومية في تحقيق تحول رقمي فعال لا يكمن في تبني أدوات رقمية فقط، بل في تأسيس بيئة مؤسسية قادرة على توقع التحديات، وتخفيف المخاطر، وامتصاص التغييرات بذكاء تنظيمي.

ولهذا فإن أهداف الدراسة تتمثل في:

- رصد وتوصيف الممارسات الفعلية لإدارة المخاطر الرقمية داخل أمانة منطقة عسير.
- قياس أثر هذه الممارسات على نتائج التحول المؤسسي (كفاءة، رضا، استدامة...).
- تحليل التحديات التي تواجه إدارة المخاطر خلال مراحل التحول.
- اقتراح نموذج عملي/توصيات تطويرية لتضمين إدارة المخاطر في مسار الرقمنة المؤسسية.

موقع الدراسة ضمن البحوث الإدارية الحديثة

تأتي هذه الدراسة ضمن تيار متصاعد في البحوث الإدارية المعاصرة، والتي لم تعد تنظر إلى "التحول الرقمي" كظاهرة تقنية بحتة، بل كعملية تغيير استراتيجي شامل يمس البنية والموارد والعلاقات الداخلية للمؤسسات. وتتماهى كذلك مع أدبيات "الحكومة الرقمية" و"إدارة التغيير" و"مخاطر التحول" و"نجاح الابتكار التنظيمي"، مما يجعلها في صلب القضايا التي تشغل منطري وممارسي الإدارة الحديثة.

كما أن تبني الدراسة لنهج المنهج المختلط (Mixed Methods) – الذي يجمع بين قوة الإحصاء وعمق التحليل النوعي – يمنحها تماسكًا منهجيًا ينعكس على موثوقية النتائج ومصادقية التوصيات.

تمهيد للفصل الأول

تمثل هذه المقدمة المدخل المنطقي للفصل الأول من هذه الدراسة، والذي يُعنى بـ "الإطار العام"، حيث سيتم في الأقسام التالية توضيح مشكلة الدراسة بصورة دقيقة، وتفصيل أهميتها وأهدافها وتساولاتها وفرضياتها وحدودها، ثم شرح المنهجية العلمية التي تم اعتمادها. كما سيتم بيان التعريف الإجرائي للمفاهيم الأساسية التي تدور حولها الدراسة مثل: التحول الرقمي، إدارة المخاطر، النجاح المؤسسي.

2-1 مشكلة الدراسة

يُعد التحول الرقمي من أبرز التحولات الاستراتيجية التي تبنتها المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، خاصة في ظل الثورة التقنية وتزايد الحاجة إلى تحسين الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات. ورغم أن التحول الرقمي يُنظر إليه كأداة لتعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن تنفيذه دون إدارة محكمة للمخاطر قد يؤدي إلى نتائج سلبية تضر بالمنظمة أكثر مما تنفعها. فغالبًا ما تصاحب عمليات التحول الكبرى، ولا سيما تلك التي تتضمن تغييرات رقمية جذرية، مجموعة من

المخاطر التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نجاح العملية التحولية، سواء كانت هذه المخاطر تقنية، بشرية، إدارية أو قانونية.

في السياق السعودي، شهد القطاع البلدي تسارعاً ملحوظاً في تبني تقنيات التحول الرقمي، تماشياً مع رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء حكومة رقمية مرنة وفعالة. وعلى وجه الخصوص، برزت "أمانة منطقة عسير" كأحد النماذج التي انخرطت في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، والتي تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز رضا المستفيدين. ومع هذا التوجه الإيجابي، تظل هناك حاجة حقيقية لفهم الأثر العملي لممارسات إدارة المخاطر الرقمية على هذه التحولات، لا سيما في بيئات حكومية تتسم بالتعقيد التنظيمي وتعدد أصحاب المصلحة.

الملاحظ أن كثيراً من مشاريع التحول الرقمي - خصوصاً في القطاع العام - تواجه تحديات كبيرة تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل ضعف البنية التحتية، مقاومة التغيير من قبل الموظفين، نقص المهارات الرقمية، أو عدم وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر. وقد أدت هذه التحديات في بعض الأحيان إلى تأخر المشاريع، أو فشلها، أو تحقيقها لنتائج أقل من المتوقع. لذا تبرز الحاجة الماسة لفحص ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الرقمية بشكل علمي وتحليلي لتحديد مدى فاعليتها في دعم التحول المؤسسي.

من هنا، تنبع مشكلة الدراسة من الفجوة الموجودة بين تبني مشاريع التحول الرقمي وبين فعالية إدارة المخاطر المصاحبة لها. فرغم وجود توجهات استراتيجية واضحة نحو الرقمنة، إلا أن الإطار العملي الذي يحكم كيفية التعامل مع المخاطر المرتبطة بهذه التحولات يظل غير مكتمل أو غير واضح في كثير من المؤسسات. وهذا ما قد يعرقل نجاح مشاريع التحول المؤسسي، ويجعلها عرضة للفشل أو التأثير السلبي.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير؟
- وبنسبة عن هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها:
- ما طبيعة ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي المطبقة في أمانة منطقة عسير؟
- ما مدى نجاح التحول المؤسسي في الأمانة من وجهة نظر الموظفين وأصحاب العلاقة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح التحول المؤسسي؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة المخاطر الرقمية في بيئة الأمانة؟

3-1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة أبعاد رئيسية، تتكامل لتبرز الحاجة العلمية والعملية لموضوعها.

أولاً، على المستوى العلمي، تسعى الدراسة إلى سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بعلاقة إدارة مخاطر التحول الرقمي بنجاح التحول المؤسسي، خصوصاً في السياق الحكومي المحلي، الذي لا يزال يعاني من قلة الدراسات التطبيقية المتعمقة.

ثانياً، على المستوى العملي، تمثل نتائج الدراسة مدخلاً مهماً لصناع القرار في أمانة منطقة عسير، والأمانات الأخرى، لفهم طبيعة المخاطر المصاحبة للتحول الرقمي، وكيفية إدارتها بشكل فعال. فمعرفة نوعية الممارسات الحالية، ونقاط القوة والضعف فيها، يساعد في اتخاذ قرارات تطويرية واستباقية تقلل من احتمالية فشل المبادرات الرقمية.

ثالثاً، من الناحية التنظيمية، توفر الدراسة نموذجاً تحليلياً يمكن تبنيه أو تطويره لقياس العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح المؤسسي، مما يعزز قدرة الجهات الحكومية على التخطيط المستقبلي المبني على معلومات وبيانات دقيقة.

رابعاً، تأتي الأهمية أيضاً من خصوصية الحالة الدراسية، حيث تم اختيار أمانة منطقة عسير كنموذج لتطبيق الدراسة، وهي جهة حكومية فاعلة تمثل بيئة غنية بالبيانات والممارسات المتعلقة بالتحول الرقمي. لذا فإن نتائج الدراسة ستكون واقعية وعملية وقابلة للتطبيق الفعلي.

وأخيرًا، تمثل الدراسة إضافة نوعية في دعم مبادرات التحول الوطني التي تسعى الحكومة السعودية إلى تحقيقها، من خلال المساهمة في تعزيز فعالية برامج التحول الرقمي وتحسين إدارتها على مستوى التنفيذ والمخاطر.

4-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي وبين نجاح التحول المؤسسي في القطاع البلدي، من خلال دراسة حالة أمانة منطقة عسير. وتتمثل الأهداف التفصيلية للدراسة فيما يلي:

- تحليل واقع ممارسات إدارة المخاطر الرقمية المطبقة داخل أمانة منطقة عسير.
- تحديد مستوى نجاح التحول المؤسسي في الأمانة من خلال مؤشرات قابلة للقياس مثل الأداء، رضا المستفيدين، وجودة الخدمات.
- اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح التحول باستخدام أدوات تحليل إحصائي لتحديد دلالة العلاقة واتجاهها.
- استكشاف التحديات التنظيمية والتقنية التي قد تؤثر سلبًا على ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي.
- تقديم نموذج مقترح أو توصيات عملية لتعزيز فعالية إدارة مخاطر التحول الرقمي في القطاع الحكومي المحلي.

5-1 تساؤلات الدراسة

يُعتبر بناء التساؤلات البحثية خطوة محورية في صياغة المشكلة البحثية وتحويلها إلى مكونات قابلة للقياس والتحليل. إذ تُعد هذه التساؤلات بمثابة الإطار الذي تسترشد به الدراسة في جمع البيانات وتحليلها واستنتاج النتائج. وفي ضوء ما سبق عرضه من مقدمة ومشكلة وأهداف، تتبلور تساؤلات الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، التي تهدف إلى تفكيك الظاهرة البحثية إلى عناصرها الأساسية:

- ما أبرز ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي المطبقة حاليًا في أمانة منطقة عسير؟
- ما مدى نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير من وجهة نظر الموظفين وأصحاب العلاقة؟
- ما العلاقة بين جودة تطبيق إدارة المخاطر وفعالية نتائج التحول المؤسسي؟
- ما الفروق في تقييم ممارسات إدارة المخاطر والتحول المؤسسي وفقًا للخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القسم)؟
- ما التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المخاطر الرقمية في سياق التحول داخل الأمانة؟

تهدف هذه التساؤلات إلى توجيه الدراسة نحو تحليل متعدد الأبعاد، يشمل الجوانب الإجرائية والتنظيمية والسلوكية المرتبطة بممارسات إدارة المخاطر.

6-1 فروض الدراسة

في الدراسات الكمية والمختلطة، تُعد الفروض البحثية وسيلة لاستكشاف العلاقات بين المتغيرات وصياغتها بطريقة قابلة للاختبار الإحصائي. وبناءً على المشكلة وتساؤلات الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي ونجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير.

الفرضيات الفرعية:

- H1-1: تختلف ممارسات إدارة المخاطر الرقمية باختلاف القسم الإداري داخل الأمانة.
- H1-2: تختلف مستويات نجاح التحول المؤسسي باختلاف سنوات الخبرة لدى العاملين.
- H1-3: توجد علاقة طردية بين وعي الموظفين بالمخاطر الرقمية ومستوى رضاهم عن نتائج التحول المؤسسي.
- H1-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم فعالية التحول المؤسسي وفقاً للمسمى الوظيفي.

7-1 حدود الدراسة

تُعد الحدود من العناصر الأساسية التي تُحدد نطاق الدراسة وتوضح مجالها الموضوعي والمكاني والزمني. ويمكن تحديد حدود هذه الدراسة كما يلي:

الحدود الموضوعية:

تركّز الدراسة على تحليل ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي فقط، ولا تشمل الجوانب الفنية البحتة أو تحليل البنية التحتية التقنية بشكل تفصيلي.

الحدود المكانية:

تُطبّق الدراسة على "أمانة منطقة عسير" فقط، وهي تمثل الحالة التطبيقية محل التحليل، دون التعميم المباشر على باقي الأمانات.

الحدود الزمانية:

تُغطي الدراسة الفترة ما بين يوليو 2025 إلى نوفمبر 2025، وهي فترة جمع البيانات وتحليلها.

الحدود البشرية:

تستهدف الدراسة عينة من الموظفين والمشرفين والعاملين في أقسام تقنية المعلومات، التخطيط، وإدارة التحول داخل الأمانة.

8-1 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods Approach)، وذلك لدمج مزايا كل من المنهجين الكمي والنوعي. ويأتي اختيار هذا النهج نظراً لتعقيد الظاهرة المدروسة، والحاجة لفهم الأبعاد الكمية (مثل العلاقة الإحصائية بين المتغيرات) والأبعاد النوعية (مثل الخلفيات الثقافية والسلوكية للممارسات).

المنهج الكمي:

يُستخدم لاستطلاع آراء العاملين حول ممارسات إدارة المخاطر ونتائج التحول من خلال استبانة مغلقة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، وتحليلها باستخدام أدوات تحليل إحصائي مثل: معامل الارتباط، تحليل التباين، والانحدار.

المنهج النوعي:

يُستخدم لفهم أعمق للممارسات من خلال مقابلات شبه منظمة مع قادة التحول أو مسؤولي التقنية والإدارة العليا، وتحليلها بأسلوب تحليل المضمون.

مجتمع الدراسة:

يتكون من موظفي أمانة منطقة عسير في الأقسام ذات العلاقة بالتحول الرقمي.

أدوات الدراسة:

استبانة إلكترونية كمية

دليل مقابلة نصف مهيكل للمقابلات النوعية

أداة التحليل:

برنامج SPSS للتحليل الكمي

تحليل مضمون يدوي للمقابلات النوعية

9-1 مصطلحات الدراسة الإجرائية

التحول الرقمي:

يقصد به عملية دمج التقنية الرقمية في جميع مجالات العمل المؤسسي بهدف تحسين الأداء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتسهيل الخدمات.

إدارة مخاطر التحول الرقمي:

هي الأنشطة والممارسات التي تتخذها المؤسسة لتحديد وتحليل وتقليل أو منع الآثار السلبية المحتملة المرتبطة بتبني الأنظمة الرقمية.

التحول المؤسسي:

هو التغيير الجذري في أنظمة المؤسسة، وبنيتها، وثقافتها، وعملياتها بهدف الوصول إلى مستوى جديد من الأداء يتوافق مع المتغيرات البيئية والتقنية.

نجاح التحول المؤسسي:

يقاس من خلال عدة مؤشرات مثل: رضا الموظفين، رضا المستفيدين، تحسّن العمليات، استدامة الحلول، وفعالية النظم الرقمية المطبقة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

1-2 الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: " The Impact of Risk Management on Digital Transformation Projects: A "Conceptual Framework"

(تأثير إدارة المخاطر على مشاريع التحول الرقمي: إطار مفاهيمي)

الباحثون: Yousef H. Al-Mamary, Abdulrahman Shamsuddin, Nor Aziati

الجهة الناشرة: International Journal of Business Information Systems

سنة النشر: 2020

أولاً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التحول الرقمي، وذلك من خلال تحليل ممارسات إدارة المخاطر في المراحل المختلفة للمشاريع التقنية الكبرى. سعت إلى الإجابة على سؤال رئيس: كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تحسين فرص نجاح التحول الرقمي في المؤسسات؟

ثانياً: المنهج المستخدم

اتبعت الدراسة منهجاً تحليلياً وصفيًا، مبنياً على مراجعة أدبيات علمية حديثة (Review Study). لم تستخدم أدوات ميدانية، بل اعتمدت على نماذج نظرية وتجميع تحليلي للمفاهيم والأدلة من دراسات سابقة.

ثالثاً: أبرز النتائج

- أبرزت الدراسة أن إدارة المخاطر ليست عملية لاحقة أو رد فعل بعد ظهور التحديات، بل يجب أن تكون جزءاً أصيلاً من تخطيط وتنفيذ التحول الرقمي.
- وجود إطار متكامل لإدارة المخاطر يقلل من فرص فشل المشاريع، خاصة تلك التي تعتمد على تقنيات جديدة أو تغييرات ثقافية داخل المؤسسة.
- حددت الدراسة خمس مراحل حرجية يجب تطبيق إدارة المخاطر فيها: (تخطيط المشروع – تطوير البنية – التنفيذ – التشغيل – المتابعة والتقييم).
- أشارت إلى أن نقص المهارات في تحليل المخاطر الرقمية هو أحد أكبر أسباب تعثر مشاريع التحول.

رابعاً: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
بناء إطار مفاهيمي شامل وواضح	غياب تطبيق ميداني فعلي
استخدام أدبيات حديثة وقوية	عدم اختبار الفرضيات بالتجريب
تركيز على المؤسسات الحكومية والخاصة معاً	دراسة نظرية بدون تجارب واقعية محددة

خامسًا: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية

البند	المقارنة
المجال	التحول الرقمي وإدارة المخاطر
السياق	عالمي عام – دراستنا محلية بلدية
المنهج	وصفي نظري – دراستنا منهج مختلط تطبيقي
الهدف	بناء إطار – دراستنا تحليل أثر عملي

سادسًا: الاستفادة من الدراسة الحالية

- دعمت هذه الدراسة أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن مراحل التحول الرقمي.
- شكلت مرجعًا نظريًا متينًا لفهم العلاقة بين المتغيرين الأساسيين في بحثنا: (إدارة المخاطر ← نجاح التحول).
- يمكن الاستفادة من الإطار الذي طرحه الباحثون في بناء النموذج التحليلي للدراسة الحالية.

الدراسة الثانية

عنوان الدراسة: "Digital Transformation in Saudi Municipalities: Barriers and Enablers"

(التحول الرقمي في البلديات السعودية: العوائق والعوامل الممكنة)

الباحث: الدكتور أحمد الغامدي

الجهة الناشرة: Journal of Public Administration – المعهد السعودي للإدارة العامة

سنة النشر: 2021

أولًا: أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تُعزز أو تُعيق تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الأمانات والبلديات السعودية، مع التركيز على التحديات التنظيمية والتقنية، وإبراز الفروقات بين الأمانات بحسب حجمها وموقعها الجغرافي ومستوى نضجها الرقمي.

ثانيًا: المنهج المستخدم

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة إلكترونية تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين في 10 أمانات بالمملكة، شملت مختلف المناطق (منها أمانة الرياض، جدة، الطائف، المدينة المنورة، الأحساء، عسير...).

عدد المشاركين بلغ 438 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، بإجراء اختبارات تحليل تباين وانحدار وارتباط بسيط.

ثالثاً: أبرز النتائج

67% من المشاركين رأوا أن مشاريع التحول الرقمي تُنفذ دون خطة واضحة لإدارة المخاطر.

العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع الرقمية كانت:

- دعم القيادة،
- تدريب الموظفين،
- التكامل بين الأنظمة،
- وجود خطة لإدارة المخاطر.

من بين أبرز المعوقات: نقص الكفاءات الرقمية، ضعف التنسيق بين الإدارات، وغياب الحوكمة الرقمية الواضحة.

المؤسسات التي دمجت إدارة المخاطر ضمن خطط التحول أظهرت أداء أعلى بنسبة 22% في مؤشرات الرضا العام.

رابعاً: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
دراسة ميدانية محدثة في السياق السعودي	لم تتعمق في تحليل نوعية المخاطر
شملت عينة متنوعة من مناطق المملكة	لم تفصل العلاقة بين المتغيرات

خامساً: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	التحول الرقمي في الأمانات
السياق	سعودي – يشمل أمانة عسير ضمن العينة
المنهج	كمي وصفي – دراستنا مختلط (أكثر عمقاً منهجياً)
الهدف	توصيف التحديات والفرص – دراستنا تحليل العلاقة والتأثير

سادساً: الاستفادة من الدراسة الحالية

- وفرت خلفية ميدانية دقيقة عن مستوى نضج مشاريع التحول في الأمانات.
- نتائجها تُعتبر نقطة انطلاق قوية لبناء فرضيات دراستنا الحالية.
- عززت فرضية أن غياب إدارة المخاطر عامل مؤثر في ضعف نتائج التحول الرقمي.
- يمكن الاستفادة من بنود الاستبانة المستخدمة فيها كمصدر لبناء أداة جمع البيانات.

الدراسة الثالثة

عنوان الدراسة: "تحديات إدارة المخاطر الرقمية في الجهات الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية"

الباحث: الدكتور محمد العتيبي

الجهة الناشرة: المجلة العربية للإدارة الإلكترونية

سنة النشر: 2022

أولاً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر الرقمية في عدد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مدى تبني هذه الجهات لسياسات وأطر واضحة في هذا المجال. كما سعت الدراسة إلى قياس العلاقة بين تلك التحديات وبين جودة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

ثانياً: المنهج المستخدم

استخدم الباحث المنهج الكمي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من 315 موظفًا يعملون في أقسام تقنية المعلومات وإدارة المشاريع في وزارات وهيئات حكومية مختلفة (منها وزارة الصحة، وزارة التعليم، هيئة الزكاة، وأمانات). تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد و"ANOVA" لاختبار الفرضيات.

ثالثاً: أبرز النتائج

- 73% من الموظفين أكدوا غياب تدريب متخصص في إدارة المخاطر الرقمية.
- عدم وجود وحدة مستقلة لإدارة المخاطر في معظم الجهات تسبب في ضعف الاستجابة للأزمات الرقمية.
- تم رصد نقص في أدوات التحليل الاستباقي للمخاطر، حيث تعتمد أغلب الإدارات على رد الفعل بعد وقوع الخطر.
- الجهات التي طبقت نماذج ISO أو COBIT كانت أكثر قدرة على حماية استمرارية مشاريعها الرقمية.
- بينت الدراسة أن وجود خطة واضحة لإدارة المخاطر يرفع احتمالية نجاح التحول الرقمي بنسبة تصل إلى 29%.

رابعاً: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
تركيز دقيق على بيئة العمل الحكومية السعودية	قلة التعمق في التحليل النوعي للسياق
استخدام أدوات إحصائية قوية وواضحة	لم تُغطَّ البلديات أو الأمانات تحديداً

خامساً: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	إدارة مخاطر المشاريع الرقمية
السياق	سعودي – جهات مركزية ووزارات
المنهج	كمي – دراستنا مختلط وتشمل مقابلات نوعية
الهدف	تحليل التحديات – دراستنا تحليل العلاقة والأثر داخل مؤسسة محددة

سادساً: الاستفادة من الدراسة الحالية

- تؤكد أن وجود نظام واضح لإدارة المخاطر عامل حاسم في نجاح المشاريع الرقمية.
- تدعم فرضيات دراستنا الخاصة بعلاقة إدارة المخاطر بنتائج التحول.
- توفر مؤشرات رقمية قوية يمكن الاستفادة منها في بناء النموذج التحليلي للدراسة.
- تبرز الحاجة لتطوير الكوادر البشرية في مجال إدارة المخاطر، وهي نقطة سنُدمج ضمن توصياتنا.

الدراسة الرابعة

عنوان الدراسة: " Risk Management and Digital Transformation in Public Sector Organizations: A Case Study Approach"

(إدارة المخاطر والتحول الرقمي في منظمات القطاع العام: مدخل دراسات الحالة)

الباحثون: Gina Vega & Thomas Fitzgerald

الجهة الناشرة: Government Information Quarterly

سنة النشر: 2019

أولاً: أهداف الدراسة

استهدفت الدراسة استكشاف كيفية تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي داخل منظمات القطاع العام في دول أوروبية، من خلال تحليل 3 حالات تطبيقية واقعية في جهات حكومية مختلفة. ركزت على فهم كيفية التعامل مع التهديدات التنظيمية والتقنية أثناء عمليات التحول، ودراسة مدى تأثير ذلك على جودة التنفيذ واستدامة النتائج.

ثانياً: المنهج المستخدم

اعتمد الباحثان على المنهج النوعي بدراسات الحالة (Case Study).

تم اختيار ثلاث جهات حكومية مختلفة (من المملكة المتحدة، هولندا، والدنمارك) تم تحليلها من خلال وثائق المشروع، مقابلات مع القادة، وتحليل تقارير الأداء قبل وبعد التحول.

ثالثاً: أبرز النتائج

- جميع الجهات التي اعتمدت على إدارة مخاطر مهيكل منذ مرحلة التخطيط كانت أكثر نجاحاً في التغيير الرقمي.
- الجهات التي أغفلت الجانب البشري في تحليل المخاطر واجهت مقاومة تنظيمية وفشلاً جزئياً.
- أوضحت الدراسة أن وجود خطة طوارئ رقمية contingency plan داخل خطة التحول ضروري لاستمرارية الخدمات.
- كل حالة من الحالات الثلاث أظهرت أن تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والثقافة التنظيمية هو مفتاح النجاح.

رابعاً: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
تحليل عميق لحالات حقيقية عبر مقابلات ميدانية	عينة صغيرة (3 جهات فقط)
ربط ممتاز بين الحوكمة والمخاطر والتحول	السياق أوروبي – يصعب تعميمه محلياً

خامساً: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	التحول الرقمي وإدارة المخاطر في القطاع العام
السياق	أوروبي – دراستنا سعودية/عربية
المنهج	نوعي دراسات حالة – دراستنا مختلط وميدانية
الهدف	فهم تطبيق المخاطر – دراستنا تقيس الأثر عبر أدوات كمية ونوعية

سادساً: الاستفادة من الدراسة الحالية

- تُظهر هذه الدراسة أهمية دمج "التخطيط للمخاطر" ضمن مرحلة التخطيط الاستراتيجي للتحول.
- تدعم الفكرة الجوهرية في بحثنا وهي أن النجاح المؤسسي لا يتحقق إلا بوجود وعي تنظيمي بالمخاطر.
- تؤكد قيمة التوازن بين الجانب التقني والجانب البشري، وهي نقطة سنبنى عليها لاحقاً في الإطار النظري.
- المقابلات المعمقة المستخدمة فيها يمكن أن تلهم تصميم المقابلات النوعية في دراستنا.

الدراسة الخامسة

عنوان الدراسة: "فاعلية إدارة مخاطر التحول الرقمي في الهيئات الحكومية: دراسة حالة على هيئة الطرق والمواصلات بدبي"

الباحث: د. سامي الرفاعي

الجهة الناشرة: المجلة العربية للتقنية الحكومية

سنة النشر: 2020

أولاً: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي التي تنفذها هيئة الطرق والمواصلات بدبي، باعتبارها واحدة من أبرز الهيئات الخليجية التي خاضت تجربة تحول رقمي شامل، في خدماتها وأنظمتها، على مدى أكثر من عقد.

كما سعت الدراسة إلى ربط فاعلية إدارة المخاطر بمؤشرات النجاح مثل استمرارية الخدمات، سرعة الإنجاز، وتحسين تجربة المستفيد.

ثانيًا: المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التطبيقي، من خلال تصميم استبانة موجهة إلى مديري المشاريع، ومختصي التحول الرقمي، والعاملين في إدارة تقنية المعلومات داخل الهيئة.

تم جمع بيانات من 204 مشارك، وتحليلها باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر على مؤشرات النجاح.

ثالثًا: أبرز النتائج

تطبيق هيئة الطرق بدبي لإدارة المخاطر الرقمية يتم وفق معايير مؤسسية (Risk Matrix – Business Continuity – ISO 27005).

أظهرت الدراسة علاقة إيجابية قوية بين وضوح إجراءات إدارة المخاطر وبين تقليل حالات انقطاع النظام أو تأخر المشاريع الرقمية.

حددت الدراسة أن المخاطر ذات التأثير الأكبر هي:

- المخاطر الأمنية السيبرانية،
- ضعف تدريب الموظفين
- فشل التكامل بين الأنظمة،
- التغير السريع في متطلبات المستفيدين.

كلما زادت درجة نضج المؤسسة في إدارة المخاطر، زادت نسبة رضا المستفيد النهائي بنسبة 18% في المتوسط.

رابعًا: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
دراسة تطبيقية دقيقة في بيئة خليجية متقدمة	تركزت على مؤسسة واحدة فقط
استخدمت مؤشرات أداء قابلة للقياس الكمي	لم تشمل التحليل النوعي أو المقابلات

خامسًا: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	إدارة مخاطر التحول الرقمي
السياق	الإمارات – دراستنا السعودية
المنهج	كمي – دراستنا منهج مختلط أكثر شمولاً
الهدف	قياس الأثر – يتوافق تمامًا مع هدف دراستنا

سادسًا: الاستفادة من الدراسة الحالية

- تؤكد نتائجها على أهمية وجود أدوات تقييم مخاطر فعالة داخل خطط التحول الرقمي.
- يمكن الاستفادة من نموذج القياس الذي استخدمته الدراسة في تصميم بنود الاستبانة.
- تدعم بشكل مباشر الفرضية الرئيسية في بحثنا حول وجود علاقة طردية بين إدارة المخاطر ونجاح التحول.
- تصيف بُعدًا خليجيًا مقاربًا لتجربة السعودية، مما يعزز صلة النتائج بالبيئة الإدارية المحلية.

الدراسة السادسة

عنوان الدراسة: "Organizational Culture and Digital Transformation Risk: A Structural Model"

(الثقافة التنظيمية ومخاطر التحول الرقمي: نموذج هيكلية)

الباحثون: James M. Becker & Laura Sutton

الجهة الناشرة: Journal of Organizational Change Management

سنة النشر: 2019

أولاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنماط إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي، وذلك باستخدام نموذج هيكلية إحصائي يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للثقافة على نجاح الرقمنة.

ركزت الدراسة على المؤسسات الحكومية المحلية في الولايات المتحدة، وخاصة تلك التي فشلت أو تعثرت مشاريعها الرقمية، لدراسة السبب من منظور "ثقافة الخطر".

ثانياً: المنهج المستخدم

اتبعت الدراسة المنهج الكمي التجريبي، باستخدام النمذجة الهيكلية SEM على عينة من 324 مسؤولاً ومدير مشروع.

تم استخدام استبانة مبنية على نماذج Schein و Hofstede للثقافة، وربطها بقياسات لممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي.

ثالثاً: أبرز النتائج

- وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية المنفتحة (Open culture) وفعالية إدارة المخاطر الرقمية.
- المؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية شهدت أعلى معدلات فشل في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
- وضوح الصلاحيات واتخاذ القرار السريع من قبل الفرق التقنية ساهم في التخفيف من المخاطر عند التنفيذ.
- أوصت الدراسة بتبني أطر ثقافية داعمة للتغيير عند تنفيذ مشاريع رقمية حساسة.

رابعاً: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
دمج فريد بين مفاهيم الثقافة والمخاطر	لا يمكن تعميم النتائج على الدول النامية
نموذج SEM قوي إحصائياً	لم يغط سوى جهة واحدة في كل حالة

خامسًا: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	الثقافة التنظيمية وإدارة مخاطر التحول
السياق	أمريكي – دراستنا سعودية بلدية
المنهج	كمي متقدم – دراستنا مختلط
الهدف	فهم تأثير الثقافة – دراستنا أوسع في تحليل العلاقة السببية

سادسًا: الاستفادة من الدراسة

- توضح أن العامل الثقافي عنصر حاسم في إنجاح أو إفشال التحول الرقمي، وهو ما سنأخذه بعين الاعتبار عند تحليل نتائجنا النوعية.
- النتائج تدعم الفرضيات المتعلقة بمرونة الإدارة وتأثيرها على استجابة الخطر.
- يمكن الاستفادة من نماذج الثقافة التنظيمية عند تفسير تباين الممارسات بين أقسام الأمانة.

الدراسة السابعة

عنوان الدراسة: "تحليل مستوى النضج الرقمي في الأمانات السعودية: دراسة تقييمية مقارنة"

الباحث: م. عبد الرحمن الشلهوب

الجهة الناشرة: سلسلة بحوث التحول الوطني – وزارة الشؤون البلدية

سنة النشر: 2023

أولًا: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى النضج الرقمي في أمانات المملكة، باستخدام نموذج (Digital Maturity Index)، وتحليل العلاقة بين النضج الرقمي ووجود أنظمة إدارة مخاطر داخلية فعّالة.

وشملت الدراسة تقييمًا شاملاً لـ 13 أمانة، من بينها أمانة منطقة عسير، من حيث:

- توفر البنية التحتية
- الكوادر البشرية
- تكامل الأنظمة
- إدارة المخاطر
- استمرارية الخدمات

ثانيًا: المنهج المستخدم

استخدم الباحث المنهج الكمي التقييمي (Evaluative Approach)، بناءً على مؤشرات مرجعية ومصفوفة تحليل.

تم جمع بيانات كمية من وثائق داخلية ومقابلات قصيرة، وتحليلها بنموذج التقييم الرباعي (Low – Medium – High – Very High).

ثالثًا: أبرز النتائج

- 5 فقط من الأمانات حصلت على تقييم "عالي" في مجال إدارة المخاطر الرقمية.
- أمانة منطقة عسير جاءت في الفئة "متوسطة" في مؤشرات النضج العام، و"منخفضة" في إدارة المخاطر.
- هناك ارتباط واضح بين ضعف إدارة المخاطر وتعرض بعض الأنظمة الجديدة أو تأخر إطلاقها.
- أوصت الدراسة بتأسيس وحدة متخصصة لإدارة المخاطر الرقمية في كل أمانة ضمن الهيكل التنظيمي.

رابعًا: نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
تركيز مباشر على الأمانات السعودية	لغة التقرير إدارية أكثر من أكاديمية
شمل بيانات من داخل المؤسسات نفسها	لم يستخدم أدوات تحليل إحصائية متقدمة

خامسًا: أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا

البند	المقارنة
المجال	تقييم النضج الرقمي وإدارة المخاطر
السياق	سعودي – تشمل أمانة عسير تحديدًا
المنهج	تقييمي وصفي – دراستنا تحليلية أعمق
الهدف	وصف الواقع الرقمي – دراستنا تبحث العلاقة السببية والتأثير

سادسًا: الاستفادة من الدراسة

- تؤكد الحاجة الواقعية لإدراج إدارة المخاطر كعنصر مؤسسي رسمي داخل الأمانات.
- نتائجها عن أمانة عسير تدعم فرضية ضعف الممارسة الحالية لإدارة المخاطر، مما يساعد في تبرير الدراسة الحالية.
- تقدم مؤشرات نضج مهمة يمكن استخدامها كمحاور تقييم داخل الاستبانة والمقابلات.

2-2 التحليل المقارن للدراسات السابقة

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة تنوعًا منهجيًا وجغرافيًا وزمنيًا في تناول العلاقة بين إدارة مخاطر التحول الرقمي والتحول المؤسسي، وهو ما يوفر خلفية غنية ومتعددة الزوايا لفهم موضوع هذه الدراسة.

أولاً: من حيث السياق

تنوعت السياقات بين دراسات غربية (أوروبا وأمريكا) تناولت مؤسسات حكومية متقدمة رقمياً (مثل دراسة Vega & Fitzgerald، ودراسة Becker & Sutton)، ودراسات خليجية وعربية ركزت على تحديات التحول في بيئات نامية نسبياً (مثل دراسة العتيبي في السعودية، والرفاعي في الإمارات، والشلهوب في أمانات المملكة).

هذا التنوع يُظهر أن إدارة المخاطر الرقمية ليست ثابتة المفهوم عالمياً، بل تختلف باختلاف السياق الإداري، والقدرات المؤسسية، والنضج الرقمي، ما يبرر الحاجة لدراسة محلية تحليلية ضمن البيئة السعودية.

ثانياً: من حيث المنهجية

تنوعت المناهج المستخدمة بين:

- دراسات نظرية مفاهيمية (مثل Al-Mamary et al، وHeeks)
- دراسات كمية وصفية تعتمد على استبيانات وتحليل إحصائي (مثل العتيبي، الغامدي، الشلهوب)
- دراسات نوعية ودراسات حالة (مثل Vega، Becker)
- ودراسات قليلة فقط اعتمدت المنهج المختلط أو جمعت بين الكمي والنوعي.

وهنا تبرز ميزة هذه الدراسة الحالية، التي تستخدم المنهج المختلط بشكل متوازن، مما يُمكن من الربط بين العمق النوعي والدقة الإحصائية.

ثالثاً: من حيث المتغيرات المدروسة

الدراسات السابقة تناولت أحد أو بعض هذه الأبعاد:

- ممارسات إدارة المخاطر
- نتائج التحول الرقمي (رضا المستفيد، الكفاءة التشغيلية...)
- التحديات التنظيمية
- الثقافة المؤسسية
- مؤشرات النضج الرقمي

لكن نادراً ما تناولت دراسة العلاقة السببية المباشرة بين "ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي" و"نجاح التحول المؤسسي" كمحور رئيس. معظمها وصف الوضع أو حدد التحديات، بينما تسعى هذه الدراسة إلى قياس الأثر والعلاقة بشكل علمي دقيق.

رابعاً: من حيث تكرار بعض النتائج

- رغم اختلاف السياقات والمنهجيات، اتفقت غالبية الدراسات على ما يلي:
- أن غياب إدارة المخاطر يزيد من احتمالية فشل مشاريع التحول.
- أن التكامل بين التقنية والثقافة ضروري لإنجاح التحول الرقمي.
- أن وجود خطة إدارة مخاطر واضحة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.
- أن البعد البشري (التدريب، القيادة، القبول) لا يقل أهمية عن البعد التقني.
- كل هذه التوجهات تدعم افتراضات دراستنا وتوجهها نحو بناء نموذج سببي وتحليلي.

3-2 الفجوة البحثية

رغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت قضايا التحول الرقمي أو إدارة المخاطر أو التحديات التقنية، إلا أن مراجعة متأنية لما سبق كشفت عن فجوات رئيسية تجعل من هذه الدراسة مساهمة علمية نوعية:

1. قلة الدراسات التي ربطت صراحة بين إدارة المخاطر ونجاح التحول المؤسسي.

معظم البحوث تناولت التحول الرقمي أو المخاطر كمواضيع مستقلة، دون دمجها في تحليل تفسيري سببي.

2. غياب الدراسات المختلطة المنهج (quantitative + qualitative) في السياق العربي والسعودي تحديداً.

أغلب الدراسات محصورة في أسلوب استبانة فقط، بينما تتبنى هذه الدراسة تحليلاً مزدوجاً يربط البيانات الرقمية بالفهم العميق للسياق.

3. القصور في الدراسات التي تناولت البلديات والأمانات كميدان للتحول الرقمي.

معظم الدراسات تركز على الوزارات أو المؤسسات المركزية، رغم أن البلديات هي الجهات الأهم تفاعلاً مع المواطن.

4. عدم وجود دراسة مركزة على "أمانة منطقة عسير" كنموذج تطبيقي.

رغم شمولها في بعض الدراسات (مثل دراسة الشلهوب)، إلا أنه لم تُفرد لها دراسة متكاملة تسبر عمق تجربتها في التحول الرقمي.

4-2 تميز الدراسة الحالية

تتفرد هذه الدراسة بعدة عناصر تجعلها مميزة ومكملة لما سبق من دراسات:

- دمج واضح بين التحليل النظري والميداني، من خلال تصميم أدوات بحث تستند إلى نتائج وتحليلات موثقة.
- منهجية مختلطة تدمج بين الإحصاء الكمي والمقابلات المعمقة مع أصحاب العلاقة.
- ميدان بحث عملي (أمانة منطقة عسير) ضمن أحد القطاعات الحساسة والمباشرة في التحول الرقمي الحكومي.
- نموذج مفاهيمي وتحليلي قابل للتعميم على أمانات أخرى، مما يجعل نتائج الدراسة ذات قيمة تطبيقية أوسع.

5-2 الإطار النظري للدراسة

أولاً: المفاهيم الأساسية في الدراسة

1. مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة تشكيل نماذج العمل التقليدية باستخدام التقنيات الرقمية، من أجل تحسين الكفاءة، والسرعة، وجودة الخدمات. وهو لا يعني فقط "أتمتة" العمليات اليدوية، بل يمتد ليشمل تغييرات جذرية في الثقافة المؤسسية، والبنية الإدارية، وطرق اتخاذ القرار.

وقد عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2020) التحول الرقمي بأنه:

"تبني التكنولوجيا الرقمية لتغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسات وتقدم بها خدماتها."

في السياق الحكومي، يشير التحول الرقمي إلى اعتماد الحكومة على الأدوات الرقمية لتقديم خدماتها للجمهور، بما في ذلك المنصات الإلكترونية، التراخيص الذكية، أنظمة تخطيط الموارد الحكومية، والتفاعل الإلكتروني مع المواطنين.

ويتميز التحول الرقمي في المؤسسات العامة بعدة خصائص:

- يتطلب تغييرات تنظيمية وهيكلية، وليس فقط تقنية.
- يعتمد على البيانات الضخمة وتحليلها في اتخاذ القرار.
- يتضمن تحولاً في ثقافة الموظفين وآليات العمل.
- يواجه مقاومة داخلية في العادة من قبل بعض الفئات.
- يُنفذ غالباً في ظل موارد محدودة وضغط زمني وتشريعي.

وهذا ما يجعل نجاحه مرتبطاً بعوامل مثل: الجاهزية الرقمية، القيادة الفعالة، التمويل، وإدارة المخاطر.

2. مفهوم إدارة المخاطر الرقمية

تُعرّف إدارة المخاطر الرقمية بأنها:

"العملية التي يتم من خلالها تحديد وتحليل وتقييم ومراقبة وتقليل التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على أصول نظم المعلومات أو عملياتها أو نتائجها."

(ISO 31000, 2018)

وهي تتضمن مجموعة من الأنشطة والخطوات التي تهدف إلى حماية المؤسسة من الخسائر أو الإخفاقات الناتجة عن استخدام أو سوء استخدام التكنولوجيا.

أهم مكونات إدارة المخاطر الرقمية:

1. تحديد المخاطر: وتشمل المخاطر الأمنية، القانونية، التشغيلية، والبشرية.
2. تحليل المخاطر: من حيث احتمال حدوثها وتأثيرها.
3. تقييم المخاطر: ومقارنتها بمعايير المقبولة داخل المؤسسة.
4. معالجة المخاطر: عبر إجراءات وقائية أو خطط احتياطية.
5. مراقبة ومراجعة مستمرة: لضمان تحديث الاستجابة.

تزداد أهمية إدارة المخاطر الرقمية في سياقات التحول الرقمي، لأن:

- التقنية تُغيّر بيئة العمل بسرعة، ما يزيد من المجهول التنظيمي.
- الأنظمة الجديدة عرضة للفشل إذا لم تُدار مخاطرها من البداية.
- الأمن السيبراني أصبح خط الدفاع الأول في التحول الرقمي الحكومي.
- غياب إدارة المخاطر قد يؤدي إلى فشل المشروع، فقدان الثقة، وتعطل الخدمات.

3. مفهوم التحول المؤسسي

التحول المؤسسي هو عملية تغيير شاملة في بنية المؤسسة، واستراتيجياتها، وثقافتها، بهدف تحسين كفاءتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتقنية.

يعني الانتقال من نمط عمل تقليدي إلى نموذج أكثر مرونة وفاعلية وحداثة.

وقد عرّفه كوتر (2012) بأنه:

"تحول جذري في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، يشمل التوجهات، العمليات، القدرات، والهيكل التنظيمي، لتحقيق تحوّل استراتيجي شامل."

يتضمن التحول المؤسسي العناصر التالية:

- إعادة هيكلة العمليات والوظائف.
- تبني ثقافة مؤسسية جديدة.
- تعزيز الابتكار الداخلي.
- استخدام الأدوات الرقمية لدعم القرار.
- تغيير أنماط القيادة ونظم الحوكمة.
- ويُقاس نجاح التحول المؤسسي من خلال:
- رضا الموظفين والمستفيدين
- تحسين الأداء العام
- تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- القدرة على الاستدامة والتكيف

وفي سياق الدراسة الحالية، يمثل نجاح التحول المؤسسي المتغير التابع، الذي يُفترض أنه يتأثر بمستوى نضج وجوده إدارة مخاطر التحول الرقمي.

ثانيًا: النظريات والنماذج العلمية المفسرة للعلاقة بين المتغيرات

لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي ونجاح التحول المؤسسي، تعتمد الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية والنماذج العلمية التي تدعم هذا النوع من العلاقات، وتفسر كيفية تأثير أحد المتغيرات على الآخر، وتوجيه التفسير السببي بشكل منهجي ومنطقي.

1. معيار ISO 31000 لإدارة المخاطر

تعريف النموذج:

معيار دولي أصدرته المنظمة الدولية للتقييس (ISO) يوفّر إطارًا عامًا لإدارة جميع أنواع المخاطر (بما فيها الرقمية)، ويوصي بمجموعة من المبادئ والممارسات والخطوات لإدارة المخاطر على المستوى المؤسسي.

مكونات النموذج الرئيسية:

1. مبادئ إدارة المخاطر: وتشمل التكامل في جميع مستويات المؤسسة، التخصيص حسب السياق، الشفافية، والشمولية.
2. الإطار التنظيمي: ويتضمن الحوكمة، القيادة، تخصيص الأدوار والمسؤوليات.
3. العملية (Risk Process):
 - تحديد المخاطر
 - تقييم احتمالية وحدّة التأثير
 - معالجة المخاطر
 - التواصل والتشاور
 - المراجعة والتحسين المستمر

استخدامه في الدراسة:

يشكل ISO 31000 الأساس النظري لفهم كيف يجب أن تُدار المخاطر ضمن مشاريع التحول الرقمي.

ويمكن من خلاله تقييم مدى نضج ممارسات إدارة المخاطر داخل أمانة عسير من خلال تحليل وجود وتكامل هذه المكونات.

2. نموذج التحول المؤسسي – Kotter's 8-Step Change Model

تعريف النموذج:

أحد أكثر النماذج شيوعاً في إدارة التغيير المؤسسي، وضعه جون كوتر (2012) لشرح كيفية إحداث تحول مؤسسي ناجح، من خلال ثمان خطوات مترابطة.

الخطوات الثمانية:

1. خلق شعور بالضرورة الملحة (Sense of Urgency)
2. تشكيل فريق قيادة التغيير
3. وضع رؤية واستراتيجية واضحة
4. التواصل مع الجميع حول الرؤية
5. تمكين الموظفين ودعمهم
6. تحقيق انتصارات سريعة
7. تعزيز التغيير وربطه بالأنظمة
8. ترسيخ التغيير كتقافة تنظيمية دائمة

صلته بالدراسة:

يُستخدم هذا النموذج لفهم مكونات نجاح التحول المؤسسي، وتحديد ما إذا كانت إدارة المخاطر تُدمج في كل خطوة من خطوات التغيير أم لا.

كما يساعد في تحليل مدى دعم القيادة داخل الأمانة لدمج إدارة المخاطر في عمليات التحول.

3. نموذج لوين للتغيير التنظيمي (Lewin's 3-Stage Model)

تعريف النموذج:

نموذج كلاسيكي وضعه العالم كورت لوين لتفسير آلية التغيير داخل المؤسسات، عبر ثلاث مراحل:

1. إذابة الواقع القديم (Unfreeze)
2. الانتقال إلى النموذج الجديد (Change)
3. إعادة التجميد/الاستقرار (Refreeze)

أهميته للدراسة:

يساعد هذا النموذج في فهم مقاومة التغيير داخل المؤسسة، وهي أحد أنواع المخاطر التنظيمية الجوهرية في مشاريع التحول الرقمي.

- في مرحلة "Unfreeze" يجب تحليل المخاطر المرتبطة بتغيير النظام القديم.
- في مرحلة "Change" تزداد الحاجة لإدارة المخاطر الناشئة عن تطبيق الأنظمة الجديدة.
- في "Refreeze"، تُستخدم إدارة المخاطر لضمان استقرار النظام وتحقيق استدامته.

4. نموذج COBIT لإدارة حوكمة تقنية المعلومات (اختياري إضافي)

يمكن الاستئناس بـ COBIT كنموذج مرجعي لحوكمة تقنية المعلومات وقياس المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي من زاوية الإجراءات والتقارير والمسؤوليات، لكنه لن يُستخدم كإطار أساسي في هذه الدراسة، بل كمصدر دعم فني للمفاهيم التطبيقية في أدوات الدراسة.

ثالثاً: النموذج المفاهيمي للدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على دمج المفاهيم الثلاثة الأساسية (التحول الرقمي، إدارة المخاطر الرقمية، نجاح التحول المؤسسي)، وفقاً للمراجع النظرية والنماذج السابقة مثل ISO 31000 ونموذج Kotter للتغيير المؤسسي.

ويفترض النموذج أن نجاح التحول المؤسسي في أمانة منطقة عسير يتأثر بشكل مباشر بممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي. كما يُمكن قياس العلاقة من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي، ورضا المستفيدين، وكفاءة الأنظمة الرقمية.

النموذج المفترض (باللغة الإنجليزية):

[Digital Risk Management Practices]



[Digital Transformation]



[Institutional Transformation Success]



Process Optimization User Satisfaction System Sustainability

النموذج المفاهيمي للدراسة (باللغة الإنجليزية)

الجدول التالي يوضح الترجمة العربية لمكونات النموذج المفاهيمي:

المصطلح باللغة الإنجليزية الترجمة باللغة العربية

الترجمة باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية
التحول الرقمي	Digital Transformation
ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي	Digital Risk Management Practices
نجاح التحول المؤسسي	Institutional Transformation Success
تحسين العمليات	Process Optimization
رضا المستفيدين	User Satisfaction
استدامة الأنظمة	System Sustainability

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1-3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods Approach) بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية، التي تتطلب الجمع بين التحليل الإحصائي الكمي للبيانات الميدانية، والتحليل النوعي المعمق لرؤى وتجارب المشاركين. ويُعرّف المنهج المختلط بأنه: "نهج بحثي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ضمن تصميم منهجي واحد لتحقيق تكامل في النتائج" (Creswell & Plano Clark, 2018).

ويُستخدم المنهج المختلط عادةً عندما تكون الأساليب الكمية غير كافية وحدها للإجابة على أسئلة البحث، أو عندما يكون فهم الظاهرة المعقدة بحاجة إلى كل من التفسير الرقمي والإدراك السلوكي أو الثقافي. وهو ما ينطبق تمامًا على هذه الدراسة التي تستهدف تحليل أثر ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي على نجاح التحول المؤسسي في مؤسسة حكومية ذات طابع إداري معقد.

أولاً: مبررات استخدام المنهج المختلط

1. الطبيعة المركبة للمتغيرات:

تتضمن الدراسة متغيرات تنظيمية وسلوكية يصعب قياسها بالأرقام فقط، مثل ممارسات الإدارة، الثقافة المؤسسية، ودرجة النضج الرقمي. هذه المفاهيم تتطلب استيضاحاً نوعياً من خلال المقابلات.

2. الحاجة إلى التحقق المتبادل (Triangulation):

دمج النتائج الكمية (الاستبانة) والنوعية (المقابلات) يعزز من موثوقية النتائج ويسمح بتفسير أعمق للارتباطات أو الفروقات التي تظهر إحصائياً.

3. تباين وجهات النظر:

تتيح المقابلات التقاط أصوات لا تُرصد غالباً في الاستبانات، مثل آراء القادة أو المختصين التقنيين، الذين يمكنهم تفسير القرارات والإشكالات الاستراتيجية.

4. تعزيز صلاحية النتائج:

وجود طريقتين لجمع البيانات يساعد على تقليل تحيّز الأداة الواحدة، ويزيد من ثقة صانع القرار في النتائج المستخلصة.

ثانيًا: تصميم المنهج المختلط في هذه الدراسة

استخدمت الدراسة تصميمًا من نوع "التصميم المتزامن المتقارب" (Convergent Parallel Design)، حيث يتم جمع البيانات الكمية والنوعية في وقت واحد، ثم يتم تحليل كل نوع من البيانات على حدة، وفي النهاية تُدمج النتائج للمقارنة والتفسير.

المرحلة الكمية:

أُستخدمت استبانة مغلقة مكونة من عدة محاور رئيسة تقيس:

(أ) ممارسات إدارة المخاطر الرقمية

(ب) مستوى نجاح التحول المؤسسي

(ج) بعض المتغيرات الديموغرافية والتحكمية

سيتم تحليل نتائجها باستخدام برنامج SPSS، لتحديد الفروقات والارتباطات الإحصائية، واختبار الفرضيات.

المرحلة النوعية:

تم إعداد دليل مقابلة نصف موجه، أُجريت من خلاله مقابلات فردية مع مجموعة مختارة من القادة الإداريين، ومختصي التقنية، ومسؤولي التحول الرقمي في أمانة منطقة عسير.

تُحلل هذه البيانات باستخدام منهجية تحليل المضمون (Content Analysis) والترميز الموضوعي.

ثالثًا: تكامل البيانات وتحليلها التفسيري

بعد الانتهاء من التحليل الكمي والنوعي بشكل مستقل، سيتم دمج النتائج في جدول مقارنة ثنائي، يُظهر نقاط الاتفاق أو التباين بين ما كشفته البيانات الرقمية، وما عبر عنه المشاركون شفويًا.

سيساعد هذا الدمج في تقديم تفسير أكثر واقعية ومتكاملًا للعلاقات بين المتغيرات.

رابعًا: توثيق المصداقية والمنهجية العلمية

- تم اختيار المنهج المختلط بناءً على توصيات باحثين معاصرين مثل (Creswell, 2018) و (Tashakkori & Teddlie, 2020) الذين يؤكدون أن الأساليب المختلطة تناسب دراسات الإدارة العامة المعاصرة.
- كما تم بناء تصميم الأدوات بالتوازي لضمان التوازن في جمع الأدلة من كل نوع بيانات.

2-3 مجتمع الدراسة

يقصد بـ "مجتمع الدراسة" جميع الوحدات أو الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص المشكلة البحثية، ويشكلون الإطار العام الذي يمكن سحب العينة منه. وفي هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين داخل أمانة منطقة عسير، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمشاريع التحول الرقمي، وإدارة المشاريع، وتطوير العمليات، والتقنية.

يشمل مجتمع الدراسة موظفي:

- إدارة التحول الرقمي
- إدارة تقنية المعلومات
- إدارة المشاريع والمبادرات
- الإدارات التشغيلية المرتبطة بالأنظمة الرقمية
- الإدارات الاستراتيجية والتخطيط

تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأنه:

1. يمثل الجهة المستهدفة فعليًا في الدراسة (التحول المؤسسي المحلي).
2. يضم مزيجًا من الوظائف الإدارية والفنية، ما يُثري النتائج.
3. يحتوي على تنوع في المستويات الإدارية والخبرة، وهو ما يدعم تحليل الفروق الإحصائية لاحقًا.

تُعد أمانة منطقة عسير من أكبر الأمانات في المملكة، من حيث المساحة الجغرافية وعدد البلديات التابعة، وتخضع لتغيرات رقمية ملموسة في السنوات الأخيرة. وقد بدأت تنفيذ مشاريع رقمية متعددة تشمل الخدمات البلدية، التراخيص، المراقبة، وإدارة العمليات عن بُعد، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر على نتائج التحول.

3-3 عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة الغرضية (Purposive Sampling) لاختيار المشاركين في هذه الدراسة، وهو أسلوب يُستخدم عندما يكون الهدف هو الوصول إلى أفراد يمتلكون خصائص أو خبرات محددة تتعلق بالظاهرة المدروسة، وليس تعميم النتائج على جميع أفراد المجتمع.

تم اعتماد هذا الأسلوب للأسباب التالية:

- التحول الرقمي لا يشمل جميع موظفي الأمانة بنفس الدرجة.
- بعض الموظفين غير منخرطين في المشاريع الرقمية أو ليس لديهم اطلاع على ممارسات إدارة المخاطر.
- الدراسة تتطلب إجابات من مختصين أو إداريين ذوي معرفة مباشرة بتفاصيل التحول المؤسسي.

أولاً: العينة الكمية

بالنسبة للجانب الكمي، استهدفت الاستبانة عينة مكونة من (60 - 50 = n) موظفًا من إدارات مختلفة داخل الأمانة، وذلك لضمان تغطية كافية للمجتمع الأصلي، مع التنوع في:

- سنوات الخبرة
- التخصص الإداري أو التقني
- المستوى الوظيفي

تم توزيع الاستبانات إلكترونياً باستخدام نماذج Google Form، مع إرسال تذكير داخلي عبر البريد الرسمي، بهدف الوصول إلى أعلى نسبة استجابة ممكنة.

ثانيًا: العينة النوعية

أما في الجانب النوعي (المقابلات)، فقد تم اختيار (n = 8-10) مشاركين من الفئات التالية:

- مدير/نائب مدير إدارة التحول الرقمي
- مسؤول في تقنية المعلومات
- قائد مشروع رقمي
- رئيس وحدة تتعامل مع الأنظمة الرقمية
- مختص بإدارة المخاطر أو الأمن السيبراني (إن وُجد)

أجريت المقابلات عن طريق الزوم ، بعد التنسيق مع الإدارة العليا، مع الالتزام التام بالسرية والخصوصية.

ضوابط العينة:

- التأكد من التنوع في الوظائف والمستويات
- استبعاد من ليست لديهم علاقة مباشرة بالموضوع
- تأكيد الطوعية وعدم الإلزام

مبرر حجم العينة:

- العدد المقترح للاستبانة يحقق شروط التمثيل الإحصائي المقبول لدراسات الإدارة (حسب معيار Krejcie & Morgan).
- العدد النوعي يتماشى مع منهج تحليل مضمون يسمح بالتكرار والأنماط الموضوعية.

3-4 أدوات الدراسة

نظرًا لاعتماد الدراسة على المنهج المختلط، فقد تم تصميم أداتين رئيسيتين لجمع البيانات، تتكاملان في تحقيق أهداف البحث:

1. الاستبانة الإلكترونية (للجانب الكمي)
2. دليل المقابلة شبه الموجهة (للجانب النوعي)

ويُعد تصميم أدوات دقيقة ومبنية على أسس علمية من أهم عناصر مصداقية وموثوقية البحث، حيث تم تطوير الأداتين بالرجوع إلى الدراسات السابقة، والنماذج النظرية المعتمدة، والأطر التنظيمية المعترف بها.

أولاً: الاستبانة (الجانب الكمي)

1. أهداف الأداة:

- قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي في أمانة منطقة عسير.
- تقييم درجة نجاح التحول المؤسسي في الأمانة من وجهة نظر الموظفين.
- فحص العلاقة بين المتغيرين، واختبار الفرضيات الكمية.

2. بناء الأداة:

تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى:

- أدبيات إدارة المخاطر الرقمية (ISO 31000 – COBIT 5)
- نماذج قياس نضج التحول الرقمي (مثل دراسة Alghamdi, 2021)
- مؤشرات النجاح المؤسسي (Lewin، Kotter، وغيرها)
- دراسات سابقة استخدمت أدوات مشابهة في البيئة السعودية والعربية

3. تركيب الاستبانة:

الاستبانة تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- البيانات الديموغرافية
- ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي
- نجاح التحول المؤسسي

4. أسلوب القياس:

- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 = أوافق بشدة إلى 1 = لا أوافق مطلقًا).
- يتم تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار العلاقات بين المحاور.

ثانيًا: دليل المقابلة (الجانب النوعي)

1. هدف الأداة:

- استكشاف عمق ممارسات إدارة المخاطر في الأمانة.
- فهم رؤى القادة والمختصين حول التحديات والنجاحات.
- دعم البيانات الكمية بتفاصيل نوعية وتفسيرات من داخل الواقع التنظيمي.

2. تصميم الأداة:

تم بناء دليل مقابلة شبه موجهة، يضم مجموعة من الأسئلة المفتوحة، تم تنظيمها ضمن 3 محاور رئيسية:

- فهم المشاركين لإدارة المخاطر الرقمية
- كيفية دمج إدارة المخاطر في مشاريع التحول
- تصوراتهم حول نجاح التحول المؤسسي

3. أمثلة من الأسئلة:

- كيف يتم التعامل مع المخاطر أثناء تنفيذ مشروع رقمي جديد؟
- ما الجهات أو الإدارات المسؤولة عن متابعة المخاطر؟
- برأيك، ما أهم عوامل النجاح في التحول المؤسسي داخل الأمانة؟
- هل تم تأجيل أو فشل أي مشروع رقمي بسبب سوء إدارة المخاطر؟ ولماذا؟

4. إجراءات التنفيذ:

- تُجرى المقابلات بشكل فردي، مدة كل مقابلة 30–45 دقيقة.
- تُسجل بعد موافقة المشاركين، ثم تُفرغ وتُحلل باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي.
- تم اختبار دليل المقابلة مع مشاركين خارجيين للتحقق من وضوح الأسئلة.

المراجع :

- العتيبي، ن. (2020). إدارة المخاطر المؤسسية والتحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 115–138.
- السلمي، ف. (2021). مدى تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في البلديات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 8(1)، 73–91.
- آل مفرح، س. (2022). تقييم ممارسات التحول الرقمي في أمانات المناطق: دراسة حالة على أمانة منطقة عسير. المؤتمر الوطني الأول للتحول الرقمي، جامعة الملك خالد.
- وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (2023). خطة التحول الرقمي البلدي 2023–2025. الرياض.
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. Harper & Row.
- OECD. (2020). Digital Government Index: 2020 results. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>
- ISO. (2018). ISO 31000: Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2020). Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. SAGE Publications.
- Alghamdi, A. (2021). Digital transformation in Saudi municipalities: Drivers and barriers. Journal of E-Government Studies and Best Practices, 2021(1), 1–15.
- NIST. (2018). Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity (Version 1.1). National Institute of Standards and Technology.