

أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية

على أمانه الرياض

إعداد الطالب/

بشراحمد محسن الشمري

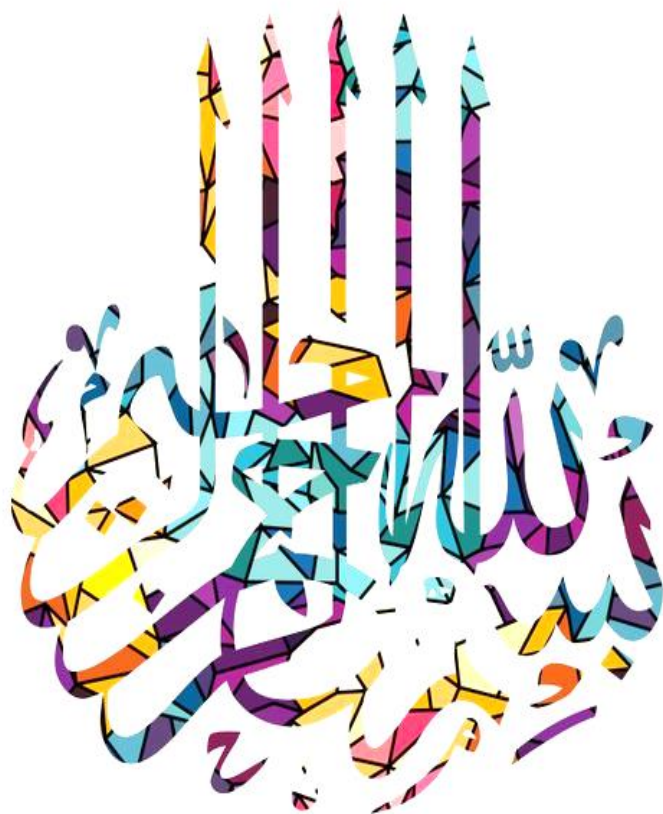
241000437

إشراف/

د. اسماء ابو عنزه

العام الدراسي:

2024 – 1446



إهداء

بفضل من الله ودعمه ، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز ، اهداءً لذكرى والدي
الغالي المتوفي ، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع لي في رحلتي العلمية . كانوا
يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على تحقيق النجاح .

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

وبهذه في مواصلة مسيرتي الأكلاد محبة وتحقيق طموحاتي الشخصية ، أتطلع إلى
النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه ، داعية الله أن يمن علي بقوة
 وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة .

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

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

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

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

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

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

د. أسماء أبو عنزة

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

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

المستخلص

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
3.....	1.1 مشكلة الدراسة
4.....	2.1 أهمية الدراسة
6.....	3.1 أهداف الدراسة
6.....	4.1 تساؤلات الدراسة
7.....	5.1 فروض الدراسة
8.....	6.1 نموذج الدراسة
9.....	7.1 الدراسات السابقة
9.....	٢ الدراسات العربية
15.....	٢ الدراسات الأجنبية

18.....	8.1 الفجوة البحثية:
18.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 مصادر جمع البيانات:
20.....	12.1 أدوات الدراسة:
20.....	13.1 حدود الدراسة:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المبحث الأول: التحول الرقمي
21.....	تمهيد
22.....	1.1.2 نشأة التحول الرقمي
23.....	2.1.2 مفهوم التحول الرقمي
27.....	3.1.2 أهمية التحول الرقمي
29.....	4.1.2 فوائد تطبيق التحول الرقمي
31.....	5.1.2 خطوات التحول الرقمي
32.....	6.1.2 نماذج التحول الرقمي
35.....	7.1.2 عوامل نجاح التحول الرقمي
36.....	8.1.2 معوقات التحول الرقمي
38.....	9.1.2 مكونات التحول الرقمي
39.....	10.1.2 أهداف التحول الرقمي
40.....	11.1.2 إستراتيجيات التحول الرقمي

41.....	12.1.2 فوائد التحول الرقمي
41.....	13.1.2 خطوات التحول الرقمي
41.....	14.1.2 تحديد محاور مؤشر قياس مستوى التحول الرقمي
43.....	15.1.2 مخاطر التحول الرقمي
44.....	المبحث الثاني: المخاطر المؤسسية:
45.....	1.2.2 مفهوم المخاطر المؤسسية
46.....	2.2.2 مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية
49.....	3.2.2 مراحل إدارة الأزمة
50.....	4.2.2 عمليات إدارة الأزمة
51.....	5.2.2 أساليب إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمات
53.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
53.....	مقدمة
53.....	1.3 منهجية البحث:
53.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
53.....	3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
54.....	4.3 الأساليب الإحصائية:
54.....	5.3 أداة الدراسة
55.....	6.3 صدق أداة الدراسة
59.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:
60.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج

60.....	مقدمة.....
60.....	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....
61.....	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان.....
61.....	المحور الأول: التحول الرقمي ٢.....
66.....	المحور الثاني: المخاطر المؤسسية ٢.....
67.....	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
72.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
72.....	مقدمة.....
72.....	1.5 نتائج الدراسة.....
74.....	2.5 التوصيات.....
75.....	3.5 المقترحات.....
76.....	Abstract.....
77.....	المراجع:.....
77.....	المراجع العربية.....
79.....	المراجع الأجنبية.....
80.....	الملاحق.....
81.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
55	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
56	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
58	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
59	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	(4)
60	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(5)
61	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية	(6)
62	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية	(7)
63	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية	(8)
65	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأنشطة المتعلقة بالعملاء	(9)
66	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المخاطر المؤسسية	(10)

68	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي على المخاطر المؤسسية	(11)
68	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على المخاطر المؤسسية	(12)
69	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على المخاطر المؤسسية	(13)
70	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على المخاطر المؤسسية	(14)
71	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي الأنشطة المتعلقة بالعملاء على المخاطر المؤسسية	(15)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

هناك نقاش متزايد حول موضوع التحول الرقمي في السنوات الأخيرة، حيث يُعرّف هذا المفهوم بأنه العملية التي تتبناها المؤسسات والحكومات لاستخدام وتطبيق التقنيات الرقمية الحديثة بهدف إحداث تغييرات جذرية في طرق ممارسة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج التشغيلية. وذلك من أجل تحقيق قيمة مضافة وزيادة الكفاءة والفعالية على كافة المستويات. يُعد التحول الرقمي ضرورة ملحة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية وغيرها، والتي أحدثت تحولات كبيرة في أنماط الحياة والعمل والتواصل والتفاعل. فالمؤسسات التي تبادر إلى عملية التحول الرقمي ستكون قادرة على الاستفادة من هذه التطورات التكنولوجية، وتقديم خدمات وحلول أكثر كفاءة وفعالية لعملائها، مما سيعزز من قدرتها على المنافسة.

لذلك، باتت عملية التحول الرقمي أولوية استراتيجية لمختلف القطاعات في الوقت الحالي، سواء على مستوى المؤسسات الخاصة أو الحكومات. فهي تمثل فرصة لتحديث وتطوير الأعمال والخدمات، والارتقاء بمستوى الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة واستشراف المستقبل. وبالتالي، فإن نجاح عملية التحول الرقمي سيكون له انعكاسات إيجابية على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتنموية.

إن المخاطر المؤسسية هي مجموعة من العوامل والأحداث التي قد تؤثر سلبًا على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. هذه المخاطر تنشأ من داخل المؤسسة أو من البيئة الخارجية المحيطة بها، وتتنوع لتشمل مختلف جوانب عمل المؤسسة، بما في ذلك المالية والتشغيلية والتنظيمية والتكنولوجية والسمعة. إدارة المخاطر المؤسسية هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتقييم وإدارة هذه المخاطر بشكل فعال. وتشمل هذه العملية عدة مراحل أساسية، بدءًا من تحديد المخاطر المحتملة

ومصادرها، ثم تقييم درجة تأثيرها ومدى احتمالية حدوثها، وصولاً إلى اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتعامل مع هذه المخاطر والتقليل من أثارها السلبية.

مواجهة المخاطر المؤسسية بشكل فعال يتطلب أن تكون لدى المؤسسة استراتيجية واضحة وشاملة لإدارة المخاطر، تعكس ثقافة المؤسسة وقدرتها على التكيف والتعامل معها. كما يتطلب ذلك توافر نظام حوكمة فعال ينسق بين مختلف الجهات المعنية بالمخاطر، مثل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والوحدات التشغيلية. إن إغفال أو إهمال المخاطر المؤسسية قد ينتج عنه آثار كارثية على استمرارية المؤسسة وقدرتها التنافسية. لذلك تبرز أهمية إرساء نظام متكامل وفعال لإدارة المخاطر، بما يعزز قدرة المؤسسة على التنبؤ والاستجابة بشكل استباقي للمتغيرات والتحديات المحتملة في بيئة العمل.

التحول الرقمي هو أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تؤثر بشكل كبير على طريقة عمل المؤسسات في مختلف القطاعات. إن استغلال التقنيات الرقمية بشكل فعال له إمكانات عديدة للحد من المخاطر المؤسسية وتعزيز قدرة المؤسسات على المواجهة والتكيف. على الصعيد التشغيلي، يساعد التحول الرقمي في تحسين الكفاءة والفاعلية التشغيلية من خلال آليات مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة. فعلى سبيل المثال، يمكن للتقنيات الرقمية تحسين عمليات الإشراف والرقابة وتقليل الأخطاء البشرية، مما يساهم في الحد من المخاطر التشغيلية. كما تساعد أدوات التحليل المتطورة في اكتشاف أنماط غير عادية أو إشارات إنذار مبكر تحذر من مخاطر محتملة.

على الصعيد المالي، تُمكن التقنيات الرقمية من تعزيز الرقابة والشفافية المالية، بما في ذلك في مجال إدارة السيولة والتدفقات النقدية. كما تساعد في الحد من مخاطر الاحتيال والسرقة من خلال آليات الأمن والتحقق الرقمي المتطورة. على الصعيد التنظيمي والقانوني، يُساهم التحول الرقمي في تحسين قدرة المؤسسات على الامتثال للقوانين واللوائح من خلال آليات الرصد والإبلاغ الرقمية، مما يساهم في الحد من المخاطر التنظيمية.

وعلى صعيد إدارة المخاطر ذاتها، توفر التقنيات الرقمية أدوات متطورة لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر بشكل أكثر فاعلية. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام نماذج التنبؤ المبنية على الذكاء الاصطناعي

لرصد المخاطر الناشئة والاستجابة لها بشكل استباقي. ومع ذلك، ينبغي التنبيه إلى أن التحول الرقمي قد ينشئ أيضًا مخاطر جديدة مثل مخاطر الأمن السيبراني والاعتماد المفرط على التقنيات. لذلك، ينبغي أن تكون عملية التحول الرقمي مصحوبة بإطار شامل لإدارة المخاطر الرقمية بما يضمن الاستفادة القصوى من الفرص التي توفرها التقنيات الرقمية مع الحد من المخاطر المصاحبة.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة وذلك بالتطبيق على أمانه الرياض، ولأن التحول الرقمي هو البديل الأمثل لطرق الحد من المخاطر المؤسسية التقليدية ومكملة لدورها جاء هذا البحث ليوضح علاقتها بالمخاطر المؤسسية وكيفية الحد منها.

1.1 مشكلة الدراسة:

شهدت السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً في مختلف القطاعات والمؤسسات الحكومية والخاصة، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءاً لا يتجزأ من العمليات اليومية والأنظمة الإدارية، وتواجه أمانة الرياض، كباقي المؤسسات الحكومية، مجموعة من المخاطر المؤسسية التي تشمل المخاطر التشغيلية، والمخاطر، ومخاطر الفساد والإدارة السيئة، ففي ظل التحول الرقمي، يتوقع أن تساهم التقنيات الرقمية في تقليل هذه المخاطر من خلال تحسين الشفافية، وتوفير أدوات تحليلية متقدمة، وتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للأحداث.

تعتبر إدارة المخاطر المؤسسية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في القطاعين العام والخاص. وتتطلب هذه الإدارة نهجاً شاملاً يتضمن تحديد المخاطر، وتقييمها، وتطوير استراتيجيات للتخفيف من تأثيرها، ويسعى التحول الرقمي إلى تزويد المؤسسات بأدوات وتقنيات جديدة تمكنها من إدارة هذه المخاطر بفعالية أكبر، ورغم الفوائد المحتملة للتحول الرقمي، فإنه يرافقه أيضاً مجموعة من

التحديات، تشمل الحاجة إلى تأمين البنية التحتية الرقمية ضد الهجمات السيبرانية، وتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الجديدة، وتغيير الثقافة المؤسسية لتتوافق مع المتطلبات الرقمية.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية على أمانه الرياض.

2.1 أهمية الدراسة:

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

لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قلة الأبحاث والدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة، فالدراسات في هذا المجال لا تزال قليلة - في حدود علم الباحث - خاصة في البيئة السعودية. ومع ذلك، هناك القليل من الأدلة التجريبية في الأدب الإداري على وجود علاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الحد من المخاطر المؤسسية في أمانة الرياض ، ولا تزال هناك بعض الفجوات النظرية في الأدبيات الموجودة.

أولاً: ظهر التحول الرقمي كمفهوم معاصر في حقل إدارة المؤسسات نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات في بيئة الأعمال. ومن ثم، ظهرت مسميات متنوعة لهذا المفهوم منها على سبيل المثال

الرقمنة، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء وغيرها من المسميات المختلفة. واقتصر تعريفها من خلال الجوانب التقنية والتكنولوجية ولم تتطرق للجوانب التنظيمية والإستراتيجية. ونظراً لأهمية التحول الرقمي في الحد من المخاطر المؤسسية، فقد أصبح موضوعاً ذا أولوية لمنظمات الأعمال في السعودية. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية في أمانة الرياض أن التحول الرقمي يسهم في الحد من المخاطر التشغيلية، المالية، الإستراتيجية، والتشريعية التي تواجه هذه المؤسسات. كما أنه يُعزز من مرونة هذه المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية.

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

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

علاوة على ذلك، ثقافة المنظمة المرنة والقيادة الفعالة تشجع التفكير الابتكاري والاستجابة السريعة للتغيرات، كما تدعم القيادة للتحول الرقمي وإدارة المخاطر بفعالية. أخيراً، استخدام التكنولوجيا المتطورة يُعزز من قدرة هاتين المؤسستين على الاستثمار في أنظمة تكنولوجية متقدمة لتحسين الكفاءة والرقابة، وتطبيق حلول الأمن السيبراني لحماية البيانات والأصول الرقمية. إن التركيز على هذه

الخصائص في سياق أمانة الرياض من شأنه أن يُعزز قدرتهما على التكيف مع المخاطر المؤسسية الناشئة وتقليل التعرض لها، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطنين والمستفيدين.

3.1 أهداف الدراسة:

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

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

4.1 تساؤلات الدراسة

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

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على الحد من المخاطر

المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض ؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على الحد من المخاطر

المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض ؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على الحد من المخاطر

المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض ؟

➤ السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر الأنشطة المتعلقة بالعملاء على الحد من المخاطر المؤسسية

بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض ؟

5.1 فروض الدراسة:

بناءا على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة

من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل

الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة

المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة

وذلك بالتطبيق على أمانه 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 المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على

أمانة الرياض .

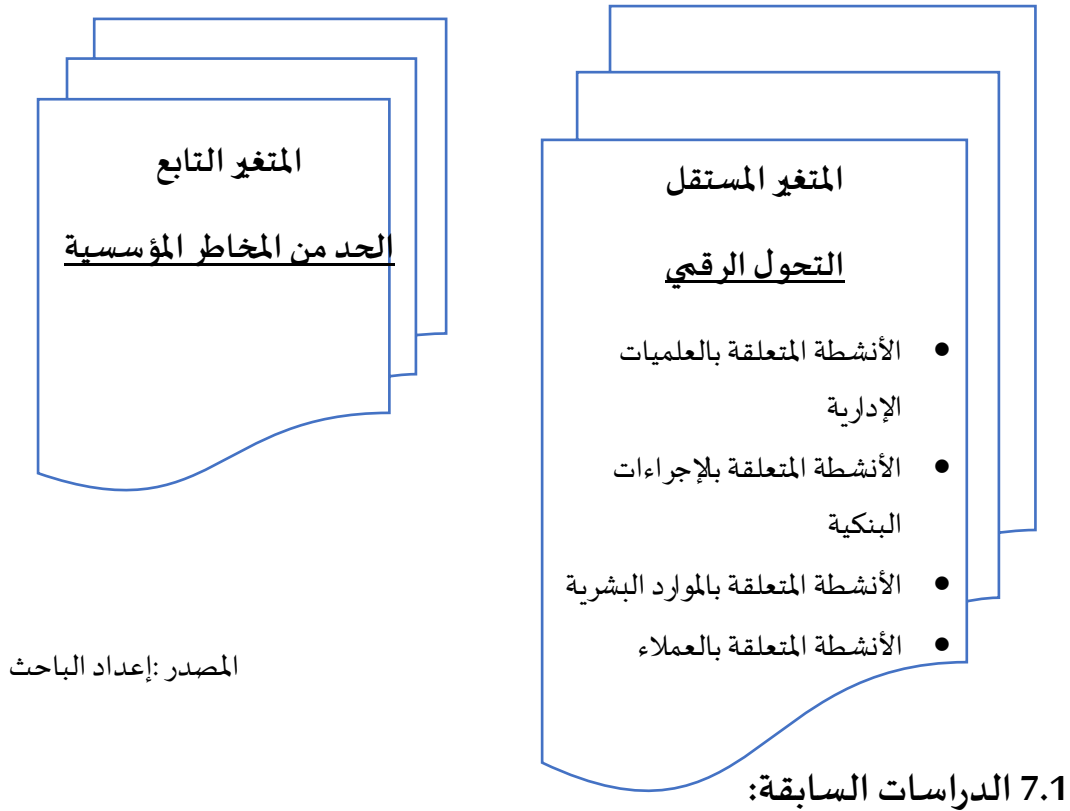
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة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

6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة وذلك بالتطبيق على أمانة الرياض. ويتضمن المتغيرات التالية:

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

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



❖ 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، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، اعتمدت الدراسة على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة المتاحة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باستخدام أسلوب كرة الثلج

بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة)، تمثلت أهم نتائج الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

■ دراسة ندا (2020) بعنوان: التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من

الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرقمنة على عناصر الاستدامة الرئيسية، الاقتصاد والمجتمع والبيئة، كما تهدف إلى التعرف على أثر الخصائص الثقافية للمجتمع على عملية التحول الرقمي وأبرز المعوقات التي تواجهها. واعتمدت الدراسة على منهج أسلوب تحليل المضمون. وتكونت عينة الدراسة من (20) فقرة لمصادر إعلامية (10) فقرات رسمية حكومية و(10) غير رسمية، وتحديد فئات للشكل والمضمون. وأوضحت الدراسة أنها استفادت من نظرية الاستخدامات والاشباع لفهم طبيعة توفير الفقرات الرسمية وغير الرسمية (عينة الدراسة) للمعلومات التي يحتاجها الجمهور حول التحول الرقمي ومدى إشباع حاجاتهم للمعلومات حول ذلك. وأظهرت النتائج أن الدفع الإلكتروني أتى في المرتبة الأولى في المصادر الرسمية وغير الرسمية وهو يعكس رغبة واتجاه عام إلى التحول من الأساليب التقليدية في الدفع إلى الأسلوب الرقمي نظراً لسهولة وسرعته، واتضح أن تناول الفقرات الرسمية وغير الرسمية لقضايا البعد الأمني ممثلة في (تتبع مصادر التمويل الخارجي، وكشف الجرائم، وتجفيف منابع الإرهاب، وتأمين البيانات، وإنفاذ القانون) لكنه تناول بالقدر اليسير لم يتفوق فيه مصدر على الآخر.

■ دراسة البحيري (2020) بعنوان: آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير

بجماعة بنى 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 تدعيمًا 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 نموذجًا

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

■ دراسة إبراهيم (2023) بعنوان: التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة

مصر الرقمية

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

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

توزيع كهرباء غزة.

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

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

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

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

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

■ دراسة المر (2020) بعنوان: نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية علي
إدارة عملية المراجعة مع دراسة اختبارية

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

■ دراسة بدر (2023) بعنوان: الاستشراف الاستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية الدور
المعدل للحوسبة السحابية: دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا

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

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

❖ الدراسات الأجنبية

■ دراسة (Ibrahim, 2021) بعنوان:

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

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

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

■ دراسة (Almaleeh, 2021) بعنوان:

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

الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على جودة المراجعة، ولتحقيق هذا الهدف، تم توظيف منهجية دلفي Delphi عن طريق تطوير عشرون تنبؤاً 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 خصوصاً 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. ويتربط 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 دوراً كبيراً في تقليل التدخل البشري في عملية مراجعة الحسابات، ولهذا لا يمكن التوقع أن تظل عملية المراجعة على ما هي عليه في ظل شيوع أدوات التحول الرقمي.

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

هدف هذا البحث إلى اختبار الأثر المباشر للتحويل الرقمي على التنمية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظة الوجه البحري، كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن ما إذا كانت تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. بدأت الدراسة باستعراض الأدبيات التحوّل 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 بمحافظة الوجه البحري وبلغت عدد الاستمارات المستوفاة 375 استمارة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية. أوضحت النتائج أن جميع أبعاد التحوّل الرقمي (بناء استراتيجيات التحوّل الرقمي، نشر ثقافة التحوّل الرقمي، البعد البشري، البعد الإداري، البعد التقني) لها تأثير معنوي إيجابي مباشر على أبعاد التنمية المستدامة وهي (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي). أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر لأبعاد التحوّل الرقمي على تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، إدارة التعويضات، إدارة الأداء)، فقد أوضحت النتائج أن جميع أبعاد التحوّل 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 بمحافظة 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 التحوّل الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظة الوجه البحري.

8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر التحول الرقمي على الحد من المخاطر المؤسسية وذلك بالتطبيق على امانه الرياض.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد التحول الرقمي (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) وكيفية تأثيرها على المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد المخاطر المؤسسية مجمعة وكيفية تأثيرها بتطبيق التحول الرقمي.
- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعاده مجمعة وذلك بالتطبيق على أمانه الرياض.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- التحول الرقمي: التحول الرقمي هو عملية تحويل الأعمال والعمليات والنماذج التقليدية إلى أشكال رقمية أكثر كفاءة وفعالية. هذا يتضمن استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل الإنترنت والهواتف الذكية والأتمتة والذكاء الاصطناعي لتحسين الطرق التي تعمل بها المؤسسات وتتفاعل مع العملاء. الهدف من التحول الرقمي هو تحسين الإنتاجية، زيادة الكفاءة، وتعزيز تجربة العملاء.
- المخاطر المؤسسية: المخاطر المؤسسية هي أي عوامل داخلية أو خارجية قد تهدد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. هذه المخاطر قد تكون مالية، تشغيلية، تنظيمية، تكنولوجية، سمعية أو أي مخاطر أخرى. إدارة المخاطر المؤسسية تنطوي على تحديد هذه المخاطر، تقييمها، والتخطيط لكيفية التعامل معها. الهدف هو حماية المنظمة وضمان استمرارية أعمالها. التحول الرقمي هو تغيير تقني

داخل المنظمة بينما المخاطر المؤسسية هي التهديدات التي قد تواجه نجاح هذا التغيير أو أداء المنظمة بشكل أعم. إدارة وتخفيف هذه المخاطر هو أمر بالغ الأهمية في عملية التحول الرقمي.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

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

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

11.1 مصادر جمع البيانات

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

12.1 أدوات الدراسة:

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

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة 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 : اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على الحد من المخاطر المؤسسية بأبعاده مجمعة .
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على أمانه الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في أمانه الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي

تمهيد

أدى الانتشار الواسع والمتسارع للتقنيات المستخدمة حديثاً وعلى وجه الخصوص التي ترتبط بالإلكترونيات ووسائل الإعلام والاتصال والإنترنت إلى الولوج العصر التحول الرقمي، والاقتصاد الرقمي المبني على التكنولوجيا والمعرفة والمعلومات، ولم يتوقف هذا التوجه عند التغييرات الهيكلية التي أدخلها على المستوى الدولي، وإنما أصبح يشكل ميزة تنافسية ما بين الدول المتقدمة تكنولوجياً والدول المتأخرة في استخدام التكنولوجيا، وكذلك الأمر ما بين المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا التحول الرقمي في عملياتها وتقديم منتجاتها وخدماتها والمنظمات المتأخرة في ذلك. (بللعج، 2024)

ومفهوم التحول الرقمي في الواقع لا يعد بالمفهوم الجديد، فقد كان ظهوره مترافقاً مع بدايات الثورات الصناعية عبر التاريخ، وقد حدث تطور كبير ومستمر عليه منذ ظهوره وإلى الآن، ولكن في العصر الحديث ومع بدايات عام 2000 م، ليصفا فيه استخدام الأعمال الإلكترونية وقد استغرق هذا المفهوم (15) سنة أخرى حتى يتوسع انتشاره واستخدامه من قبل المنظمات والهيئات الحكومية، وتضاعفت عدد المنشورات التي بحثت فيه باسم التحول الرقمي "من (50) منشور في عام 2015م إلى ما يقارب (800) منشور في عام 2021م (Assaf، 2023)

أما على صعيد الاهتمام الأكاديمي الحديث بالمصطلحات التي تشير إلى عملية التحول الرقمي، فقد تم استخدام عدة مصطلحات مختلفة؛ منها مصطلح الرقمنة"، والذي عرف على أنه تحويل العمليات التناظرية إلى عمليات رقمية ومصطلح التحول الممكن لتكنولوجيا المعلومات / نظم المعلومات والذي يتم من خلاله اعتماد التقنيات الرقمية بشكل متزايد ومصطلح "التحول الرقمي للأعمال" (شاوشي، 2023)

1.1.2 نشأة التحول الرقمي

مر التحول الرقمي بعدة مراحل، رافقت الثورات الصناعية المتلاحقة، والتي فرضت على المنظمات الانخراط بتكنولوجيا المعلومات، واستخدام التقنيات المرتبطة بها، لتحقيق الميزة التنافسية، وتقديم أفضل المنتجات والخدمات، والوصول إلى الريادة والإبداع. وقد كانت على النحو التالي:

1. الثورة الصناعية الأولى: بدأت الثورة الصناعية الأولى في نهاية القرن الثامن عشر، حيث تم اختراع عمليات التصنيع الميكانيكي بالاعتماد على المياه والبخار . (الأشقر، 2023)
2. الثورة الصناعية الثانية: كانت بدايات الثورة الصناعية الثانية في بدايات القرن العشرين، والتي كانت فيها عمليات التصنيع معتمدة على الكهرباء ومحركات الاحتراق لتزويد الآلات بالطاقة الضرورية لعملها، وكانت بدايات ظهور خطوط التجميع في الصناعة، واستخدام المواد الكيميائية وسهولة عملية التواصل. (عبد العال، 2023)
3. الثورة الصناعية الثالثة: ترافقت هذه المرحلة مع انطلاق عصر المعلومات المستحدث، حيث كانت في السبعينيات من القرن الماضي وامتازت بظهور الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات، وأجهزة الحاسوب والرجال الآليين، والإنترنت. (البنّا، 2024)
4. الثورة الصناعية الرابعة: تميزت هذه المرحلة بالإنتاج الإلكتروني الواسع وقد بدأت تتوسع منذ عام 2015م وإلى يومنا هذا ، حيث تعمل على ربط العالم بالنمطين الإنتاجيين المادي والافتراضي، وقد مزجت في هذه المرحلة الصناعية العمليات الرقمية مع العمليات التقليدية، والتي شملت التكامل بين سلاسل القيمة ومخرجات المنظمات من خدمات ومنتجات، وساعد التناغم بين تكنولوجيا المعلومات والآلات والإنسان على وجود نهج تصنيع ذكية، وذات مرونة وكفاءة عاليتين في التصنيع. (بوشرو، 2024)

والملاحظ أننا نعيش الآن في فترة يتحدد فيها بقاء المنظمات في المنافسة بناءً على قدراتها على امتلاك التكنولوجيا وإدارتها، لتحسين أعمالها، ورفع مستويات أدائها، حيث من المتوقع أن تتجه الثورة التكنولوجية القادمة إلى عصر الذكاء الاصطناعي الذي سيدخل جميع المجالات، وسيضع بصمة كبيرة في الحياة البشرية

والمنظمات والحكومات، مما يجعل المنظمات أمام تحد كبير، يتمثل في مدى قدرتها على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في أعمالها؛ لدفعها للمقدمة في مجال أعمالها، والقطاع الذي تعمل فيه مقارنة بالمنافسين. (Blani ، 2023)

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

يشير مفهوم التحول الرقمي إلى التغيير الذي تتبعه المنظمة في كيفية استخدامها للتقنيات الرقمية؛ لتطوير نموذج أعمالها الرقمي الجديد، والمساهمة في إيجاد قيمة أكبر لها مقارنة بالمنافسين، من خلال تغيير العمليات والمهام التنظيمية وطرق إنجاز الأعمال. وتحتاج عملية التحول الرقمي إلى محركات مهمة على المستوى العام للمنظمة لتساعد على إتمامها بسهولة، كالقيادة والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وشبكات العلاقات. (بورقة، 2024)

ويوضح مفهوم التحول الرقمي على أنه عملية تهدف إلى تحسين النظام، عن طريق إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه، من خلال المعلومات والحوسبة والاتصالات ويعبر عنه بالتفاعل المتزايد باستمرار بين التقنيات كما ويشير الرقمية والأعمال والمجتمع التحول الرقمي إلى التغييرات في نماذج الأعمال والتطورات التنظيمية والتغييرات الاجتماعية. (خمقاني، 2024)

وساهمت التقنيات الرقمية والابتكارات التجارية في المجالات المختلفة إلى إدخال ثقافات جديدة، وإحداث تغييرات في المجتمع، وإعادة تشكيل المشهد التنافسي ورفع توقعات العملاء، وتعطيل نماذج الأعمال التقليدية، وزيادة الترابط بين القطاعات الصناعية، وإيجاد فرص غير مسبقة للمنظمات في جميع أنحاء العالم، وهذا ما جعل من عملية التحول الرقمي الآن أهم القضايا الاستراتيجية للمنظمات. (بللعج، 2024)

وعرف التحول الرقمي بأنه "عملية تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال إحداث تغييرات جوهرية على أعمالها، عن طريق المزج بين عمليات المنظمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أي إن التحول الرقمي يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة والعمليات داخل المنظمة مما يجعلها أكثر قيمة

وكفاءة وفاعلية، وبمعنى أشمل يوضح مدى التغيرات التي تدخلها التكنولوجيا الجديدة على أعمال المنظمات. (Assaf، 2023)

أيضاً عُرف التحول الرقمي بأنه عملية إحداث تغييرات أساسية داخل سلسلة إيجاد القيمة في المنظمة أو هيكلها الداخلي، حيث تكون مطلباً أساسياً لاستخدام التكنولوجيا. (شاوشي، 2023)

كما تم تسليط الضوء على بأن التحول الرقمي يعتبر عملية انتقال المنظمة إلى نموذج يركز على استخدام التكنولوجيا لابتكار المنتجات والخدمات. ويعد أيضاً تغييراً جذرياً كبيراً في تقديم الخدمات وليس تغييراً تدريجياً تراكمياً، مما يساعد على تحقيق التنافسية والاستدامة، وبناء المجتمعات الفاعلة، وتقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع. وتم توضيح أن التحول الرقمي يشمل طرق التغيير الكلي لصناعة المنتج وتقديم الخدمة، والتدخل الاستراتيجي في وظائف المؤسسة جميعها. ويغير التحول الرقمي المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية الرقمية، والعمليات وطرق التشغيل، وآلية الحصول على الخدمة. فالمستقبل الرقمي هو البديل الأكثر كفاءة الذي تسعى له البشرية لتقليل الأخطاء، وتحسين الخدمات والمنتجات، وتم التوضيح بأن التحول الرقمي يعتبر تحول مستدام على المستوى الكلي للشركة من خلال العمليات الجديدة التي تم استحداثها أو القديمة المنقحة، ونماذج الأعمال ذات القيمة المضافة التي أظهرتها المبادرات الرقمية وأدت إلى تحسين الربح. (الأشقر، 2023)

وتم التأكيد على أن التحول الرقمي يعد عملية تغيير تدريجي تبدأ بتبني واستخدام التقنيات الرقمية، وتنتهي بالتطور إلى تحول رقمي شامل في المؤسسة. وأنه الطريقة التي تستخدم بها المنظمة التقنيات الرقمية لتطوير نموذج رقمي جديد يساعد على إيجاد قيمة أكبر للمنظمة، وتغيير نماذج الأعمال للمنظمات لتحقيق أكبر استفادة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الجديدة في زيادة قيمة المنظمة. (عبد العال، 2023)

وقد وُصف التحول الرقمي بأنه الاستثمار في التفكير، والتغيير في السلوك لأجل إحداث نقلة جوهرية في العمل عن طريق الاستفادة من التقدم التكنولوجي الكبير الذي حدث لتقديم أفضل وأسرع خدمة للمستخدمين. ويساعد التحول الرقمي على إيجاد مجتمعات ذات كفاءة وتنافسية عالية، وتكون أكثر

استدامة، وذلك من خلال التغييرات الجذرية التي يحدثها في تقديم الخدمات للعديد من الأطراف كالعاملين والمستفيدين والموظفين. (البناء، 2024)

والتحول الرقمي يعد مشروع حكومي يشمل جميع خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة في الدولة، ويتمثل بالتحول إلى الشكل الإلكتروني الذي بدلاً من الشكل التقليدي للخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة، وذلك بالاعتماد على التقنيات الحديثة المتطورة. (بوشرو، 2024)

وتم وصفه أيضاً بأنه التطور في تقديم الخدمة الإلكترونية بناءً على التقدم الحاصل على مراحل التكنولوجيا الرقمية، التي بدأت باستخدام الأجهزة الرقمية وتطبيقاتها لتحليل البيانات المتراكمة، ومن ثم الانتقال إلى التوسع في خدمات الويب من خلال شبكات الإنترنت، وصولاً إلى استخدام خدمات الهواتف الذكية في الحصول على الخدمات المطلوبة. (Blani، 2023)

كما أنه يوصف بالوسيلة المهمة التي تهدف إلى إيجاد القيمة وفرص الأعمال من خلال الثورة التي يحدثها في مختلف أنشطة وعمليات المنظمة؛ بهدف تبسيطها وتسريع تدفق العمل من خلالها وعرف التحول الرقمي بأنه عملية تحول شاملة تنتج عن عدة ظواهر مجتمعة تتمثل بإزالة الطابع المادي، وإعادة تنظيم أنماط الوساطة والأتمتة التي تؤثر على جميع الأنشطة والعمليات الداخلية في المؤسسة. (بورقبة، 2024)

ويرى الباحث أن التحول الرقمي يكون بتحويل نموذج الأعمال في المنظمة وتطويره بما ينسجم مع استراتيجية التحول الرقمي؛ ليكون نموذجاً رقمياً مبنياً على البيانات وتقنيات المعلومات وشبكات الاتصال، ويساهم في تعزيز مستويات الأداء العالي في المنظمة، جنباً إلى جنب مع جميع الإجراءات والأنشطة الرقمية الأخرى المساندة. (خمعاني، 2024)

ساعد تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال واقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقمية والتي يعد من أهمها التحول الرقمي، وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبث المعلومات المفيدة والحساسية لمختلف المسؤولين في العملية الرقمية، والضرورة التي تمس جميع الهيئات

الحكومية وغير الحكومية والشركات بمختلف أنواعها وطبيعة وحجم نشاطها ونطاق تواجدتها سواء على صعيد أسواقها المحلية أو الأسواق الدولية (Clareson Tom,2016).

ويعتد موضوع التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات ، وتعاضد دور المعرفة في اقتصاديات الدول ، حيث اقترن تصور التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال ، ومن التعاريف الأولى للتحول الرقمي هو الذي قدم من قبل مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا ويعرف كذلك بتقرير MARTRE "" حيث عرفته أنه "مجموعة نشاطات منسقة من البحث، المعالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الرقميين لصياغة إستراتيجيتهم في ظل محيط يتسم بالتعقيد واشتداد المنافسة بين مختلف الشركات النشطة في ميدان النشاط الرقمي سواء كانت شركات محلية أو شركات أجنبية (عيد ، 2021).

وقد تطرق عدد من الباحثين والمستشارين الى مفهوم التحول الرقمي إذ عرفه Bettinger بأنه "التكنولوجيا الرقمية والمهارات والخبرات مع تقنيات الكمبيوتر وعلوم الإدارة الحديثة" (Bettinger,1972) ، كما عرفه (Fitzgerald et al) بأنه "الإفادة من التقنيات الرقمية الحديثة وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو الأجهزة المدمجة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية (مثل تعزيز تجربة العملاء ، تسهيل العمليات ، خلق أعمال جديدة) ، ويؤكد الباحثون أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات على تحقيق مزيد من المحاولات لكي تستخدم الكفاءة في عملياتها ومن ثم خلق القيمة لها . (Fitzgerald et al,2013)

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث التحول الرقمي بأنه هو العملية التي تتحول من خلالها المؤسسات إلى نماذج الأعمال التي تعتمد على التقنيات الرقمية لابتكار المنتجات والخدمات

3.1.2 أهمية التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أهمية للعديد من المنظمات؛ لأنه يساعد في حل المشكلات البشرية من جانب، وفي تفعيل دور التنمية وتعزيز الاستدامة من جانب آخر، خصوصاً في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والثقافية، ومن الناحية العملية بعد العامل الرئيس للتحول الرقمي والمتمثل في تحسين تجربة العميل، وزيادة المرونة والابتكار في العمليات من أهم العوامل التي تسعى المنظمات؛ لتحقيقها من خلال عملية التحول، بالإضافة إلى التحول إلى نماذج الأعمال الرقمية التي تساعد على تطوير المصادر والنظم البيئية المدعومة بالمعلومات التقنية وتم توضيح أن التحول الرقمي مهم في تعزيز الابتكار بشكل كبير في المنظمات التي تعمل في الصناعات التكنولوجية المتقدمة، ويساعد على كسر القيود والحوجز أمام أي مبادرات ابتكارية تتبناها تلك المنظمات، من خلال تخفيف القيود المالية عليها، وتحسين الحوكمة فيها. (بللعج، 2024)

وتكمن أهمية التحول الرقمي أيضاً في دعم العديد من الجوانب المرتبطة بتحسين الأداء وتطوير ريادة الأعمال، حيث تم التركيز على هذه الأهمية بكفاءة المعاملات والخدمات الحكومية، المتمثلة بتحسين التعامل مع الجمهور والقطاع الخاص، من خلال استعانة الحكومات بالأدوات الرقمية المناسبة، وتحسين جودة اتخاذ القرار عن طريق قيام المؤسسات الحكومية بتحليل البيانات الضخمة في عدة مجالات، وتوظيف الخوارزميات والأنظمة المعقدة الخاصة بالتحليل؛ للحصول على البيانات من مصادرها المتعددة، والاستجابة للتغيرات في الوقت الصحيح، ورفع الكفاءة الرقمية، وتقليل مدة الإجراءات الحكومية، ومساهمة التحول الرقمي في القضاء على الفساد. كما ويساعد التحول الرقمي على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال زيادة حجم الأسواق والاستثمارات التي تؤدي إلى عوائد استثمار عالية على المدى الطويل. (Assaf، 2023)

وهذا ما يسلط الضوء على أهمية التحول الرقمي في عصرنا الحاضر، حيث بُين أنه أجريت دراسة على (702) من المديرين التنفيذيين، تبين فيها أن (89%) منهم قد استخدموا الاستراتيجية الرقمية في منظماتهم، كتوجه استراتيجي العملية التحول الرقمي، وقد تم اعتماد الاستراتيجية الرقمية بعداً من أبعاد

التحول الرقمي في دراستنا الحالية لم لها من أهمية في تبني عملية التحول الرقمي. وقد أشارت دراسات أخرى أن (85%) من المنظمات توافقت على أن الأعمال الرقمية تعد جانباً أساسياً للنجاح في أعمالها . (شاوشي، 2023)

وتبين للباحث أن ازدهار وتقدم المنظمات والمحافظة على نموها في عالم تكنولوجيا المعلومات المتغيرة يظهر الحاجة المستمرة إلى إدخال التقنيات التكنولوجية الحديثة في أعمالها، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لإنجاز المزيد من المهام في وقت أقل، وإنشاء تجارب جذابة وشائقة للعملاء، وزيادة القدرة على التنبؤ بنتائج الأعمال وزيادة الربحية، وتحسين الإنتاجية من خلال التركيز على الإبداع وحل المشكلات، وتوسيع الأفق لتبني رؤى جديدة للمبادرات الريادية، وتحسين تجربة العملاء، وخفض التكاليف التشغيلية. (الأشقر، 2023)

بعد الأزمة الاقتصادية العالمية لعام 2008 ، أضافت ثورة التحول الرقمي شكلاً جديداً إلى عالم التمويل. فكان للتقنيات الرقمية تأثيراً إيجابياً وابتكاراً للشركات ، مما أحدث ثورة في طريقة تعامل الناس مع الأموال بعناية أكبر ، حيث أن المستهلكين هم المستفيدون من السرعة والتطور في التحول الرقمي (33 p: Peltoniemi , 2016) وتظهر الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا في إحداث التطورات الكبيرة في الإنتاج (قواعد البيانات وأدوات صنع القرار) وللتوزيع (معرفة القنوات الرقمية للعملاء وتجربة العملاء الجيدة والمرونة في عروض العملاء) مما يمكن للوافدين الجدد الحصول على مكان في الصناعة (11 p: 2017 , Nicoletti).

وللتحول الرقمي أهمية واضحة في الأسواق المالية إذ يزيد من معدلات النمو وذلك عن طريق جانبين هامين ، حجم الأسواق والاستثمارات فإذا زاد استثمار المصارف والمؤسسات المالية نتيجة التطورات التكنولوجية المتقدمة سوف يؤثر ذلك وبشكل واضح في توسع حجم الأسواق وزيادتها بشكل يؤدي إلى زيادة العوائد على الاستثمارات وعلى المدى الطويل ، لذا فأن للتحول الرقمي أهمية كبيرة في ترتيب وظائف متكررة وبتقدم واسع المدى مقارنة في التداول سابقا الذي لم يتح الحصول على المعلومات بشكل أسهل وبتكاليف مرتفعة ومن ثم كان ذلك حاجز أمام دخول عملاء جدد في قطاع إدارة الأصول .

شهد عصر التكنولوجيا الرقمية تقدما كبيرا في مجال الاستثمارات عام بعد عام ، وفي 2014 توسعت الاستثمارات بثلاثة أضعاف وبلغت تقريبا 12.2 مليار دولار ، وكانت الاستثمارات في الدول العالمية 4 مليار في سنة 2013 وتزايدت أكثر فيما بعد، وزادت أهمية التحول الرقمي وأخذت شهرة واسعة وانتشرت في بلدان متعددة ولاسيما بين عامي 2011 و 2016 وأصبحت البنوك الرقمية تستثمر استثمارات مباشرة كبيرة في التكنولوجيا الحيوية (Lukonga 2018, p7).

فضلا عما ذكر فإن للتكنولوجيا الرقمية أهمية في تسير وصول المدفوعات بكل أمان وسرية وتخفيض التكاليف الصغيرة والمتوسطة وذلك عن طريق التقدم في مجال الخدمات المالية وشفافية العمليات الحكومية لتخلص من الفساد ، عن طريق التقنيات التي يوفرها التحول الرقمي يمكن الكشف عن الاحتمالات وإدارة مخاطر الائتمان والتحسين من إدارة الضمانات والاتباع التنظيمي ومن ثم توفير الاستقرار العالي والاندماج العالي .

4.1.2 فوائد تطبيق التحول الرقمي

هنالك العديد من الفوائد التي تنجم عن تطبيق التحول الرقمي في المنظمات كتوفير التكلفة والجهد، وتسهيل الإجراءات، وسهولة الوصول إلى الخدمة، وزيادة كفاءة التشغيل، وتحسين الجودة، وتقديم الخدمات الجديدة، ويمكن توضيح عدة مزايا للتحول الرقمي، وهي كما يلي:

1. يزيد التحول الرقمي من رضا العملاء، ويساعدهم على الاقتراب أكثر من العلامات التجارية، ويزيد من ولائهم للمنظمات، ويسهل وسائل وأساليب تقديم العروض لهم من خلال الرسائل القصيرة، والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، وتفعيل دور التجارة الإلكترونية، بالإضافة للحصول على المنتجات والخدمات بأي وقت ليزيد في النهاية من رضا العملاء. (عبد العال، 2023)
2. يساعد التحول الرقمي على مواكبة التكنولوجيا المعاصرة، والاستفادة منها من خلال التنبؤ والتخطيط للمستقبل، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتطوير بيئة الأعمال. (البناء،

(2024)

3. يعمل التحول الرقمي على تخفيض التكاليف، حيث يعطي المرونة الكافية للمديرين في تقليل تكاليف العمل من خلال استخدام التقنيات الحديثة كالخدمات السحابية. (بوشرو، 2024)
4. يعزز التحول الرقمي من فرص الابتكار في المنظمة، فعندما تنتقل المنظمة إلى تقديم خدماتها ومنتجاتها من خلال تقنيات التحول الرقمي فإنها تعزز الابتكار في تقديم كل ما هو جديد، وتساعد على إدخال التحسينات المستمرة على العمليات والإجراءات التي تقوم بها. (خماقي، 2024)
5. يساهم التحول الرقمي في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وذلك بجعل هياكل المنظمات أكثر تنظيماً وانسيابية، ويزيد من مرونة العمليات لتصبح سهلة وأكثر وضوحاً؛ ليرفع من كفاءة المنظمة، ويحسن من مركزها التنافسي في القطاع الذي تعمل فيه. (Blani، 2023)
6. يعتبر التحول الرقمي أسلوباً جديداً يتفاعل فيه الناس بإيجابية، ويؤثر على نمط تفكيرهم، ويغير طرق التواصل بينهم بالاعتماد على التقنيات الحديثة المتاحة. (بورقبة، 2024)
7. يحقق التحول الرقمي الاستدامة في ثقافة الإبداع والابتكار، ويساعد على إيجاد فرق العمل المتطورة، ويسهل عملها، والتواصل الفعال بين أعضائها. (بللعج، 2024)
8. يدعم التحول الرقمي المنظمات لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تحقق الرفاهية للمجتمعات، والعملاء. (Assaf، 2023)
9. يساعد التحول الرقمي على تبني استراتيجية رقمية واضحة، تدعم عملية التوجه الرقمي للمنظمة، وتحقق الأهداف الاستراتيجية الرقمية لها. (شاوشي، 2023)

وبين الباحث أن أهم ما يميز العالم الحالي أنه شديد الترابط والتداخل بين كافة عوامله الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية؛ وذلك بسبب ضخامة المعلومات المتداولة فيه، والتغير الشديد الذي يحدث له في ظل الثورة التكنولوجية الكبيرة، التي تتطلب التحكم الكامل في البيانات والمحافظة عليها بكفاءة عالية عند إجراء عملية التحول الرقمي للأعمال، وتحقيق الفائدة منها من خلال إنشاء النظم الذكية التي تساعد على جمع وتحليل هذه البيانات واستخدامها في التقنيات التكنولوجية الحديثة؛ لتوفير الوقت والجهد في أداء الأعمال، وتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتنمية

ثقافة الابتكار، وتحسين التواصل والتعاون بين كافة الإدارات التنظيمية، وزيادة سرعة المنظمة في الاستجابة للتغيرات البيئية، مما يساعد على تحقيق رؤيتها وأهدافها. (الأشقر، 2023)

5.1.2 خطوات التحول الرقمي

تسعى العديد من الأنظمة القديمة إلى التوجه نحو البيئات التكنولوجية المتطورة حيث تعمل الحكومات والمنظمات جاهدة في جميع أنحاء العالم إلى تبني عملية التحول الرقمي معتمدة على خدمات الحوسبة السحابية، والتي تعتمد على نقل المعلومات ومعالجتها عبر جهاز خادم مرتبط بالإنترنت لتقديم الخدمات بشكل أسرع وتحفيز التنمية الاقتصادية. ولا تنحصر عملية التحول الرقمي برقمنة البيانات فقط وإنما تكون عملية شاملة للعمليات والإجراءات ومعالجة البيانات، وعليه تكون خطوات التحول الرقمي كما يلي:

- ✓ تحول الرؤية: يتوجب على المنظمات التي تسعى إلى تقديم الخدمات المحدث والمتطورة أن تقوم بدمج التكنولوجيا بعملياتها، وهذا يتطلب منها رؤية واضحة تنطلق منها نحو المستقبل الرقمي، وتبني الحوسبة السحابية لتنفيذ الأفكار الجديدة. (عبد العال، 2023)
- ✓ ثقافة التغيير: لا تتم عملية التغيير نحو التحول الرقمي إلا من خلال وجود قوى عاملة مؤهلة ومدربة على استخدام التكنولوجيا، وقادرة على مواكبة تطوراتها، وتسعى جاهدة لاكتساب المهارات الرقمية الجديدة، التي تحفزها على الإبداع والابتكار. (البناء، 2024)
- ✓ تغيير نموذج التكلفة: تساعد الميزانيات الصغيرة على تبني أفكار الإبداع والابتكار، من خلال اتخاذ فرق العمل المتطورة العديد من الخطوات الخلاقة لابتكار العمليات الجديدة، التي تساعد على مواجهة التحديات وحل المشكلات كاستخدام خدمات الحوسبة السحابية، التي يتم عن طريقها تجميع معدات وأجهزة تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في العمليات التنظيمية، مما يساعد على تخفيض التكاليف مقارنة بالنظم التقليدية، ويزيد من سرعة تطوير وتحديث التطبيقات المستخدمة فيها. (بوشرو، 2024)

- ✓ بدء الأعمال في السحابة: تنتقل المنظمات في تنفيذ أعمالها إلى الحوسبة السحابية؛ لتطوير التطبيقات والاستفادة الكاملة من الخدمات التي يقدمها نموذج الحوسبة السحابية.
- ✓ متابعة عملية التقدم: تعمل المنظمات على إنشاء المقاييس الضرورية لتتبع التقدم الحاصل في عملية التحول الرقمي، والوقوف على الثغرات ومعالجتها، واكتشاف كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا.
- (Blani، 2023)

ويشير الباحث إلى أن التحول الرقمي يعتبر من أحد الأهداف الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال عدة خطوات، تبدأ من تفكير القادة الاستراتيجيين به وصياغة استراتيجية رقمية واضحة له، منسجمة مع رؤية المنظمة، ووضع خطط تساعد على تحقيقه، يتم تنفيذها من خلال البرامج والإجراءات والميزانيات المعدة لذلك، ومتابعة عملية التنفيذ والرقابة عليها، للتأكد من سلامة النتائج. (بورقة، 2024)

6.1.2 نماذج التحول الرقمي

في عالم الأعمال الحالي والذي يمتاز بالخطى السريعة، أصبح التحول الرقمي مكوناً أساسياً من مكونات المنظمة، ووسيلة رئيسية لها للبقاء في صدارة المنافسة، من خلال استخدام وتنفيذ العمليات الرقمية بالشكل الذي تراه المنظمة مناسباً لها، وتتخذ نموذجاً وإطاراً لها في دمج التكنولوجيا الرقمية في أعمالها، أو الانتقال بالكامل لها والاستغناء عن الأنظمة والعمليات القديمة. (خماقي، 2024)

ولهذا وضحت الدراسات المتعلقة بالإدارة عدة نماذج مختلفة للتحول الرقمي يمكن أن تتبنى المنظمات إحداها، أو الجمع بين أكثر من نموذج منها. وفيما يلي أبرز نماذج التحول الرقمي للمنظمات:

- (1) النموذج الفني "Technical Model": يستخدم هذا النموذج بحوث العمليات، وعلوم الحاسوب، وعلم الإدارة لتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية، دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمات، وهذا ما يولد المقاومة العالية للتغيير، ورفض أشكال التحول الرقمي. (بللعج، 2024)

- (2) النموذج السلوكي "Behavioral Model": يتم التركيز على التغيرات السلوكية على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي والبيئي بشكل أكبر من التغيرات الفنية. (شاوشي، 2023)
- (3) النموذج الفني الاجتماعي "Socio – Technical Model": عند عملية التحول الرقمي يدمج هذا النموذج بين التقلبات الفنية والسلوكية لإحداث عملية التحويل. (الأشقر، 2023)
- (4) نموذج الشراكة في المعلومات "Information Partnership": ويتمثل في المشاركة في إحدى شبكات المعلومات العالمية أو المحلية لفترة معينة لغايات إكمال التحول، أو توفير خدمة تكنولوجيا المعلومات من خلال الشراكة مع إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات. (Assaf، 2023)
- (5) نموذج تحليل القوى التنافسية: بالارتكاز على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات تسعى هذه المنظمات إلى استخدام نموذج التحليل الرباعي "SWOT" في تحليل عوامل البيئة الداخلية؛ لتحديد نقاط القوة وتعظيمها، ومعالجة نقاط الضعف، وتحليل عوامل البيئة الخارجية؛ لتحديد الفرص المتاحة واستغلالها، وتجنب التحديات والتهديدات الممكنة، أو وضع الحلول الملائمة ومواجهتها من خلال تصميم نظم المعلومات المناسبة لعملية التحول الرقمي. (البناء، 2024)
- (6) نموذج إدارة الأصول الرقمية: يعتمد هذا النموذج على الشراكة مع عدد من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من الاعتماد على شركة واحدة فقط لإدارة الملفات الرقمية. (بوشرو، 2024)
- (7) نموذج التحول التدريجي: يعمل هذا النموذج في ظل الإمكانيات المالية المتاحة لدى المنظمة؛ لإتمام عملية التحول الرقمي، وتتم عملية التحول على عدة مراحل بناء على المركز المالي للمنظمة وحجم أعمالها. (بورقبة، 2024)
- (8) نموذج التحول الاستراتيجي: يعتبر التحول الرقمي هدفاً استراتيجياً للمنظمات، حيث تعد المعلومات والاتصالات أصولاً رأسمالية لها، والتي تحدد المركز التنافسي لها في القطاع الذي تعمل فيه تبعاً لقيمة هذه المعلومات والتكنولوجيا التي تمتلكها. (Blani، 2023)
- (9) نموذج التحول الديناميكي: اعتماداً على النمو المتسارع في تكنولوجيا المعلومات تبني المنظمات الأسس الفاعلة لعملية التحول الرقمي من خلال التفاعل بينها وبين المتغيرات البيئية عبر هذا النموذج، ودراسة تأثيرات البيئة عليها؛ لإنجاح عمليات التحول الرقمي. (خمقاني، 2024)

(10) نموذج التطوير التنظيمي: يعتمد نموذج التطوير التنظيمي على عملية التعلم والتدريب لدعم عملية

التحول الرقمي، ومحو الأمية الحاسوبية في المنظمة. (بللعج، 2024)

(11) نموذج الأمثلية "Optimization Model": المنظمات التي تستخدم هذا النموذج تلجأ إلى أسلوب

المحاكاة وتصميم التجارب في البحث عن الحلول النموذجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قبل البدء في عملية التحول الرقمي، وتقليل التكاليف قدر الإمكان، وصولاً لأفضل

النتائج. (Assaf، 2023)

(12) نموذج التكلفة والعائد: يقارن هذا النموذج ما بين تكلفة تنبي تكنولوجيا المعلومات في عملية التحول

الرقمي والعائد المتوقع من عملية التحول الرقمي. (شاوشي، 2023)

(13) نموذج التحويل المتكامل: يعتمد هذا النموذج على مدى جاهزية المنظمات والهياكل التنظيمية بكافة

المستويات الإدارية فيما للتحويل للمنظمات الرقمية التي تتبنا تكنولوجيا المعلومات في كافة عملياتها، وصولاً للتطوير في منظومة الإدارة الإلكترونية، وهذا يتطلب توفر البنية التحتية الرقمية الكاملة في

المنظمة من تقنيات رقمية وشبكات وبرمجيات وقواعد البيانات. (الأشقر، 2023)

(14) نموذج التحويل الاستراتيجي: وتكمن فكرة هذا النموذج في أن تقوم المنظمة التي تريد التحول إلى

المنظمة الرقمية إلى استئجار المعدات التقنية وتكنولوجيا المعلومات من الجهات المختصة بتكنولوجيا المعلومات مثل الحكومات والمنظمات، والتي تملك خبرة واسعة في هذا المجال، لمساعدتها على عملية التحول الرقمي، ويوضح القائمون على هذا النموذج بأن الجهات التي تملك التكنولوجيا وتقنيات المعلومات لديها خبرة أكبر من الجهات التي تستخدمها. (عبد العال، 2023)

(15) نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يوضح هذا النموذج أهمية الربط عبر شبكات

المعلومات والاتصالات للحصول على الفائدة من خدمات الإنترنت لدعم وتنفيذ القرارات والسياسات. ويساعد هذا النموذج على تحديد المراكز التنافسية للمنظمات، وإدخال التحسينات المستمرة على منظومة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وفق اتجاهات المنظمات المنافسة، وتلبية لحاجات متخذي القرار، ومن خلال العقود طويلة الأجل يتم الاشتراك الكامل وبصورة مستمرة في الشبكات المملوكة للجهات المختصة التي تقدم خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (البنا، 2024)

ويوضح الباحث أنه لا يوجد نماذج رقمية مطبقة في المنظمات أكثر من الأخرى، وأن المنظمات تلجأ إلى استخدام هذه النماذج حسب نوع المنظمة، وحجمها، وفلسفة الإدارة فيها، وقدراتها المالية، وطبيعة وحجم التحول الرقمي الذي تريده، ومدى توفر البنية التحتية اللازمة للانتقال إلى العمليات الرقمية. (بوشرو، 2024)

7.1.2 عوامل نجاح التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي محوراً أساسياً من محاور العمل في المنظمة، وطريقة مبتكرة في تأدية المهام، تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، والنجاح في مشاريعها الرقمية، باستخدام التكنولوجيا الحديثة. ولا تحقق عملية التحول الرقمي نتائجها إلا بعد توفير المتطلبات والعوامل الضرورية لنجاحها، وقد تم تحديدها بتطوير القادة الرقميين، وتوزيع القيادة عبر مستويات المنظمة الإدارية، ومشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، واتباع النهج العقلية المنفتحة على الأفكار الجديدة، والتجربة والتكرار للأساليب والتقنيات الحديثة لمعرفة مدى مواءمتها لأعمال المنظمة. (خمقاني، 2024)

وتتمثل عوامل نجاح التحول الرقمي في العوامل التكنولوجية كالبنية التحتية الرقمية، ومدى الثقة في استخدام التقنيات الحديثة، ومدى ملاءمتها لأعمال المنظمة، ومقدرتها على التكيف مع بيئة المنظمة، ودرجة الأمان التي تحققها في حفظ البيانات وخصوصية العميل، والعوامل البيئية المتعلقة بالاتصال والتواصل، والشفافية في تبادل البيانات، وتوثيق أو اصر التعاون بين جميع الأطراف المتعاملة، وخلق القيمة لكافة أصحاب المصلحة، ووضع المعايير والشروط الناظمة للعمل، والعوامل التنظيمية كالمشاريع الرقمية التجريبية التي يتم إدخالها للمنظمة بشكل تدريجي وليس دفعة واحدة، والتنبيه بالمستقبل، وتلبية احتياجات العملاء، والقدرة على إدارة الموارد وتنمية وتطوير مهارات الموظفين، وترسيخ الثقافة التنظيمية، والقدرة على استخدام وإدارة البيانات الكبيرة، ودعم الإدارة العليا للمبادرات الرقمية. (بللعج، 2024)

وتم توضيح عوامل نجاح التحول الرقمي بوضع السياسات المعلنة التي تحدد الإطار العام لعملية التحول الرقمي، والتوسع في خدمات الإنترنت وتوصيلها لمناطق جغرافية واسعة، وتطوير وتأهيل البنى

التحتية الرقمية وزيادة الاستثمار فيها، ووضع الأطر التشريعية والقانونية لعملية التحول الرقمي، وزيادة الوعي لدى العنصر البشري في استخدام التقنيات الحديثة؛ كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل، وتطوير وتوظيف المصادر الرقمية، والاهتمام بمواقع التواصل الاجتماعي باعتبارها الأكثر انتشاراً في الوقت الحالي، وتحقيق الغاية من التحول الرقمي، وتساعد على نجاحه. (Assaf، 2023)

ويرى الباحث أن عوامل النجاح الرائدة في عملية التحول الرقمي تكون بوضع استراتيجية رقمية واضحة، بناءً على رؤية رقمية ثاقبة، قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية للمنظمة بوجود قيادة داعمة تتبنى عملية التغيير نحو استخدام تكنولوجيا رقمية تشمل كافة عمليات ومهام المنظمة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، وتوفير بنية تحتية رقمية قوية، وتطوير فرق عمل مؤهلة ومدربة، قادرة على التعامل مع أحدث التقنيات الرقمية؛ لتقديم منتجات وخدمات تفوق حاجات وتوقعات العملاء، وتحسين المركز التنافسي، وتحقيق مصالح المنظمة، ومساعدتها على الانتقال إلى عالم ريادة الأعمال. (شاووشي، 2023)

8.1.2 معوقات التحول الرقمي

أدت التطورات الكبيرة والمتسارعة في تقديم الخدمات والمنتجات في الفترة الماضية إلى انتقال المنظمات من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية، التي تطورت مع الزمن من خلال تبنيها لعملية التحول الرقمي، حيث أصبح ملاذاً آمناً لها في تطوير خدماتها ومنتجاتها، لتحصل على المزيد من العملاء، وتوسع حصصها السوقية. (الأشقر، 2023)

ولكي تكون عملية التحول الرقمي ناجحة، لا بد من أن تواجه المنظمات معوقات وصعوبات التحول الرقمي، والتي تم تحديدها بقلّة الكفاءة والخبرة التقنية المطلوبة لعملية التحول الرقمي، والتعامل مع بيئة غامضة وغير واضحة، تمتاز بالتغيير المستمر، وعدم توفر القدرة على شراء التكنولوجيا المناسبة والتعامل معها. (عبد العال، 2023)

وتمت الإشارة إلى معوقات وتحديات عملية التحول الرقمي من قبل على أنها المهارات المفقودة في استخدام التكنولوجيا الرقمية والمعرفة العملية، والحواجز التقنية والفردية المتمثلة بالخوف من فقدان الوظيفة، وفقدان السيطرة أثناء (استخدام التكنولوجيا)، والحواجز والمعوقات التنظيمية والثقافية التي تشمل الإصرار على الاحتفاظ بالأدوار القديمة وعدم وجود رؤية واضحة، ومقاومة التغيير، والخوف من المخاطرة، ونقص الموارد المالية، وضيق الوقت، والقيود البيئية المتمثلة بقلّة المعايير والقوانين البيئية. (البنّا، 2024)

وتم تحديد معوقات التحول الرقمي بالحواجز الداخلية، والممارسات التقليدية للإدارة، والمتمثلة بدعم الثقافة الحالية، وصعوبة تغيير الأفكار القديمة، وترسيخ الهوية والمعتقدات الحالية، ونقص الموارد والقدرات التي تساعد على تقديم الخدمات الذكية، بالإضافة إلى الحواجز الخارجية التي تشمل العلاقات التقليدية مع أصحاب المصلحة الخارجيين والسمعة التنظيمية وصورة العلامة التجارية، وعدم الرغبة في الاستعانة بالمصادر الخارجية، والحلول التي لا تحقق الرؤى التنظيمية الطموحة. (بوشرو، 2024)

وتم اكتشاف أن مخاطر ومعوقات التحول الرقمي تتمثل بستة مخاطر رئيسية، يجب على المنظمات تحديدها ومراقبتها وتقييمها؛ لتحقيق النجاح من عملية التحول الرقمي، وتشمل المخاطر المتوقعة عند تحول الثقافة والتنظيم والعمليات والتقنيات، بالإضافة إلى الصعوبات التي تظهر عند التعامل مع أصحاب المصلحة خلال عملية التحول الرقمي، والتحديات المحتملة عند تبني وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للتحول الرقمي في المنظمة. (Blani، 2023)

ويوضح الباحث أن هنالك العديد من المعوقات التي تقف دون تنفيذ عمليات التحول الرقمي بالصورة الأمثل لتحقيق أكبر استفادة ممكنة، وتختلف وتتباين هذه المعوقات من بلد إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر، وهذا ما ينطبق أيضاً على المنظمات، ويعود ذلك لاختلاف الظروف المحيطة بأي تنظيم سواء كانت إدارية، أو سياسية، أو اقتصادية، أو تعليمية، أو ثقافية، وتشمل المعوقات السياسية، ومعوقات التشريعات القانونية، والمعوقات الإدارية والمعوقات المالية، ومعوقات أمن المعلومات ومعوقات توفير البنية التحتية المناسبة، ومعوقات امتلاك المهارات الرقمية المطلوبة. (بورقية، 2024)

9.1.2 مكونات التحول الرقمي

نال موضوع تحديد مكونات التحول الرقمي اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال ومن بينهم (Becker et al , 2009) ، إذا قاموا بتحديد هذه المكونات عن طريق مراجعة وتحليل أكثر من 70 من المطبوعات الأكاديمية للأعمال الرقمية ، فضلا عن ذلك تم إجراء العديد من المقابلات الاستكشافية مع الخبراء والمختصين والمستشارين في مجال التحول الرقمي وكانت كل المطبوعات الأكاديمية تتميز بدرجة عالية من الموثوقية ، مما أدى إلى اقتراح مجموعة مكونات وهي الاستراتيجية الرقمية ، التقنيات الرقمية ، القدرات التنبؤية التحليلية ، علاقات العملاء ، الثقافة والناس ، علاقة الشبكة نماذج الأعمال الرقمية الجديدة ، ولوحظ عن طريق الأبحاث التي جرت عن هذه المكونات أن البعض يركز على الجانب التنظيمي، والبعض الآخر يركز على السياقات التكاملية بين هذه الأبعاد، والبعض الآخر يركز على الكفاءات التنظيمية التي سيحققها التحول الرقمي (Back, Beghaus, 2009).

ويوضح (Kane et al , 2015) مكونات التحول الرقمي كما يلي :

- 1- التقنيات الرقمية: مثل إنترنت الأشياء وأجهزة المحمول والطابعات الثلاثية الأبعاد والبيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي وكذلك الحوسبة السحابية في نماذج الأعمال في العديد من المؤسسات والشركات.
- 2- الاستراتيجية الرقمية: تتمثل الاستراتيجية الرقمية في مجموعة من العمليات والأهداف والقضايا التنظيمية المتعلقة بالتحول الرقمي.
- 3- القدرات التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.
- 4- رقمته العملاء وعلاقاتهم: يتمثل هذا البعد بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على هذه العلاقات.
- 5- الثقافة والناس: بعد التعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع تعد هذه واحدة من أكبر الصعوبات التي تواجه المنظمات عند إجراء التحول الرقمي، حيث تعد الثقافة مهمة جدًا في تشكيل المواقف والسلوكيات المتعلقة بالأداء التنظيمي.

- 6- العلاقات بالآخرين: إن المنظمة التي تسعى إلى التطور رقمياً يجب أن تكون عنصراً من عناصر الشبكة التي تتمثل بالموردين ، والشركات الناشئة ، والحكومات ، والمستثمرين ، والجامعات ، إذ أن تقنيات التكنولوجيا الرقمية تتفاعل بشكل كبير مع هؤلاء اللاعبين عن طريقها تقنيات الاتصالات التي تكون على مستوى عالٍ من السرعة والدقة والتواصل .
- 7- نماذج الأعمال الرقمية الجديدة: أن المنظمات التي تتمتع بنضج رقمي يمكن أن تقوم بإنشاء نماذج أعمال جديدة تنافسية ، تمكن التقنيات الرقمية المتكاملة المنظمات من تطوير عروضها.

10.1.2 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 الآتي (المحروق، 2016):

- 1- تم تصميم عملية التحول الرقمي لدفع المنظمة إلى تبني نهج يتم من خلاله تطوير استراتيجية تحول واضحة وإعطاء رؤية واضحة للالتزام لجميع أصحاب المصلحة.
- 2- الهدف الآخر للتحول الرقمي هو التطوير الشامل والضبط الدقيق لسرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ، ومن ثم تقديم هذه الخدمات بسهولة للعملاء بأسعار معقولة.
- 3- إجراء الأعمال بطريقة أكثر شفافية وتبسيط المعلومات وعرضها على العملاء والمواطنين والموردين.
- 4- تقليل التكلفة العالية للتحويلات بين الدول.
- 5- تعظيم كفاءة وشفافية العمليات الحكومية التي تدعم الحد من الفساد.
- 6- تسريع التحويلات الاجتماعية والإنسانية.

7- الاستمرار في تطوير وبناء المعرفة والخبرة الضخمة.

8- تهدف التقنيات الرقمية الجديدة إلى إظهار طرق أداء العمليات التنظيمية إلى مستوى الابتكار والعمل على تطوير نماذج الأعمال وإنتاج الخدمات.

11.1.2 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) .

12.1.2 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.

13.1.2 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 للتحول الرقمي.

14.1.2 تحديد محاور مؤشري قياس مستوي التحول الرقمي

تتعدد الجوانب والإجراءات المختلفة التي تقوم بها منشآت الأعمال لتتحول رقميا ويمكن تصنيف هذه الإجراءات إلى أربعة محاور، يتمثل المحور الأول في التخطيط الاستراتيجي حيث يصعب تبني التحول

الرقمي من قبل إدارة لا تؤمن بأهمية ذلك ومنافعه ولو في الأجل الطويل، ويساعد تقبل الإدارة فضلاً عن تقبل العاملين لتبني فكرة التحول الرقمي علي تسريع خطوات التحول الرقمي، ويتم تطوير مجموعة من المؤشرات لقياس ثقافة المنشأة حول التحول 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 التحول 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 التحول الرقمي، وهنا يتم تطوير مجموعة من المؤشرات الهامة لقياس مدي توافر الإمكانيات المادية في المنشأة التي ترغب في التحول الرقمي، أو قياس مدي كفاءة وفاعلية القدرات المادية المتاحة بمنشآت الأعمال.

وأخيراً المحور الرابع تقنيات التحول الرقمي في ظل تعدد وتنوع تقنيات التحول 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 التحول 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 علي ثلاثة عناصر رئيسية هي الكفاءة والخبرة، والتدريب، والتجارب الرقمية السابقة.
- عناصر محور البنية المؤسسية: وتشتمل علي ثلاثة عناصر رئيسية هي الأجهزة التكنولوجية والبرامج الإلكترونية وشبكات الاتصالات.
- عناصر محور استقطاب المهارات والكفاءات: وتشتمل علي ثلاثة عناصر رئيسية هي تكامل محاور التحول، معاً، وخطط التطوير، وطرق التقييم.

15.1.2 مخاطر التحول الرقمي

تعترف المؤسسات والشركات في مختلف القطاعات بمخاطر التحول الإلكتروني وتعد من أبرز المخاطر الرقمية التي تواجهها في الوقت الحاضر، وعلى الرغم من المزايا العديدة التي توفرها التكنولوجيا الرقمية للشركات والمؤسسات المالية وعملائها، إلا أن هناك مخاطر متعددة للتكنولوجيا الحديثة تتعرض لها الكثير من هذه المؤسسات والشركات، وللتحول الرقمي له القدرة على التدمير، ما يؤدي إلى تأثيرات سلبية في المنافسة بين الشركات والبنوك من حيث السرعة والأسعار والراحة وكيفية المحافظة على العملاء (Brainard, 2016: p3).

وقد تتولد العديد من المخاطر التشغيلية فيما يتعلق بالتحول الرقمي، فيمكن أن تتعرض المؤسسات إلى كثير من العمليات والتي تتمثل في النقص بالمعلومات والأخطاء البشرية والتدخلات الخارجية، فضلا عن ذلك جودة البيانات وحمايتها وهناك أيضا المخاطر السيبرانية.

المخاطر السيبرانية: بفعل التطورات التكنولوجية الرقمية تقوم الكثير من المؤسسات والشركات بالاعتماد على أنظمة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات المعقدة لغرض التشغيل، ومن الممكن أن تكون هذه الأنظمة معقدة تحتاج وقتا طويلا لغرض إكمال العمل بها، مما يؤدي إلى تعرضها للتهديدات الداخلية والخارجية وهذا يؤدي إلى تقليل الشفافية في العمليات وضعف في نماذج الأعمال بسبب الخلل في أعمال مزودي الخدمة (Lukonga 2018: p3).

وعليه فإن هذه المخاطر تبرز العلاقة الوثيقة بين مخاطر التحول الرقمي والأمن السيبراني، إن عملية التحول الرقمي لا تخلو من المخاطر، ومن الأسباب التي أدت إلى زيادة المخاطر الرقمية:

- الاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية.
- ازدياد حجم المواقع المستهدفة بسبب كثرة الأجهزة المتصلة.
- زيادة تعقيد الهجمات الإلكترونية.
- تجاوز الابتكار الرقمي لتدابير الأمن الإلكتروني
- الاندماج بين النظم تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التشغيلية وإنترنت الأشياء.

المبحث الثاني: المخاطر المؤسسية:

تعتبر المخاطر المؤسسية من الجوانب الحيوية التي تواجه المنظمات في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع العام والخاص. تتعلق هذه المخاطر بالتحديات والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها واستدامتها. تتنوع المخاطر المؤسسية بين مخاطر مالية، تشغيلية، استراتيجية، وقانونية، مما يتطلب من المؤسسات وضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها. تُعتبر المخاطر المالية واحدة من أبرز المخاطر المؤسسية، حيث تشمل المخاطر الناجمة عن تقلبات السوق، انخفاض الإيرادات، أو زيادة النفقات. يمكن أن تؤدي هذه المخاطر إلى عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية، مما يُضعف الوضع المالي للمؤسسة ويؤثر سلبًا على قدرتها على الاستثمار والنمو. لذا، يتعين على المؤسسات أن تكون لديها خطط لإدارة المخاطر المالية من خلال التحليل الدقيق للبيانات المالية، وتوقع التغيرات المستقبلية، وتطوير استراتيجيات للحد من الأثر السلبي لهذه المخاطر.

المخاطر التشغيلية تشكل أيضًا جانبًا مهمًا من المخاطر المؤسسية، حيث تتعلق بالأخطاء أو الفشل في العمليات اليومية للمؤسسة. يمكن أن تشمل هذه المخاطر مشاكل في سلسلة التوريد، نقص الكفاءات البشرية، أو أعطال التكنولوجيا. يتطلب التعامل مع المخاطر التشغيلية تحسين العمليات وتقديم التدريب المناسب للموظفين، بالإضافة إلى اعتماد تقنيات حديثة تساهم في تعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء. المخاطر الاستراتيجية تتعلق بالتغيرات في البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على استراتيجية المؤسسة. تشمل هذه المخاطر التغيرات في القوانين واللوائح، المنافسة المتزايدة، أو التغيرات في سلوك المستهلكين. من المهم أن تقوم المؤسسات بتقييم البيئة الخارجية بشكل دوري لتكييف استراتيجياتها وفقًا لهذه التغيرات، مما يعزز من قدرتها على البقاء والتنافس في السوق.

أما المخاطر القانونية، فتتعلق بالتقيد بالقوانين واللوائح المعمول بها. يمكن أن يتعرض المؤسسات لعقوبات أو دعاوى قضائية نتيجة عدم الالتزام بالقوانين، مما يؤدي إلى أضرار مالية وسمعة. لذلك، يجب أن تكون هناك آليات واضحة لضمان الالتزام بجميع القوانين واللوائح، بالإضافة إلى التدريب المستمر للموظفين حول المسؤوليات القانونية. يتطلب التعامل مع المخاطر المؤسسية نهجًا استباقيًا وشاملاً. يجب

على المؤسسات أن تطور ثقافة إدارة المخاطر، مما يشمل تحديد المخاطر، تقييمها، وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من أثارها. من خلال ذلك، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها وضمان استدامتها في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

باتت المخاطر المؤسسية بكافة أشكالها وأنواعها جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية لدول العالم دون استثناء، فلا تكاد أي دولة أو منظمة تخلو من أزمة أو عدة أزمات، الأمر الذي يدعو قياداتها ومؤسساتها الى اتخاذ كافة التدابير اللازمة من خطط واجراءات عملية للتنبؤ بحدوثها واتخاذ ما يلزم لمواجهتها والتصدي لها حال حدوثها. (المري، 2024)

ومؤخراً شكلت المخاطر المؤسسية هاجساً لدى العديد من الدول، لما لها من تداعيات سلبية وأثار مدمرة على كافة الأصعدة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وهذا ما دفع العديد من الباحثين الدراسة أسباب هذه المخاطر المؤسسية والحلول المناسبة للتصدي لها والحد من نتائجها وأثارها السلبية، لا بل برز اتجاه يدعو الى الاستفادة من نتائجها الايجابية، وتقديم التوصيات المناسبة للأجهزة والمؤسسات المعنية بإدارة هذا النوع من المخاطر المؤسسية. (إبراهيم، 2020)

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى ماهية المخاطر المؤسسية من خلال استعراض التعريفات التي قدمها الباحثون والمختصون لهذا المفهوم اضافة الى تحديد مفهوم ادارة المخاطر المؤسسية وأساليبها وعناصرها، وغير ذلك من القضايا المرتبطة بمفهوم المخاطر المؤسسية وإدارتها. (مهدي، 2023)

1.2.2 مفهوم المخاطر المؤسسية

أفرزت التغيرات السياسية والاقتصادية المتوالية التي تمر بها المنظمات أو حتى الدول قد العديد من المخاطر المؤسسية التي تؤثر على أداء تلك المنظمات والدول، والتي تفرض عليها توفير المعلومات على أساس قاعدة بيانات متكاملة للتخطيط لإدارة المخاطر المؤسسية والتعامل معها بفعالية عندما تحدث، وتوفير كافة السبل والوسائل لمواجهتها والحد من أثارها السلبية. (الكرعاوي، 2023)

حيث تعرف الأزمة بأنها حدث مفاجئ يقلل من فرص تقدم المنظمة وتحقيق الأداء المتميز وقد يؤدي

إلى انهيار كامل المنظمة وزوالها. (برقاوي، 2020)

ومن وجهة نظر فإن الأزمة تعبر عن موقف أو حدث ينجم عنه تهديد وتغيير للأمر الواقع، ويكون له تأثيرات عامة وخاصة حسب تصنيفه ومكان حدوثه، وهو متسارع ويتطلب تدخلاً عملياً للحيلولة دون ازدياد واتساع آثاره السلبية، وللعمل على تقويضه وعلاج آثاره. (الصويلح، 2023)

والأزمة أيضاً هي نقطة تحول غير اعتيادية، تبدو من خلال مواقف تتعرض لها المنظمات بشكل مفاجئ، بحيث تتسارع الأحداث فيها بشكل يصعب السيطرة عليها، ويتربط على ذلك تهديد السلامة المنظمة، وتوتر لكافة أفراد المنظمة، وفقد السيطرة على اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة. (زهران، 2020)

ومن التعريفات السابقة، يمكن القول أن أبرز مؤشرات الأزمة هي:

1. التهديد Threat

2. ضغط الوقت Time pressure

3. المفاجأة Surprise

أما الأزمة فتعرف بأنها الحدث المفاجئ الذي يخل بالأمن الوطني والسلم الاجتماعي ويليه أحداث أخرى متسارعة، تهدد بتزايد الخسائر المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب معه استعداد كافة الجهود والامكانيات للأجهزة والسلطات المختصة، للسيطرة على هذه الأوضاع وإنهاء الأزمة بأسرع وقت وأقل الخسائر الممكنة. (المري، 2024)

2.2.2 مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية

تعتبر الإدارة السليمة اللازمة التي تتعرض لها المنظمات على اختلاف أنشطتها وأنواعها أمراً ضرورياً لمجابهتها والسيطرة عليها، إذ تتمثل إدارة المخاطر المؤسسية في الطرق والاجراءات التي يتم تطبيقها للحد من

الحالات الطارئة المرافقة للأزمة، وآلية التعامل معها عند حدوثها بهدف الحد من أثارها السلبية المدمرة.
(عدنان، 2022)

حيث تم تعريف إدارة الأزمة بأنها استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية والعملية أثناء مراحل الأزمة المختلفة، بناء على خطة إستراتيجية خاصة يتم اعدادها مسبقاً للتصدي لمثل هذه الظروف، ومحاولة السيطرة عليها لتفادي أثارها السلبية والاستفادة من ايجابياتها. (غازي، 2022)

ومن وجهة نظر فان إدارة الأزمة تعرف بأنها "عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المنظمة وذلك بوضع استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة الحدوث واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثه". (إبراهيم، 2020)

كما عرفت إدارة الأزمة بأنها "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً زمة في حال حدوثها". (برقاوي، 2020)

وهي أيضاً وسيلة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها، والتحكم في مسارها واتجاهها، وذلك للحد من الآثار السلبية لها، وبالتالي حماية المنظمة وأطراف المصلحة من الأذى، والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، والحد من الخسائر الأقل مستوى ممكن. (مهدي، 2023)

ولا بد هنا من التنويه إلى الفرق بين مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية"، ومصطلح "الإدارة بالمخاطر المؤسسية"، فإدارة المخاطر المؤسسية تعني آلية وأساليب التعامل مع الأزمة لمواجهةها والتغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب مخاطرها، والاستفادة من إيجابياتها، بينما تقوم الإدارة بالمخاطر المؤسسية على تقويم الأزمة، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة فعلياً. أما فيما يتعلق بمفهوم إدارة الأزمة، فهو لا يختلف كثيراً عن المفهوم العام الإدارة المخاطر المؤسسية، ويكمن الاختلاف فقط في الطبيعة لإدارة الأزمة والنتائج المترتبة عنها، إضافة الى امكانية استخدام القوة أو إظهار

نية استخدامها، وهو أمر ضروري وجزء مهم من عملية التأهب لمواجهة الأزمة أو مواجهتها. (الصويلح، 2023)

حيث تعرف إدارة الأزمة بأنها مجموعة من الإجراءات والآليات والعمليات التي تقوم بها الأجهزة المعنية للتعامل مع المخاطر المؤسسية التي من شأنها خرق الأمن القومي بمفهومه الشامل. (الكرعاوي، 2023)

كما تعرف إدارة الأزمة أيضاً بأنها "تجميع وحشد كافة إمكانيات وخبرات الأجهزة للاستشعار والتنبؤ بالأزمة التي قد تؤدي الى زعزعة الأمن والاستقرار، ومن ثم التعامل معها ومواجهتها في حال حدوثها لتقليل الخسائر والآثار السلبية إلى أدنى حد ممكن وإعادة الأوضاع الى طبيعتها السابقة. (عدنان، 2022)

مما سبق يتبين أن الفرق بين مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية بشكل عام وإدارة المخاطر المؤسسية يتحدد في طبيعة إدارة ونتائج الأزمة ، والتي تتطلب نوعين من العمليات وهي العمليات الوقائية، التي تسبق الأزمة وتعمل على محاولة منع وقوع الأزمة، وعملية المواجهة والسيطرة على الأمن غير المستقر. (زهران، 2020)

واستناداً لذلك، ولأغراض هذه الدراسة، يمكننا تعريف إدارة الأزمة على أنها عملية ديناميكية متكاملة تقوم على مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تؤديها الأجهزة المعنية والتي تهدف الى اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة ، والاستعداد والوقاية من الأزمة، والمواجهة واحتواء الضرر، واستعادة النشاط ، والتعلم الاستراتيجي، للتعامل مع المخاطر المؤسسية بكفاءة وفعالية في مرحلة ما قبل الأزمة، وأثناء وبعد حدوثها لتقليل أثارها السلبية والضرارة، واستعادة الوضع الأمني إلى طبيعته، ومن ثم استخلاص العبر والدروس والنتائج لتجنب حدوث الأزمة مرة أخرى في المستقبل. (برقاوي، 2020)

3.2.2 مراحل إدارة الأزمة

الإدارة الأزمة عدة مراحل يتوجب على إدارة المنظمة التعامل مع كل مرحلة من مراحلها بدقة متناهية، من خلال التخطيط لها ومتابعتها، حتى الوصول إلى مواجهة الأزمة والتصدي لحلها، وتجنب آثارها السلبية على المنظمة، فقد اتفق الباحثون على أن هناك عدة مراحل تمر بها عملية إدارة المخاطر المؤسسية، ألا أنهم يختلفون حول ماهية هذه المراحل. فقد أجمع العديد من الباحثين في تحديدها بالمرحلة التالية: (إبراهيم، 2020)

- 1- مرحلة ما قبل الأزمة التي تتضمن تحديد حالات المخاطر المؤسسية المحتمل حدوثها، ووضع الخطط والاستعداد لمواجهةها في حال حدوثها.
- 2- مرحلة المخاطر المؤسسية تتمثل في إدارة أزمة معينة أثناء وقوعها.
- 3- مرحلة ما بعد الأزمة تتضمن إجراءات تصحيحية والاستفادة من الدروس التي تم تعلمها أثناء حدوث الأزمة، لاتباعها في حال حدوث أزمة أخرى، أو لوضع الخطط الكفيلة بعدم حدوث أزمة أخرى في المستقبل. (المري، 2024)

أما فقد أشارا إلى أن الإدارة الناجحة للأزمة تمر في خمسة مراحل أساسية، وهي مشابهة للمراحل السابقة، وان اختلفت بعض الشيء في التسمية وهذه المراحل هي:

- 1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار The discovery phase of crisis signals predict crisis وهنا يتم رصد وتحليل المؤشرات الأولية التي تنبئ وتوقع حدوث الأزمة، حتى يتم دراستها والاعتماد عليها في المراحل القادمة. (الكرعاوي، 2023)
- 2- مرحلة الوقاية والاستعداد Preparation phase for a crisis في هذه المرحلة يقوم المختصون في إدارة المنظمة برسم الخطط المناسبة لمجابهة المخاطر المؤسسية المتوقعة والتي تم رصد مؤشراتها وبوادرها في المرحلة السابقة، وذلك لتفادي وقوعها، أو على الأقل لوضع وتجهيز الحلول المناسبة لمواجهتها، تجنباً لوقوع أكبر قدر من الخسائر. (مهدي، 2023)

- 3- مرحلة احتواء الأضرار Phase of damage Containment بعد وضع الخطط والإجراءات المناسبة في المرحلة السابقة، يتم ترجمتها ووضعها موضع التنفيذ في حال وقوع الأزمة، أو يتم تطبيقها في محاولة لمنع وقوع الأزمة المتوقعة أو منعها من الانتشار. (الصويلح، 2023)
- 4- مرحلة استعادة النشاط Actively restore phase - بعد مواجهة الأزمة والتصدي لها، يقوم المسؤولين في إدارة المنظمة بتنفيذ مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى استعادة المنظمة لأنشطتها ومعاودة ممارسة أعمالها ووظائفها الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة. (زهران، 2020)
- 5- مرحلة التعلم Learning phase في آخر مراحل إدارة الأزمة تقوم إدارة المنظمة بدراسة الأزمة وأسباب حدوثها وتقييم آثارها وانعكاساتها على أداء المنظمة، وذلك لجمع المعلومات اللازمة التي تفيد بمنع تكرار حدوث الأزمة مرة أخرى. (برقاوي، 2020)

أما عناصر إدارة الأزمة، فيمكن تحديدها على النحو الآتي :

- 1- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية .
- 2- استجابات إستراتيجية لمواقف المخاطر المؤسسية.
- 3- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية والكفاءة والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة المخاطر المؤسسية.
- 4- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- 5- تستخدم إدارة الأزمة الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

4.2.2 عمليات إدارة الأزمة

يعتمد أسلوب إدارة الأزمة على مجموعة من العمليات، التي لا بد من القيام بها لإدارة أي أزمة والتي تبدأ بالتخطيط الجيد، ثم جمع المعلومات، ثم استخدام نظم الاتصال المناسبة، وأخيراً القيادة:

- عملية التخطيط: تتمثل بوضع كافة الإجراءات والبرامج المناسبة، والتي من شأنها منع وقوع الأزمة، وإزالة عنصر المفاجئة في حال وقوعها. (غازي، 2022)
- عملية جمع المعلومات تساهم عملية جمع المعلومات الدقيقة والمناسبة في تزويد مراكز إدارة المخاطر المؤسسية بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب بما يضمن الإدارة الفاعلة والناجحة للأزمة، واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب. (الكرعاوي، 2023)
- عملية الاتصال: والتي تتضمن استخدام كافة الوسائل والتقنيات الملائمة لنقل وتبادل المعلومات والآراء بين كافة المعنيين بإدارة الأزمة في كافة اقسام غرفة العمليات المنشئة لإدارة الأزمة، وذلك بهدف انسيابية تدفقها ووضعها أمام متخذي القرار في الوقت المناسب، وبالتالي المساهمة في إنهاء الأزمة في أقل وقت ممكن.
- القيادة من خلال قيام القيادة العليا المعنية بإدارة الأزمة بتوجيه كافة العاملين والاشراف عليهم والتأكد من قيام كل واحد بالمهام والواجبات الموكولة اليه أثناء إدارة الأزمة، ولقيام القائد بهذا الدور يجب أن يتمتع بخصائص شخصية موضوعية كالمبادرة، والتفاؤل واقتحام المخاطر. (الصويلح، 2023)

5.2.2 أساليب إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمات

يمكن تحديد الأساليب المتبعة لإدارة المخاطر المؤسسية داخل المنظمات على النحو التالي :-

1. تحليل الأزمة: حتى تتم إدارة الأزمة بشكل سليم، لا بد من إجراء التحليل الدقيق لكافة الجوانب المرتبطة بالأزمة، والآثار المتوقعة من حدوثها، ذلك أن الأزمة تتضمن وجود علاقة بين مجموعة من العناصر التي تشمل الفرد والمنظمة والتشريعات والبيئة الخارجية والجوانب التنظيمية، وبالتالي فإن مواجهة الأزمة وإدارتها يتطلب الإدراك التام بكافة هذه الجوانب من قبل صانع القرار داخل المنظمة . (إبراهيم، 2020)

2. مهارات التوافق: والتي تستند إلى اتباع الأسلوب الايجابي لحل المشكلة عند مواجهة الموقف، وفي هذه الحالة قد يتم استخدام أسلوب واحد أو أكثر للتخفيف أو التخلص من الانفعالات التي خلفها الحدث. (عدنان، 2022)
3. توفير الاستقرار والأمان للموظفين العاملين في المنظمة، لتمكينهم من مواصلة سير العمل وفق ما خطط له سابقاً، ولتكوين صورة ايجابية لدى المجتمع الخارجي عن المنظمة. (زهران، 2020)
4. المواجهة الفورية في حال وقوع الأزمة وذلك للسيطرة عليها بشكل كامل من قبل فريق إدارة المخاطر المؤسسية، وبالتنسيق مع الادارة العليا، وذلك قبل تطورها وتفاقمها بشكل يصعب السيطرة عليها. (برقاوي، 2020)
5. إنشاء هيئات متخصصة لإدارة المخاطر المؤسسية وإعداد الخطط العملية للتعامل معها وإدارتها. (غازي، 2022)
6. متابعة كافة الرسائل والمعلومات الصادرة عن مواقع التواصل الاجتماعي باعتبار أنها من أبرز قنوات ووسائل الاتصال التي من شأنها تصعيد الأزمة وزيادة حدتها. (المري، 2024)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

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

1.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بأمانه الرياض وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات.

- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة.

4.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنياخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) وتضمن أربع ابعاد (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية

- الأنشطة المتعلقة بالعملاء) واشتملت على 20 عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (المخاطر المؤسسية) في شركات المشاريع بالمملكة العربية السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1 – 1.79	منخفضة جدا
1.80 – 2.59	منخفضة
2.60 – 3.39	متوسطة
3.40 – 4.19	مرتفعة
4.20 – 5.00	مرتفعة جدا

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الأول: التحول الرقمي

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية			
1	يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة العمليات الإدارية في الامانة .	0.588**	0.000
2	تسهم الأدوات الرقمية في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية.	0.687**	0.000
3	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بشكل فعال.	0.481**	0.000
4	تتيح الأنظمة الرقمية تحسين التواصل بين الفرق الإدارية.	0.607**	0.000
5	يُعتبر التحول الرقمي ضروريًا لتحقيق أهداف العمليات الإدارية.	0.646**	0.000
الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية			
6	تُستخدم التقنيات الرقمية لتسهيل العمليات البنكية داخل الشركة.	0.778**	0.000
7	يسهم التحول الرقمي في تحسين دقة المعاملات البنكية.	0.590**	0.000
8	تُعتبر الخدمات البنكية الرقمية أكثر فعالية مقارنة بالإجراءات التقليدية.	0.782**	0.000
9	يتم تقييم كفاءة الإجراءات البنكية الرقمية بشكل دوري.	0.795**	0.000
10	يُساعد التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق لإجراء المعاملات البنكية.	0.488**	0.000
الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية			

11	0.721**	0.000	يتم استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية لتحسين كفاءة العمل.
12	0.730**	0.000	تسهم التقنيات الرقمية في تسهيل عمليات التوظيف والتدريب.
13	0.529**	0.000	يُعتبر التحول الرقمي ضروريًا لتحسين تجربة الموظف.
14	0.634**	0.000	تُستخدم البيانات الرقمية لتحليل أداء الموظفين بشكل أفضل.
15	0.671**	0.000	يتم تحديث بيانات الموظفين بشكل دوري من خلال الأنظمة الرقمية.
الأنشطة المتعلقة بالعملاء			
16	0.778**	0.000	يُستخدم التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء في التعامل مع الشركة.
17	0.590**	0.000	تسهم الأنظمة الرقمية في تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة للعملاء.
18	0.782**	0.000	يُعتبر التواصل الرقمي مع العملاء جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الشركة.
19	0.795**	0.000	يتم جمع وتحليل بيانات العملاء بشكل فعال من خلال الأنظمة الرقمية.
20	0.488**	0.000	يُساعد التحول الرقمي في تعزيز ولاء العملاء وزيادة رضاهم.

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التحول الرقمي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور التحول الرقمي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

❖ المحور الثاني: المخاطر المؤسسية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	توجد سياسات واضحة لإدارة المخاطر في المؤسسة.	0.694**	0.000
2	تشعر بأن هناك توعية كافية بين العاملين حول المخاطر المؤسسية.	0.709**	0.000
3	تتوفر للأفراد في المؤسسة الموارد اللازمة للتعامل مع المخاطر.	0.649**	0.000
4	تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر بشكل دوري.	0.725**	0.000
5	تتم معالجة المخاطر المكتشفة بشكل فعال وسريع.	0.652**	0.000
6	تسهم ثقافة المؤسسة في تعزيز الوعي بالمخاطر بين العاملين.	0.750**	0.000
7	هناك قنوات فعالة للإبلاغ عن المخاطر داخل المؤسسة.	0.448**	0.000
8	تتمتع المؤسسة بقدرة جيدة على التعامل مع المخاطر المؤسسية والمخاطر الطارئة.	0.649**	0.000
9	تُعتبر المخاطر المالية واحدة من التحديات الرئيسة التي تواجه المؤسسة.	0.630**	0.000
10	تُعتبر المخاطر التشغيلية تأثيراً كبيراً على كفاءة العمل في المؤسسة.	0.673**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور المخاطر المؤسسية كانت ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور المخاطر المؤسسية تتمتع بصدق

الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
التحول الرقمي	0.850	20
المخاطر المؤسسية	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على

صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح

باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

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 عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
	ثانوي	90	25.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
	مدير	150	42.8
الوضع المهني	نائب مدير	120	34.2

22.8	80	رئيس قسم	
------	----	----------	--

2.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

➤ المحور الأول: التحول الرقمي

1- الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأنشطة

المتعلقة بالعمليات الإدارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة العمليات الإدارية في الامانة .	4.253	0.683	4	مرتفع جدا
تسهم الأدوات الرقمية في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية.	4.276	0.766	2	مرتفع جدا
يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بشكل فعال.	4.198	0.773	5	مرتفع
تتيح الأنظمة الرقمية تحسين التواصل بين الفرق الإدارية.	4.372	0.564	1	مرتفع جدا
يُعتبر التحول الرقمي ضرورياً لتحقيق أهداف العمليات الإدارية.	4.273	0.775	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

تم ترتيب عبارات الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تتيح الأنظمة الرقمية تحسين التواصل بين الفرق الإدارية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بشكل فعال) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية كأحد ابعاد التحول الرقمي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأنشطة

المتعلقة بالإجراءات البنكية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تُستخدم التقنيات الرقمية لتسهيل العمليات البنكية داخل الشركة.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يسهم التحول الرقمي في تحسين دقة المعاملات البنكية.	4.161	0.758	5	مرتفع
تُعتبر الخدمات البنكية الرقمية أكثر فعالية مقارنة بالإجراءات التقليدية.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يتم تقييم كفاءة الإجراءات البنكية الرقمية بشكل دوري.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا

مرتفع جدا	3	0.615	4.315	يُساعد التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق لإجراء المعاملات البنكية.
مرتفع جدا		0.675	4.297	المتوسط

تم ترتيب عبارات الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم تقييم كفاءة الإجراءات البنكية الرقمية بشكل دوري) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يسهم التحول الرقمي في تحسين دقة المعاملات البنكية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية كأحد ابعاد التحول الرقمي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3- الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأنشطة

المتعلقة بالموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية لتحسين كفاءة العمل.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
تسهم التقنيات الرقمية في تسهيل عمليات التوظيف والتدريب.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا

مرتفع جدا	2	0.633	4.391	يُعتبر التحول الرقمي ضروريًا لتحسين تجربة الموظف.
مرتفع جدا	4	0.731	4.266	تُستخدم البيانات الرقمية لتحليل أداء الموظفين بشكل أفضل.
مرتفع جدا	5	0.773	4.216	يتم تحديث بيانات الموظفين بشكل دوري من خلال الأنظمة الرقمية.
مرتفع جدا		0.648	4.340	المتوسط

تم ترتيب عبارات الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تسهم التقنيات الرقمية في تسهيل عمليات التوظيف والتدريب) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم تحديث بيانات الموظفين بشكل دوري من خلال الأنظمة الرقمية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية كأحد ابعاد التحول الرقمي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

4- الأنشطة المتعلقة بالعملاء

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأنشطة

المتعلقة بالعملاء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم تحديد نطاق المشروع بوضوح لضمان تحقيق الأهداف المحددة.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
تُستخدم استراتيجيات فعالة لتجنب التوسع غير المبرر في نطاق المشاريع.	4.161	0.758	5	مرتفع
يسهم التخطيط الجيد في تحسين إدارة نطاق المشروع.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يتم مراجعة نطاق المشروع بانتظام للتأكد من توافقه مع الأهداف.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
تعتبر إدارة المجال جزءاً أساسياً من إنجاح المشاريع.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الأنشطة المتعلقة بالعملاء من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتسهيل توزيع المعرفة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (توجد آليات واضحة لتوزيع المعرفة بين الموظفين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الأنشطة المتعلقة بالعملاء تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما

يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الأنشطة المتعلقة بالعملاء كأحد ابعاد التحول الرقمي حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

➤ المحور الثاني: المخاطر المؤسسية

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المخاطر

المؤسسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توجد سياسات واضحة لإدارة المخاطر في المؤسسة.	4.169	0.953	3	مرتفع
تشعر بأن هناك توعية كافية بين العاملين حول المخاطر المؤسسية.	4.076	0.796	7	مرتفع
تتوفر للأفراد في المؤسسة الموارد اللازمة للتعامل مع المخاطر.	4.091	0.855	5	مرتفع
تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر بشكل دوري.	4.154	0.678	4	مرتفع
تتم معالجة المخاطر المكتشفة بشكل فعال وسريع.	4.010	0.754	8	مرتفع
تسهم ثقافة المؤسسة في تعزيز الوعي بالمخاطر بين العاملين.	3.982	0.780	9	مرتفع
هناك قنوات فعالة للإبلاغ عن المخاطر داخل المؤسسة.	4.078	0.764	6	مرتفع

مرتفع	10	0.907	3.917	تتمتع المؤسسة بقدرة جيدة على التعامل مع المخاطر المؤسسية والمخاطر الطارئة.
مرتفع جدا	2	0.667	4.221	تُعتبر المخاطر المالية واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسة.
مرتفع جدا	1	0.596	4.250	تُعتبر المخاطر التشغيلية تأثيرًا كبيرًا على كفاءة العمل في المؤسسة.
مرتفع		0.775	4.095	المتوسط

تم ترتيب عبارات المخاطر المؤسسية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُعتبر المخاطر التشغيلية تأثيرًا كبيرًا على كفاءة العمل في المؤسسة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تتمتع المؤسسة بقدرة جيدة على التعامل مع المخاطر المؤسسية والمخاطر الطارئة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات المخاطر المؤسسية تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى المخاطر المؤسسية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

3.4 ثالثا: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية - الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية - الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية - الأنشطة المتعلقة بالعملاء) على المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على أمانه الرياض.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي على المخاطر المؤسسية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التحول الرقمي على المخاطر المؤسسية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والمخاطر المؤسسية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المخاطر المؤسسية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التحول الرقمي بمقدار 1 % ازداد مستوى المخاطر المؤسسية بمقدار 0.446% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

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

للأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على أمانه الرياض.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على

المخاطر المؤسسية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المخاطر المؤسسية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية بمقدار 1 % ازداد مستوى المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على امانه الرياض.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على المخاطر

المؤسسية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) =

0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المخاطر المؤسسية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية بمقدار 1 % ازداد مستوى المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على امانه الرياض.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على المخاطر

المؤسسية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المخاطر المؤسسية) وان باقي التغيرات

ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى المخاطر المؤسسية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة المتعلقة بالعملاء على المخاطر المؤسسية دراسة تطبيقية على امانه الرياض.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي الأنشطة المتعلقة بالعملاء على المخاطر المؤسسية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الأنشطة المتعلقة بالعملاء على المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة المتعلقة بالعملاء على المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الأنشطة المتعلقة بالعملاء) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المخاطر المؤسسية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنشطة المتعلقة بالعملاء بمقدار 1 % ازداد مستوى المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

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 ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية كأحد ابعاد التحول الرقمي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712.
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية كأحد ابعاد التحول الرقمي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية كأحد ابعاد التحول الرقمي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من الأنشطة المتعلقة بالعملاء كأحد ابعاد التحول الرقمي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ ارتفاع مستوى المخاطر المؤسسية في امانة الرياض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي على المخاطر المؤسسية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التحول الرقمي) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المخاطر المؤسسية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في

النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التحول الرقمي بمقدار 1 % ازداد مستوى المخاطر المؤسسية بمقدار 0.446% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية على المخاطر المؤسسية في امانة الرياض عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المخاطر المؤسسية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية بمقدار 1 % ازداد مستوى المخاطر المؤسسية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية على المخاطر المؤسسية في امانة الرياض عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المخاطر المؤسسية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية بمقدار 1 % ازداد مستوى المخاطر المؤسسية بامانة الرياض بمقدار 0.337% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على المخاطر المؤسسية بامانة الرياض عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المخاطر المؤسسية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى المخاطر المؤسسية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة المتعلقة بالعملاء على المخاطر المؤسسية بامانة الرياض عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الأنشطة المتعلقة بالعملاء) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المخاطر المؤسسية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنشطة المتعلقة

بالعملاء بمقدار 1% ازداد مستوى المخاطر المؤسسية بامانة الرياض بمقدار 0.337% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

2.5 التوصيات

- ✓ يُنصح بتخصيص ميزانيات أكبر لتبني التقنيات الرقمية الحديثة التي تدعم التحول الرقمي، مما يساهم في تحسين المخاطر المؤسسية.
- ✓ يجب توفير برامج تدريبية متخصصة للموظفين بامانة الرياض لتعزيز مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية، مما يساعد في تحقيق التحول الرقمي بشكل فعال.
- ✓ يُوصى بتحديث البنية التحتية الرقمية بامانة الرياض لضمان توافر الأنظمة والأدوات اللازمة لدعم العمليات الرقمية والمشاريع المستدامة.
- ✓ ينبغي تعزيز قنوات التواصل بين الفرق المختلفة داخل الأمانة لضمان تبادل المعلومات بشكل سلس، مما يساهم في تحسين الأداء.
- ✓ يُنصح بإجراء تقييمات دورية لقياس أثر التحول الرقمي على المخاطر المؤسسية، مما يساعد في تعديل الاستراتيجيات وفقاً للنتائج.
- ✓ يجب على الأمانة تعزيز التعاون مع شركات التكنولوجيا والقطاع الخاص لتبني أفضل الممارسات في التحول الرقمي.
- ✓ يُنصح بتشجيع ثقافة الابتكار داخل الأمانة من خلال تقديم حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكاراً جديدة لتحسين الاستدامة.
- ✓ ينبغي تحديد مؤشرات أداء رئيسية واضحة لقياس تأثير التحول الرقمي على المخاطر المؤسسية.
- ✓ يجب وضع خطط استجابة فعالة للتعامل مع التحديات الرقمية والمخاطر المحتملة، مما يعزز من المخاطر المؤسسية.
- ✓ يُنصح بتنظيم ورش عمل وندوات لزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي وتأثيره على المخاطر المؤسسية بين جميع المعنيين.

3.5 المقترحات

- "تقييم تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في أمانة الرياض"
- "استكشاف دور الابتكار الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجهات الحكومية"
- "تحليل العوامل المؤثرة على نجاح التحول الرقمي في المشاريع الإنشائية"
- "أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين في القطاع الحكومي"
- "دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية إدارة المشاريع في الأمانات والمدن الكبرى"

Abstract

المراجع:

المراجع العربية

- إبراهيم، إسلام جمال صابر. (2023). التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج5، ع13، 135 - 172.
- إبراهيم، إسلام جمال صابر. (2023). التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج5، ع13، 135 - 172.
- إبراهيم، نبيل عبدالسلام عبدالمطلب. (2020). تقييم المخاطر والمشاكل الأمنية باستخدام الحواسيب الكمية. مجلة العلوم الإقتصادية والسياسية، س8، ع15، 69 - 85.
- أغانيم، سعاد. (2019). الإدارة القضائية وتحديات التحول الرقمي: التجربة المغربية نموذجاً. مجلة القانون والأعمال، ع44، 159 - 174.
- أغانيم، سعاد. (2019). الإدارة القضائية وتحديات التحول الرقمي: التجربة المغربية نموذجاً. مجلة القانون والأعمال، ع44، 159 - 174.
- البحيري، سحر محمد إبراهيم محمد. (2020). آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير بجماعة بنى سويف نموذجاً. الروزنامة : الحولية المصرية للوثائق، ع18، 78 - 143.
- البحيري، سحر محمد إبراهيم محمد. (2020). آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير بجماعة بنى سويف نموذجاً. الروزنامة : الحولية المصرية للوثائق، ع18، 78 - 143.
- بدر، 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، ع76، 27 - 102.
- برقاوى، باسم يوسف. (2020). أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات الأمنية: دراسة حالة: إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع47، 271 - 303.

- زعرب، حمدي شحدة محمود، الخالدي، ناهض نمر محمد، و النجار، رجاء علي محمد. (2022). أثر
الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي: دراسة حالة شركة توزيع كهرباء غزة. مجلة كلية فلسطين
التقنية للأبحاث والدراسات، مج9، ع1 ، 567 - 587.
- زهران، إيمان. (2020). هل ستسهم أمننة إرتدادات العولمة في إعادة هندسة النظام الدولي. آفاق
سياسية، ع55 ، 51 - 56.
- زيدان، أمل. (2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص
والتحديات: جامعة الأزهر نموذجا. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75 ، 463 - 510.
- زيدان، أمل. (2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص
والتحديات: جامعة الأزهر نموذجا. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75 ، 463 - 510.
- الشوحة، ريم عبدالله فلاح، و الحياصات، حمدان محمد. (2020). أثر فاعلية التدقيق الداخلي في
إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة (رسالة دكتوراه غير منشورة).
جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الصويلح، سعد مفلح حمود. (2023). الدور الاستشرافي للذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات الأمنية.
الفكر الشرطي، مج32، ع127 ، 45 - 110.
- عدنان، زروقي. (2022). الأمن ذو البعد الواحد: الاختلال في الممارسة الأمنية في ظل التهديدات
اللاتماثلية. مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، مج19، ع1 ، 100 - 112.
- غازي، علي علي. (2022). منظور استراتيجي مقترح لإدارة الأداء الأمني لمواجهة المخاطر والتحديات
والتحديات المعاصرة لمصر الحديثة. إدارة الاعمال، ع176 ، 8 - 14.
- الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، و علي، عادل هادي. (2023). دور الالتزام الاستراتيجي في إدارة
وتصنيف المخاطر في مجال قوى الأمن الداخلي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع1
، 301 - 332.
- المر، نرمين علي محمد. (2020). نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية علي
إدارة عملية المراجعة مع دراسة اختبارية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج2، ع1 ، 996 -
1058.

- المري، راشد محمد حمد. (2022). الرؤية العصرية في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية: دراسة تحليلية. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمهور، مج7، ع2، 1091 - 1141.
- مهدي، محمد الجنيدى عباس، سليمان، شريف جمال سعد، و محمد، وائل محمود عزيز. (2023). إدارة الكوارث والأخطار الفندقية باستخدام الأساليب الأمنية الحديثة: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ. مجلة كلية السياحة والفنادق، ع13، ج13، 1 - 57.
- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23، 139 - 187.
- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23، 139 - 187.

المراجع الأجنبية

- 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.
- Ibrahim, M. Z., Zahr, E. G., and Moussa, A. S. (2021). The Effect of Corporate Risk Disclosure on Firm Value: An Empirical Study. Journal of Commercial Studies and Research, vol. 41, no. 1, 733-751.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

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

دراسة تطبيقية على أمانه 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.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ من 25 فأقل ☐ من 25 الى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

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

المبعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإدارية					
يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة العمليات الإدارية في الامانة .					
تسهم الأدوات الرقمية في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية.					
يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بشكل فعال.					
تتيح الأنظمة الرقمية تحسين التواصل بين الفرق الإدارية.					
يُعتبر التحول الرقمي ضروريًا لتحقيق أهداف العمليات الإدارية.					
الأنشطة المتعلقة بالإجراءات البنكية					
تُستخدم التقنيات الرقمية لتسهيل العمليات البنكية داخل الشركة.					
يسهم التحول الرقمي في تحسين دقة المعاملات البنكية.					
تُعتبر الخدمات البنكية الرقمية أكثر فعالية مقارنة بالإجراءات التقليدية.					

					يتم تقييم كفاءة الإجراءات البنكية الرقمية بشكل دوري.
					يُساعد التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق لإجراء المعاملات البنكية.
الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية					
					يتم استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية لتحسين كفاءة العمل.
					تسهم التقنيات الرقمية في تسهيل عمليات التوظيف والتدريب.
					يُعتبر التحول الرقمي ضروريًا لتحسين تجربة الموظف.
					تُستخدم البيانات الرقمية لتحليل أداء الموظفين بشكل أفضل.
					يتم تحديث بيانات الموظفين بشكل دوري من خلال الأنظمة الرقمية.
الأنشطة المتعلقة بالعملاء					
					يُستخدم التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء في التعامل مع الشركة.
					تسهم الأنظمة الرقمية في تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة للعملاء.
					يُعتبر التواصل الرقمي مع العملاء جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الشركة.

					يتم جمع وتحليل بيانات العملاء بشكل فعال من خلال الأنظمة الرقمية.
					يُساعد التحول الرقمي في تعزيز ولاء العملاء وزيادة رضاهم.

✍️ المحور الثاني: المخاطر المؤسسية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق بشدة	أو افق بشدة	البعد
					توجد سياسات واضحة لإدارة المخاطر في المؤسسة.
					تشعر بأن هناك توعية كافية بين العاملين حول المخاطر المؤسسية.
					تتوفر للأفراد في المؤسسة الموارد اللازمة للتعامل مع المخاطر.
					تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر بشكل دوري.
					تتم معالجة المخاطر المكتشفة بشكل فعال وسريع.
					تسهم ثقافة المؤسسة في تعزيز الوعي بالمخاطر بين العاملين.
					هناك قنوات فعالة للإبلاغ عن المخاطر داخل المؤسسة.
					تتمتع المؤسسة بقدرة جيدة على التعامل مع المخاطر المؤسسية والمخاطر الطارئة.
					تُعتبر المخاطر المالية واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسة.

					تُعتبر المخاطر التشغيلية تأثيرًا كبيرًا على كفاءة العمل في المؤسسة.
--	--	--	--	--	--

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The impact of digital transformation on reducing
institutional risks: an applied study on the Riyadh
Municipality**

Preparation:

Beshr Ahmed alshammari

241000437

Supervision:

Dr. Asma Abuanzeh

1446 – 2024