

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي وأثرها على نجاح التنفيذ: دراسة ميدانية على شركة بيع بالجملة

أسم الطالب

رضوان عبدالله مهدي أحمد

الرقم الجامعي ٢٣٣٠٠٠٧٤٧

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	1.1. المقدمة.....
٥	1.2. مشكلة الدراسة.....
٦	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
٦	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٧	1.3. أهمية الدراسة.....
٧	1.3.1. على المستوى النظري.....
٧	1.3.2. على المستوى التطبيقي.....
٨	1.4. أسئلة الدراسة.....
٨	1.5. أهداف الدراسة.....
٩	1.6. فرضيات الدراسة.....
١٠	1.7. نموذج الدراسة.....
١٠	1.8. منهجية الدراسة.....
١١	مجتمع وعينة الدراسة.....
١١	مصادر جمع البيانات.....
١١	أدوات الدراسة.....
١٢	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
١٢	حدود الدراسة.....
١٢	1.9. الدراسة الميدانية.....
١٣	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
	١٣ الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٣	2.1. المقدمة.....
١٤	2.2. المتغير المستقل: إدارة المخاطر.....
١٤	تمهيد ومفهوم إدارة المخاطر.....
١٥	أهمية إدارة المخاطر.....

١٦	أهداف إدارة المخاطر
١٧	أبعاد إدارة المخاطر
١٨	الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر
٢٠	2.3. المتغير التابع: نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي
٢٠	تمهيد ومفهوم نجاح مشاريع التحول الرقمي
٢١	أهمية نجاح مشاريع التحول الرقمي
٢٢	أهداف نجاح مشاريع التحول الرقمي
٢٣	أبعاد نجاح مشاريع التحول الرقمي
٢٤	الدراسات السابقة المرتبطة بنجاح مشاريع التحول الرقمي
٢٦	2.4. العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي
٢٨	2.5. الخاتمة

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد العالم في العقد الحالي تحولات جذرية في بيئة الأعمال نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لبقاء المنظمات واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة وتغير توقعات العملاء. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني بل تحول إلى عملية شاملة تمس جميع جوانب العمل التنظيمي بدءاً من العمليات الداخلية ومروراً بنماذج الأعمال وانتهاءً بعلاقة المنظمة بعملائها ومورديها، الأمر الذي جعل من تبني مشاريع التحول الرقمي محوراً رئيسياً في الخطط الاستراتيجية للشركات على اختلاف قطاعاتها وأحجامها (المصري وآخرون، ٢٠٢٢).

وعلى الرغم من الفوائد الكبيرة التي تحققها مشاريع التحول الرقمي للمنظمات من حيث رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء وتعزيز القدرة التنافسية، إلا أن هذه المشاريع تواجه تحديات جسيمة تتعلق بطبيعتها

المعقدة وارتفاع تكاليفها وتشعب أبعادها التقنية والتنظيمية والبشرية. وتشير التقارير الدولية إلى أن ما يقارب ٧٠٪ من مبادرات التحول الرقمي تفشل في تحقيق أهدافها المرجوة، وتعزى نسبة كبيرة من هذا الفشل إلى ضعف التخطيط لإدارة المخاطر وعدم القدرة على استشراف التهديدات المحتملة والتعامل معها بفاعلية (فاضل، ٢٠٢٣).

ومن هنا برز مفهوم إدارة المخاطر باعتباره أحد الركائز الجوهرية في إدارة المشاريع الحديثة، إذ تُعرف إدارة المخاطر بأنها العملية المنهجية لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، ووضع استراتيجيات الاستجابة المناسبة لها بهدف تقليل آثارها السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية الكامنة فيها. وتكتسب إدارة المخاطر أهمية مضاعفة في مشاريع التحول الرقمي نظراً لتعدد مصادر المخاطر فيها وتشابكها، بدءاً من المخاطر التقنية كأمن المعلومات والتكامل بين الأنظمة، ومروراً بالمخاطر التنظيمية كمقاومة التغيير وضعف الكفاءات الرقمية، وانتهاءً بالمخاطر المالية والاستراتيجية (القهودي، ٢٠٢٤).

ويُعد قطاع البيع بالجملة من القطاعات الأكثر تأثراً بموجة التحول الرقمي، حيث تواجه شركات هذا القطاع ضغوطاً متزايدة لإعادة هيكلة عملياتها التشغيلية واللوجستية وسلاسل التوريد الخاصة بها لمواكبة التحولات في سلوك المستهلكين وظهور منصات التجارة الإلكترونية ومنافسين رقميين جدد. وتمثل مشاريع التحول الرقمي في شركات البيع بالجملة فرصة لإحداث نقلة نوعية في الأداء، غير أنها تتطوي على مخاطر متعددة قد تُعرض المشاريع للفشل ما لم تُدر بأسلوب علمي ممنهج (أحمد، ٢٠٢٦).

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور إدارة المخاطر في إنجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، من خلال دراسة ميدانية على إحدى شركات البيع بالجملة، بهدف الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ هذه المشاريع، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في رفع معدلات نجاح مشاريع التحول الرقمي في هذا القطاع الحيوي.

1.2. مشكلة الدراسة

تشير الأدبيات والتقارير المتخصصة إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع التحول الرقمي لا تحقق أهدافها المخططة، ويُعزى ذلك في معظم الحالات إلى ضعف منظومة إدارة المخاطر داخل المنظمات المنفذة لهذه المشاريع. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والعملي بمفهوم إدارة المخاطر، إلا أن تطبيقها في سياق مشاريع التحول الرقمي - لا سيما في شركات البيع بالجملة - لا يزال يعاني من قصور واضح، مما يستدعي إجراء دراسات معمقة لفهم هذه الإشكالية ومعالجتها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

بمراجعة الدراسات السابقة في مجال إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، يلاحظ الباحث وجود جملة من الفجوات النظرية، إذ ركّز معظم تلك الدراسات على إدارة المخاطر في مشاريع المقاولات والإنشاءات (المعادن وأبو زيد، ٢٠٢١؛ جبر والشوابكة، ٢٠٢٥)، وتناول بعضها الآخر مشاريع البرمجيات في القطاع المصرفي (المصري وآخرون، ٢٠٢٢)، في حين كانت الدراسات التي تربط بين إدارة المخاطر ومشاريع التحول الرقمي تحديداً قليلة نسبياً. كما أن الإطار المفاهيمي الذي يجمع بين أبعاد إدارة المخاطر ومحددات نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي لم يحظَ بالقدر الكافي من التأسيس النظري، خاصة في البيئة العربية، ولم تُحدد بصورة واضحة طبيعة المخاطر النوعية المرتبطة بمشاريع التحول الرقمي في قطاع تجارة الجملة، الأمر الذي يستدعي بناء إطار نظري متكامل يسد هذه الفجوة (فاضل، ٢٠٢٣).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتُلاحظ ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت أثر إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التحول الرقمي في قطاع البيع بالجملة بصفة خاصة، إذ توجّهت معظم الدراسات نحو قطاعي البنوك والمقاولات (أحمد، ٢٠٢٦؛ القهواوي، ٢٠٢٤). كما أظهرت الممارسة الواقعية أن كثيراً من شركات البيع بالجملة تفتقر إلى إطار رسمي لإدارة المخاطر في مشاريعها الرقمية، وتعتمد على المعالجة الارتجالية للمشكلات بعد وقوعها بدلاً من التخطيط الاستباقي لها، مما يؤدي إلى تجاوزات في الجداول الزمنية والميزانيات وضعف في تحقيق المخرجات المستهدفة. وتبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تستكشف واقع ممارسات إدارة المخاطر في إحدى شركات البيع بالجملة وتقيس أثرها على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي فيها.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما أثر إدارة المخاطر على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في شركة البيع بالجملة محل الدراسة؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، ومن طبيعة القطاع الذي تُجرى فيه، ويمكن إبراز هذه الأهمية على مستويين:

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يربط بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التحول الرقمي، وهو مجال لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث في البيئة العربية.
- تعمل الدراسة على سد الفجوة البحثية القائمة فيما يتعلق بدراسة إدارة المخاطر في سياق مشاريع التحول الرقمي تحديداً، بدلاً من الاقتصار على المشاريع الإنشائية أو البرمجية.
- تُقدم الدراسة مفاهيم محدّثة حول طبيعة المخاطر التي تواجه مشاريع التحول الرقمي ومحددات نجاحها، بما يفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين لتطوير الموضوع في دراسات لاحقة.
- يُتوقع أن تشكل نتائج الدراسة مرجعاً علمياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة أخرى ضمن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدم الدراسة لشركات البيع بالجملة رؤية عملية حول واقع إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي لديها، وتُسهم في توعية الإدارات العليا بأهمية تبني نهج منظم لإدارة المخاطر.
- تُساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في تصميم سياسات وإجراءات أكثر فاعلية للتعامل مع المخاطر المرتبطة بمشاريع التحول الرقمي، بما يرفع من معدلات نجاحها.

- تُمكن الدراسة مديري المشاريع من تحديد المخاطر الأكثر تأثيراً على نجاح مشاريع التحول الرقمي ووضع خطط استجابة استباقية لها.
- تُقدم توصيات تطبيقية للشركة محل الدراسة وللقطاع بشكل عام، يمكن من خلالها تطوير ممارسات إدارة المشاريع الرقمية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من تركيزها على قطاع البيع بالجملة الذي يُعد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني، والذي يشهد تحولات رقمية متسارعة تتطلب إدارة احترافية للمخاطر.

1.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في شركة البيع بالجملة محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر تحديد المخاطر على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الشركة محل الدراسة؟
٢. ما أثر تحليل وتقييم المخاطر على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الشركة محل الدراسة؟
٣. ما أثر الاستجابة للمخاطر والتخطيط لمواجهتها على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الشركة محل الدراسة؟
٤. ما أثر مراقبة المخاطر ومتابعتها على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الشركة محل الدراسة؟
٥. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي داخل الشركة محل الدراسة؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر على نجاح التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على المتغير التابع "نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي"

في شركة بيع بالجملة، وذلك بهدف تقديم إطار عملي يُسهم في تعزيز قدرة الشركة على إدارة تحدياتها الرقمية بكفاءة وفعالية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على المفهوم النظري لإدارة المخاطر وأبعادها في سياق مشاريع التحول الرقمي.
2. تحديد أهم المخاطر التي تواجه مشاريع التحول الرقمي في قطاع البيع بالجملة.
3. قياس أثر بُعد تحديد المخاطر على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الشركة محل الدراسة.
4. قياس أثر بُعد تحليل وتقييم المخاطر على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
5. قياس أثر بُعد الاستجابة للمخاطر على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
6. قياس أثر بُعد مراقبة المخاطر على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
7. الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
8. تقديم توصيات عملية للإدارة العليا لتحسين ممارسات إدارة المخاطر بما يدعم نجاح التحول الرقمي.

1.6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعةً على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في شركة البيع بالجملة محل الدراسة.

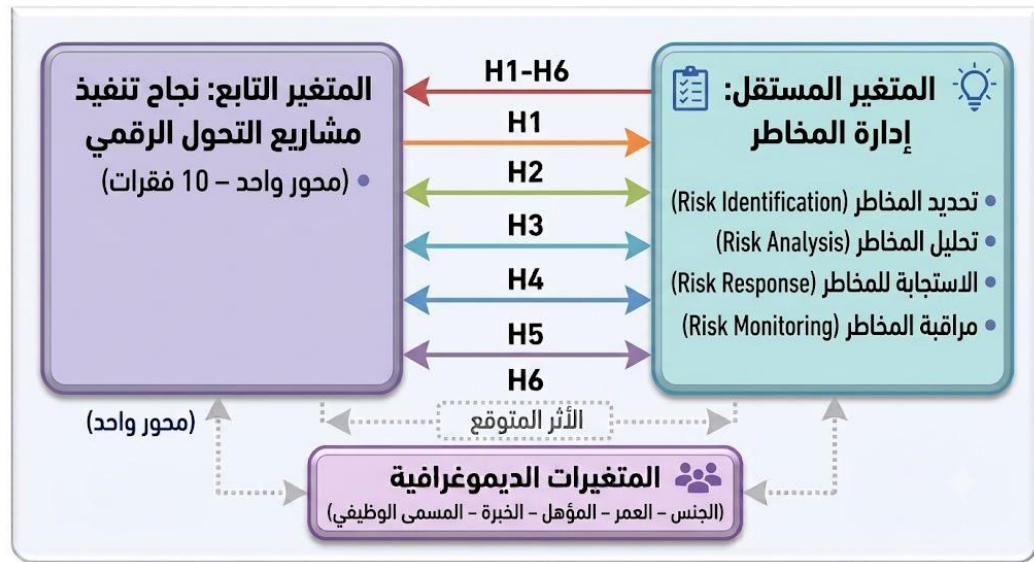
الفرضيات الفرعية:

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تحديد المخاطر على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تحليل المخاطر على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستجابة للمخاطر على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
- H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد مراقبة المخاطر على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

- **H05:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر على نجاح التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد النموذج على متغير مستقل هو "إدارة المخاطر" بأبعاده الأربعة، ومتغير تابع هو "نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي"، مع متغيرات ديموغرافية وسيطة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

1.8. منهجية الدراسة

المنهج المتبع: سوف تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث سيقوم الباحث بوصف ظاهرة إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي، وتحليل العلاقة بين متغيراتها اعتماداً على البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة، وذلك بما يخدم أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها.

كما سوف يستخدم الباحث **الأسلوب الكمي** في جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وذلك من خلال تصميم استبانة إلكترونية سيتم توزيعها على مجتمع الدراسة، ثم ستُعالج البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاستخلاص النتائج واختبار الفرضيات وتقديم التوصيات المناسبة.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة البيع بالجملة محل الدراسة ممن لهم ارتباط مباشر بمشاريع التحول الرقمي، وذلك في الإدارات التالية: إدارة تقنية المعلومات، إدارة العمليات، إدارة المشاريع، الإدارة المالية، إدارة سلاسل الإمداد، والإدارة العليا)، والبالغ عددهم تقريباً (220) موظفاً وموظفة.

وسوف يعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث سيتم اختيار عينة حجمها (140) مفردة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينة الملائم، وسوف يتم توزيع (١٤٠) استبانة إلكترونية على أفراد العينة، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (125) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة تقارب 89%.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمقالات المحكمة والتقارير الرسمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.
- المصادر الأولية: وستُجمع من خلال تصميم استبانة إلكترونية توزّع على أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى مقابلات قصيرة مع بعض المسؤولين في الشركة.

أدوات الدراسة

سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وسيتم بناؤها استناداً إلى الأدبيات السابقة، وستُقاس فقراتها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

عدد فقرات الاستبانة:

المحور	عدد الفقرات
البيانات الديموغرافية	5
البُعد الأول: تحديد المخاطر	4
البُعد الثاني: تحليل المخاطر	4

4	البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر
4	البُعد الرابع: مراقبة المخاطر
10	المتغير التابع: نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي (محور أحادي)
31	الإجمالي

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يستخدم الباحث برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وذلك بتطبيق الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على قياس أثر إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة (تحديد - تحليل - استجابة - مراقبة) على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
- **الحدود المكانية:** شركة البيع بالجملة محل الدراسة وفروعها.
- **الحدود البشرية:** العاملون المرتبطون بمشاريع التحول الرقمي في الشركة.
- **الحدود الزمانية:** سوف تُنفَّذ الدراسة الميدانية خلال العام الأكاديمي (2025 / 2026).

1.9. الدراسة الميدانية

سوف تُنفَّذ الدراسة الميدانية عبر المراحل الآتية:

سيقوم الباحث في المرحلة الأولى بإعداد الاستبانة وعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من الصدق الظاهري، ثم سيتم تطبيقها على عينة استطلاعية مكوّنة من (٢٠) مفردة لاختبار ثباتها. وفي المرحلة الثانية، سوف يتم التوزيع الفعلي للاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (١٤٠) مفردة داخل شركة البيع بالجملة، ومتابعتهم لضمان أعلى نسبة استرداد ممكنة. وفي المرحلة الثالثة، ستُفرَّغ البيانات وتُعالَج إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، ثم ستُعرَض النتائج وتُناقَش في ضوء الأدبيات السابقة، وصولاً إلى التوصيات والمقترحات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يتضمن المشروع المقترح خمسة فصول رئيسية على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة يشمل المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أسئلة الدراسة، أهدافها، فرضياتها، نموذجها، منهجيتها، حدودها، ومصطلحاتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: إدارة المخاطر (المفهوم، الأهمية، الأبعاد الأربعة).
- المبحث الثاني: مشاريع التحول الرقمي (المفهوم، المتطلبات، معايير النجاح).
- المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التحول الرقمي في قطاع البيع بالجملة.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة عرض وتحليل الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، والتعليق عليها وبيان الفجوة البحثية.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، أدواتها، صدق وثبات الأداة، وتحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ملخص النتائج، التوصيات العملية، المقترحات لدراسات مستقبلية، وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الزاوية في البناء المعرفي لأي دراسة علمية، إذ يُشكّل الجسر الذي يربط بين ما توصّل إليه الباحثون السابقون من نتائج ومعارف، وبين ما تسعى الدراسة الحالية إلى استكشافه وإضافته إلى الرصيد المعرفي في مجال إدارة الأعمال. ومن هذا المنطلق، يستعرض الباحث في هذا الفصل الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية المرتبطة بمتغيري الدراسة، وهما: إدارة المخاطر بوصفها المتغير المستقل، ونجاح تنفيذ

مشاريع التحول الرقمي بوصفه المتغير التابع، وذلك في سياق قطاع البيع بالجملة الذي يشهد تحولات متسارعة نحو الرقمنة الشاملة.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يُوفّر الإطار المفاهيمي الذي يُستند إليه في تفسير النتائج ومناقشتها، فضلاً عن أنه يُتيح للباحث التعرف على الفجوات البحثية التي لم تُعالجها الدراسات السابقة، ومن ثمّ تحديد موقع دراسته الحالية ضمن الخارطة البحثية العالمية. كما يُسهم هذا الفصل في تعزيز الأصالة العلمية للدراسة من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين ما سبقها من أبحاث، وتوضيح الإضافة النوعية التي تُقدّمها.

وقد حرص الباحث على تنظيم هذا الفصل وفق تسلسل منطقي يبدأ بتقديم الإطار المفاهيمي للمتغير المستقل (إدارة المخاطر) من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، ثم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة به، وينتقل بعد ذلك إلى تناول المتغير التابع (نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي) بالتفصيل ذاته، ثم يُوضّح العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين، ليُختتم الفصل بخلاصة تُبرز أهم ما تم التوصل إليه من قراءات وتحليلات.

2.2. المتغير المستقل: إدارة المخاطر

تمهيد ومفهوم إدارة المخاطر

تُمثّل إدارة المخاطر أحد أهم الحقول المعرفية التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين في العقود الأخيرة، خاصةً في ظل البيئة الأعمال المتّسمة بعدم اليقين والتقلبات المتسارعة على المستويات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. فالمنظمات الحديثة لم تعد قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية دون امتلاك منظومة متكاملة لإدارة المخاطر التي قد تُهدّد استمرارية أعمالها أو تحول دون تحقيق مشاريعها لأهدافها المرسومة.

ويُعرّف فاضل (٢٠٢٣) إدارة المخاطر بأنها "العملية المنهجية المنظمة التي يتم من خلالها تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع أو المنظمة، وتحليلها وتقييمها من حيث احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها، ثم وضع استراتيجيات مناسبة للاستجابة لها بما يُقلّل من آثارها السلبية ويُعزّز الفرص الإيجابية". ويُشير المصري

وحلمي وحجاج (٢٠٢٢) إلى أن إدارة المخاطر تنطوي على مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمتراكبة التي تبدأ بالتخطيط للمخاطر وتنتهي بمراقبتها وتقييم فاعلية الاستجابات المتخذة بشأنها.

ومن منظور أوسع، يُعرّفها جبر والشوابكة (٢٠٢٥) بأنها "منهج استراتيجي شامل يهدف إلى حماية أصول المنظمة وسمعتها ومصالح أصحاب المصلحة فيها من خلال التعامل الاستباقي مع التهديدات المحتملة، بالاعتماد على الأدوات التحليلية الحديثة كتحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي". وتتفق هذه التعريفات على أن إدارة المخاطر ليست مجرد ردود أفعال آنية، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تتغلغل في جميع مستويات المنظمة وعملياتها.

أهمية إدارة المخاطر

تحتل إدارة المخاطر مكانة محورية في منظومة الإدارة الحديثة، إذ لم تعد ترفاً تنظيمياً أو نشاطاً تكميلياً، بل باتت ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالتعقيد والغموض وسرعة التغير. فالمنظمات التي تُهمل هذا الجانب تجد نفسها عرضة لخسائر مالية وتشغيلية جسيمة، بل قد يمتد الأمر إلى تهديد وجودها ذاته.

ويشير القهوازي (٢٠٢٤) إلى أن أهمية إدارة المخاطر تتجلى في جوانب متعددة، أبرزها: أولاً، حماية الأصول المادية والمعنوية للمنظمة من التلف أو الضياع، ثانياً، تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استثمارية وتشغيلية أكثر رشداً استناداً إلى تحليل علمي دقيق للمخاطر المحتملة، ثالثاً، تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة من خلال توجيهها نحو المجالات الأقل مخاطرة والأعلى عائداً، ورابعاً، تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة عبر تمكينها من اقتناص الفرص التي قد يُحجم عنها المنافسون بسبب المخاطر المرتبطة بها.

ويرى أحمد (٢٠٢٦) أن أهمية إدارة المخاطر تنبع من كونها تُسهم في رفع جودة المشاريع الهندسية وضمان تحقيقها لأهدافها ضمن القيود المحددة للوقت والتكلفة والمواصفات، كما تُعزز ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة وتُدعم سمعتها في السوق. ويُضيف فاضل (٢٠٢٣) أن هذه الأهمية تتضاعف في المشاريع الكبيرة

والمعقدة التي تنطوي على استثمارات ضخمة وأطراف متعددة، حيث يُمكن أن تُشكّل الإخفاقات فيها كارثة تنظيمية ومالية.

ومن جانب آخر، يُبيّن المياحي وخضير (٢٠٢٦) أن إدارة المخاطر تكتسب أهمية استثنائية في القطاع المصرفي والمالي، لأنها تُسهم في تعزيز الكفاءة المصرفية وحماية أموال المودعين وضمان استقرار النظام المالي ككل، خاصةً في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي أفرزت أنماطاً جديدة من المخاطر لم تكن معروفة سابقاً كمخاطر الأمن السيبراني ومخاطر الاعتماد على الطرف الثالث.

أهداف إدارة المخاطر

تتعدّد الأهداف التي تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيقها، وتتشعب لتشمل الجوانب المالية والتشغيلية والاستراتيجية للمنظمة على حدّ سواء. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا مختلفة، ما أثمر الأدبيات النظرية في هذا المجال.

ويشير جبر والشوابكة (٢٠٢٥) إلى أن إدارة المخاطر تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها: أولاً، تحديد المخاطر التي قد تُعرق تحقيق أهداف المنظمة أو مشاريعها بشكل استباقي، ثانياً، تقييم هذه المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وشدة تأثيرها لتحديد الأولويات في التعامل معها، ثالثاً، تطوير استراتيجيات فعّالة للاستجابة للمخاطر سواء بتجنبها أو تخفيفها أو تحويلها أو قبولها، ورابعاً، تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المنظمة وجعلها جزءاً من الحمض النووي التنظيمي.

كما يُشير النحاس ودبا (٢٠٢٢) إلى أن إدارة المخاطر تستهدف: أولاً، ضمان استمرارية أعمال المنظمة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة والأزمات الطارئة، ثانياً، تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة عن المخاطر المحتملة، ثالثاً، حماية سمعة المنظمة وعلامتها التجارية من التآكل نتيجة الحوادث السلبية، رابعاً، الامتثال للمتطلبات التشريعية والتنظيمية المتعلقة بإدارة المخاطر، وخامساً، تحسين الأداء المالي والتشغيلي عبر تقليل الخسائر والاستفادة من الفرص.

ويُضيف القهواي (٢٠٢٤) أهدافاً أخرى تتمثل في: تعزيز قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، وتحسين علاقاتها مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وبناء نظام إنذار مبكر يُتيح رصد التهديدات قبل تفاقمها. ويرى المصري وحلمي وحجاج (٢٠٢٢) أن الهدف الأسمى لإدارة المخاطر يتمثل في تحقيق التوازن بين المخاطرة والعائد، بحيث لا تنكفئ المنظمة على نفسها خوفاً من المخاطر ولا تنتهز في تحملها بلا حساب.

أبعاد إدارة المخاطر

تم تحديد أبعاد إدارة المخاطر في هذه الدراسة بناءً على ما أشار إليه كلٌّ من جبر والشوابكة (٢٠٢٥)، وفاضل (٢٠٢٣)، وأحمد (٢٠٢٦)، حيث اتفقت هذه الدراسات على أن إدارة المخاطر تنطوي على أربعة أبعاد رئيسية متكاملة ومتتابة، وهي: تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر. وفيما يلي شرح مفصل لكل بُعد من هذه الأبعاد:

البعد الأول: تحديد المخاطر (Risk Identification): يُعدّ هذا البعد نقطة الانطلاق في أي عملية لإدارة المخاطر، إذ يهدف إلى الكشف المنهجي عن جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة أو مشروعها، سواء كانت مخاطر داخلية نابعة من طبيعة العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي، أو خارجية مرتبطة بالبيئة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. ويستخدم الباحثون والممارسون في هذا البعد أدوات متعدّدة كالعصف الذهني، وقوائم المراجعة، وتحليل SWOT، ومقابلات الخبراء، وتقنية دلفي، بهدف بناء سجل شامل للمخاطر يُشكّل قاعدة بيانات مرجعية لباقي مراحل إدارة المخاطر.

البعد الثاني: تحليل المخاطر (Risk Analysis): بعد تحديد المخاطر، تأتي مرحلة تحليلها وتقييمها كمياً ونوعياً لتحديد احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها المحتمل على أهداف المنظمة. ويشمل هذا البعد استخدام أساليب إحصائية ورياضية متقدّمة كتحليل الحساسية، وتحليل شجرة القرار، ومحاكاة مونت كارلو، إلى جانب الأساليب النوعية كمصفوفة الاحتمال والأثر. والهدف من هذا التحليل هو ترتيب المخاطر وفق أولوياتها لتوجيه الجهود والموارد نحو المخاطر الأكثر خطورة والأعلى احتمالاً.

البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر (Risk Response): يتمحور هذا البُعد حول تطوير استراتيجيات فعّالة للتعامل مع المخاطر المحددة والمقيّمة، حيث يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل خطر بناءً على طبيعته وحجم تأثيره. وتشمل استراتيجيات الاستجابة الرئيسية: التجنب (الامتناع عن النشاط المسبب للخطر)، والتخفيف (اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية أو تأثير الخطر)، والتحويل (نقل الخطر إلى طرف ثالث كشركات التأمين)، والقبول (تحمل الخطر مع الاستعداد لتبعاته). ويتطلب هذا البُعد قدراً عالياً من المهارة والخبرة في اتخاذ القرارات ووضع خطط الطوارئ.

البُعد الرابع: مراقبة المخاطر (Risk Monitoring): يُمثّل هذا البُعد الحلقة الأخيرة والمستمرة في دورة إدارة المخاطر، إذ يتضمّن المتابعة الدورية للمخاطر المحددة، والتحقق من فاعلية الاستجابات المتخذة، ورصد المخاطر الجديدة الناشئة، وتحديث سجل المخاطر بشكل مستمر. ويعتمد هذا البُعد على مؤشرات الأداء الرئيسية للمخاطر (KRIs)، والتقارير الدورية، والتدقيق الداخلي، وأنظمة الإنذار المبكر. ويُضفي هذا البُعد الطابع الديناميكي على إدارة المخاطر ويجعلها عملية حيّة تتفاعل مع المتغيّرات البيئية.

وبالإضافة إلى هذه الأبعاد الأربعة، أشار بعض الباحثين إلى عناصر تكميلية تُعزّز فاعلية إدارة المخاطر، منها: ثقافة إدارة المخاطر السائدة في المنظمة، ودعم الإدارة العليا لهذه العملية، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة، وتبني التكنولوجيا الحديثة كتحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر والتنبؤ بها.

الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر

الدراسات العربية:

دراسة جبر والشوابكة: (2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية، مع اختبار الدور المعدّل لتحليلات البيانات الضخمة في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٥٠) مديراً ومهندساً في شركات المقاولات العراقية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بجميع أبعادها على نجاح المشاريع، كما أكدت

أن تحليلات البيانات الضخمة تلعب دوراً معدّلاً إيجابياً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات المقاولات لمنهجيات متكاملة في إدارة المخاطر مدعومة بتقنيات تحليلات البيانات الضخمة.

دراسة القهواي: (2024) هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها في شركات التشييد المنفّذة لمشاريع البنية التحتية في مدينة زليتن الليبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٨٥) مديراً ومهندساً في شركات التشييد المحلية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في هذه الشركات جاء متوسطاً، مع وجود قصور واضح في بُعدي تحليل المخاطر ومراقبتها. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الكفاءات البشرية في مجال إدارة المخاطر وتبني أدوات تقنية حديثة لدعم هذه العملية.

دراسة أحمد: (2026) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد، تحليل، استجابة، مراقبة) على جودة المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٨٠) مهندساً ومديراً في شركات هندسية سعودية. وتوصّلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية، وكان بُعد تحليل المخاطر الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل الشركات الهندسية وتخصيص وحدات متخصصة لهذه المهمة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة: (Jin, 2025) هدفت الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات إدارة المخاطر للمشاريع الابتكارية في سياق التحول الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع مراجعة أدبية شاملة، وتم تحليل بيانات من عدد من المشاريع الابتكارية في الشركات الصينية. وتوصّلت النتائج إلى أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر في مشاريعها الابتكارية تُحقّق معدّلات نجاح أعلى بكثير من تلك التي تعتمد على الأساليب التقليدية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المخاطر.

دراسة: (Chouaibi et al., 2022) هدفت الدراسة إلى دراسة الأثر المخاطر للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الشركات التونسية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكوّنت العينة من (١٥٠) شركة تونسية. وتوصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي يحمل مخاطر متعددة تُؤثر سلباً على الأداء التنظيمي في حال عدم إدارتها بشكل فعال، وأن وجود منظومة قوية لإدارة المخاطر يُخفّف من هذه الآثار السلبية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار متكامل لإدارة مخاطر التحول الرقمي.

دراسة: (El Khatib et al., 2026) هدفت الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات المدفوعة بالذكاء الاصطناعي لتعزيز التحول الرقمي وإدارة مخاطر المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط بالجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وتكوّنت العينة من (٢٠٠) مدير مشروع في شركات إماراتية. وتوصلت النتائج إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المخاطر يُعزّز بشكل ملحوظ من قدرة المنظمات على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها في الوقت المناسب. وأوصت الدراسة بالاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي.

2.3. المتغير التابع: نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي

تمهيد ومفهوم نجاح مشاريع التحول الرقمي

يُشكّل التحول الرقمي أحد أبرز الظواهر التي تُعيد تشكيل ملامح بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، إذ لم يعد خياراً استراتيجياً تتخذه المنظمات وفق ما تراه مناسباً، بل بات ضرورة حتمية لضمان البقاء والمنافسة في أسواق تتسم بالتحوّل المستمر نحو الرقمنة الشاملة. وفي هذا السياق، يُمثّل نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي التحدي الحقيقي أمام المنظمات، لأن مجرد إطلاق هذه المشاريع لا يعني بالضرورة تحقيقها لأهدافها المرجوة.

ويُعرّف عواودة (٢٠٢٥) نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بأنه "قدرة المنظمة على استكمال مشاريعها الرقمية ضمن القيود المحددة للوقت والتكلفة والجودة، مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة وضمان تبني الحلول الرقمية من قبل المستخدمين وتحقيق العائد المتوقع منها". ويُشير الجلامدة والعروود (٢٠٢٣) إلى أن نجاح هذه

المشاريع لا يُقاس فقط بالمعايير التقليدية لإدارة المشاريع، بل يمتدّ ليشمل مدى تحقيق التحوّل الفعلي في نموذج الأعمال والثقافة التنظيمية وتجربة العملاء.

ومن منظور شامل، يرى (Carujo et al., 2022) أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يُمثّل "المحصلة النهائية لتضافر جهود الأطراف المعنية كافة، بدءاً من الإدارة العليا التي تتبنّى الرؤية الاستراتيجية، مروراً بفرق العمل التقنية التي تُنفّذ الحلول، وانتهاءً بالمستخدمين النهائيين الذين يتفاعلون مع هذه الحلول". ويُضيف زهر وعبدالنعيم وبالفقيرة (٢٠٢٤) أن هذا النجاح يتجاوز المعنى الضيق للإنجاز التقني ليشمل تحقيق التوافق بين التقنية والإنسان والعملية، وهو ما يُعرف بمثلث التحول الرقمي.

أهمية نجاح مشاريع التحول الرقمي

تكتسب مشاريع التحول الرقمي أهمية استثنائية في عصرنا الحالي، حيث أصبحت المنظمات التي تفشل في تنفيذ هذه المشاريع بنجاح مهدّدة بالتخلّف عن ركب المنافسة، بل ربما بالخروج من السوق كلياً. ولذلك، يُولي الباحثون والممارسون اهتماماً متزايداً بدراسة العوامل التي تُعزّز نجاح هذه المشاريع والعوامل التي تُعرقّلها.

ويُشير المشاط (٢٠٢٦) إلى أن أهمية نجاح مشاريع التحول الرقمي تتجلّى في: أولاً، تعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمة من خلال أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الأساليب اليدوية، ثانياً، تحسين جودة الخدمات المقدّمة للعملاء وتخصيصها وفق احتياجاتهم الفردية، ثالثاً، فتح آفاق جديدة للنمو والابتكار عبر استكشاف نماذج أعمال رقمية غير مسبوقّة، رابعاً، تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات (Data-driven decisions)، وخامساً، تحقيق وفورات مالية جوهرية على المدى الطويل رغم التكاليف الأولية المرتفعة.

ويرى (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021) أن أهمية نجاح هذه المشاريع تتبع من كونها تُشكّل البوابة الرئيسية لدخول المنظمات إلى عصر الصناعة الرابعة (Industry 4.0)، حيث تُتيح لها الاستفادة من تقنيات إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة. ويُضيف الموصلي والرضا (٢٠٢٥) أن نجاح هذه المشاريع يُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة التقارير المالية ورفع مستوى الشفافية والحوكمة داخل المنظمات.

وعلى صعيد آخر، يُشير (Bashir & Cheema, 2025) إلى أن أهمية نجاح مشاريع التحول الرقمي تتضاعف في ظل جائحة كوفيد-١٩ وما تلاها من تحولات جذرية في أنماط العمل والاستهلاك، حيث أصبحت المنظمات ملزمة بتقديم خدماتها رقمياً لضمان استمراريتها. كما يُبين (Eyieyien et al., 2024) أن هذا النجاح يُعزّز من قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة التي تُفضّل العمل في بيئات رقمية متطورة.

أهداف نجاح مشاريع التحول الرقمي

تتنوّع الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال نجاح مشاريعها الرقمية، وتتباين هذه الأهداف باختلاف طبيعة المنظمة وقطاعها ومرحلة نضجها الرقمي. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من منظورات متعدّدة.

ويُشير النحاس ودبا (٢٠٢٢) إلى أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يستهدف تحقيق ما يلي: أولاً، بناء بنية تحتية رقمية متكاملة تدعم عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية، ثانياً، تحقيق التكامل بين الأنظمة والتطبيقات المختلفة داخل المنظمة للقضاء على ظاهرة الجزر المعلوماتية المنعزلة، ثالثاً، تمكين الموظفين من امتلاك المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأدوات والتقنيات الحديثة، رابعاً، تعزيز قدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيّرات البيئية.

كما يُشير (Lang & Müller, 2021) إلى أن هذه المشاريع تستهدف: أولاً، تحسين تجربة العملاء عبر تقديم خدمات سلسلة ومتّسقة عبر مختلف القنوات الرقمية (Omnichannel)، ثانياً، تسريع دورة الابتكار وتقليل الوقت اللازم لطرح المنتجات والخدمات الجديدة في السوق (Time-to-Market)، ثالثاً، تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات الحساسة، رابعاً، بناء نموذج أعمال قابل للتوسّع والتكيف مع نموّ المنظمة، وخامساً، تحقيق الاستدامة البيئية عبر تقليل استهلاك الورق والموارد المادية.

ويُضيف (Nenni et al., 2025) أن أهداف نجاح مشاريع التحول الرقمي تشمل أيضاً: تعزيز الذكاء التنظيمي من خلال تحليل البيانات الضخمة، وتحسين إدارة سلاسل الإمداد، وتمكين اتخاذ القرارات في الوقت

الحقيقي (Real-time decision making) ، وبناء علاقات أعمق وأكثر تخصيصاً مع العملاء. ويرى المياحي وخضير (٢٠٢٦) أن الهدف الأسمى لهذه المشاريع يتمثل في تحقيق التحوّل الشامل في نموذج الأعمال بحيث تُصبح المنظمة رقمية بطبيعتها لا مجرد منظمة تستخدم أدوات رقمية.

أبعاد نجاح مشاريع التحول الرقمي

تم تحديد أبعاد نجاح مشاريع التحول الرقمي في هذه الدراسة بناءً على ما توصّل إليه كلٌّ من (Lang & Müller, 2021)، و (Carujo et al., 2022)، والمعادات وأبو زيد (٢٠٢١)، والمصري وحلمي وحجاج (٢٠٢٢)، حيث اتّفقت هذه الدراسات على أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يُقاس من خلال عدّة أبعاد متكاملة، هي: الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وتحقيق الجودة المطلوبة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفيما يلي شرح مفصّل لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: الالتزام بالوقت (Time Adherence) يُشير هذا البُعد إلى قدرة فريق المشروع على إنجاز جميع مراحل المشروع ضمن الجدول الزمني المحدّد سلفاً في خطة المشروع. ويكتسب هذا البُعد أهمية خاصة في مشاريع التحول الرقمي لأن التأخير قد يؤدي إلى تقادم الحلول الرقمية قبل تنفيذها نظراً للتطوّر التكنولوجي المتسارع. ويعتمد الالتزام بالوقت على دقّة التخطيط الأولي، وواقعية الجداول الزمنية، وكفاءة إدارة الموارد، والقدرة على التعامل مع المستجدّات والعقبات دون تأثير جوهري على المسار الحرج للمشروع.

البُعد الثاني: الالتزام بالتكلفة (Cost Adherence) يعني هذا البُعد قدرة فريق المشروع على تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة له، دون تجاوزات مالية جوهريّة. وتُشكّل مشاريع التحول الرقمي تحديّاً كبيراً في هذا الجانب نظراً لتعدّد بنود الإنفاق (البرمجيات، الأجهزة، التدريب، الاستشارات، الصيانة) وصعوبة التقدير الدقيق للتكاليف مسبقاً. ويتطلب الالتزام بالتكلفة نظاماً فعّالاً للرقابة المالية، وإدارة رشيدة للتغييرات في نطاق المشروع، وتفاوضاً حكيماً مع الموردين.

البُعد الثالث: تحقيق الجودة المطلوبة (Quality Achievement) يتمثّل هذا البُعد في مدى تلبية مخرجات المشروع للمواصفات الفنية والوظيفية المحدّدة في متطلبات المشروع. وفي مشاريع التحول الرقمي، تشمل الجودة

جوانب متعدّدة كأداء النظام، وسهولة الاستخدام، والأمن السيبراني، وقابلية التوسّع، والتكامل مع الأنظمة الأخرى. ويتطلب تحقيق الجودة المطلوبة تطبيق معايير عالمية معتمدة كمعايير ISO ومنهجيات ضمان الجودة ك Six Sigma و TQM.

البُعد الرابع: رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction): يُعبّر هذا البُعد عن مدى تلبية المشروع لتوقعات وطموحات الأطراف المعنية كافة، بما فيهم الإدارة العليا، والموظفون، والعملاء، والشركاء، والموردون. ويُعدّ هذا البُعد من أعقد أبعاد نجاح المشاريع لأنه يتضمّن عناصر ذاتية ومتغيّرة، ويتطلب تواصلًا مستمرًا مع أصحاب المصلحة طوال دورة حياة المشروع لإدارة توقّعاتهم والاستجابة لملاحظاتهم.

البُعد الخامس: تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives Achievement): يُمثّل هذا البُعد المعيار النهائي لنجاح مشاريع التحول الرقمي، إذ يُقاس مدى إسهام المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة كتحسين الأداء المالي، وزيادة الحصة السوقية، وتعزيز الميزة التنافسية، ورفع كفاءة العمليات. ويتجاوز هذا البُعد المؤشرات التشغيلية قصيرة الأمد ليتناول الأثر طويل الأمد للمشروع على المنظمة ككل.

وبالإضافة إلى هذه الأبعاد الرئيسية، أشار بعض الباحثين إلى عناصر تكميلية تُعزّز من نجاح مشاريع التحول الرقمي، منها: مستوى تبني المستخدمين للحلول الرقمية الجديدة (User Adoption Rate) ، ومدى تحقيق العائد على الاستثمار المتوقع (ROI) ، ومستوى النضج الرقمي الذي وصلت إليه المنظمة بعد المشروع، وقدرة الحلول المطبّقة على التطوّر والتكيّف مع الاحتياجات المستقبلية.

الدراسات السابقة المرتبطة بنجاح مشاريع التحول الرقمي

الدراسات العربية:

دراسة المصري وحلمي وحجاج: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثّرة على تنفيذ مشاريع البرمجيات بأبعادها (التخطيط، الموارد البشرية، الدعم الإداري، إدارة المخاطر) في البنك الأهلي المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢٢٠) موظفًا في إدارات تكنولوجيا المعلومات

بالبنك. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للعوامل المدروسة على نجاح تنفيذ مشاريع البرمجيات، وكان عاملاً التخطيط وإدارة المخاطر الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل البنوك وتبني منهجيات حديثة كمنهجية الأجايل (Agile).

دراسة الجلامدة والعمود: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تعزيز التدقيق الاستراتيجي بأبعاده في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٠) موظفاً في الدائرة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التدقيق الاستراتيجي، وأن نجاح مشاريع التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على دعم الإدارة العليا وجاهزية البنية التحتية. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتأهيل الكوادر البشرية.

دراسة المعادات وأبو زيد: (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تخطيط المشروع بأبعاده على نجاح المشاريع الإنشائية، مع اختبار الدور المعدل لمستوى المخاطرة، في شركات المشاريع الإنشائية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) مدير مشروع ومهندس. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لتخطيط المشروع على نجاحه، وأن مستوى المخاطرة يعدل هذه العلاقة بشكل جوهري. وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر في مراحل التخطيط الأولى للمشاريع.

الدراسات الأجنبية:

دراسة: (Eyeyien et al., 2024) هدفت الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات الفعالة لنجاح التحول الرقمي في إدارة المشاريع عبر مختلف القطاعات الصناعية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع مراجعة أدبية شاملة، وتم تحليل بيانات من (٣٠) مشروعاً عبر (١٢) قطاعاً صناعياً. وتوصلت النتائج إلى أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يعتمد على خمسة عوامل رئيسية: القيادة الاستراتيجية، والاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير الكفاءات، والتغيير الثقافي، وإدارة المخاطر. وأوصت الدراسة بتبني إطار متكامل يجمع بين هذه العوامل.

دراسة: (Carujo et al., 2022) هدفت الدراسة إلى استكشاف دور منهجية إدارة المشاريع كعامل نجاح حرج في مبادرات التحول الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي عبر إجراء مقابلات معمّقة، وتكوّنت العينة من (٢٥) مدير مشروع في شركات برتغالية. وتوصّلت النتائج إلى أن تبني منهجية علمية لإدارة المشاريع يزيد من احتمالية نجاح مشاريع التحول الرقمي بنسبة تصل إلى (٧٠٪). وأوصت الدراسة بتأهيل مديري المشاريع في منهجيات PMI و PRINCE2 و Agile.

دراسة: (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021) هدفت الدراسة إلى تقديم دليل استراتيجي لنجاح التحول الرقمي في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في سياق الصناعة الرابعة. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتكوّنت العينة من (١٥٠) شركة صغيرة ومتوسطة. وتوصّلت النتائج إلى تحديد (١٢) عاملاً حرجاً لنجاح التحول الرقمي، أبرزها: الرؤية الاستراتيجية، والقيادة الرقمية، والبنية التحتية التكنولوجية، وإدارة المخاطر، وتطوير الكفاءات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة لخارطة طريق واضحة للتحول الرقمي.

2.4. العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي

تُشكّل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي علاقة عضوية متينة، إذ لا يُمكن تصوّر تحقيق نجاح مستدام في هذه المشاريع دون وجود منظومة متكاملة وفعّالة لإدارة المخاطر. فمشاريع التحول الرقمي تنطوي بطبيعتها على مستوى مرتفع من عدم اليقين، نظراً لتعدّد الأطراف المشاركة فيها، وتشابك أبعادها التقنية والتنظيمية والبشرية، وسرعة التطوّر التكنولوجي الذي قد يُحوّل الحلول المطبّقة إلى حلول متقادمة في وقت قصير.

وتتجلّى هذه العلاقة في عدّة مستويات؛ فعلى المستوى الأول، يُسهم بُعد **تحديد المخاطر** في تعزيز نجاح مشاريع التحول الرقمي من خلال الكشف المبكر عن التهديدات المحتملة كمخاطر الأمن السيبراني، ومخاطر مقاومة الموظفين للتغيير، ومخاطر عدم توافق الحلول الجديدة مع الأنظمة القائمة. وتُشير دراسة (Bashir & Cheema, 2025) إلى أن الشركات التي تُمارس تحديداً منهجياً للمخاطر في بداية مشاريعها الرقمية تُحقّق معدّلات نجاح أعلى بنسبة (٤٥٪) مقارنة بالشركات التي تعتمد على ردود الفعل الآنية.

وعلى المستوى الثاني، يُعزّز بُعد تحليل المخاطر من قدرة فرق المشاريع على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن أولويات التنفيذ وتوزيع الموارد. فالتحليل الدقيق للمخاطر يُساعد في تحديد المخاطر ذات الأولوية القصوى التي تستوجب اتخاذ إجراءات فورية، وتلك التي يُمكن مراقبتها فقط. ويرى (Jin, 2025) أن تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي أصبحت أدوات لا غنى عنها في تحليل مخاطر مشاريع التحول الرقمي، حيث تُتيح التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل حدوثها بدقة عالية.

وعلى المستوى الثالث، يُشكّل بُعد الاستجابة للمخاطر الحلقة العملية التي تربط بين التخطيط والتنفيذ، إذ يُتيح للمنظمات وضع خطط طوارئ فعّالة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها. وقد أثبتت دراسة (El Khatib et al., 2026) أن المنظمات التي تمتلك خطط استجابة متعدّدة السيناريوهات لمخاطر مشاريعها الرقمية تُقلّل من الأثر السلبي لهذه المخاطر بنسبة تصل إلى (60%).

وعلى المستوى الرابع، يُوفّر بُعد مراقبة المخاطر الطابع الديناميكي لعملية إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي، حيث يُتيح المتابعة المستمرة للمخاطر الحالية ورصد المخاطر الناشئة. وتُشير دراسة المشاط (٢٠٢٦) إلى أن المصارف العراقية التي تبنت أنظمة متطوّرة لمراقبة مخاطر التحول الرقمي شهدت انخفاضاً ملحوظاً في معدّلات فشل مشاريعها الرقمية.

كما تتجلى العلاقة بين المتغيرين في السياق العملي لشركات البيع بالجملة، حيث تواجه هذه الشركات تحديات فريدة في رحلتها الرقمية، كتعقيدات إدارة سلاسل الإمداد، وتنوّع قاعدة العملاء، وحساسية البيانات المتعلقة بالمخزون والأسعار. وفي هذا السياق، تُصبح إدارة المخاطر ليست مجرد وظيفة داعمة، بل عنصراً استراتيجياً محورياً يُحدّد مصير مشاريع التحول الرقمي.

وتؤكد الأدبيات الحديثة على أن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التحول الرقمي ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة تفاعلية معقّدة تتأثر بعوامل وسيطة ومعدّلة متعدّدة، كثقافة المنظمة، ودعم الإدارة العليا، ومستوى النضج الرقمي، وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه المنظمة. ويرى (Nenni et al., 2025) أن التقدّم الحاصل في تقنيات الذكاء الاصطناعي يُعيد تعريف هذه العلاقة، حيث يُتيح للمنظمات إدارة مخاطرها بشكل أكثر ذكاءً وفعالية.

وفي الختام، يُمكن القول إن إدارة المخاطر تُشكّل العمود الفقري لنجاح مشاريع التحول الرقمي، إذ تُوفّر الإطار المنهجي للتعامل مع حالات عدم اليقين التي تُحيط بهذه المشاريع، وتُمكن المنظمات من تحويل التهديدات المحتملة إلى فرص للتعلّم والتطوير، ومن ثمّ تحقيق التحوّل الرقمي المنشود بأقلّ الخسائر وأعلى العوائد.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، وهما إدارة المخاطر بوصفها المتغير المستقل ونجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بوصفه المتغير التابع. وقد تبيّن من خلال هذا الاستعراض أن إدارة المخاطر تُمثّل منظومة متكاملة تشمل أربعة أبعاد رئيسية هي تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها، وأن كل بُعد من هذه الأبعاد يُسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.

كما اتّضح من خلال مراجعة الأدبيات أن نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي يُقاس بمعايير متعدّدة تتجاوز المعايير التقليدية للوقت والتكلفة والجودة، لتشمل معايير استراتيجية كرضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد أجمعت الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية على وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التحول الرقمي، وأن الشركات التي تتبنّى ممارسات متقدّمة في إدارة المخاطر تُحقّق معدّلات نجاح أعلى في مشاريعها الرقمية.

وقد كشف هذا الاستعراض عن وجود فجوة بحثية واضحة تتعلق بدراسة هذه العلاقة في سياق شركات البيع بالجملة على وجه التحديد، حيث تركّز معظم الدراسات السابقة على القطاع المصرفي أو الصناعي أو الإنشائي، مع ندرة الدراسات التي تناولت قطاع البيع بالجملة رغم أهميته الاقتصادية وحاجته الماسّة للتحول الرقمي. ومن هنا تأتي الأهمية النوعية للدراسة الحالية التي تسعى إلى سدّ هذه الفجوة عبر دراسة أثر إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في شركة بيع بالجملة.

وسيُشكّل هذا الفصل الأساس النظري الذي ستنتقل منه الفصول اللاحقة، سواء في بناء نموذج الدراسة وصياغة فرضياتها، أو في تصميم أداة الدراسة وتحليل بياناتها، أو في تفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

قائمة المراجع

- جبر، هيثم عمار، و الشوابكة، روان عودة خلف. (٢٠٢٥). أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية: الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611658>
- المصري، أحمد فاروق أحمد محمد، حلمي، يحيى مصطفى كمال، و حجاج، ريهام محمد يونس. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على تنفيذ مشاريع البرمجيات في البنوك بالتطبيق على مشاريع البرمجيات بالبنك الأهلي المصري (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1535347>
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302868>
- فاضل، حسن. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة. مجلة دفاتر قانونية، ع ٢٤٤ ، ١٦٩ - ٢٠٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409023>
- أحمد، أيمن إبراهيم عبدالله. (٢٠٢٦). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية: المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية نموذجاً. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مج ٧، ع ١٤ ، ٣٧ - ٥٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1679684>
- القهودي، فؤاد سالم خليفة. (٢٠٢٤). تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية: دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زلتن. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج ٢، ع ١٤ ، ٢١١ - ٢٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467678>
- الجلامدة، سامية أحمد، و العرود، شاهر فلاح. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي في تعزيز التدقيق الاستراتيجي: دراسة تطبيقية: دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466433>
- النحاس، أحمد حمدي، و دبا، ندى طارق. (٢٠٢٢). إدارة مخاطر التحول الرقمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٣، ملحق ١٥٠١ - ١٥١٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1292003>
- عواودة، ماريه وصفي موسى. (٢٠٢٥). إدارة المخاطر المصرفية في ظل التحول الرقمي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ١١٦٤ ، ٥٥٠ - ٥٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1574176>

المشاط، صادق. (٢٠٢٦). إدارة المخاطر والتحول الرقمي في المصارف العراقية: رؤية استراتيجية. مجلة اتحاد المصارف العربية، ٥٤٥، ١٠٩ - ١١٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1696610>

زهر، إكرامي جمال السيد، عبدالنعم، عمرو عبدالحميد حامد، و بالفقيرة، فاطمة علي امحمد. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية: دراسة حالة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١١، ١٤، ١ - ٣٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442776>

الموصللي، ريماء علاء الدين، و الرضا، عقبة كامل. (٢٠٢٥). دور إدارة مخاطر التحول الرقمي في تعزيز جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، ٤١، ٤٤، ١ - ٢٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1652139>

المياحي، مريم جاسم خلف، و خضير، أرادن حاتم. (٢٠٢٦). دور إدارة المخاطر والتحول الرقمي في تعزيز الكفاءة المصرفية: دراسة تحليلية للقطاع المصرفي العراقي للمدة ٢٠١٠-٢٠٢٣. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، ٢٤، ٨٩٤، ٢٥٤ - ٢٧٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1699860>

Jin, Z. (2025). Risk management strategies for innovative projects in the context of digital transformation. Экономика и социум, (2-1 (129)), 1581-1587

Bashir, U., & Cheema, A. T. (2025). Impact of Sustainable Project Management Practices on Project Success: Mediating Role of Digital Transformation and Moderating Role of Risk Management. Minhaj International Journal of Economics and Organization Sciences, 5(1), 128-153.

Nenni, M. E., De Felice, F., De Luca, C., & Forcina, A. (2025). How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: a systematic literature review. Management Review Quarterly, 75(2), 1669-1716.

Eyieyien, O. G., Idemudia, C., & Ijomah, T. I. (2024). Strategic approaches for successful digital transformation in project management across industries. International Journal of Frontiers in Engineering and Technology Research, 7(1), 01-011.

El Khatib, M., Aljaberi, F., & Alfalasi, A. (2026). Artificial Intelligence–Driven Strategies for Enhancing Digital Transformation and Project Risk Management. International Journal of Business Analytics and Security (IJBAS), 6(1), 78-96.

Chouaibi, S., Festa, G., Quaglia, R., & Rossi, M. (2022). The risky impact of digital transformation on organizational performance—evidence from Tunisia. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121571.

Ghobakhloo, M., & Iranmanesh, M. (2021). Digital transformation success under Industry 4.0: a strategic guideline for manufacturing SMEs. *Journal of manufacturing technology management*, 32(8), 1533-1556.

Lang, F., & Müller, T. L. (2021). Success factors of ICT projects in digital transformation. *European project management journal*, 11(2), 24-36.

Carujo, S., Anunciação, P. F., & Santos, J. R. (2022). The project management approach. A critical success factor in digital transformation initiatives. *Economics and Culture*, 19(1), 64-74.