

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية

على أمانة الرياض

إعداد الطالب/

عيسى فرحان المشرفي

242001839

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جرّاد

1446 – 2025

الله اعلم
بما نزلنا من
الكتاب

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه
وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.
كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على
الوجه الصحيح.

كما أقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي
يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني
الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه
الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، والتي تشمل الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الموارد البشرية، والأنشطة المتعلقة بالعملاء، على الحد من المخاطر التشغيلية في أمانة الرياض، و تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، وتم توزيع 400 استبيان على العاملين في أمانة الرياض، وتم استرداد 380 استبياناً بنسبة استجابة بلغت 95%، مما يعكس موثوقية عالية في جمع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تقليل المخاطر التشغيلية، حيث أشارت التحليلات إلى أن جميع الأبعاد المدروسة للتحول الرقمي ساهمت بشكل إيجابي في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل المشكلات التشغيلية. كما بينت النتائج أن الأنشطة المتعلقة بالعملاء حصلت على أعلى تأثير في الحد من المخاطر التشغيلية، تليها الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، ثم الإجراءات البنكية، وأخيراً الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، مما يعكس أهمية التحول الرقمي في تحسين التفاعل مع العملاء وتعزيز كفاءة الموظفين وتبسيط العمليات الداخلية.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي في أمانة الرياض من خلال أتمتة العمليات الإدارية، تطوير الموارد البشرية رقمياً، تعزيز الأمن السيبراني، وتحسين تجربة العملاء الرقمية. إضافةً إلى ذلك، أكدت التوصيات على أهمية تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية واتخاذ قرارات استباقية تساهم في تقليل التحديات التشغيلية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، المخاطر التشغيلية، أمانة الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
5.....	1.1 مشكلة الدراسة:
6.....	2.1 أهمية الدراسة:
8.....	3.1 أهداف الدراسة:
9.....	4.1 تساؤلات الدراسة
9.....	5.1 فروض الدراسة:
10.....	6.1 نموذج الدراسة
10.....	7.1 الدراسات السابقة:
10.....	أولاً: الدراسات العربية
13.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية

17	8.1 الفجوة البحثية:
17	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19	10.1 المنهجية وطرق البحث:
20	11.1 مصادر جمع البيانات
20	12.1 أدوات الدراسة:
20	13.1 حدود الدراسة:
22	الفصل الثاني: الإطار النظري
22	المبحث الأول: التحول الرقمي
22	1.1.2 مقدمة
22	2.1.2 مفهوم التحول الرقمي
23	3.1.2 دوافع التحول الرقمي
24	4.1.2 مزايا التحول الرقمي
25	5.1.2 أهداف التحول الرقمي
26	6.1.2 إستراتيجيات التحول الرقمي
27	7.1.2 فوائد التحول الرقمي
27	8.1.2 خطوات التحول الرقمي
28	9.1.2 تحديد محاور مؤشر قياس مستوى التحول الرقمي
30	المبحث الثاني: المخاطر التشغيلية:
30	1.2.2 مفهوم المخاطر التشغيلية:
31	2.2.2 أنواع المخاطر التشغيلية:

31	3.2.2 مراحل إدارة المخاطر:
35	الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة
35	1.3 مقدمة
35	2.3 منهجية الدراسة:
35	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
35	4.3 أداة الدراسة
36	5.3 مصادر جمع البيانات
37	6.3 صدق أداة الدراسة
38	7.3 ثبات أداة الدراسة
39	8.3 الأساليب الإحصائية
40	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي
40	مقدمة
40	1.4 أولاً: خصائص العينة
42	2.4 ثانياً: تحليل محاور الدراسة
49	3.4 ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
53	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
53	مقدمة
53	1.5 نتائج الدراسة
55	2.5 التوصيات
56	Abstract

57	المراجع
57	أولاً: المراجع العربية
59	ثانياً: المراجع الأجنبية
62	الملاحق
63	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
36	جدول (1) مستويات الاستجابة على عبارات أداة الدراسة	1.
37	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات أداة الدراسة	2.
39	جدول (3) ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ	3.
41	جدول (4) : خصائص العينة - الجنس	4.
41	جدول (5) : خصائص العينة - العمر	5.
42	جدول (6) : خصائص العينة - المؤهل العلمي	6.
42	جدول (7) : خصائص العينة - عدد سنوات الخبرة	7.
43	جدول (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية	8.
45	جدول (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية	9.
47	جدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأنشطة المتعلقة بالعملاء	10.
48	جدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المخاطر التشغيلية	11.

50	جدول (12) اختبار الفرضية الرئيسية	.12
51	جدول (13) اختبار الفرضية الفرعية الاولى	.13
52	جدول (14) اختبار الفرضية الفرعية الثانية	.14
53	جدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	.15

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
25	الشكل رقم (1) أدوات التحول الرقمي	.1

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعتبر التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات التي تشهدها المؤسسات في مختلف القطاعات في الوقت الراهن. يشير هذا المفهوم إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية تشغيل المؤسسات وكيفية تقديم القيمة للعملاء. لا يقتصر التحول الرقمي على مجرد تطبيق أدوات تكنولوجية جديدة، بل يتطلب أيضًا تغييرات ثقافية وتنظيمية عميقة. تعتمد المؤسسات الناجحة على التحول الرقمي كوسيلة لتعزيز الكفاءة وتحسين تجربة العملاء والابتكار. تتعدد العوامل التي تدفع المؤسسات نحو التحول الرقمي. من بينها، نجد التغيرات السريعة في احتياجات العملاء وتوقعاتهم. في عصر المعلومات، أصبح العملاء أكثر تطلبًا، حيث يبحثون عن تجارب مخصصة وسريعة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب المنافسة دورًا كبيرًا في دفع الشركات إلى تبني الحلول الرقمية؛ إذ يتعين على المؤسسات مواكبة التحولات التكنولوجية التي تنتهجها المنافسة لتحقيق التفوق في السوق. كذلك، تسهم الابتكارات التكنولوجية، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، في توفير أدوات جديدة تسمح بتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.

يمكن أن يحدث التحول الرقمي في مجالات متعددة داخل المؤسسة، منها العمليات الداخلية، والتسويق، وخدمة العملاء. في مجال العمليات الداخلية، يمكن استخدام حلول البرمجيات لتحسين إدارة الموارد وتسهيل التواصل بين الفرق. أما في مجال التسويق، فإن الاعتماد على البيانات والتحليلات يمكن أن يساعد في استهداف الجمهور بشكل أكثر فعالية وتقديم حملات تسويقية مخصصة. فيما يتعلق بخدمة العملاء، تُعد التكنولوجيا الرقمية وسيلة رئيسية لتحسين تجربة العملاء من خلال تقديم دعم فوري وتحليل ردود الفعل لتحسين الخدمات.

رغم الفوائد العديدة للتحول الرقمي، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أثناء تنفيذ هذه العملية. من أبرز هذه التحديات، مقاومة التغيير من قبل الموظفين، حيث قد يشعر البعض بعدم الارتياح تجاه

التكنولوجيا الجديدة أو الخوف من فقدان وظائفهم. بالإضافة إلى ذلك، قد تواجه الشركات صعوبات في دمج الأنظمة القديمة مع الحلول الرقمية الجديدة، مما يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية. كما أن القضايا المتعلقة بالأمان السيبراني وحماية البيانات تمثل تحديًا آخر، حيث تزداد المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي.

لنجاح التحول الرقمي، يجب أن تتبنى المؤسسات ثقافة رقمية تدعم الابتكار والتعاون. يتطلب ذلك تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وتبني التكنولوجيا الجديدة. كما يجب على القيادة العليا أن تكون ملتزمة بتوجيه هذا التحول، من خلال توفير الموارد اللازمة وضمان التواصل الفعال مع جميع المستويات داخل المؤسسة. تعزيز ثقافة الانفتاح والمشاركة يمكن أن يساهم في التغلب على مقاومة التغيير ويعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار.

كما يُعتبر التحول الرقمي عملية شاملة تتجاوز مجرد تبني التكنولوجيا. إنه تغيير جذري يؤثر على كيفية عمل المؤسسات وتفاعلها مع عملائها. من خلال فهم العوامل المحفزة، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، ومواجهة التحديات المرتبطة، يمكن للمؤسسات تحقيق فوائد كبيرة من التحول الرقمي. إن الاستثمار في التحول الرقمي ليس خيارًا بل ضرورة للبقاء في المنافسة وتحقيق النجاح في عالم يتسم بالتغيير السريع.

تشير المخاطر التشغيلية إلى التهديدات التي تواجه المؤسسات خلال تنفيذ عملياتها اليومية، والتي يمكن أن تؤثر سلبًا على الأداء العام والربحية. تندرج هذه المخاطر تحت فئة المخاطر التي تنشأ عن عمليات الشركة الداخلية، بما في ذلك الأنظمة، والأشخاص، والعمليات، والأحداث الخارجية. إن التعرف على المخاطر التشغيلية وإدارتها بشكل فعال يُعتبر أمرًا حيويًا، حيث يمكن أن تؤدي هذه المخاطر إلى خسائر مالية كبيرة، وتضرر السمعة، وتوقف العمليات، مما يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

تتنوع المخاطر التشغيلية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث تشمل مخاطر العمليات اليومية، مثل فشل الأنظمة التكنولوجية، والأخطاء البشرية، والمشكلات المتعلقة بسلسلة التوريد. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر المخاطر المالية جزءًا من المخاطر التشغيلية، حيث يمكن أن تؤثر التقلبات في الأسعار أو تغيرات

السوق على قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح. هناك أيضًا المخاطر القانونية والتنظيمية التي قد تنشأ نتيجة عدم الامتثال للقوانين واللوائح، مما يمكن أن يؤدي إلى غرامات أو نزاعات قانونية.

يمكن أن يكون للمخاطر التشغيلية تأثيرات كبيرة على المؤسسات، حيث تؤدي إلى فقدان الإيرادات وتقليل الكفاءة. على سبيل المثال، إذا تعطل نظام تكنولوجيا المعلومات، فقد يتوقف العمل عن الإنتاج لفترة، مما يؤدي إلى تأخير في تسليم المنتجات للعملاء. كما أن الأخطاء البشرية، مثل إدخال البيانات بشكل خاطئ، يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة، مما يؤثر على الأداء العام للشركة. في بعض الحالات، يمكن أن تؤدي المخاطر التشغيلية إلى فقدان العملاء وثقتهم في المؤسسة، مما ينعكس سلبيًا على السمعة.

للتقليل من المخاطر التشغيلية، ينبغي على المؤسسات تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر. تبدأ هذه الاستراتيجيات بتحديد المخاطر المحتملة من خلال تقييم شامل للعمليات والأنظمة. يمكن استخدام تقنيات تحليل المخاطر لتحديد المجالات الأكثر عرضة للخطر، مما يتيح للمؤسسة اتخاذ تدابير وقائية مناسبة. تشمل هذه التدابير تحسين التدريب للموظفين، وتطوير سياسات وإجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر، وتعزيز الأنظمة التكنولوجية لضمان استمرارية العمليات.

تعتبر الثقافة المؤسسية عنصرًا حيويًا في إدارة المخاطر التشغيلية. ينبغي على المؤسسات تعزيز بيئة تعزز من الوعي بالمخاطر وتشجع الموظفين على الإبلاغ عن أي مشكلات أو مخاطر محتملة. إن خلق ثقافة من الشفافية والمشاركة يمكن أن يساعد في تحديد المخاطر بسرعة، مما يتيح اتخاذ إجراءات سريعة وفعّالة. كما يجب على القيادة العليا أن تلعب دورًا نشطًا في تعزيز إدارة المخاطر من خلال الالتزام بتوفير الموارد اللازمة وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف إدارة المخاطر.

من الجدير بالذكر أن المخاطر التشغيلية تشكل جزءًا لا يتجزأ من البيئة التشغيلية للمؤسسات. إن فهم هذه المخاطر وإدارتها بشكل فعّال يُعتبر أمرًا حيويًا لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال تبني استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر وتعزيز الثقافة المؤسسية، يمكن للمؤسسات تقليل التأثيرات السلبية للمخاطر التشغيلية وضمان نجاحها في بيئة تنافسية متزايدة.

يُعتبر التحول الرقمي من الاتجاهات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، لما يحمله من وعود بتحسين الكفاءة وتقليل المخاطر التشغيلية. في هذا السياق، تبرز أمانة الرياض كنموذج مثير للاهتمام لدراسة كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في الحد من المخاطر التشغيلية. تواجه الأمانة، مثل العديد من المؤسسات، تحديات متعددة تتعلق بالعمليات اليومية، والتواصل الداخلي، وإدارة الموارد، مما يجعل التحول الرقمي أداة قوية لتعزيز الأداء وتقليل المخاطر المرتبطة.

يتضمن التحول الرقمي في أمانة الرياض تطبيق تقنيات حديثة مثل أنظمة إدارة المعلومات، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة. هذه التقنيات تُساعد في تحسين دقة المعلومات المتاحة، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويعزز من اتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات دقيقة. على سبيل المثال، من خلال رقمنة ملفات المشاريع والعمليات، يمكن تقليل الفاقد في المعلومات وضمان توفر البيانات في الوقت المناسب، مما يساهم في تحسين سير العمل وتقليل المخاطر الناتجة عن عدم الدقة أو التأخير في المعلومات. من خلال التحول الرقمي، يمكن لأمانة الرياض تحسين كفاءة عملياتها بشكل كبير. يتضمن ذلك أتمتة العديد من الإجراءات الروتينية، مما يقلل من الاعتماد على العمليات اليدوية التي قد تكون عرضة للأخطاء. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي أتمتة عمليات تقديم الطلبات وخدمات الجمهور إلى تقليل الوقت المستغرق في المعاملات، مما يقلل من الضغط على الموظفين ويقلل من فرص حدوث أخطاء. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن أن تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يساهم في تعزيز التعاون وتقليل الفجوات التي قد تؤدي إلى مشكلات تشغيلية.

يُعتبر تحسين تجربة المواطن من الأهداف الأساسية للتحول الرقمي في أمانة الرياض. من خلال تقديم خدمات رقمية ميسرة وفعالة، يمكن تقليل الأخطاء المرتبطة بالتفاعل البشري وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة. على سبيل المثال، يمكن أن تساهم التطبيقات الذكية في تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات، مما يقلل من الحاجة إلى الزيارة الفعلية للمكاتب. هذا التحسين لا يُعزز فقط من

تجربة المواطن، بل يُقلل أيضًا من الضغوط التشغيلية على الموظفين، مما يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالازدحام والتأخير.

رغم الفوائد العديدة، تواجه أمانة الرياض تحديات أثناء تنفيذ التحول الرقمي. تشمل هذه التحديات مقاومة التغيير بين الموظفين، وضرورة توفير التدريب المناسب لضمان التعامل الفعال مع الأنظمة الجديدة. كما أن التكامل بين الأنظمة الرقمية الحالية والقديمة يُعتبر تحديًا كبيرًا، مما يتطلب استثمارات إضافية في البنية التحتية. ومع ذلك، فإن التغلب على هذه التحديات يُمثل خطوة حاسمة نحو تعزيز فعالية عمليات الأمانة وتقليل المخاطر التشغيلية.

يُظهر التحول الرقمي في أمانة الرياض تأثيرًا كبيرًا على الحد من المخاطر التشغيلية. من خلال تحسين الكفاءة، وتعزيز الأمان السيبراني، وتحسين تجربة المواطن، تُعتبر التحولات التكنولوجية أداة فعالة لتقليل التهديدات التي تواجه الأمانة في عملها اليومي. إن الاستثمار في التحول الرقمي لا يُعتبر خيارًا بل ضرورة لضمان استدامة العمليات وتحقيق الأهداف التنموية. من خلال التغلب على التحديات المرتبطة بهذا التحول، يمكن لأمانة الرياض أن تُعزز من قدرتها على تقديم خدمات فعالة وآمنة للمواطنين، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المنطقة.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

1.1 مشكلة الدراسة:

تُعتبر المخاطر التشغيلية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، حيث يمكن أن تؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء والكفاءة. في هذا السياق، يأتي التحول الرقمي كاستراتيجية حيوية تهدف إلى تحسين العمليات وتقليل هذه المخاطر. ومع ذلك، تظل هناك تساؤلات حول فعالية التحول الرقمي في

الحد من المخاطر التشغيلية، ولا سيما في حالة أمانة الرياض، التي تُعد واحدة من المؤسسات الحكومية الرائدة في المملكة.

تتمثل المشكلة البحثية في فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على تقليل المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها أمانة الرياض. على الرغم من أن التحول الرقمي يُعتبر خطوة ضرورية نحو تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، إلا أن هناك حاجة ملحة لتحديد مدى تأثيره الفعلي على المخاطر المرتبطة بالعمليات اليومية. فهل التحول الرقمي يسهم فعلاً في تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين دقة المعلومات، وتخفيف الضغط على الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل المخاطر التشغيلية؟ كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات استراتيجية لأمانة الرياض حول كيفية الاستفادة من التحول الرقمي بشكل أفضل للحد من المخاطر التشغيلية. إن تحقيق هذا الهدف يتطلب فهماً عميقاً للتحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

2.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعتبر دور التحول الرقمي في الحد من المخاطر التشغيلية متغيراً ذا دلالة كبيرة، لاسيما في حالة أمانة الرياض. فعملية التحول الرقمي والسيطرة على المخاطر التشغيلية الناتجة عن العمليات اليومية تُعد من المواضيع الحديثة والمهمة التي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور حيوي في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء المؤسسي. يمثل مفهوم التحول الرقمي تحولاً جذرياً في طريقة عمل المؤسسات الحكومية، مما يستدعي اهتمام الباحثين بدراسة تأثيره على تحسين جودة الخدمات وتقليل المخاطر.

عندما يتم تنفيذ التحول الرقمي بشكل فعال، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على قدرة أمانة الرياض في إدارة مخاطرها التشغيلية. إذ يُساهم التحول الرقمي في تحسين دقة المعلومات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبالتالي، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على كيفية تأثير التحول الرقمي على الحد من المخاطر التشغيلية داخل أمانة الرياض، وكيف يمكن لهذا التحول أن يُحسن من عمليات الإدارة العامة ويساهم في تقديم خدمات أفضل للمواطنين.

كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات استراتيجية تعزز من دور التحول الرقمي في أمانة الرياض، مما يساهم في تحقيق نجاح أكبر وتقليل المخاطر المحتملة. إن فهم العلاقة بين التحول الرقمي والمخاطر التشغيلية يعد أمراً حيوياً ليس فقط لأمانة الرياض، بل أيضاً للمؤسسات الحكومية الأخرى التي تسعى إلى تحسين أدائها ورفع مستوى خدماتها. من خلال تحليل البيانات وتقديم رؤى دقيقة، يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسة وتعزيز استجابتها للتحديات المعاصرة.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في أمانة الرياض من النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التوصيات التي تم تقديمها فيما يتعلق بمفهوم التحول الرقمي وأثره على تقليل المخاطر التشغيلية. إذ يُعتبر التحول الرقمي من العوامل الرائدة في تحسين الكفاءة والفعالية المؤسسية، مما يجعله ضرورة ملحة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الحكومية. تساهم هذه الدراسة في توضيح كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات اليومية، مما يعزز من قدرة الأمانة على تقديم خدمات أفضل للمواطنين.

يُعد قطاع الخدمات الحكومية، بما في ذلك أمانة الرياض، من القطاعات الحيوية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إذ تلعب الأمانة دوراً رئيسياً في إدارة الموارد وتقديم الخدمات العامة، مما يجعل تقليل المخاطر التشغيلية أمراً بالغ الأهمية. من خلال التحول الرقمي، يمكن لأمانة الرياض تحسين العمليات الإدارية، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز دقة المعلومات، مما يساهم في تعزيز الكفاءة العامة ويقلل من المخاطر المحتملة.

علاوة على ذلك، يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توفير إطار عمل واضح يمكن أن تستفيد منه الإدارات المختلفة في أمانة الرياض. من خلال فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على المخاطر التشغيلية، يمكن تقديم توصيات عملية تتضمن استراتيجيات فعالة للتطبيق. إن هذا الفهم يُساعد في مواجهة التحديات التي قد تنشأ بسبب الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا، ويعزز من قدرة الأمانة على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية في أمانة الرياض. من خلال تحليل النتائج وتقديم توصيات مدروسة، يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفعالية المؤسسية وتقديم خدمات متميزة للمواطنين، مما يدعم الأهداف التنموية للمملكة ويعزز من استدامة الخدمات العامة.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.
- التعرف على أثر الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.
- التعرف على أثر الأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض؟
- السؤال الفرعي الثاني: كيف يؤثر الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما هو تأثير الأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض؟

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: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

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 التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

6.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض. ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء).
- المتغير التابع: الحد من المخاطر التشغيلية بأبعاده مجمعة.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- 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 والتحديات التي يواجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسة، تنتهي

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.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

■ 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.

■ دراسة (Khamaiseh, 2021) بعنوان: The Impact of Supply Operational Risk on

Financial Performance in the Jordanian Manufacturing Sector: The Facilitating

Role of Justice in the Buyer-Supplier Relationship

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور العدالة (العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) في العلاقة بين المشتري والمورد على خطر التوريد التشغيلي، وبالمقابل أثر خطر التوريد التشغيلي على الأداء المالي في القطاع الصناعي الأردني. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الكمي، حيث تم تطوير الاستبيان الإلكتروني واستخدم لاحقا لجمع البيانات من 137 مديرا يعملون في شركات مختلفة في القطاع الصناعي. أظهر التحليل باستخدام SEM - PLS أن هناك أثر سلبى للعدالة الإجرائية والتفاعلية على خطر التوريد التشغيلي بينما لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية. كما أظهر التحليل أن هناك أثر سلبى لخطر التوريد التشغيلي على الأداء المالي للشركة. تساهم هذه الدراسة إلى أدبيات إدارة سلسلة التوريد من خلال الاقتراح

النظري والاختبار الميداني للعدالة في علاقة المشتري والمورد كمنهج للحد من مخاطر التوريد التشغيلية واختبار أثر خطر التوريد التشغيلي على الأداء المالي للشركات في سياق دولة نامية.

■ دراسة (Hussein, 2020) بعنوان: **Assessment of Maturity of Quality Management System and its Impact on Operational Risk Management in Palestinian Banking Sector**

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير وعلاقة تطبيق نظام إدارة الجودة (QMS) على إدارة المخاطر التشغيلية للبنوك العاملة في فلسطين. حيث تعتبر المخاطر التشغيلية في البنوك الجزء الأكبر من جميع المخاطر التي تنطوي عليها الصناعة المصرفية حيث أن البنوك تستخدم أدوات عديدة لتخفيف وإدارة المخاطر التشغيلية. من ناحية أخرى، يمكن لتطبيق نظام إدارة الجودة في البنوك تحسين الأداء وزيادة الكفاءة وزيادة الفعالية في العمليات والخدمات وتقليل تأثير المخاطر التشغيلية. لاستكشاف العلاقة بين نظام إدارة الجودة والمخاطر التشغيلية، تم استخدام الأساليب النوعية. تم تطوير استبيان وتوزيعه على 14 بنكاً تعمل في فلسطين لجمع البيانات. وتم عمل تحليل للبيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار لتقييم واختبار الفرضيات البحثية. يقوم البحث بتقييم نضج تطبيق مبدأ نظام إدارة الجودة في البنوك وتنفيذ ممارسات المخاطر التشغيلية في البنك. تشير النتائج الرئيسية إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين بعض أبعاد نظام إدارة الجودة والمخاطر التشغيلية، مثل التزام القيادة، وتركيز العملاء، والتحسين المستمر، ويظهر البحث تأثيراً قوياً بين مبادئ نظام إدارة الجودة (التزام القيادة، التركيز على العملاء ومتغيرات التحسين المستمر) وإدارة المخاطر التشغيلية، باستثناء بعض المبادئ بسبب وجود بعض القيود في هذه الدراسة. بالنظر إلى نتائج البحث والعلاقة الإيجابية لنظام إدارة الجودة على المخاطر التشغيلية، قد تكون إدارة البنوك الفلسطينية أكثر ثقة وتشجع على تطبيق وتبني نظام إدارة الجودة. يعتبر هذا هو أول بحث تجريبي درس تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة على المخاطر التشغيلية من خلال الجمع بين نظام إدارة الجودة والمخاطر التشغيلية في القطاعات المصرفية الفلسطينية حيث توصي الدراسة قيام البنوك بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة لتحقيق الأداء العالي من خلال تقليل المخاطر التشغيلية وزيادة الكفاءة والفعالية والذي يشكل تأثيراً إيجابياً على البيئة التنظيمية للبنوك ويقلل المخاطر التشغيلية.

■ دراسة (Abu Jabal, 2023) بعنوان: 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 لأدبيات 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 استراتيجية التحويل الرقمي، نشر ثقافة التحويل الرقمي، البعد البشري، البعد الإجرائي، 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 بأبعاده المتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد التحول الرقمي (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) وأثره على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.
- هناك حاجة لدراسات متابعة طويلة الأجل لتقييم أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعتبر النظرية البنائية من النظريات الاجتماعية التي تركز على كيفية تشكيل الأفراد والمعاني من خلال التفاعل الاجتماعي والخبرات المشتركة. في سياق البحث حول "أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض"، يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية بناء الثقافة التنظيمية والعمليات الداخلية التي تؤثر على قدرة الأمانة على تقليل المخاطر التشغيلية من خلال التحول الرقمي.

أولاً، تُركز النظرية البنائية على التفاعلات بين الأفراد والأطراف المختلفة داخل المؤسسة، مما يمكن الباحث من تحليل كيف تسهم هذه التفاعلات في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي. من خلال دراسة كيفية تفاعل الموظفين مع الأنظمة الرقمية الجديدة، يمكن فهم كيفية تشكيل ثقافة العمل داخل أمانة الرياض. عندما يكون هناك تفاعل إيجابي بين الموظفين والتكنولوجيا، يمكن أن يؤثر ذلك بشكل كبير على فعالية التحول الرقمي، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتحسين جودة المعلومات المتاحة.

ثانيًا، تعزز النظرية البنائية فكرة أن المعرفة تُبنى من خلال التجربة والتفاعل. في هذا السياق، يمكن استكشاف كيف تؤثر التجارب السابقة للموظفين مع الأنظمة الرقمية على استجابتهم للتحول الرقمي الحالي. على سبيل المثال، إذا كانت هناك تجارب إيجابية سابقة، فمن الممكن أن يكون الموظفون أكثر انفتاحًا على استخدام التكنولوجيا الجديدة، مما يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية. يمكن استخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات لفهم كيفية تأثير هذه التجارب على تصورات الموظفين حول التحول الرقمي.

علاوة على ذلك، توفر النظرية البنائية إطارًا لفهم كيف يمكن أن تؤثر السياقات الاجتماعية والثقافية على تنفيذ التحول الرقمي. يمكن دراسة العوامل الثقافية داخل أمانة الرياض وكيف تُشكل هذه العوامل طريقة استجابة الموظفين للتحويلات التكنولوجية. على سبيل المثال، إذا كانت هناك قيمة متبناة للابتكار والتغيير داخل الثقافة التنظيمية، فإن ذلك يمكن أن يُعزز من ممارسات التحول الرقمي ويقلل من المخاطر المرتبطة بالمقاومة للتغيير.

بالإضافة إلى ذلك، تُتيح النظرية البنائية للباحث إمكانية تحليل كيفية تأثير الأنظمة الرقمية على بناء المعرفة داخل المؤسسة. من خلال اعتماد أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، يمكن لأمانة الرياض تعزيز قدرتها على تحليل المخاطر التشغيلية بشكل أفضل. إن فهم كيفية تفاعل التكنولوجيا مع عمليات اتخاذ القرار يمكن أن يساهم في تحسين الأداء وتقليل المخاطر.

يُعتبر استخدام النظرية البنائية في هذا البحث أداة فعالة لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي على المخاطر التشغيلية في أمانة الرياض. من خلال تحليل التفاعلات الاجتماعية والثقافية، وتجارب الموظفين، وكيفية بناء المعرفة، يمكن تقديم رؤى قيمة تساهم في تعزيز فعالية التحول الرقمي وتقليل المخاطر المرتبطة به. إن هذه الرؤى ليست فقط مفيدة لأمانة الرياض، بل يمكن أن تُعتبر نموذجًا للمؤسسات الحكومية الأخرى التي تسعى إلى تحقيق تحول رقمي ناجح.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوبين مناسبين لدراسة "أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض". يتناسب المنهج الوصفي مع الفصول النظرية للبحث، حيث يُستخدم لتقديم وصف شامل للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي والمخاطر التشغيلية وأثر كل منهما على أداء المؤسسات الحكومية. يتيح هذا المنهج للباحث بناء إطار مفهومي واضح لفهم العلاقات المعقدة بين التحول الرقمي والمخاطر التشغيلية في أمانة الرياض.

أما في الفصل التطبيقي التحليلي، فقد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي لتحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها من الاستبانة الموجهة لموظفي أمانة الرياض. يُعتبر هذا المنهج ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع بشكل دقيق، حيث يُخضع البيانات للدراسة العميقة ويحلل أبعاد العلاقة بين التحول الرقمي والمخاطر التشغيلية. سيتناول الفصل التطبيقي دراسة الحالة بالتفصيل، مسلطاً الضوء على كيفية تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء وتقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات اليومية.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها. في هذا السياق، فإن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي يُعتبر الأنسب للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة. فالأسلوب الوصفي يُسهل تقديم وصف شامل للمفاهيم والأطر النظرية، بينما يُتيح المنهج التحليلي إمكانية تحليل البيانات الناتجة عن الاستبانات، مما يمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات واضحة تدعم الإجابة عن التساؤلات البحثية المطروحة.

يساهم هذا المنهج في جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها، مما يتيح فهماً أعمق للجوانب المختلفة المرتبطة بتأثير التحول الرقمي على المخاطر التشغيلية. ومن الجدير بالذكر أن هذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية البحث ويُسهل مقارنته بالنتائج المتوصل إليها من قبل الباحثين الآخرين في هذا المجال. بالتالي، فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي يضمن تحقيق أهداف البحث ويدعم استنتاجاته بطريقة منهجية وموثوقة.

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 بـ: 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: اقتصرَت الدراسة على تناول أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض

- حدود مكانية: المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في أمانة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي

1.1.2 مقدمة

يعد الاقتصاد الرقمي داعماً مهماً لتحقيق التنمية الاقتصادية، وأصبح تحسين عمليات الأعمال الحالية من خلال التكنولوجيا خياراً رئيسياً للعديد من المنظمات للخضوع لعملية التحول الرقمي، واعتبر عدد متزايد من الشركات التحول الرقمي وسيلة حاسمة لتشكيل الميزة التنافسية (Verhoef et al, 2021). وبالتالي، حظيت الدراسات حول التحول الرقمي بالاهتمام الأكاديمي الواسع وأصبحت خلفية مهمة الدراسة التغييرات الاستراتيجية في المؤسسات.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي إلى دمج التكنولوجيا والتقنيات في جميع جوانب المؤسسة بهدف تحسين أدائها، ويعتمد هذا النهج بشكل كبير على الاستفادة من البيانات وتوظيف مجموعة متنوعة من الخوارزميات المعقدة، حيث يتم تحقيق ذلك من خلال تطوير وتنفيذ حلول تقنية مبتكرة تجعل المؤسسة قادرة على اكتساب رؤية جديدة وتبسيط المعاملات مع العملاء وذلك من أجل ضمان ولاء العملاء من خلال تحسين تجربتهم بشكل أفضل من خلال تحليل البيانات، وتطوير التطبيقات، وتحسين عمليات الإنتاج والتسويق، وتعزيز التواصل مع العملاء عبر قنوات متعددة، وتعزيز الأمان والحماية في جميع جوانب الأعمال. (تقاوة وشوام ، 2023)

التحول الرقمي هو سلسلة من أنشطة إنشاء القيمة التي يدفعها الابتكار التكنولوجي في المؤسسات ويعتمد على المشاركة المفتوحة والاستفادة الفعالة من موارد البيانات لإعادة بناء عمليات الأعمال ونماذج الأعمال بهدف تحسين تجربة المستخدم (Miao 2021).

ويعرف بأنه العملية التي تتطلب تحول نموذج العمل وتعزيز القدرات التقنية والرقمية بهدف توفير خدمات مبتكرة مقارنة بالأساليب التقليدية في تقديم الخدمات، أيضا تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، وكذلك جذب شرائح أكبر من العملاء وتحقيق التفوق على المنافسين (حمدي، 2023)

ويعرف كذلك بأنه عملية تعتمد على مجموعة متنوعة من التقنيات والمنتجات والخدمات متصلة عبر شبكة رقمية تسمح للأشخاص والشركات والآلات البقاء على اتصال وتواصل مع بعضها البعض وتبادل كميات هائلة من المعلومات (شحادة، 2022)، وقد عرف بلباي (2022) التحول الرقمي على أنه إجراء تغيير جذري في نموذج العمل والإجراءات والعمليات.

والتحول الرقمي عملية تحتاج فيها المؤسسات إلى تطبيقات تكنولوجية جديدة، وتحديد المواقع البيئية ونماذج الأعمال، والعمليات التجارية والتنظيمية، بالإضافة إلى ثقافة مؤسسية والقيادة وتحمل المخاطر، حيث يهدف إلى تعزيز العلاقات بين المنظمات والموظفين والعملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصالح، مما يتيح منافسة أكثر فعالية في الاقتصاد الرقمي المتغير باستمرار (Wang et al, 2021)

وأصحاب العلاقة (مصلحي، 2021). ووفقًا للبار (2020)، يُعرف التحول الرقمي بأنه الانتقال الكامل للمؤسسات إلى نموذج العمل المعتمد على التقنيات، ويهدف هذا التحول إلى توفير قنوات جديدة للعائدات وتعزيز فرص النمو وزيادة قيمة منتجات المؤسسة، بمعنى آخر، يتعلق التحول الرقمي بتحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية واستخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وتوفير تجارب أفضل للعملاء وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

3.1.2 دوافع التحول الرقمي

وفقا لدورونوندير (2018)، هنالك عدد من المبررات والدوافع للتحول الرقمي، وتشمل ما يلي:

1. تحسين الخدمات: يهدف إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية وتحسين عملياتها الداخلية والخارجية.

2. التوجهات العالمية في العولمة والتكامل: يعكس هذا التحول توجه المنظمات نحو العولمة والتكامل العالمي، حيث يساعد على توسيع نطاق العمل والوصول إلى أسواق جديدة والتعامل مع العملاء والشركاء عبر الحدود.
3. الاستفادة من التقدم التكنولوجي: يعتبر التحول التكنولوجي الرقمي أداة قوية للمؤسسات للاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه بشكل فعال، حيث يتيح للمؤسسات تبني التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها.
4. تزايد وعي المجتمع وتوقعاته يتزايد وعي المجتمع بأهمية التحول الرقمي وتأثيره على الحياة اليومية والأعمال، وتزايد توقعات العملاء والمستهلكين لتجارب متقدمة وخدمات مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية.
5. استثمار موارد المنظمة بشكل فعال: يساعد التحول التكنولوجي المؤسسات على استثمار مواردها بشكل أكثر فعالية.

4.1.2 مزايا التحول الرقمي

يساهم التحول الرقمي في تحقيق العديد من الفوائد مثل تحسين تجربة العملاء، وزيادة الشفافية والأمان، وتوسيع نطاق العمل والوصول إلى أسواق جديدة، وفيما يلي بعض الفوائد الرئيسية للتحول الرقمي (فاروق والمدهون، 2023؛ حمدي، 2023)

1. تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات إلكترونية رقمية متكاملة وآلية.
2. تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة، وبالتالي تحقيق تفوق على منافسيها.
3. تحسين كفاءة ودقة العمليات وتقليل الأخطاء والتكاليف المرتبطة بها.
4. تقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر سهولة ومرونة.
5. يمكن للعملاء الدخول للخدمات من خلال الإنترنت ومنصات الهاتف المحمول والتفاعل معها بشكل مريح وفعال.
6. تحسين إدارة الوقت وتحقيق كفاءة أكبر في العمليات وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.

7. تقليل الحاجة إلى العمالة الروتينية، وبالتالي يتحرر الموظفون للأعمال الأكثر استراتيجية وابداعية.

وقد ذكر المطرف (2020) أنه من أجل أن يحقق التحول الرقمي فوائد تطبيقه، يجب أن يتم

استخدام تقنياته بأفضل وسيلة ممكنة ويمكن استعراض هذه الأدوات عبر الشكل (1) كما يلي:

الشكل رقم (1) أدوات التحول الرقمي



5.1.2 أهداف التحول الرقمي

تتضمن عملية التحول الرقمي العديد من الأهداف ، بشكل رئيسي حول المؤسسات والشركات التي تخلق قيمة من خلال التفكير الرقمي والابتكار ، وكيفية تقديم المنتجات والخدمات ، وكيفية إظهار نماذج الأعمال بمتطلبات جديدة من خلال أسرع وأحدث التقنيات المبتكرة. وسلوك المجتمع ، لذلك يتغير مزيج المنتجات من مزيج من الأجهزة الرقمية والخدمات والشبكات ، مما يؤدي إلى نمو سريع للشركة.

(Berghaus,2018)

وتتلخص الأهداف في الاتي (المحروق، 2016):

- تم تصميم عملية التحول الرقمي لدفع المنظمة إلى تبني نهج يتم من خلاله تطوير استراتيجية تحول واضحة وإعطاء رؤية واضحة للالتزام جميع أصحاب المصلحة.
- الهدف الآخر للتحول الرقمي هو التطوير الشامل والضبط الدقيق لسرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ، ومن ثم تقديم هذه الخدمات بسهولة للعملاء بأسعار معقولة.
- إجراء الأعمال بطريقة أكثر شفافية وتبسيط المعلومات وعرضها على العملاء والمواطنين والموردين.
- تقليل التكلفة العالية للتحويلات بين الدول.
- تعظيم كفاءة وشفافية العمليات الحكومية التي تدعم الحد من الفساد.
- تسريع التحويلات الاجتماعية والإنسانية.
- الاستمرار في تطوير وبناء المعرفة والخبرة الضخمة.
- تهدف التقنيات الرقمية الجديدة إلى إظهار طرق أداء العمليات التنظيمية إلى مستوى الابتكار والعمل على تطوير نماذج الأعمال وإنتاج الخدمات.

6.1.2 إستراتيجيات التحول الرقمي

في واقع الأمر عندما تريد أي منظمة أن تتحول رقميا لابد لها من خطة عمل واضحة وذات توقيتات محددة ، تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية ، وهي استراتيجية التحول الرقمي . وفي هذا الصدد يمكن تلخيص استراتيجيات التحول التكنولوجي الرقمي بثلاث استراتيجيات وهما : (p4: 2015 , Tuesta , Cuesta)

❖ استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة: في هذه المرحلة تتفاعل المنظمات مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها وضع نفسها في بيئة تنافسية جديدة، نلاحظ هنا أن المنظمات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية ، بمعنى أنها تكون تابع لقائد السوق.

- ❖ استراتيجية التكيف التكنولوجي: تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي المصرفي في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها الى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا عن سرعة عملية التطوير ، وتقديم منتجات جديدة .
- ❖ استراتيجية التموضع: ففي هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسة في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي ، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها ، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق ، يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الإلكتروني).

7.1.2 فوائد التحول الرقمي

- يوجد العديد من الفوائد للتحول الرقمي ليس فقط للعملاء والجمهور فحسب ولكن للمنظمات والشركات وأهم تلك الفوائد: (هاني ، 2010)
- يعمل التحول الرقمي على توفير التكلفة والجهد بشكل كبير.
 - تحسين وتوحيد الكفاءة التشغيلية .
 - يحسن الجودة ويبسط إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيد.
 - محاولة الحصول على فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بدلا من الطرق التقليدية.
 - يساعد التحول الرقمي على التوسع والانتشار للمنظمات والشركات في محيط أوسع والوصول إلى أكبر عدد من العملاء.

8.1.2 خطوات التحول الرقمي

يمر التحول الرقمي بالخطوات التالية: (المحروق ، 2016)

- قياس القدرات الرقمية الحالية.
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.

- تحديد متطلبات الخطة الاستثمارية.
- تحديد العوائق التي تحول دون التكامل الرقمي.
- إدارة التغيير للتحويل الرقمي.

9.1.2 تحديد محاور مؤشر قياس مستوى التحويل الرقمي

تتعدد الجوانب والإجراءات المختلفة التي تقوم بها منشآت الأعمال لتحويل رقميا ويمكن تصنيف هذه الإجراءات إلى أربعة محاور، يتمثل المحور الأول في التخطيط الاستراتيجي حيث يصعب تبني التحويل الرقمي من قبل إدارة لا تؤمن بأهمية ذلك ومنافعه ولو في الأجل الطويل، ويساعد تقبل الإدارة فضلا عن تقبل العاملين لتبني فكرة التحويل الرقمي علي تسريع خطوات التحويل الرقمي، ويتم تطوير مجموعة من المؤشرات لقياس ثقافة المنشأة حول التحويل الرقمي .

أما المحور الثاني يتمثل في الموارد البشرية الواعية والراغبة والقادرة علي إدارة التقنيات الرقمية والاستفادة من مزاياها، ويمثل رأس المال البشري الركيزة الأهم لتحقيق نجاح التحويل الرقمي ويتم قياس كفاءة الموارد البشرية من خلال عدد من مؤشرات الكفاءة.

ويتمثل المحور الثالث في البنية المؤسسية والتي تعبر عن مدي تأهل المنشأة لتقبل التحويل الرقمي، وهنا يتم تطوير مجموعة من المؤشرات الهامة لقياس مدي توافر الإمكانيات المادية في المنشأة التي ترغب في التحويل الرقمي، أو قياس مدي كفاءة وفاعلية القدرات المادية المتاحة بمنشآت الأعمال.

وأخيراً المحور الرابع تقنيات التحويل الرقمي في ظل تعدد وتنوع تقنيات التحويل الرقمي فمن المتوقع تطوير عدد كبير من المؤشرات التي تقيس مستوى تبني هذه التقنيات. (محمد وآخرون، 2022)

ووفقاً لـ (محمد وآخرون، 2022) يتم تحديد عناصر كل محور من محاور التحويل الرقمي من خلال :

- عناصر محور التخطيط الاستراتيجي: وتشتمل علي ثلاثة عناصر رئيسية هي الرؤية والرسالة والخطة الإستراتيجية، والمبادرة والمشاركة، ويتم تحديد مستوى التقدم للمنشأة في هذا المحور.

- عناصر محور إعداد القادة: وتشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي الكفاءة والخبرة، والتدريب، والتجارب الرقمية السابقة.
- عناصر محور البنية المؤسسية: وتشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي الأجهزة التكنولوجية والبرامج الإلكترونية وشبكات الاتصالات.
- عناصر محور استقطاب المهارات والكفاءات: وتشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي تكامل محاور التحول، معاً، وخطط التطوير، وطرق التقييم.

المبحث الثاني: المخاطر التشغيلية:

تتعرض كافة الشركات في الوقت الحالي لما يطلق عليه اسم المخاطر التشغيلية أو مخاطر العمليات، وذلك مع زيادة التشابكات في عالم الأعمال مما انعكس على زيادة المخاطر، فسعت الشركات لتدعيم دور كل ما يشارك في الحد من المخاطر، وشدت الكثير من المنظمات والجهات الرقابية على المخاطر التي قد تواجه أي منظمة أو شركة ، (أبو بكر ، 2017). وقد عرفها (بوعبد الله وعلي، 2022) بأنها المخاطر التي تتضمن أخطاء بسبب النظام أو التدخل البشري أو البيانات الغير صحيحة أو بسبب مشاكل فنية أخرى، يتعين على كل شركة التعامل مع مثل هذه المخاطر التشغيلية في إكمال أي مهمة أو تحقيق الأهداف المرغوبة.

وقد وضع (الصواف، 2011) أن التطورات المتزايدة في النشاطات والخدمات للشركات وتوظيف التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة، أثر على تزايد المخاطر التشغيلية بالشركات، مما انعكس على قصور الرقابة الداخلية أو أنظمة الشركات فيتوجب على الشركات توظيف خطط محكمة للحفاظ على تكامل العمليات وإجراءات الشركات وتقليل نسبة المخاطر للحد الأدنى.

1.2.2 مفهوم المخاطر التشغيلية :

عرفها (عائشة ، 2018) بأنها الضرر الحاصل كأثر لعدم التأقلم أو القصور العمليات، وتنسب هذه الأضرار إلى ضعف النظام الداخلي للشركة أو المنظمة، أو إلى وقائع خارجية.

وقدم (Gathigia 2017) تعريفاً للمخاطر التشغيلية وحددها في المخاطر الشخصية والتي تخص الأفراد، والعمليات والتكنولوجيا المستخدمة، وتشمل أيضاً المخاطر القانونية، أما (Aganoke, 2018) فعرفها على أنها مخاطر التباينات ما بين الأرباح المترابطة بتوفير الخدمات وما بين تطلعات وخطط الإدارة.

كما عرفها (بوعبد الله وعلي ، 2022) بأنها المخاطر الناجمة عن عدم سلامة أو فشل العمليات الداخلية، العنصر البشري الأنظمة والأحداث الخارجية.

وترى الباحثة أن المخاطر التشغيلية يمكن أن تنجم عن ضعف الرقابة الداخلية، أو ظروف داخلية أو خارجية للشركة تنتج عنها خسائر غير متوقعة.

2.2.2 أنواع المخاطر التشغيلية:

هناك أنواع من المخاطر التشغيلية حسب الورقة الصادرة عن لجنة بازل:

- ❖ مخاطر مرتبطة بالأشخاص أو الأفراد المسؤولين هي الخطورة المتسببة من قبل الأفراد المسؤولين عبر الروابط مع عملاء الشركة، وتحتوي على خطورة متصلة بالسلامة المتعلقة بالأفراد (عائشة ، 2018)
- ❖ مخاطر متعلقة بأنظمة المعلومات تتضمن الخطورة الناجمة عن تعطل الأنشطة جراء خلل في النظم والشبكات الآلية، وتتضمن أيضاً الخلل في تخزين المعلومات ومعالجتها (B. C. B. S, 2018)
- ❖ مخاطر متعلقة بالإجراءات وهي أثر إخفاق العمليات والتعامل مع العميل، وأيضاً إجراءات العمليات الداخلية (B. C. B. S, 2018)

3.2.2 مراحل إدارة المخاطر:

1- مرحلة تحديد المخاطر:

تشكل هذه المرحلة الخطوة الأساسية في عملية إدارة المخاطر، فيتبين في هذه المرحلة الوقائع التي تعكس آثارها السلبية على إحراز أهدافها وتعرقها، وتتصل هذه المرحلة في الأغلب بحصر أهداف الشركة، فحصر الأهداف بشكل دقيق ينعكس بشكل إيجابي على تحديد المخاطر في البيئة المحيطة بالشركة، ويمكن تحديد فئة الخطر التابع له في هذه المرحلة، لوضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها، وتعتبر طريقة العصف الذهني من أفضل الوسائل المتبعة لتحديد المخاطر عبر توظيف الوعي الجماعي للموظفين والمسؤولين، والاستقصاء حول المخاطر التي تعرضوا لها وشكلوا تصور لهذه المخاطر، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الطرق ذات الفائدة لحصر العديد من المخاطر، وتعزيز الاتصال ما بين الموظفين بما يتعلق بالمخاطر، و ينبغي أن يتم تشكيل سجلات لتسجيل المخاطر التي تم التعرض لها ومتابعة نشاطات إدارة

المخاطر، ومن ثم يتم وضع قواعد لتقييم المخاطر التي تم حصرها وتصنيفها، وبعد تحديد المخاطر بشكل مبكر عاملاً إيجابياً في حفظ سير العمل ووقاية الأعمال من التعطل وتقليل الضرر المادي (Pieket & Spruit 2018)

2- تقييم المخاطر:

يستلزم تقييم المخاطر التمازج بين الطريقتين الكمية والوصفية في القياس فيمكن توظيف المنهج الكمي عندما يتوفر نسبة كافية من المعلومات المتوفرة، أما المنهج الوصفي فيمكن توظيفه في حالة تضاعف نسبة ظهور الحدث أو الخطر، وأيضاً في حالة عجز البيانات المالية للتوضيح عن الوضع المالي للشركة (غالي وآخرون ، 2016)

والغاية من هذه المرحلة إدراك المخاطر التي قد تواجه سير العمليات في الشركة مما ينعكس على أعمال وغايات الشركة على المدى القريب والبعيد، ويفيد التقييم أيضاً في إعطاء رد الفعل الصحيح للخطر المتوقع أو الحالي، وكل ذلك ينعكس على وقاية ممتلكات الشركة، وتعزيز اتخاذ القرار السليم لكل العمليات، والارتقاء في الفعالية التشغيلية، تقليل خطر الضرر المادي، وتحقيق الوفرة في المال المصادر والوقت المستغرق لإصدار القرار الملائم، ومن أفضل أساليب تقييم المخاطر هو تحليل مسارات واتجاهات العمليات، ومجال الخطر، ووضع المخطط الملائم لتحديد العمليات والإجراءات المتبعة لكل خطر متوقع وحصر آثارها، وفي نهاية تقييم المخاطر، يتم تحليل كل خطر من الأخطار منفرداً ومقارنته مع المعايير التي تم تعيينها في المرحلة الأولى، ويمكن الاستفادة من هذه الخطوة في ترتيب أولويات الخطر وتعيين نسبة الخطورة لكل منها، لكي يتم توجيه استجابة الإدارات لهذه المخاطر (Ariffin & Kassim 2011)

3- معالجة المخاطر في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار من قبل الإدارة بما يخص اختيار الأسلوب الذي سيتم به التعامل مع المخاطر، حيث يجب اختيار وتطبيق الأسلوب الملائم للتعامل مع المخاطر، بعد المرحلة السابقة والتوصل لنتائج تقييم المخاطر يتم اختيار الأسلوب الذي سيتم اتباعه من قبل الإدارة للاستجابة المناسبة

لهذه المخاطر، وبعد هذه الخطوة يتم تحديد الطرائق المتبعة للتعامل مع المخاطر والتي يمكن اقتراحها للإدارة (Miller, 2007) ، (راضي ، 2014) ، (Okeke & Onuorah, 2018) :-

- توظيف النظم واللوائح الرقابية: تعد أنظمة الرقابة الداخلية من الطرائق الهامة في الحد من المخاطر للحد الذي يمكن أن تتعامل معه الشركة، فيمكن اعتبارها الدرع الواقي لمجابهة المخاطر، وحصر تأثيراتها وتقليلها إلى الحد المعقول.
- تفادي المخاطر : وهي السعي نحو تفادي النشاطات التي يمكن أن تحدث مخاطر لكن هناك جوانب سلبية في هذه الطريقة حيث بتجنب النشاط المعين يمكن أن يؤثر على المنافع المتحققة منها.
- تحويل عبء المخاطر : تركز هذه الطريقة على نقل مقدار معين من المخاطر إلى قسم خارجي، عبر عقد اتفاقية معه لتكبد جزء من هذه المخاطر في حالة وقوعها، مثال على ذلك عقود التأمين.
- قبول المخاطر والتواصل معها : في حالة عدم القدرة على تجنب المخاطر، أو في حالة انعكاسات هذه المخاطر على أهداف الشركة بدرجة منخفضة، يمكن للشركة قبول المخاطر والتعامل معها، وتعد هذه الطريقة ملائمة في وضع التعرض للخطورة منخفضة التأثير، وبشكل عام إن لم تستطع الشركات تفادي المخاطر يتحتم عليها قبولها.

تطبيق الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لتكنولوجيا المعلومات على أنظمة الرقابة

الداخلية والمخاطر التشغيلية

تساهم الشركات الصناعية في تنمية ودعم الاقتصاد الأردني، وقد أدت التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، وظروف السوق المتغيرة، والمنافسة الشديدة التي تشهدها هذه الشركات، ورغبتها في النمو والاستمرار في السوق، ما جعلها تتعرض للعديد من المخاطر في سبيل تحقيق أهدافها، وفي ظل تزايد تلك المخاطر،

فقد أولت المعايير المحاسبية والجهات المنظمة والتشريعات الأردنية اهتماماً خاصاً بالموضوع تطوير أنظمة الرقابة الداخلية على جميع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركات، لما له من تأثير على أداء الشركة سواء الأداء المالي أو الأداء التشغيلي (المساعد و عكور ، 2021). حيث ألزمت التشريعات

الخاصة بالحوكمة (تعليمات حوكمة الشركات المساهمة المدرجة لسنة (2017) في المادة (6) اللجان التي يشكلها مجلس الادارة أ. يشكل مجلس الإدارة اللجان الدائمة التالية: لجنة التدقيق، ولجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة الحوكمة، ولجنة إدارة المخاطر، ب. تتألف كل من لجنة التدقيق، ولجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة الحوكمة من أعضاء مجلس الادارة غير التنفيذيين، لا يقل عددهم عن ثلاثة على أن يكون اثنان منهم على الأقل من الأعضاء المستقلين وأن يترأس اللجنة أحدهما، على أن يكون غالبية الأعضاء من الأعضاء المستقلين، وتتألف لجنة إدارة المخاطر من ثلاثة أعضاء على الأقل على أن يكون بينهم عضواً مستقلاً يكون رئيساً للجنة ويجوز أن تضم في عضويتها أعضاء من الإدارة التنفيذية العليا.

وبرز الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية في العديد من الشركات نتيجة تزايد دعاوى الاحتيال المالي، مما أدى لزيادة الاهتمام بالتدقيق الداخلي وأنظمة الرقابة الداخلية و أدوات التكنولوجيا الحديثة ودورهم في منظمات الأعمال المتطورة (Abbas 2019)، وإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال من قبل الرقابة الداخلية للشركات يقلل من الروتين المطبق نتيجة لاستخدام النظام اليدوي وبالتالي يقوم بتقديم معلومات دقيقة وخالية من الأخطاء عن أداء هذه الشركات في أقل وقت ممكن (شحاته ، 2014)

وأخيراً يمكن الاستنتاج أن عملية تصميم نظام رقابي يضمن أمن البيانات يتطلب ضرورة تحديد المخاطر التشغيلية التي يمكن أن تواجه عمل الشركات، حيث أن الوقاية الكاملة من المخاطر والتهديدات يصعب تنفيذها في الواقع العملي لأنها تتطلب مجهود وتكاليف واحتياجات يصعب توفيرها، لكن يمكن تصميم نظام يساعد على تخفيض احتمالات حدوث تهديدات أو أخطاء لنظم المعلومات إلى أدنى حد ممكن، ويتوجب على الوحدات الاقتصادية تفعيل إجراءات الرقابة الداخلية خاصة في بيئة تكنولوجيا المعلومات لما لها أثر إيجابي في المحافظة على سلامة ودقة البيانات المحاسبية والمعلومات الهامة.

الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة.

2.3 منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لأنه أكثر المناهج التي تحقق أغراض واهداف الدراسة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في أمانة الرياض، وهي الجهة المسؤولة عن تنظيم الأنشطة المختلفة في المدينة. تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي في الأنشطة الإدارية، والموارد البشرية، وعلاقة الأمانة بالعملاء، بالإضافة إلى تأثير هذه التحولات في تقليل المخاطر التشغيلية.

نظراً لصعوبة الحصر الكامل لجميع أفراد المجتمع، تم استخدام عينة عشوائية بسيطة لاختيار المشاركين في الدراسة. تم توزيع 400 استبيان على العاملين في أمانة الرياض، وتم استرداد 380 استبياناً منها، مما يعكس نسبة استجابة قدرها 95%. تم اختيار العينة باستخدام هذا الأسلوب لضمان تمثيل دقيق ومتوازن لآراء العاملين في الأمانة.

4.3 أداة الدراسة

تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. صُممت الاستبانة لتقييم أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الأنشطة الإدارية، الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر التشغيلية في أمانة الرياض .

تتكون الاستبانة من عدة محاور تعكس الأبعاد الرئيسية للتحويل الرقمي:

- الأنشطة الإدارية.
- الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية.
- الأنشطة المتعلقة بالعملاء.

تحتوي كل محور على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تأثير التحويل الرقمي في هذا البعد على تقليل المخاطر التشغيلية وتضمن 25 عبارة واستخدم مقياس ليكرت الخماسي

جدول (1) مستويات الاستجابة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79-1	منخفض جداً
2.59-1.8	منخفض
3.39-2.60	متوسط
4.19-3.40	مرتفع
5.00 – 4.20	مرتفع جداً

5.3 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.

6.3 صدق أداة الدراسة

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات أداة الدراسة

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
محور التحول الرقمي					
محور الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية			محور الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية		
1	0.782**	0.000	1	0.692**	0.000
2	0.809**	0.000	2	0.726**	0.000
3	0.779**	0.000	3	0.834**	0.000
4	0.799**	0.000	4	0.824**	0.000
5	0.732**	0.000	5	0.758**	0.006
6	0.696**	0.000	6	0.851**	0.000
الأنشطة المتعلقة بالعملاء					
1	0.792**	0.000	1	0.794**	0.000
2	0.853**	0.001	2	0.842**	0.006
3	0.779**	0.000	3	0.815**	0.000
محور المخاطر التشغيلية					
1	0.796**	0.000	4	0.848**	0.000
2	0.881**	0.000	5	0.848**	0.000
3	0.881**	0.000	6	0.876**	0.000

** ذات دلالة إحصائية 0.01

أظهرت نتائج الجدول وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي والأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، حيث كانت جميع معاملات الارتباط بين الفقرات ذات دلالة إحصائية قوية ($p < 0.01$) معامل الارتباط في الفقرة 1 كان 0.782، مما يشير إلى أن استخدام تقنيات التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية يعزز من كفاءتها ويسهم في تسريع تنفيذ المهام. هذه النتيجة تفسر أن الأتمتة الرقمية للأعمال، وتحليل البيانات، وأدوات التحكم الجديدة تساعد في تحسين التفاعل بين الأقسام المختلفة وزيادة فاعلية الإجراءات الإدارية، مما يقلل من الأخطاء ويحسن التنظيم.

أظهرت النتائج أيضاً ارتباطاً قوياً بين التحول الرقمي والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية. في الفقرة 3 كان معامل الارتباط 0.834، مما يعكس أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة البشرية داخل المنظمات من خلال تبني تقنيات حديثة في تدريب الموظفين، متابعة الأداء، واختيار الكفاءات. هذه النتيجة تفسر أن التحول الرقمي يساعد في توظيف تقنيات جديدة لتيسير إدارة الموارد البشرية، مثل الأنظمة الرقمية لإدارة الأداء والتوظيف الذكي، ما يعزز كفاءة الأفراد ويزيد من إنتاجية المنظمة.

في ما يتعلق بتأثير التحول الرقمي على المخاطر التشغيلية، نجد أن النتائج تشير إلى علاقة قوية بين هذه العوامل. معامل الارتباط 0.881 في الفقرة 2 يظهر بوضوح أن التحول الرقمي يساعد في تقليل المخاطر التشغيلية عن طريق تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية التي قد تحدث في العمليات التقليدية. هذه النتيجة تفسر أن التقنيات الرقمية، مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي، يمكن أن تحسن دقة العمليات وتقلل من احتمالات وقوع أخطاء بشرية أو مشكلات تقنية تؤدي إلى تعطيل سير العمل. التحول الرقمي، بذلك، يعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات ويسهم في تقليل المخاطر التشغيلية.

7.3 ثبات أداة الدراسة

جدول (3) ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	18	0.967
المخاطر التشغيلية	6	0.867

إجمالي استمارة الاستبيان	24	0.971
--------------------------	----	-------

يظهر الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع المحاور في الدراسة تفوق 0.70، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ. على سبيل المثال، سجل محور التحول الرقمي قيمة 0.967، بينما سجل محور المخاطر التشغيلية قيمة 0.867، ما يعكس موثوقية عالية للبيانات التي تم جمعها. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيمة الإجمالية لألفا كرونباخ لأداة الاستبيان بلغت 0.971، مما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة ويؤكد أن الأداة مناسبة لقياس الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي وتأثيره على المخاطر التشغيلية.

8.3 الأساليب الإحصائية

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

- 👉 التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- 👉 النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة.
- 👉 المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- 👉 الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- 👉 معامل الثبات كرونباخ ألفا: للتعرف على ثبات فقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- 👉 الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 👉 ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة والتعرف على العلاقة بين المتغيرات

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص العينة

جدول (4) : خصائص العينة - الجنس

الفئة	العدد	النسبة
ذكر	320	84.2%
أنثى	60	15.8%

يظهر الجدول أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور بنسبة 84.2%، بينما تشكل الإناث 15.8% فقط. هذا قد يعكس الواقع في أمانة الرياض حيث قد تكون نسبة الذكور في القوى العاملة أكبر مقارنة بالإناث، خاصة في الوظائف التي تتطلب الحضور المستمر في الميدان أو في قطاعات معينة. هذا التوزيع يعكس الاختلافات المحتملة في التوظيف بين الجنسين في القطاع العام في المملكة.

جدول (5) : خصائص العينة - العمر

الفئة	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	50	13.2%
من 30 إلى 39 سنة	150	39.5%

31.6%	120	من 40 إلى 49 سنة
15.8%	60	50 سنة فأكثر

من خلال الجدول رقم (5) يلاحظ ان الفئة الأكبر في العينة هي التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة، حيث تشكل 39.5% من المشاركين. هذا قد يعكس أن هذه الفئة العمرية هي الأكثر نشاطاً في سوق العمل، حيث يملكون الخبرات الكافية مع طموحات النمو المهني. أما فئة أقل من 30 سنة فتمثل 13.2%، مما يدل على وجود نسبة معقولة من الشباب المهتمين بالوظائف الحكومية. فئة 50 سنة فأكثر تمثل 15.8%، ما يعكس وجود خبرات طويلة في القطاع، ولكنها نسبة أقل مقارنة بالفئات الأصغر.

جدول (6) : خصائص العينة - المؤهل العلمي

النسبة	العدد	الفئة
5.3%	20	ثانوي
73.7%	280	بكالوريوس
21.1%	80	دراسات عليا

يُظهر الجدول أن أكبر نسبة من المشاركين حاصلون على شهادة بكالوريوس بنسبة 73.7%، ما يعكس تزايد اهتمام المؤسسات الحكومية بتوظيف الأفراد ذوي المؤهلات الجامعية. نسبة الأشخاص الحاصلين على دراسات عليا تبلغ 21.1%، وهي نسبة ملحوظة تظهر أن هناك اهتماماً بتوظيف الخبرات المتخصصة. أما فئة الحاصلين على ثانوي فتشكل 5.3% فقط، مما يشير إلى أن معظم الوظائف في أمانة الرياض تتطلب مؤهلات أعلى من الثانوية العامة.

جدول (7): خصائص العينة - عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	الفئة
26.3%	100	أقل من 5 سنوات

39.5%	150	من 5 إلى 10 سنوات
34.2%	130	11 سنة فأكثر

يظهر الجدول أن أكبر شريحة من المشاركين هم الذين يمتلكون من 5 إلى 10 سنوات من الخبرة، حيث تمثل هذه الفئة 39.5% من العينة. هذا يشير إلى أن معظم العاملين في أمانة الرياض يمتلكون خبرات متوسطة تمكنهم من التعامل مع المهام المتنوعة ولكنهم ما زالوا في مرحلة التطوير المبني. الفئة التي تمتلك أقل من 5 سنوات تمثل 26.3%، مما يعكس وجود شباب محترفين جدد في العمل الحكومي. أما فئة 11 سنة فأكثر فهي تشكل 34.2%، وهو ما يعكس أن هناك عددًا من المشاركين ذوي الخبرة الطويلة، وهو أمر مهم في دراسة تأثير التحول الرقمي على المخاطر التشغيلية، حيث يتمتع هؤلاء الأفراد بفهم أعمق للأنظمة الحالية.

2.4 ثانياً: تحليل محاور الدراسة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تلتزم الإدارة العليا بوضع الأهداف والسياسات المتعلقة بالتحول الرقمي في العمليات الإدارية	3.471	1.300	2	مرتفع
تتابع الإدارة العليا بشكل دوري السياسات والإجراءات للتحول الرقمي والتأكد من توافقها مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية	3.424	1.101	3	مرتفع
الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي التي تم اعتمادها من قبل المؤسسة	3.512	1.212	1	مرتفع

متوسط	5	1.302	3.365	تضع المؤسسة قواعد تنظيمية لدمج التحول الرقمي في العمليات الإدارية حسب الأقسام المختلفة
متوسط	6	1.309	3.094	تضع المؤسسة قواعد تنظيمية للحد من التحديات التقنية المتعلقة بالتحول الرقمي
مرتفع	4	1.099	3.400	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية للأنظمة الرقمية المستخدمة في العمليات الإدارية وتقييم كفاءتها
مرتفع		1.221	3.377	المتوسط

النتائج في الجدول تظهر أن التحول الرقمي في الأنشطة الإدارية في أمانة الرياض يحظى بقبول عام مرتفع بين المشاركين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.094 و 3.512، مما يعكس موافقة قوية على الأدوار التي تلعبها الإدارة العليا في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي. فمثلاً، العبارة التي تشير إلى التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجيات الرقمية حصلت على أعلى درجة، مما يدل على أن المشاركين يرون أن القيادة العليا في الأمانة تلعب دوراً محورياً في عملية التحول الرقمي.

من ناحية أخرى، تظهر بعض الفقرات التي حصلت على متوسطات أقل، مثل "تضع المؤسسة قواعد تنظيمية للحد من التحديات التقنية المتعلقة بالتحول الرقمي" والتي حصلت على 3.094. هذه النتيجة تشير إلى وجود تحديات تقنية تتعلق بتطبيق التحول الرقمي، حيث يعكس المتوسط المنخفض عدم توافق تام بين المشاركين حول فعالية الحلول التقنية التي تم تبنيها، وربما يبرز الحاجة إلى المزيد من التطوير في البنية التحتية الرقمية لمواكبة المتطلبات المستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك، الانحرافات المعيارية تتراوح بين 1.099 و 1.309، ما يعكس تبايناً معتدلاً في الآراء بين المشاركين. هذا التباين يشير إلى أن بعض الأفراد قد يكون لديهم تجارب مختلفة في تطبيق التحول الرقمي في أمانة الرياض، وبالتالي تباينت مواقفهم تجاه فعاليته. هذا التباين قد يكون ناتجاً عن اختلافات

في المستوى الوظيفي أو الأقسام التي يعملون بها، مما يتطلب مزيداً من التدقيق في تحسين الأداء التقني وتنظيم العمليات الرقمية.

❖ الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الإدارة العليا في أمانة الرياض هي المسؤولة عن وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية	3.306	1.190	6	متوسط
يقوم المسؤول عن إدارة الموارد البشرية بمراجعة القرارات الخاصة بالاحتياجات الرقمية لتجنب نقص أو فائض في الموارد	3.376	1.339	5	متوسط
تتوفر آليات تحكم داخلية في أمانة الرياض لإدارة التحول الرقمي في الموارد البشرية	3.560	1.296	1	مرتفع
تحدث مخاطر في أمانة الرياض في الموارد البشرية نتيجة لصعوبة الحصول على الكفاءات الرقمية المناسبة في السوق	3.494	1.176	2	مرتفع
تشكل تحديات الموارد البشرية أبرز المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى تعثر عملية التحول الرقمي في أمانة الرياض	3.494	1.273	3	مرتفع

متوسط	4	1.356	3.393	تفضل أمانة الرياض استخدام أساليب تطوير مهارات الموارد البشرية ذات الفاعلية العالية وقليل المخاطر
مرتفع		1.272	3.437	المتوسط

تظهر النتائج أن معظم العبارات المتعلقة بالأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في أمانة الرياض سجلت درجات موافقة مرتفعة. العبارة التي تعكس توفر آليات تحكم داخلية لإدارة التحول الرقمي في الموارد البشرية حصلت على أعلى متوسط حسابي 3.560، مما يشير إلى التزام قوي بتوفير الأدوات والأنظمة التي تسهم في تسهيل وتحسين عملية التحول الرقمي داخل قسم الموارد البشرية. هذه النتيجة تبرز أهمية تطوير الأنظمة الداخلية التي تدعم عملية التحول الرقمي لضمان أن الموظفين يتمكنون من التكيف مع التقنيات الحديثة.

في المقابل، على الرغم من أن معظم العبارات حصلت على درجات موافقة مرتفعة، إلا أن هناك بعض العبارات التي حصلت على متوسطات متوسطة، مثل العبارة التي تتعلق بأن الإدارة العليا مسؤولة عن وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، حيث سجلت 3.306. هذه النتيجة تشير إلى وجود حاجة لتحسين دور القيادة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية خاصة في ما يتعلق بالتحول الرقمي، وقد يدل ذلك على بعض القصور في تنفيذ السياسات بشكل متسق وفعال.

الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 1.176 و 1.356 تعكس تفاوتاً معتدلاً في آراء المشاركين بشأن فعالية الإجراءات المتبعة في أمانة الرياض. هذا التباين يشير إلى وجود بعض الاختلافات في التجارب والرؤى بين المشاركين حول كيفية تأثير التحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية، مما قد يستدعي إجراء مزيد من التحليل لفهم أعمق للاختلافات في الرؤى.

❖ الأنشطة المتعلقة بالعملاء

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأنشطة المتعلقة بالعملاء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
توفر أمانة الرياض قنوات رقمية فعالة لتحسين التفاعل مع العملاء	3.476	1.202	4	مرتفع
تهتم أمانة الرياض بتوفير خدمات إلكترونية تسهم في تسهيل التعامل مع العملاء	3.524	1.202	2	مرتفع
تلتزم أمانة الرياض بتقديم دعم فني سريع وفعال للعملاء في المجال الرقمي	3.518	1.272	3	مرتفع
توفر أمانة الرياض منصة رقمية شاملة لتقديم جميع الخدمات للعملاء	3.622	1.080	1	مرتفع
تعتبر أمانة الرياض أن دعم العملاء في التحول الرقمي أحد أولوياتها	3.313	1.272	6	متوسط
تسعى أمانة الرياض لتقديم تجربة مستخدم سلسة لجميع العملاء عبر منصاتها الرقمية	3.452	1.269	5	مرتفع
المتوسط	3.484	1.216		مرتفع

النتائج في الجدول تُظهر أن أمانة الرياض تبذل جهداً كبيراً في تحسين الأنشطة المتعلقة بالعملاء من خلال التحول الرقمي، حيث سجلت معظم العبارات المتعلقة بهذا الجانب متوسطات حسابية مرتفعة. العبارة المتعلقة بتوفير منصة رقمية شاملة لتقديم جميع الخدمات للعملاء حصلت على أعلى متوسط حسابي 3.622، مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة يوافقون بشكل كبير على أن أمانة الرياض قد نجحت في توفير منصة رقمية تتيح تقديم مجموعة واسعة من الخدمات بكفاءة.

كما تُظهر النتائج أن توفير قنوات رقمية فعالة لتحسين التفاعل مع العملاء و تقديم دعم فني سريع وفعال حصلت على متوسطات مرتفعة أيضاً، مما يعكس التزام أمانة الرياض بتقديم الدعم المستمر للعملاء في إطار التحول الرقمي. هذه العوامل تعد من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين تجربة العملاء وتبني حلول مبتكرة.

من جهة أخرى، العبارة التي تتعلق بأن دعم العملاء في التحول الرقمي هو من الأولويات حصلت على متوسط حسابي 3.313، مما يشير إلى أن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسينات إضافية، حيث يمكن أن يعكس ذلك ضعف الوعي أو الحاجة إلى استراتيجيات إضافية لدعم العملاء في هذا التحول.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين 1.080 و 1.272، مما يشير إلى أن هناك تنوعاً معتدلاً في الآراء بين المشاركين حول مدى فعالية الأنشطة الرقمية المتبعة في أمانة الرياض. هذا التباين قد يشير إلى تفاوت في التجارب بين الأفراد والأقسام المختلفة فيما يتعلق بتقديم الخدمات الرقمية للعملاء.

❖ المحور الثاني: المخاطر التشغيلية:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المخاطر التشغيلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تقييم أمانة الرياض المخاطر التشغيلية المتعلقة بالتكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية بشكل دوري	3.494	1.250	4	مرتفع
تراقب أمانة الرياض المخاطر التشغيلية المرتبطة بالموارد البشرية والتوظيف بشكل مستمر	3.627	1.101	1	مرتفع

مرتفع	3	1.166	3.548	تحدد أمانة الرياض المخاطر التشغيلية المتعلقة بالأنظمة والسياسات المالية للمشاريع
مرتفع	4	1.250	3.494	تتابع أمانة الرياض المخاطر التشغيلية التي قد تنشأ نتيجة للأعطال التقنية أو تعطل الأنظمة الرقمية
متوسط	5	1.256	3.373	تعالج أمانة الرياض المخاطر التشغيلية المتعلقة بالامتثال التنظيمي والتشريعات المحلية والدولية
مرتفع	2	1.198	3.588	تطبق أمانة الرياض استراتيجيات لتقليل تأثير المخاطر التشغيلية على الأداء المؤسسي من خلال التدابير الوقائية
مرتفع		1.204	3.521	المتوسط

النتائج في الجدول تُظهر أن جميع العبارات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية في أمانة الرياض حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة بشكل عام، حيث تراوحت بين 3.373 و 3.627. هذا يشير إلى أن معظم المشاركين في الدراسة يتفقون على أن أمانة الرياض تولي اهتمامًا كبيرًا لإدارة المخاطر التشغيلية عبر مختلف الجوانب، مع ملاحظة أن العبارة التي تشير إلى مراقبة المخاطر البشرية حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.627)، ما يعكس التركيز الكبير على المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين 1.101 و 1.273، مما يشير إلى تباين معتدل في ردود المشاركين. هذا التباين يعني أن هناك بعض الاختلافات في تقييمات الأفراد حول فعالية الإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر التشغيلية، لكنه لا يعكس اختلافًا واسعًا.

3.4 ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

➤ الفرضية الرئيسية: الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الأنشطة المتعلقة بالعلميات الإدارية -الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض .

جدول (12) اختبار الفرضية الرئيسية

الدلالة الاحصائية	R	قيمة F	قيمة T	B
0.000	0.839	**802.982	**28.337	0.312

** ذات دلالة إحصائية 0.01

تظهر نتائج جدول (9) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على الحد من المخاطر التشغيلية في أمانة الرياض. حيث تم الحصول على قيمة T تساوي 28.337، وهي قيمة كبيرة تُشير إلى أن التحويل الرقمي له تأثير قوي على المخاطر التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، سجلت قيمة F 802.982، مما يعكس أن النموذج الإحصائي المستخدم يفسر بشكل دقيق التباين في المخاطر التشغيلية من خلال التحويل الرقمي، مما يعزز من صحة الفرضية بأن هناك تأثيراً معنوياً للتحويل الرقمي.

بالإضافة إلى ذلك، تعكس قيمة R التي بلغت 0.839 وجود علاقة قوية إيجابية بين التحويل الرقمي والمخاطر التشغيلية، حيث تفسر الأبعاد المختلفة للتحويل الرقمي 83.9% من التباين في المخاطر التشغيلية. هذا يدل على أن التحويل الرقمي يُعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير في تقليل المخاطر التشغيلية.

أما الدلالة الإحصائية التي بلغت 0.000، فهي أقل من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، مما يؤكد أن النتائج ذات دلالة إحصائية ولا يمكن أن تكون حدثت بالصدفة. بناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن

التحول الرقمي في أمانة الرياض له تأثير قوي وإيجابي في الحد من المخاطر التشغيلية، مما يعكس أهمية تبني تقنيات التحول الرقمي لتحقيق تحسينات ملموسة في كفاءة العمليات وتقليل التحديات التشغيلية التي قد تواجه الأمانة.

➤ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

جدول (13) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

B	قيمة T	قيمة F	R	الدلالة الاحصائية
0.833	**20.707	**428.775	0.748	0.000

** ذات دلالة إحصائية 0.01

تظهر نتائج جدول (13) أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على الحد من المخاطر التشغيلية في أمانة الرياض. تمثل قيمة T التي بلغت 20.707 قيمة كبيرة، ما يدل على أن العلاقة بين الأنشطة الإدارية وتقليل المخاطر التشغيلية قوية ودالة إحصائيًا. إضافة إلى ذلك، قيمة F التي تساوي 428.775 تشير إلى أن النموذج الإحصائي يفسر بشكل دقيق العلاقة بين المتغيرات ويعزز فرضية وجود تأثير معنوي.

وبلغت قيمة R التي بلغت 0.748 تشير إلى أن الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية تفسر 74.8% من التباين في المخاطر التشغيلية، هذه النتيجة تعكس وجود علاقة قوية بين تحسين العمليات الإدارية وتقليل المخاطر التشغيلية في أمانة الرياض، وتظهر النتيجة أن الأنشطة الإدارية في أمانة الرياض تؤثر بشكل ملحوظ في الحد من المخاطر التشغيلية. العملية الإدارية المحسنة، مثل تحسين التنظيم وتبسيط الإجراءات، تساعد في تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة، مما يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية. الفعالية العالية في العمليات الإدارية توفر أساسًا قويًا لاستقرار الأعمال وتقليل التحديات التي قد تؤثر على سير العمل.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

جدول (14) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الدلالة الاحصائية	R	قيمة F	قيمة T	B
0.000	0.811	**649.066	**25.447	0.836

** ذات دلالة إحصائية 0.01

تظهر نتائج جدول (14) أن هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على الحد من المخاطر التشغيلية في أمانة الرياض. حيث تسجل قيمة T 25.447، وهي قيمة كبيرة للغاية، مما يدل على أن العلاقة بين الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية وتقليل المخاطر التشغيلية قوية ودالة إحصائيًا. كما أن قيمة F التي بلغت 649.066 تشير إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم يفسر العلاقة بشكل دقيق، مما يعزز الفرضية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي.

بالإضافة إلى ذلك، قيمة R التي تساوي 0.811 توضح أن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية تفسر 81.1% من التباين في المخاطر التشغيلية، مما يعكس وجود علاقة قوية بين تحسين إدارة الموارد البشرية وتقليل المخاطر التشغيلية. الدلالة الإحصائية التي بلغت 0.000، وهي أقل من 0.05، تؤكد أن هذه النتائج ذات دلالة إحصائية قوية وأن العلاقة بين المتغيرات ليست نتيجة للصدفة.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.

جدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الدلالة الاحصائية	R	قيمة F	قيمة T	B
0.000	0.829	**744.650	**27.288	0.860

** ذات دلالة إحصائية 0.01

تظهر نتائج جدول (15) أن هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ للأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر التشغيلية في أمانة الرياض. حيث سجلت قيمة $T = 27.288$ ، وهي قيمة مرتفعة جدًا، ما يشير إلى أن العلاقة بين الأنشطة المتعلقة بالعملاء وتقليل المخاطر التشغيلية قوية ودالة إحصائيًا. كما أن قيمة F التي بلغت 744.650 تشير إلى أن النموذج الإحصائي يفسر بشكل دقيق العلاقة بين الأنشطة المتعلقة بالعملاء والمخاطر التشغيلية، مما يدعم فرضية وجود تأثير معنوي.

بالإضافة إلى ذلك، قيمة R التي تساوي 0.829 تعني أن الأنشطة المتعلقة بالعملاء تفسر 82.9% من التباين في المخاطر التشغيلية، مما يعكس أن تحسين التفاعل مع العملاء وإدارة احتياجاتهم يمكن أن يسهم بشكل كبير في تقليل المخاطر التشغيلية. الدلالة الإحصائية التي بلغت 0.000 (أقل من 0.05) تؤكد أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية ولا يمكن أن تكون قد حدثت بالصدفة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة

1.5 نتائج الدراسة

- ✓ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للأنشطة الإدارية بلغ 3.494، وهو يشير إلى أن المشاركين يرون أن تحسين العمليات الإدارية من خلال التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في الحد من المخاطر التشغيلية. هذا يتماشى مع الاتجاهات الحديثة التي تؤكد أن تبسيط العمليات الإدارية وتحسين أنظمة العمل الرقمية يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل من الأخطاء البشرية.
- ✓ حصلت الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على متوسط حسابي مرتفع بلغ 3.560، مما يشير إلى أن التحول الرقمي في هذا المجال له دور كبير في تقليل المخاطر التشغيلية من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية، وتطوير برامج التدريب، وزيادة كفاءة الموظفين في التعامل مع الأدوات الرقمية الحديثة.
- ✓ حققت الأنشطة المتعلقة بالعملاء أعلى متوسط حسابي بلغ 3.622، مما يشير إلى أن التحول الرقمي في إدارة تجربة العملاء وتحسين التفاعل الرقمي يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية بشكل كبير، من خلال تقليل الأخطاء وتحسين استجابة الأمانة لاحتياجات العملاء الرقمية.
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور في الدراسة 3.521، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على تأثير التحول الرقمي في تقليل المخاطر التشغيلية. كما أن الانحراف المعياري الذي تراوح بين 1.1 و 1.3 يعكس وجود تباين معتدل في آراء المشاركين، ولكن معظمهم يتفقون على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر التشغيلية.

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي له تأثير كبير في تقليل المخاطر التشغيلية في أمانة الرياض، حيث تم التوصل إلى أن الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي، مثل الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية، الإجراءات البنكية، الموارد البشرية، والأنشطة المتعلقة بالعملاء، تساهم بشكل كبير في تقليل المخاطر التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن الدلالة الإحصائية كانت 0.000، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يعد عاملاً مهماً في تقليل المخاطر التشغيلية.

✓ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زيدان (2021) التي تناولت التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي، حيث أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل التحديات في المؤسسات التعليمية، مما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي أكدت أن التحول الرقمي له تأثير قوي على تقليل المخاطر التشغيلية في أمانة الرياض. كما أظهرت دراسة ندا (2020) أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حول تقليل المخاطر التشغيلية من خلال تحسين الأداء باستخدام الأنظمة الرقمية.

✓ أظهرت النتائج أن الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية لها تأثير كبير في تقليل المخاطر التشغيلية، حيث تم تفسير 83.9% من التباين في المخاطر التشغيلية من خلال هذه الأنشطة. وهذا يتماشى مع نتائج دراسة البحيري (2020) التي تناولت التحول الرقمي في إدارة الوثائق في الجامعات المصرية، حيث أكدت الدراسة أن التحول الرقمي في العمليات الإدارية يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية عن طريق تحسين الإجراءات وتطوير الأنظمة.

✓ أظهرت النتائج أن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية تساهم أيضاً في تقليل المخاطر التشغيلية، حيث تم تفسير 81.1% من التباين في المخاطر التشغيلية من خلال الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية. هذا يتماشى مع نتائج دراسة إبراهيم (2023) التي أكدت أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر التشغيلية، مما يعزز من الأداء المؤسسي.

✓ أظهرت النتائج أن تحسين الأنشطة المتعلقة بالعملاء له تأثير كبير في تقليل المخاطر التشغيلية، حيث تم تفسير 82.9% من التباين في المخاطر التشغيلية من خلال هذه الأنشطة. وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة أغانيم (2019) التي تناولت تحسين التفاعل مع العملاء من خلال التحول الرقمي، حيث أظهرت أن التحول الرقمي يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية في مختلف الأنظمة القضائية.

2.5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات :

- يجب التركيز على تطوير الأنظمة الرقمية لإدارة العمليات الإدارية بشكل شامل، بما يشمل إدارة الوثائق، العمليات المالية، وتدفعات العمل.
- تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليل البيانات الضخمة (Big Data) لتحسين اتخاذ القرارات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية.
- توفير التدريب المستمر للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة لضمان استغلالها بالشكل الأمثل.
- تصميم برامج تدريب مخصصة لتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع الأدوات الرقمية الحديثة.
- تطوير منصات رقمية تفاعلية تتيح للعملاء الوصول إلى الخدمات بلحظة وبسهولة، مثل بوابات تقديم الطلبات الإلكترونية واستعلامات الخدمة.
- الاستثمار في تطوير البنية التحتية التقنية لدعم الأنظمة الرقمية الجديدة، بما يشمل الشبكات السحابية (Cloud Computing) والأمن السيبراني.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital transformation across its various dimensions, including administrative activities, human resources, and customer-related activities, on reducing operational risks in the Riyadh Municipality. The descriptive-analytical approach was adopted for this study, where data was collected using a questionnaire. A total of 400 questionnaires were distributed to employees of the Riyadh Municipality, and 380 were retrieved, representing a response rate of 95%, which reflects high reliability in data collection.

The study's results indicated a statistically significant impact of digital transformation in reducing operational risks. The analyses showed that all dimensions of digital transformation positively contributed to improving institutional performance and minimizing operational challenges. The findings revealed that customer-related activities had the highest impact on reducing operational risks, followed by human resources activities, then banking procedures, and finally administrative activities. This highlights the importance of digital transformation in enhancing customer interaction, boosting employee efficiency, and simplifying internal processes.

The study recommended strengthening digital transformation strategies in the Riyadh Municipality by automating administrative processes, developing human resources digitally, enhancing cybersecurity, and improving the digital customer experience. Additionally, the recommendations emphasized the importance of utilizing big data analytics and artificial intelligence to predict operational risks and make proactive decisions that contribute to reducing operational challenges.

- **Keywords:** Digital Transformation, Operational Risks, Riyadh Municipality.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، أيمن عبد الله محمد (2017) أثر خصائص البيئة التقنية وتكنولوجيا المعلومات على مخاطر الرقابة التشغيلية الداخلية بالمصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصارف بالخرطوم، مجلة الدراسات الإدارية والإجتماعية، مج 1 ع 1، ص 213 – 244
- قرقط، ناصر، و لعشب، سهام. (2023). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج 6، ع 1، 234 - 255.
- - محمود، هاني رجب رزق. (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج 4، ع 3، 433 - 495
- إبراهيم، إسلام جمال صابر. (2023). التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج 5، ع 13، 135 - 172.
- أغانيم، سعاد. (2019). الإدارة القضائية وتحديات التحول الرقمي: التجربة المغربية نموذجاً. مجلة القانون والأعمال، ع 44، 159 - 174.
- البحيري، سحر محمد إبراهيم محمد. (2020). آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير بجماعة بنى سويف نموذجاً. الروزنامة: الحولية المصرية للوثائق، ع 18، 78 - 143.
- بدر، باسمه 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، ع 76، 27 - 102.
- بلباي، إكرام (2022). التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، 08 (01)، الصفحات 202 – 204

- بوعبد الله، خوجة وعلمي، حسيبة (2022). أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج 4، ع1، 36 – 15
- تقاوة رانية، وشوام، بوشامة (2023) التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الجزائر دراسة استكشافية، مجلة الاقتصاد والبيئة ، 06 (01) ، الصفحات 418 – 435
- حمدي جلييلة ايمان (2023) دور الحوكمة الرقمية في إنجاح وتفعيل التحول الرقمي - نموذج دولة الامارات العربية المتحدة مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية ، 05 (03) ، الصفحات 864 – 846
- راضي، أحمد سامي (2014). تطوير دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية - دراسة ميدانية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، عدد 2، ص 1 – 48
- زيدان، أمل. (2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجا. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75 ، 463 - 510.
- شحاته، شحاته السيد (2014) مراجعة أنظمة المحاسبة الالكترونية في بيئة الأعمال المعاصرة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ط1.
- شحادة، مها (2022) تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، 02 (01) ، الصفحات 53 – 106
- الصواف، محمد حسين (2011) أثر الرقابة والتدقيق الداخلي على تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية، مجلة التقني، 24(9)، ص 1 - 12.
- عائشة، بوقليمينة (2018) واقع مخاطر التشغيل في البنوك الجزائرية وتأثيرها على الربحية : دراسة تطبيقية . مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة كلية العلوم الاقتصادية، مج 9 عدد 16، ص 223 – 224
- غالي، أشرف أحمد و محمد، مؤمن فرحات و عبد الحليم، أحمد حامد. (2016). أثر انعكاسات الدور الحديث للمراجعة الداخلية على تعزيز مراحل إدارة المخاطر : دراسة نظرية وميدانية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 7 ، عدد 4، ص 1 – 87

- فاروق احمد والمدهون، ماجد (2023) دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة ، مجلة الاقتصاد والدراسات التجارية، 31 (1) ، 24 – 55
- المحروق، ماهر ، (2016) ،المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة،عمان .
- المساعيد، ابتسام سالم و عكور ، سالم محمد (2021) أثر الإفصاح عن المخاطر المالية في مقياس الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مجلة رماح، عدد 56، 1 – 22
- مصيلحي (2021). التحول الرقمي الاطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، مكتبة نور .noor-book.com/gl4kzg
- المطرف عبد الرحمن بن فهد (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط المجلد (36) ، العدد (7) ، ص 158 – 184
- نصير، عبدالناصر عبداللطيف محمد. (2021). أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج5، ع2 ، 1 - 56.
- هاني ، كمال ، (2010)، متطلبات التحول إلى النشر الإلكتروني على الإنترنت: دراسة ميدانية لدوريات المكتبات والمعلومات في البيئة المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Aganoke, et al, 2018, Relationship between Operational Risk and Performance of Banks in, Edo State, International Journal of Academic Research in Economics & Management Sciences, Vol. 7, No. 4.

- Abbas, D.S.(2019). Activity ratio influence on profitability- At the Mining Company Listed in Indonesia Stock Exchange Period (2010 - 2013), DOI:10.17605/OSF.IO/7G2VP
- 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.
- 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.
- Ariffin, N. M., & Kassim, S. H. (2011, December). Risk management practices and financial performance of Islamic banks: Malaysian evidence. In 8th International Conference on Islamic Economics and Finance, P19-21.
- Hussein, A. A. A. A., and Abusharbeh, M. T. (2020). Assessment of Maturity of Quality Management System and its Impact on Operational Risk Management in Palestinian Banking Sector (Unpublished Master Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Khamaisa, Adi Musa Muhammad, and Al-Ghabasha, Muhammad Ibrahim Suleiman. (2021). The Impact of Supply Operational Risk on Financial Performance in the Jordanian Manufacturing Sector: The Facilitating Role of Justice in the Buyer-Supplier Relationship (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Miao, Z. (2021) Digital economy value chain: Concept, model structure, and mechanism. Appl. Econ, 53, 4342-4357.
- Miller. K., (2007). Risk and Rationality in Entrepreneurial

- Okeke, M. N., Aganoke, C. U., & Onuorah, A. N. (2018). Operational risk management and organizational performance of banks in, edo state. *International Journal of Academic Research Economics and Management Sciences*, 7(4), 104 – 120
- Piekiet Weeserik, B., & Spruit, M. (2018). Improving operational risk management using business performance management technologies. *Sustainability*, 10(3), P640.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H. and Li, X. (2020), "The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 441-462. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0166>

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 التشغيلية:

دراسة تطبيقية على أمانة الرياض

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- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-39 سنة

☐ من 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات

☐ من 11 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

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

المناسب لاختيارك:

المبعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
العمليات الإدارية									
تلتزم الإدارة العليا بوضع الأهداف والسياسات المتعلقة بالتحول الرقمي في العمليات الإدارية									
تتابع الإدارة العليا بشكل دوري السياسات والإجراءات للتحول الرقمي والتأكد من توافقها مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية									
الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي التي تم اعتمادها من قبل المؤسسة									
تضع المؤسسة قواعد تنظيمية لدمج التحول الرقمي في العمليات الإدارية حسب الأقسام المختلفة									
تضع المؤسسة قواعد تنظيمية للحد من التحديات التقنية المتعلقة بالتحول الرقمي									

					تقوم المؤسسة بمراجعة دورية للأنظمة الرقمية المستخدمة في العمليات الإدارية وتقييم كفاءتها
الموارد البشرية					
					الإدارة العليا في أمانة الرياض هي المسؤولة عن وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية
					يقوم المسؤول عن إدارة الموارد البشرية بمراجعة القرارات الخاصة بالاحتياجات الرقمية لتجنب نقص أو فائض في الموارد
					تتوفر آليات تحكم داخلية في أمانة الرياض لإدارة التحول الرقمي في الموارد البشرية
					تحدث مخاطر في أمانة الرياض في الموارد البشرية نتيجة لصعوبة الحصول على الكفاءات الرقمية المناسبة في السوق
					تشكل تحديات الموارد البشرية أبرز المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى تعثر عملية التحول الرقمي في أمانة الرياض
					تفضل أمانة الرياض استخدام أساليب تطوير مهارات الموارد البشرية ذات الفاعلية العالية وقليل المخاطر
العملاء					

					توفر أمانة الرياض قنوات رقمية فعالة لتحسين التفاعل مع العملاء
					تهتم أمانة الرياض بتوفير خدمات إلكترونية تسهم في تسهيل التعامل مع العملاء
					تلتزم أمانة الرياض بتقديم دعم فني سريع وفعال للعملاء في المجال الرقمي
					توفر أمانة الرياض منصة رقمية شاملة لتقديم جميع الخدمات للعملاء
					تعتبر أمانة الرياض أن دعم العملاء في التحول الرقمي أحد أولوياتها
					تسعى أمانة الرياض لتقديم تجربة مستخدم سلسة لجميع العملاء عبر منصاتها الرقمية

✓ المحور الثاني: المخاطر التشغيلية، ضع إشارة (✓) في

المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
					تقييم أمانة الرياض المخاطر التشغيلية المتعلقة بالتكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية بشكل دوري
					تراقب أمانة الرياض المخاطر التشغيلية المرتبطة بالموارد البشرية والتوظيف بشكل مستمر
					تحدد أمانة الرياض المخاطر التشغيلية المتعلقة بالأنظمة والسياسات المالية للمشاريع
					تتابع أمانة الرياض المخاطر التشغيلية التي قد تنشأ نتيجة للأعطال التقنية أو تعطل الأنظمة الرقمية
					تعالج أمانة الرياض المخاطر التشغيلية المتعلقة بالامتثال التنظيمي والتشريعات المحلية والدولية
					تطبق أمانة الرياض استراتيجيات لتقليل تأثير المخاطر التشغيلية على الأداء المؤسسي من خلال التدابير الوقائية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk management



The Impact of Digital Transformation on Reducing Operational Risks: An Applied Study on Riyadh Municipality

Preparation:

Essa Farhan Almishrafi

242001839

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446-2025