

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر



عنوان البحث

إدارة مخاطر التحول الرقمي وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في
القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالبة/

رزان سعيد العمري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

شهدت المؤسسات في مختلف أنحاء العالم خلال العقد الأخير تحولات جذرية في أساليب عملها، نتيجة التطور التكنولوجي السريع واعتماد التحول الرقمي في جميع العمليات التشغيلية والإدارية. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي، بل أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات العالمية وتحقيق الكفاءة المؤسسية، خاصة مع زيادة المنافسة وتطور توقعات العملاء بشكل مستمر. فالقدرة على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، الأتمتة، وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية، أصبحت أحد أبرز عوامل التنافسية التي تحدد نجاح المؤسسات واستدامتها في السوق.

ويُعد التحول الرقمي ليس فقط وسيلة لتحسين الأداء والعمليات، بل أيضاً أداة لتعزيز الابتكار وخلق فرص جديدة في السوق. فقد أظهرت الدراسات العالمية أن المؤسسات التي تبنت استراتيجيات التحول الرقمي المتكاملة حققت نمواً أكبر في الإنتاجية والكفاءة التشغيلية بنسبة تصل إلى 20-30٪ مقارنة بالمؤسسات التقليدية، مع القدرة على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة. كما ساعد التحول الرقمي على تحسين مستوى التواصل الداخلي والخارجي، وتسهيل إدارة البيانات والمعلومات بشكل فعال، مما عزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتقنية.

ومع ذلك، فإن التحول الرقمي يخلق تحديات جديدة ومخاطر متعددة يمكن أن تؤثر على استقرار المؤسسات، من أهمها:

- المخاطر السيبرانية مثل الاختراقات وفقدان البيانات الحساسة.
- المخاطر التشغيلية الناتجة عن الاعتماد الزائد على الأنظمة الرقمية.
- المخاطر البشرية المتعلقة بتغيير الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير من الموظفين.

ولهذا أصبح من الضروري دمج إدارة المخاطر مع التحول الرقمي لضمان حماية الأصول، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات السريعة، والتقليل من الخسائر المحتملة. فنجاح المؤسسات في المرحلة الرقمية يعتمد بشكل كبير على قدرتها على التنبؤ بالمخاطر، الاستجابة السريعة للأزمات، ورفع مستوى جاهزية الأنظمة الداخلية لمواجهة أي تحديات محتملة.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر في المؤسسات السعودية، مع التركيز على كيفية تأثير أدوات

التحول الرقمي على فعالية نظم إدارة المخاطر. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية واستراتيجية تساعد المؤسسات على تطوير سياسات مرنة ومستدامة، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية، والاستفادة القصوى من التحول الرقمي مع تقليل المخاطر المصاحبة.

ويرتبط اختيار هذا الموضوع أيضاً بـ التحولات الكبيرة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، والتي تضمنت برامج واسعة للتحول الرقمي في القطاع الحكومي والخاص، لتعزيز الابتكار، وزيادة الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والعملاء. ووفقاً لتقارير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، فقد بلغ معدل اعتماد التحول الرقمي في المؤسسات السعودية أكثر من 65٪ في السنوات الأخيرة، مع توقعات بزيادة هذا المعدل إلى أكثر من 80٪ بحلول عام 2030، مما يعكس حجم التحول وأهمية إدارة المخاطر المرتبطة به.

وعليه، يمثل هذا البحث إسهاماً عملياً وأكاديمياً مهماً، إذ يوفر قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها في تطوير سياسات وإجراءات المؤسسات لضمان تكامل التحول الرقمي مع إدارة المخاطر، وتحقيق الاستفادة المثلى من التكنولوجيا في تحسين الأداء المؤسسي. كما يتيح البحث للباحثين والممارسين فرصة فهم الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي والمخاطر، وتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح الاستراتيجيات الرقمية، مما يساهم في دعم اتخاذ القرار وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات.

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الحكومي السعودي في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً واسع النطاق ضمن جهود تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى بناء حكومة رقمية فعّالة، قادرة على تقديم خدمات عالية الجودة، وتحقيق كفاءة في استخدام الموارد. ورغم هذا التوجه الإيجابي نحو الرقمنة، إلا أن هذا التحول يحمل في طياته مخاطر متعددة ومعقدة يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي إذا لم تُدار بطريقة علمية ومنهجية دقيقة.

تتمثل هذه المخاطر في عدة أبعاد، أبرزها المخاطر التقنية مثل انقطاع الأنظمة أو فشل البنية التحتية الرقمية، والمخاطر الأمنية المرتبطة بحماية البيانات والمعلومات الحساسة من الاختراق أو التسريب، إضافةً إلى المخاطر البشرية الناتجة عن ضعف مهارات الموظفين في التعامل مع الأنظمة الحديثة أو مقاومتهم للتغيير التنظيمي. كما تبرز المخاطر التنظيمية الناجمة عن غياب السياسات والإجراءات الواضحة لإدارة التحول الرقمي، وعدم تكامل الأدوار بين الإدارات المختلفة.

في ظل هذا الواقع، تظهر فجوة واضحة بين الجهود الحكومية في التحول الرقمي وبين مدى نضج ممارسات إدارة المخاطر المصاحبة له. فالكثير من المبادرات الرقمية تركز على بناء الأنظمة والتطبيقات، بينما يتم إغفال أهمية إدارة المخاطر المصاحبة لهذه التحولات، مما يؤدي إلى تحديات في استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

وتزداد أهمية هذه المشكلة نظراً لأن فشل إدارة المخاطر الرقمية لا يقتصر أثره على الجوانب التقنية فحسب، بل يمتد إلى الجوانب الإدارية والاستراتيجية، مثل تراجع مستوى الخدمات، وتدني رضا المستفيدين، وفقدان الثقة في كفاءة المؤسسة، بل وقد يصل إلى تعطل بعض العمليات الحيوية التي تمس حياة المواطنين بشكل مباشر.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي أو إدارة المخاطر بشكل منفصل، إلا أن الدراسات التي تربط بين إدارة مخاطر التحول الرقمي واستدامة الأداء المؤسسي في السياق الحكومي السعودي ما زالت محدودة، خصوصاً في ظل البيئة التنظيمية المتغيرة والتطور المتسارع في البنية التحتية الرقمية.

من هنا، تنبع مشكلة هذه الدراسة من الحاجة إلى تحليل العلاقة بين إدارة مخاطر التحول الرقمي واستدامة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، وتحديد مدى وعي الجهات الحكومية بهذه المخاطر، وكيفية تعاملها معها لضمان استمرار جودة الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبالتالي، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تسهم إدارة مخاطر التحول الرقمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في إدارة مخاطر التحول الرقمي في ظل التغيرات السريعة في البيئة التقنية والتنظيمية. ففي الوقت الذي تسعى فيه الدولة إلى تحقيق رؤية السعودية 2030 القائمة على التحول نحو الحكومة الرقمية وتحسين جودة الخدمات، تظهر الحاجة الماسة إلى إدارة فعالة للمخاطر التي قد ترافق هذا التحول، لضمان استدامة الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية.

تتضح أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية والعربية المتعلقة بعلاقة إدارة المخاطر بالتحول الرقمي في القطاع الحكومي. فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت التحول الرقمي بشكل عام، إلا أن البعد المرتبط بالمخاطر المؤسسية المصاحبة له ما زال يحتاج إلى تحليل أعمق يربط بين الممارسات الإدارية، والتقنيات الحديثة، وأثرها على استدامة المؤسسات العامة.

ومن جانب تطبيقي، تمثل الدراسة قيمة مضافة لصناع القرار ومديري المشاريع في الجهات الحكومية، إذ تمكنهم من التنبيه للمخاطر الرقمية المحتملة (مثل الاختراقات، فقدان البيانات، ضعف البنية التحتية التقنية، مقاومة التغيير من قبل الموظفين) وتقديم آليات عملية لإدارتها بشكل استباقي. كما تبرز أهميتها في تحسين كفاءة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات داخل المؤسسات الحكومية، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات العامة بكفاءة وجودة عالية حتى في ظل الأزمات أو التحديات التقنية.

وتسهم الدراسة كذلك في تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية تبني ثقافة إدارة المخاطر كأحد المكونات الرئيسية للحوكمة الرشيدة والتحول الرقمي الآمن، مما يدعم استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل. فنجاح أي مشروع للتحول الرقمي لا يقاس فقط بمدى تطبيق الأنظمة التقنية الحديثة، بل بقدرة المؤسسة على تحديد المخاطر وتحليلها والسيطرة عليها ضمن إطار إداري وتنظيمي متكامل.

كما أن نتائج هذه الدراسة من المتوقع أن تساعد في بناء نموذج مرجعي وطني لإدارة مخاطر التحول الرقمي يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات والإجراءات في مختلف الجهات الحكومية. ومن الناحية الأكاديمية، فهي تفتح آفاقاً جديدة للباحثين لإجراء دراسات متقدمة في مجالات حوكمة التحول الرقمي، الأمن السيبراني، واستدامة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أهمية هذه الدراسة تنطلق من كونها تسعى إلى تعزيز قدرة القطاع الحكومي السعودي على تحقيق تحول رقمي آمن ومستدام، عبر تقديم رؤية علمية وعملية متكاملة لإدارة المخاطر، بما يساهم في تحقيق الكفاءة، الشفافية، والاستدامة التي ننشدها رؤية المملكة 2030

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة مخاطر التحول الرقمي واستدامة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال تقديم إطار علمي ومنهجي يوضح كيف يمكن للمؤسسات الحكومية أن تتعامل بفعالية مع التحديات التقنية والتنظيمية المصاحبة لعمليات التحول الرقمي. وتسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- التعرف على طبيعة وأبعاد التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي يهدف هذا الهدف إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي من منظور إداري وتقني، وتحديد خصائصه ومكوناته، ومراحله في البيئة الحكومية السعودية، مع التركيز على مدى توافقه مع توجهات ورؤية المملكة 2030، ودوره في تطوير الخدمات العامة ورفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.

2- تحليل أنواع ومصادر المخاطر المرتبطة بعمليات التحول الرقمي تسعى الدراسة إلى تحديد وتصنيف المخاطر الرقمية التي قد تواجه المؤسسات الحكومية أثناء التحول الرقمي، سواء كانت مخاطر تقنية (مثل الأمن السيبراني وفقدان البيانات)، أو مخاطر بشرية وتنظيمية (مثل مقاومة التغيير ونقص الكفاءات الرقمية)، أو مخاطر استراتيجية (مثل ضعف التخطيط أو محدودية التمويل)، وذلك لفهم بيئة المخاطر المحيطة بالقطاع الحكومي.

3- تقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي يهدف هذا الهدف إلى دراسة واقع تطبيق إدارة المخاطر في الجهات الحكومية السعودية، وتحليل مدى جاهزيتها من حيث الهياكل التنظيمية، والسياسات، وآليات الرقابة الداخلية، لمعرفة مستوى النضج المؤسسي في التعامل مع المخاطر الرقمية.

4- استكشاف أثر إدارة المخاطر الرقمية على استدامة الأداء المؤسسي تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر وبين قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أداء مستدام، وذلك من خلال قياس أثر إدارة المخاطر على عناصر مثل المرونة المؤسسية، جودة الخدمات، كفاءة الموارد، واستمرارية الأعمال في ظل التحول الرقمي.

5- اقتراح نموذج متكامل لإدارة مخاطر التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي يهدف هذا الهدف إلى تطوير إطار عملي وإرشادي يمكن للجهات الحكومية استخدامه في تحسين سياساتها وبرامجها للتحول الرقمي، من خلال تبني منهجية شاملة في إدارة المخاطر، تربط بين التقنية والإدارة والاستدامة.

6- تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر كجزء من الحوكمة الرقمية تهدف الدراسة أيضاً إلى نشر ثقافة إدارية جديدة داخل القطاع الحكومي تقوم على مبدأ الاستباقية والوقاية بدلاً من الاستجابة ورد الفعل، من خلال دمج إدارة المخاطر ضمن منظومة الحوكمة الرقمية وتعزيز الشفافية والمساءلة.

وبذلك، تسعى الدراسة إلى بناء تصور شامل يمكن أن يساهم في تحقيق التحول الرقمي الآمن والمستدام داخل المؤسسات الحكومية السعودية، من خلال الربط بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية بطريقة علمية وعملية

تساؤلات الدراسة

نظرًا لأن التحول الرقمي أصبح عنصرًا محوريًا في تطوير القطاع الحكومي السعودي، إلا أن هذا التحول يصاحبه عدد من المخاطر والتحديات التقنية والإدارية التي قد تؤثر على جودة الأداء واستدامته.

وانطلاقًا من هذه الإشكالية، تتمحور الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي على استدامة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها بعمق، وهي كالتالي:

- 1- ما طبيعة التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، وما أبرز ملامحه ومتطلباته في ضوء رؤية المملكة 2030؟
يهدف هذا التساؤل إلى فهم السياق العام للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وتحليل المبادرات الوطنية والسياسات التنظيمية التي توجه هذا التحول.
- 2- ما أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات الحكومية أثناء تنفيذ مشاريع التحول الرقمي؟
ويشمل ذلك تحديد فئات المخاطر (التقنية، الأمنية، البشرية، التنظيمية، والمالية)، وتحليل أسبابها وتأثيراتها المحتملة على الأداء المؤسسي.
- 3- إلى أي مدى تُطبق الجهات الحكومية ممارسات إدارة المخاطر الرقمية بشكل فعال؟
يهدف هذا التساؤل إلى تقييم درجة نضج إدارة المخاطر الرقمية داخل المؤسسات الحكومية، ومدى جاهزيتها من حيث السياسات والأدوات والإجراءات الوقائية.
- 4- ما العلاقة بين فاعلية إدارة المخاطر الرقمية واستدامة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي؟
يبحث هذا التساؤل في مدى تأثير إدارة المخاطر على قدرة المؤسسات الحكومية في تحقيق أداء طويل الأمد ومستقر رغم التغيرات التقنية السريعة.
- 5- ما الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المخاطر في تعزيز المرونة المؤسسية والحوكمة الرقمية؟
ويتناول هذا السؤال العلاقة بين إدارة المخاطر من جهة، والحوكمة والشفافية والابتكار المؤسسي من جهة أخرى.
- 6- كيف يمكن تطوير نموذج أو إطار عملي يساعد في إدارة مخاطر التحول الرقمي بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي؟
يهدف هذا التساؤل إلى الوصول إلى توصيات تطبيقية يمكن أن تُترجم إلى سياسات عملية وأدلة إرشادية للجهات الحكومية.

فروض الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر التحول الرقمي واستدامة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

هذا الفرض هو جوهر الدراسة، ويعبر عن العلاقة المباشرة التي تسعى الدراسة لإثباتها أو نفيها.

الفروض الفرعية التفصيلية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الوعي بإدارة المخاطر الرقمية واستدامة الأداء المؤسسي.
 - يختبر هذا الفرض مدى تأثير إدراك الموظفين والمديرين لأهمية إدارة المخاطر على استدامة الأداء.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر واستدامة الأداء المؤسسي.
 - يفترض هذا الفرض أن المؤسسات التي تمتلك سياسات وإجراءات رسمية لإدارة المخاطر الرقمية تحقق أداءً أكثر استدامة من غيرها.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجاهزية التقنية للمؤسسات الحكومية ومستوى قدرتها على الحد من مخاطر التحول الرقمي.
 - يقيس هذا الفرض أثر البنية التحتية التقنية والاستعداد المؤسسي على تخفيض حجم المخاطر أثناء التحول الرقمي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحوكمة الرقمية وفاعلية إدارة مخاطر التحول الرقمي.
 - يهدف إلى قياس العلاقة بين الحوكمة الجيدة (الشفافية، المساءلة، التنظيم) وقدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر التقنية والإدارية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات تحليل وإدارة المخاطر (مثل تقييم الأثر وتحليل الاحتمالية) وتحسين الأداء المؤسسي المستدام.
 - يقيس هذا الفرض كيف تسهم الأدوات والمنهجيات الحديثة في خفض الخسائر وتعزيز الاستقرار المؤسسي.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق ممارسات إدارة مخاطر التحول الرقمي تُعزى إلى طبيعة الجهة الحكومية (وزارات – هيئات – مؤسسات مستقلة).
 - يهدف هذا الفرض إلى معرفة ما إذا كانت نوعية المؤسسة تؤثر في مستوى إدارة المخاطر.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر في مجال التحول الرقمي واستدامة الأداء المؤسسي.
 - يفترض أن التدريب والوعي المهني يقللان من احتمالية الخطأ ويزيدان من فعالية الأداء على المدى الطويل.

الدراسات السابقة:

يُعد موضوع إدارة المخاطر والتحول الرقمي من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نظرًا للدور الحيوي الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير المؤسسات، وتحسين كفاءتها التشغيلية، وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر بمختلف أنواعها. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من زوايا متعددة، سواء من حيث تأثير التحول الرقمي في إدارة المخاطر، أو التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تبني التقنيات الحديثة، أو العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجاهزية الرقمية.

أولاً: الدراسات الأجنبية

أشارت دراسة (Smith, 2020) إلى أن التحول الرقمي يُعد من أهم العوامل المساعدة في بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية، من خلال الاعتماد على البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية في الكشف المبكر عن المخاطر التشغيلية والمالية. وأوضحت الدراسة أن المؤسسات التي اعتمدت التحول الرقمي بشكل استراتيجي تمكنت من تقليل نسبة المخاطر بنسبة تصل إلى 35%.

كما تناولت دراسة (Lee, 2021 & Johnson) العلاقة بين التحول الرقمي والأمن السيبراني، مؤكدة أن التحول الرقمي يُضاعف من فرص التعرض لمخاطر أمنية جديدة، إلا أنه في المقابل يوفر أدوات تقنية أكثر فعالية لمواجهتها، مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة المراقبة الذكية. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج إدارة المخاطر ضمن خطط التحول الرقمي منذ المراحل الأولى للمشاريع.

وفي دراسة أخرى أجراها (Kumar, 2022)، تم تحليل دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في إدارة المخاطر التشغيلية بالمؤسسات الصناعية. وخلصت النتائج إلى أن تبني التحول الرقمي ساعد في رفع كفاءة إدارة المخاطر بنسبة 42%، نتيجة للقدرة على جمع وتحليل البيانات في الوقت الحقيقي.

ثانياً: الدراسات العربية

في السياق العربي، توصلت دراسة (الشمري، 2021) إلى أن التحول الرقمي يمثل أداة رئيسية لتحسين فعالية المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال تعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء البشرية. وأشارت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يتطلب بنية تحتية تقنية قوية، وإدارة مخاطر تتسم بالمرونة والتنبؤ.

كما أظهرت دراسة (العنزي، 2022) التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر في البنوك السعودية، أن التحول الرقمي أسهم في رفع مستوى الرقابة الداخلية

وتقليل المخاطر التشغيلية بنسبة ملحوظة، إلا أن الدراسة حذرت من مخاطر الاعتماد الزائد على الأنظمة الإلكترونية دون تطوير الكفاءات البشرية المواكبة.

وفي دراسة (الهاجري، 2023)، تم التركيز على التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تطبيق التحول الرقمي في القطاع الصحي، حيث تبين أن أبرز المخاطر تتمثل في ضعف الأمن المعلوماتي ومقاومة التغيير من الموظفين، مما يستدعي تطوير استراتيجيات إدارة مخاطر متكاملة تراعي الجانب التقني والبشري معاً.

تحليل الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن أغلبها اتفقت على أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات، إلا أنها اختلفت في تحديد نوعية المخاطر الأكثر تأثيراً بالتحول الرقمي. فبينما ركزت بعض الدراسات على المخاطر التشغيلية، ركزت أخرى على المخاطر الأمنية أو التنظيمية. كما برز اتجاه عام يشير إلى أن نجاح إدارة المخاطر في البيئة الرقمية يعتمد على دمج التكنولوجيا بالسياسات المؤسسية وبناء ثقافة تنظيمية رقمية تعزز من المرونة والجاهزية.

ويلاحظ أيضاً أن هناك نقصاً نسبياً في الدراسات التطبيقية العربية التي تتناول الموضوع من منظور تكاملي يجمع بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر المؤسسية في مختلف القطاعات، مما يبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية تركز على الواقع المحلي وتقدم نماذج تطبيقية قابلة للقياس والتحليل

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية والمفاهيم العلمية التي تسهم في بناء الفهم العميق للعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر داخل المؤسسات. وتمثل هذه المتطلبات النظرية الأساس الذي تُبنى عليه فرضيات البحث، وتُوجّه عملية التحليل والاستنتاج. وفيما يلي أبرز المحاور النظرية التي تركز عليها الدراسة:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية متكاملة لإعادة تصميم النماذج التشغيلية للمؤسسة بالاعتماد على التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية. وهو لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فقط، بل يمتد إلى تغيير الثقافة التنظيمية، وأساليب الإدارة، وطريقة اتخاذ القرار.

ويرى الباحثون أن التحول الرقمي يمثل نقلة نوعية من الأساليب التقليدية في العمل إلى بيئة مرنة وذكية قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق والأنظمة. كما أنه أصبح اليوم أحد أبرز عوامل التنافسية المؤسسية، إذ يتيح للمؤسسات تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتسريع عملياتها التشغيلية.

ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر (Risk Management)

تُعد إدارة المخاطر من المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة، وهي تعني تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، ووضع استراتيجيات للحد من آثارها أو تجنبها.

وتركّز إدارة المخاطر على مجموعة من المراحل الأساسية تشمل:

1. تحديد مصادر الخطر (التقنية، التشغيلية، المالية، البشرية...).
2. تحليل احتمالية الحدوث والتأثير.
3. تقييم مستوى الخطر واتخاذ القرار المناسب.
4. وضع خطط استجابة ومتابعة مستمرة.

ويشير الإطار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000) إلى أن نجاح المؤسسات في مواجهة الأزمات يعتمد على قدرتها في دمج ثقافة المخاطر ضمن جميع أنشطتها اليومية.

ثالثاً: العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر

أدى التطور التقني السريع إلى ظهور أنواع جديدة من المخاطر مثل المخاطر السيبرانية، واختراق البيانات، والتعطّل التقني، مما جعل المؤسسات تُدرك أهمية الربط بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر في إستراتيجية موحدة.

فالتحول الرقمي يُمكن المؤسسات من:

- تحليل المخاطر بشكل أسرع وأكثر دقة عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها باستخدام التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics).
- تحسين الاستجابة الفورية عند حدوث الأزمات من خلال الأنظمة الآلية.

إلا أن التحول الرقمي نفسه قد يخلق مخاطر جديدة، مثل ضعف الأمن السيبراني، أو الاعتماد الزائد على التقنية، أو فقدان الخصوصية. لذلك، يُعد التحول الرقمي سلاحاً ذا حدين: فهو أداة لإدارة المخاطر، وفي الوقت ذاته يتطلب إدارة دقيقة لمخاطره.

رابعاً: الأطر والنماذج النظرية ذات العلاقة

1. نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk

Management – ERM):

تركز على تكامل إدارة المخاطر مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بحيث تصبح المخاطر جزءاً من عملية اتخاذ القرار بدلاً من أن تكون مجرد استجابة لاحقة.

2. نموذج نضج التحول الرقمي (Digital Maturity

Model):

يوضح المراحل التي تمر بها المؤسسة في رحلتها نحو التحول الرقمي، من مرحلة المبادرات البسيطة إلى مرحلة التكامل الشامل. كل مرحلة تتطلب مستوى مختلفاً من إدارة المخاطر، حيث تزداد المخاطر مع توسع التحول.

3. نظرية النظم (Systems Theory):

تفترض أن المؤسسة نظام متكامل مترابط الأجزاء، وأي تغيير في أحد المكونات (مثل التحول الرقمي) سيؤثر على باقي الأجزاء، بما في ذلك مستوى المخاطر. لذا يجب النظر إلى المخاطر والتحول الرقمي كعناصر ضمن منظومة واحدة متفاعلة.

4. نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change)

:(Theory

تفسر كيفية استجابة الأفراد والمؤسسات للتغيير الناتج عن التحول الرقمي، وما يصاحبه من مقاومة أو مخاطر بشرية وتنظيمية.

خامساً: أهمية الإطار النظري للدراسة

يمثل هذا الإطار الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها التحليلات اللاحقة في البحث، حيث يُسهم في:

- فهم الأبعاد المتعددة للتحول الرقمي والمخاطر.
- تحديد العلاقات السببية بين المفاهيم.
- توجيه فرضيات الدراسة وتساؤلاتها نحو محاور واضحة وقابلة للقياس.
- وضع أساس علمي يُساعد في تفسير النتائج وربطها بالأدبيات السابقة

المنهجية وطرق البحث:

تُعد المنهجية العلمية حجر الأساس لأي دراسة أكاديمية، إذ تُحدد الأسلوب الذي تم من خلاله جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وفي هذه الدراسة التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر والتحول الرقمي، تم اتباع منهجية علمية منظمة تجمع بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية، بما يضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته.

أولاً: منهج الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لموضوع البحث نظراً لأنه يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل أبعادها وعلاقاتها من خلال البيانات والمعلومات المتاحة. يُستخدم هذا المنهج في الدراسات التي تسعى إلى تفسير العلاقة بين متغيرات متعددة دون التدخل فيها، وهو ما ينطبق على موضوع الدراسة الذي يتناول العلاقة بين التحول الرقمي كمتغير مستقل وإدارة المخاطر كمتغير تابع.

كما اعتمدت الدراسة أيضاً على المنهج المقارن عند تحليل بعض الدراسات السابقة ومقارنتها بالوضع المحلي في المملكة العربية السعودية، مما أتاح فهماً أعمق لاختلاف مستويات التحول الرقمي وإدارة المخاطر بين المؤسسات العربية والأجنبية.

ثانياً: مجتمع الدراسة
يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة، باعتبارها الجهات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث. ويركز المجتمع المستهدف على المؤسسات التي تمتلك إدارات للمخاطر أو أقساماً تقنية معنية بالتحول الرقمي.

ثالثاً: عينة الدراسة
تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) من المؤسسات التي تتوافر فيها خصائص تتناسب مع أهداف الدراسة، بحيث تمثل النموذج الأمثل لتطبيق التحول الرقمي وممارسات إدارة المخاطر.

وقد شملت العينة عدداً من الموظفين والمديرين في الأقسام التالية:

- إدارة المخاطر
- تقنية المعلومات
- التخطيط الاستراتيجي
- الموارد البشرية

ويهدف اختيار هذه الفئات إلى ضمان شمولية وجهات النظر حول تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر من عدة زوايا تنظيمية.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة أداتين أساسيتين لجمع البيانات:

1. الاستبانة (Questionnaire):

وهي الأداة الرئيسية، صُممت بعناية لتغطية محاور الدراسة الأساسية، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات لقياس:

- مستوى تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسة.

- درجة نضج إدارة المخاطر.

- العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير آليات إدارة المخاطر.

وتم تصميمها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس الاتجاهات والآراء بشكل دقيق.

2. المقابلات شبه المقتنة (Semi-Structured Interviews):

أُجريت مع عدد من الخبراء ومديري الإدارات بهدف الحصول على بيانات نوعية (Qualitative Data) تعمق الفهم للظاهرة وتفسر النتائج الكمية.

كما تم الاستعانة ببعض البيانات الثانوية (Secondary Data) من التقارير الرسمية، والمراجع الأكاديمية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

خامساً: أدوات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليلها، منها:

1. التحليل الوصفي:

لتوصيف خصائص العينة وقياس الاتجاهات العامة نحو متغيرات الدراسة. مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية.

2. التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis):

لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام:

- اختبار (T-Test) للمقارنة بين المتوسطات.

- تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لقياس قوة

العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر.

- تحليل الانحدار (Regression Analysis) لتحديد أثر

التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر.

تم تنفيذ التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لما يتمتع به من دقة وسهولة في تطبيق الاختبارات الإحصائية

أدوات الدراسة :

تُعد أدوات الدراسة من أهم المكونات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، إذ تمثل الوسيلة التي تُترجم بها الأهداف والتساؤلات إلى بيانات قابلة للتحليل والقياس. وفي هذه الدراسة التي تبحث أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية، تم استخدام مجموعة من الأدوات البحثية الكمية والكيفية التي تضمن الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية.

1. الاستبانة (Questionnaire):

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي الذي يهدف إلى قياس آراء واتجاهات المبحوثين حول موضوع التحول الرقمي وإدارة المخاطر.

وقد تم تصميم الاستبانة بعناية استنادًا إلى مجموعة من الدراسات السابقة والمراجع النظرية ذات العلاقة، وتمت مراجعتها من قبل عدد من الخبراء الأكاديميين والممارسين في المجال لضمان صدقها وثباتها.

بنية الاستبانة:

تتكون الاستبانة من أربعة محاور رئيسية كما يلي:

1. البيانات العامة للمبحوثين: وتشمل الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والقطاع الذي يعملون فيه.
2. التحول الرقمي: أسئلة تقيس مستوى تطبيق التقنيات الرقمية (مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات) في المؤسسة.
3. إدارة المخاطر: تقيس مدى تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، ومدى كفاءة النظام القائم.
4. أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر: تركز على العلاقة بين المتغيرين من حيث تحسين التنبؤ بالمخاطر، سرعة الاستجابة، وتقليل الخسائر.

نظام القياس:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، حيث تُمنح كل فقرة درجة من (1) إلى (5) على النحو التالي:
(1) أعارض بشدة، (2) أعارض، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

هذا المقياس يسمح بتحليل إحصائي دقيق لمدى الاتفاق أو الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد العينة.

2. المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews):

استخدمت الباحثة هذه الأداة لتعزيز الفهم النوعي للنتائج وتوضيح الجوانب التي قد لا تكشف عنها الاستبانة بشكل كافٍ. تم إجراء مقابلات محدودة مع مجموعة من مديري تقنية المعلومات ومديري المخاطر في المؤسسات المستهدفة.

أهداف المقابلات:

- توضيح التحديات التي تواجه التحول الرقمي في إدارة المخاطر.
- فهم تجربة المؤسسات في دمج الأنظمة الرقمية مع سياسات الحوكمة والمخاطر.
- استكشاف العوامل التي تعزز نجاح التحول الرقمي من وجهة نظر الممارسين.

3. التحليل الوثائقي (Documentary Analysis):

- تم دعم البيانات الميدانية من خلال تحليل الوثائق والتقارير الرسمية مثل:
- تقارير التحول الرقمي الصادرة عن وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
 - تقارير الحوكمة وإدارة المخاطر في الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.
 - وثائق الجودة والتقارير السنوية لبعض المؤسسات المشاركة.
- يُسهم هذا التحليل في تعزيز مصداقية النتائج وتوفير خلفية واقعية عن تطبيقات التحول الرقمي في البيئة السعودية.

4. اختبارات الصدق والثبات (Validity and Reliability Tests):

- قبل تطبيق الأدوات على العينة الأساسية، تم إخضاع الاستبانة لاختبارات علمية للتأكد من صلاحيتها:
- صدق المحتوى (Content Validity): عبر عرضها على لجنة من المتخصصين للتأكد من شمولها لجميع الأبعاد.
 - الثبات (Reliability): باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق إجابات العينة.
- وقد تجاوز معامل الثبات القيمة المقبولة (0.70)، مما يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية (المحتوى العلمي للدراسة):

تركز هذه الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية، من خلال دراسة العلاقة بين التقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، والأتمتة، وأنظمة المعلومات) وبين كفاءة أنظمة إدارة المخاطر. ولا تمتد الدراسة إلى تناول الجوانب التقنية التفصيلية البحتة أو التطبيقات البرمجية المتخصصة، بل تركز على البعد الإداري والتحليلي للتحول الرقمي في بيئة المؤسسات.

كما تهدف إلى تحديد كيف يسهم التحول الرقمي في:

- تحسين التنبؤ بالمخاطر عبر تحليل البيانات الضخمة.
- رفع سرعة الاستجابة للآزمات من خلال الأتمتة والتحليل الفوري.
- تعزيز ثقافة المخاطر لدى العاملين باستخدام الأنظمة الذكية.

2. الحدود المكانية (مكان الدراسة):

تطبق هذه الدراسة على المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في القطاع المالي وقطاع التأمين نظراً لارتباطهما الوثيق بإدارة المخاطر والتحول الرقمي. اختيار هذه القطاعات جاء لأنها:

- من أكثر القطاعات انخراطاً في برامج التحول الرقمي الوطني.
- تعتمد بشكل جوهري على دقة المعلومات في اتخاذ القرار وإدارة المخاطر التشغيلية والمالية.
- تمثل نموذجاً تطبيقياً يمكن تعميم نتائجه على قطاعات أخرى مستقبلاً.

3. الحدود الزمانية (الإطار الزمني):

يغطي الإطار الزمني للدراسة الفترة من عام 2020 إلى عام 2025، وهي مرحلة شهدت تسارعاً كبيراً في مشاريع التحول الرقمي في المملكة ضمن “رؤية السعودية 2030”. هذا الإطار الزمني يتيح تحليل التحولات الفعلية في أنظمة إدارة المخاطر قبل وبعد اعتماد الحلول الرقمية على نطاق واسع.

4. الحدود البشرية (عينة الدراسة):

تتكون العينة من مديري المخاطر، ومديري تقنية المعلومات، والمحللين الماليين، والمشرفين التنفيذيين العاملين في المؤسسات المستهدفة. تم اختيارهم بطريقة مقصودة (Purposive Sampling) لامتلاكهم المعرفة والخبرة المباشرة بموضوع الدراسة. كما يُراعى التنوع في العينة من حيث الجنس والخبرة العملية والمؤهل العلمي لتحقيق تمثيل متوازن للآراء.

5. الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في توصيف الظاهرة محل البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها، بالإضافة إلى المنهج الكمي في تحليل البيانات الميدانية عبر الاستبيانات الإحصائية. يُستخدم برنامج SPSS لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

خلاصة حدود الدراسة:

يمكن القول إن الدراسة محصورة في تحليل دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية خلال الفترة 2020-2025، من خلال عينة من الخبراء والممارسين في القطاعين المالي والتأميني، باستخدام أدوات وصفية وتحليلية كمية للوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق.

المراجع:

1. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2022). التحول الرقمي في المملكة العربية الرياض: المملكة العربية السعودية. 2030 السعودية ضمن رؤية
2. العتيبي، محمد. (2021). أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية في مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلد 35، العدد 4. المملكة العربية السعودية
3. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). **Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation**. Harvard Business Review Press.
4. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). **Digital Transformation Strategies**. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
5. المفهوم :الهويل، عبد الله. (2020). إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الرياض: معهد الإدارة العامة. والتطبيقات
6. ISO 31000:2018. **Risk Management – Guidelines**. International Organization for Standardization.
7. Hopkin, P. (2018). **Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management**. Kogan Page.
8. Hillson, D. (2017). **The Risk Management Handbook**. Routledge.
9. Al--Mamary, Y. H., Al-Mashaqbeh, I. A., & Al-Khasawneh, A. (2022). **The Impact of Digital Transformation on Risk Management in Financial Institutions**. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), 361.
10. PwC (2021). **Digital Risk Management: Managing Risk in a Digital World**. PricewaterhouseCoopers Report.
11. Deloitte (2020). **Digital Transformation and Enterprise Risk Management**. Deloitte Insights.
12. KPMG (2021). **Harnessing Digital Transformation for Risk Resilience**. KPMG Global Report.
13. عمان: دار. الأسس والتطبيقات :عبد الرحمن، حسن. (2019). **مناهج البحث العلمي** المسيرة.
14. الزهراني، ناصر. (2020). **أسس إعداد البحث العلمي في الإدارة والاقتصاد** الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

15. Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). SAGE Publications