

أثر إدارة التغيير والتطوير على سرعة الخدمات
في المؤسسات الحكومية السعودية

(هيئة الزكاة والضريبة والجمارك)

إعداد الطالب/ منار مشعل الجابري
الرقم الجامعي / ٢٢٢٠٠١١٧٧

إشراف/

د.وليد عبدالجواد سليمان صديق

د.الفیصل عبدالحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2023

الفصل الأول

الإهداء والشكر

"إلى زوجي العزيز،

أريد أن أعبر عن امتناني العميق وشكري الصادق لك على الدعم اللا محدود والتفاني الذي أظهرته خلال رحلتي في دراستي وإعداد هذا البحث. لقد كنت ركيزة قوية وداعمًا لا يُضاهى طوال هذه الفترة، مشاركة كل تفاصيل الرحلة معي ومساندتي في كل خطوة.

باستمرارك في تقديم الاهتمام والشجاعة لي، ساعدتني على تحقيق أعلى إمكاناتي وتجاوز تحديات البحث والتطوير. تعاوننا المتواصل وتحفيزك الدائم كانا الدافع لاستكمال هذا المشروع بنجاح.

شكرًا لك لكونك ليس فقط شريك حياتي بل شريكًا ملهمًا في رحلتي الأكاديمية والشخصية. أنا ممتنة لك بلا حدود وأعدك بأنني سأظل ممتنة لكل العطاء الذي قدمته.

مع كل الحب والامتنان،

[ريان محمد باسليمان]"

جدول المحتويات

2	الفصل الأول.....
3	الإهداء والشكر.....
4	جدول المحتويات.....
5	مستخلص البحث باللغة العربية.....
6	ABSTRACT.....
7	المقدمة.....
8	الفصل الثاني.....
9	مشكلة الدراسة.....
10	أهمية الدراسة.....
11	أهداف الدراسة.....
12	تساؤلات الدراسة (الفروض).....
17	مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).....
18	المنطلقات النظرية للدراسة.....
21	منهجية البحث.....
23	الفصل الثالث.....
24	دراسات سابقة.....
24	دراسة نشرت في ٢٠٢٢/١/١ في منصة هيئة الحكومة الرقمية.....
26	دراسة نشرت في ٣٠ ٢٣/٣/٢٦ في المنصة الوطنية الموحدة.....
39	الفصل الرابع.....
40	استبيان الدراسة.....
44	استنتاجات الاستبيان.....
45	توصيات الاستبيان.....
46	التوصيات.....
47	الفصل الخامس.....
48	المراجع والمصادر.....
49	ملخص البحث.....
49	ملخص باللغة العربية.....
51	Summary in English.....

مستخلص البحث باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر عمليات التغيير والتطوير في المجمعات الحكومية وكيفية تحسين أدائها وخدماتها. من خلال تحليل العمليات التطويرية التي شهدتها هذه المجمعات، تم التركيز على الجوانب الرئيسية التي تؤثر في هذه العمليات.

أظهرت النتائج أن عمليات التغيير والتطوير المستمرة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الكفاءة والفعالية داخل المجمعات الحكومية. وقد أسهمت هذه العمليات في تحسين الأداء العام، وزيادة الشفافية، وتعزيز ثقة المواطنين في الخدمات المقدمة.

رغم ذلك، كشفت الدراسة على وجود تحديات مستقبلية تتعلق بتبني التغيير والتطوير في المجمعات الحكومية، منها ضرورة تعزيز ثقافة التغيير المستدام وتجاوز المقاومة التنظيمية.

بالاعتماد على هذه النتائج، يُوصى بأن تركز الجهود المستقبلية على دعم عمليات التغيير وتطوير القدرات الإدارية وتشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المجمعات الحكومية. هذا بالتأكيد سيسهم في تعزيز الأداء وتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

يتعين أخذ هذه الاستنتاجات بعين الاعتبار لتعزيز العمليات التغييرية والتطويرية في المجمعات الحكومية وتحقيق أفضل النتائج لخدمة المجتمع بشكل فعال.

Abstract

This study aims to explore the impact of change and development processes in government complexes and how to improve their performance and services. By analyzing the evolutionary processes witnessed by these complexes, focus was placed on the main aspects that influence these processes.

The results showed that continuous change and development processes play a crucial role in improving efficiency and effectiveness within government complexes. These operations have contributed to improving overall performance, increasing transparency, and enhancing citizens' confidence in the services provided.

Despite this, the study revealed the existence of future challenges related to adopting change and development in government complexes, including the need to promote a culture of sustainable change and overcome organizational resistance.

Based on these findings, it is recommended that future efforts focus on supporting change processes, developing administrative capabilities, and encouraging cooperation between different departments within government complexes. This will certainly contribute to enhancing performance and providing better services to citizens.

These conclusions must be taken into account to enhance the change and development processes in government complexes and achieve the best results to effectively serve the community

المقدمة

إن مفهوم إدارة التغيير والتطوير أصبح أمرًا ضروريًا في العصر الحالي، حيث تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متعددة في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها. تتعامل هذه المؤسسات مع مجموعة متنوعة من التغييرات، سواء كانت تلك التغييرات ناتجة عن التطور التكنولوجي، أو التغييرات في السياسات الحكومية، أو التحديات الاقتصادية والاجتماعية.

إدارة التغيير والتطوير تمثل الاستجابة الفعّالة لهذه التحديات. فهي عملية منهجية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة الحكومية وتطويرها من خلال تغيير أساليب العمل والعمليات الداخلية والثقافة المؤسسية. يهدف هذا التغيير إلى زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين زمن تقديم الخدمات للمواطنين.

يتضمن أثر إدارة التغيير والتطوير أيضًا تعزيز تشجيع الموظفين على المشاركة في هذه العملية وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد في تحقيق التوجيه الاستراتيجي وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

ستجد أن إدارة التغيير والتطوير تلعب دورًا حيويًا في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على التكيف مع التحديات المتغيرة وتحقيق تحسين مستدام في أدائها وخدماتها وسرعة زمن انجاز المهام.

الفصل الثاني

مشكلة الدراسة

مقاومة التغيير: العاملين في المؤسسات الحكومية قد يكونون مقاومين للتغيير بسبب الرغبة في الحفاظ على وضعهم الحالي وتجنب المخاطر

تقنية المعلومات: قد تكون البنية التحتية التقنية قديمة وغير كافية لتمكين التطوير التكنولوجي والتحسين

تباين الأهداف: وجود مصالح متعددة وأهداف مختلفة داخل المؤسسات الحكومية يمكن أن يجعل من الصعب تحقيق التوجه نحو هدف مشترك

عدم فعالية الموارد: تكون المؤسسات الحكومية غالبًا وفيرة في الموارد المالية والبشرية، مما يوجب تفعيل تنفيذ استراتيجيات التغيير والتطوير

هدر الوقت لدى الافراد: يكون غالبا في المؤسسات الحكومية اعتماد على الاخرين في انجاز المهام مما يجعل الافراد المنجزين أقل

التشريعات واللوائح: التعامل مع اللوائح والإجراءات الحكومية المعقدة يمكن أن يكون عقبة لتنفيذ التغيير

شفافية العمل: قد تكون مشاكل فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة عائقًا للتغيير والتطوير

تحديات التغيير والتطوير تعتمد على سياق كل مؤسسة حكومية والعوامل المحيطة بها، وتتطلب تخطيطًا وتنفيذًا جيدًا لتحقيق الأهداف المرجوة.

أهمية الدراسة

تحسين الأداء: تساعد الدراسات في تحليل الوضع الحالي وتحديد النواقص والفرص لتحسين الأداء وتطوير العمليات.

زيادة الكفاءة: تعمل الدراسات على تحديد العوائق والتكاليف الزائدة، مما يمكن من تحقيق كفاءة أفضل في استخدام الموارد والوقت.

تلبية احتياجات المواطنين: من خلال دراسة تأثير التغيير والتطوير، يمكن تحسين تقديم الخدمات الحكومية بما يلبي احتياجات وتوقعات المواطنين.

تعزيز الشفافية: تساهم الدراسات في زيادة الشفافية والمساءلة في الأداء الحكومي، مما يساعد على تعزيز الثقة بين المواطنين والحكومة.

تحقيق الأهداف الإستراتيجية: تساعد الدراسات في تنفيذ استراتيجيات التطوير التي تساهم في تحقيق أهداف الحكومة بشكل أفضل.

توجيه الاستثمار: يمكن للدراسات توجيه استثمارات الحكومة وتخصيص الموارد بفعالية إلى المجالات التي تحتاج إلى تطوير أكثر.

بشكل عام، تعتبر الدراسة في أثر التغيير والتطوير أداة أساسية للتخطيط والتنفيذ الفعال لتحسين أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز تقديم الخدمات الحكومية بشكل أفضل.

أهداف الدراسة

تحسين الأداء: تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الحكومية وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة أفضل.

زيادة الشفافية: تعزيز مستوى الشفافية في العمل الحكومي وتحقيق مزيد من الشفافية والمساءلة.

تلبية احتياجات المواطنين: تحسين تقديم الخدمات لتلبية احتياجات المواطنين وتحسين مستوى الرضا لديهم.

تحسين إدارة الموارد: تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية في المؤسسات الحكومية.

تحقيق الأهداف الإستراتيجية: تنفيذ استراتيجيات تطوير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للحكومة بشكل أفضل.

تعزيز الابتكار: تشجيع وتعزيز الابتكار في العمل الحكومي وتطبيق أفكار جديدة لتحسين الأداء.

توجيه الاستثمار: توجيه استثمارات الحكومة وتخصيص الموارد إلى المجالات التي تحتاج إلى تطوير أكثر.

تعزيز الثقة العامة: بناء الثقة بين المواطنين والحكومة من خلال تحسين جودة الخدمات وزيادة الشفافية.

هذه الأهداف تهدف جميعها إلى تعزيز تقديم الخدمات الحكومية بشكل أفضل وزيادة فعالية العمل الحكومي، مما يخدم مصلحة المواطنين والحفاظ على وقتهم ويساهم في تحقيق التنمية والازدهار في البلاد.

تساؤلات الدراسة (الفروض)

يوجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والتطوير وسرعة انجاز المهام في المؤسسات الحكومية
إلى أي مدى يساهم تحسين الأداء في تحسين الكفاءة في المؤسسات الحكومية السعودية؟
تحسين إدارة الموارد هو أمر مهم في العديد من السياقات، سواء الموارد المالية أو البشرية أو الزمنية ولتحسينها هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها:

تحليل الاحتياجات قم بتحليل ماهية واحتياجات المشروع أو النشاط الذي تديره لفهم كيف يمكن توجيه الموارد بكفاءة.

تخطيط الجداول الزمنية قم بإعداد جداول زمنية واقعية للمشروعات أو المهام، وقم بتخصيص الوقت بناءً على أهميته.

توظيف الأشخاص بشكل فعال ختر الأفراد المناسبين وقم بتكليفهم بالمهام المناسبة وفقاً لمهاراتهم وخبراتهم.

استخدام التكنولوجيا قد تكون الأدوات والبرامج التكنولوجية مفيدة في تبسيط وتحسين عملية إدارة الموارد.

مراقبة ومتابعة تأكد من مراقبة التقدم والأداء باستمرار وتعديل خطط الإدارة بناءً على الاحتياجات والتغيرات.

تقييم النتائج قم بتقييم النتائج وتحليل ما يمكن تحسينه للمرات القادمة.
ان الشفافية في العمل هي مبدأ يهدف إلى جعل عمليات وقرارات المؤسسة أو المنظمة متاحة وواضحة للموظفين والأعضاء والجمهور الخارجي. إ
ليك بعض الجوانب المهمة لتحقيق الشفافية في العمل:
مشاركة المعلومات: قم بمشاركة المعلومات الهامة والقرارات مع موظفيك وأعضاء فريقك.
هذا يساعد على فهم الهدف والاتجاه العام للمؤسسة.

اتخاذ القرارات مستندة إلى البيانات: قم باتخاذ القرارات بناءً على البيانات والأدلة، ولا تعتمد على القرارات العشوائية أو العواطف.

توجيه ملاحظات واقتراحات: قم بتشجيع موظفيك على تقديم ملاحظات واقتراحات بناءة وكن مستعداً للاستماع إليها والعمل على تنفيذها إذا كان ذلك مناسباً.

الوضوح في التقارير والتواصل: قدم تقارير دورية وشفافة حول أداء المؤسسة وميزانيتها.

الالتزام بالأخلاقيات: تأكد من أن جميع أعضاء فريق العمل يلتزمون بمعايير السلوك الأخلاقي والنزاهة.

التفاعل مع الجمهور: إذا كنت تتعامل مع الجمهور، فكن مفتوحاً للاستفسارات والملاحظات وقم بالرد عليها بشكل صريح.

الشفافية تعزز الثقة بين مختلف الأطراف وتعزز فهمًا أفضل لأهداف المؤسسة وعملياتها، مما يساهم في تحسين الأداء والعلاقات.

ان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية يتطلب ما يلي :

وضع الأهداف: يجب على المؤسسة تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة ووضوح. هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس والتحقق.

وضع الخطط: يجب وضع خطط تفصيلية لتحقيق الأهداف، مع تحديد الموارد المالية والبشرية اللازمة.

توجيه الموارد: ينبغي تخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف، مع التأكد من استخدامها بشكل مستدام.

رصد وتقييم: يتعين مراقبة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف وتقييم الأداء بانتظام.

تكييف الخطط: إذا كان هناك تحديات أو تغييرات في البيئة، يجب ضبط الخطط والاستجابة بشكل مناسب.

توجيه القيادة: يجب على القادة توجيه ودعم فرق العمل لضمان تحقيق الأهداف. التشارك والشفافية: يجب تشجيع التعاون والتواصل المفتوح بين مختلف الأقسام والجهات داخل المؤسسة.

تقديم التقارير: يجب على المؤسسة تقديم تقارير دورية توضح تقدمها نحو تحقيق الأهداف.

تحفيز الموظفين: يجب تحفيز وتشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تقدير أدائهم وتوفير فرص للتطوير.

تقييم النجاح: بعد تحقيق الأهداف، يجب تقييم النجاح والتعلم من الخبرات لتحسين الأداء في المستقبل.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية يتطلب التزام وتنفيذ فعال، وتوجيه من القيادة العليا، ومراقبة دقيقة لضمان تحقيق الأهداف المحددة. ان تعزيز الابتكار في المؤسسات الحكومية هو أمر مهم لتحسين أداء وخدمات الحكومة وتلبية احتياجات المجتمع. ولتحقيق ذلك:

تعزيز ثقافة الابتكار: يجب تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقدير أفكارهم. يمكن تنظيم ورش عمل وجلسات تفكير إبداعي لتطوير هذه الثقافة.

تقديم التدريب: يمكن توفير دورات تدريبية حول التفكير الإبداعي وتطوير المهارات الإبداعية للموظفين.

تخصيص موارد: يجب تخصيص موارد مالية وبشرية لدعم مشاريع الابتكار والأبحاث.

إنشاء أنظمة لإدارة الأفكار: يمكن إنشاء نظام لاستقبال وتقييم الأفكار الجديدة من الموظفين والمواطنين.

التعاون مع القطاع الخاص والأكاديمي: يمكن التعاون مع الشركات والجامعات للتبادل المعرفي وتطوير مشاريع مشتركة.

تشجيع التجربة والاختبار: يمكن تشجيع إجراء التجارب واختبار الأفكار الجديدة قبل تنفيذها بشكل كامل.

توجيه من القيادة: يجب أن تدعم القيادة العليا وتشجع على الابتكار وتجعلها جزءاً من الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

تقديم مكافآت وتقدير: يمكن تقديم مكافآت أو تكريمات للموظفين الذين يساهمون بأفكار مبتكرة وناجحة.

تبني التكنولوجيا الحديثة: استخدام التكنولوجيا الحديثة والأدوات الرقمية لتسهيل وتعزيز عمليات الابتكار.

قياس وتقييم النجاح: يجب تقديم تقارير دورية تقيم نجاح مشاريع الابتكار والتعلم من التجارب.

تعزيز الابتكار يساعد في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وتلبية تطلعات المواطنين بشكل أفضل.

ان توجيه استثمارات الحكومة نحو المجالات التي تحتاج للتطوير يتطلب تحليل دقيق وترتيب الأولويات من خلال

تحليل الاحتياجات: قم بإجراء تحليل شامل لاحتياجات المجتمع والاقتصاد. حدد المجالات التي تعاني من نقص أو تحتاج إلى تحسين.

تحديد الأولويات: قم بتحديد الأمور الأكثر إلحاحاً وأهمية للحكومة والمواطنين. ذلك يعتمد على الأهداف الاستراتيجية للحكومة والمشكلات الرئيسية التي تواجهها.

تطوير استراتيجيات: قم بوضع استراتيجيات وخطط تفصيلية لكل مشروع أو برنامج يهدف إلى التطوير. ضمن هذه الاستراتيجيات، قم بتحديد الأهداف والمخرجات المتوقعة.

شراكات: بحث عن فرص للتعاون مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية لتعزيز الاستثمار في المجالات التي تحتاج للتطوير.

تقديم المساعدة الفنية: قد تحتاج الحكومة إلى استشارات خارجية أو مساعدة فنية لتنفيذ مشاريع التطوير بفعالية.

مراقبة وتقييم: ضع نظامًا لمراقبة وتقييم تقدم المشاريع والبرامج الممولة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة.

تقديم التقارير: قدم تقارير دورية للجمهور والجهات الرقابية حول تقدم المشاريع وكيفية استخدام الموارد.

توجيه الاستثمارات بشكل فعال نحو التطوير يتطلب تخطيط دقيق وتعاون بين مختلف الجهات المعنية. يساهم ذلك في تحسين البنية التحتية والخدمات الحكومية وتعزيز التنمية المستدامة.

إلى أي مدى تساهم تعزيز الثقة بين الموظفين في إنجاز المهام وتطويرها؟
لتعزيز الثقة بين الموظفين في سرعة إنجاز المهام وتطويرها، يمكن اتباع الخطوات التالية:

إعطاء الثقة: تبدأ بإظهار الثقة في موظفيك وتفهم قدراتهم وإمكانياتهم.

توضيح التوقعات: يجب أن توضح بوضوح التوقعات المرتبطة بالمهام والمشاريع، بما في ذلك المواعيد النهائية والأهداف.

توفير الدعم: قدم الدعم والموارد اللازمة للموظفين لضمان قدرتهم على تنفيذ المهام بنجاح.

تفهم التحديات: قد يواجه الموظفون تحديات وصعوبات أثناء أداء المهام. كن متفهمًا لهذه التحديات وقدم المساعدة عند الحاجة.

تشجيع التطوير: قدم فرصًا للموظفين لتطوير مهاراتهم ومعرفة من خلال التدريب والتطوير المهني.

تقديم التقدير: قم بتقدير الجهود والإنجازات المحققة من قبل الموظفين وعبر عن تقديرك لعملهم.

تعزيز التواصل: كن مفتوحًا للاستفسارات والملاحظات وقم بتوفير مساحة للموظفين لمشاركة آرائهم واقتراحاتهم.

إعطاء حرية الاختيار: قدم للموظفين بعض الحرية في كيفية تنفيذ المهام وتطويرها، طالما أنها تتوافق مع الأهداف المحددة.

تقديم مراجعات دورية: قم بإجراء مراجعات دورية لأداء الموظفين وقدم تعليقات بناءة لمساعدتهم على التحسين.

الالتزام بالعدالة: تأكد من توزيع المهام والفرص بشكل عادل وبناء على الكفاءة، دون تحيز. تعزيز الثقة بين الموظفين يساهم في تحفيزهم لتحقيق الأهداف بفعالية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).

سوف يتم إجراء البحث على الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك سواء مدراء او موظفين ومعرفة مدى أثر التغيير والتطوير في سرعة انجازهم للمهام المطلوبة وعلى عدد من المستفيدين من الخدمات المقدمة.

حيث سيكون النطاق المكاني للدراسة في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض.



وتم اعداد الدراسة والاستبيان خلال الفترة من نوفمبر الى ديسمبر ٢٠٢٣

المنطلقات النظرية للدراسة

نظرية الإدارة التقليدية:

نظرية الإدارة التقليدية تركز على الإدارة الفعّالة والتخطيط الجيد كوسيلة لتحقيق التغيير والتطوير في المؤسسات الحكومية. تعتمد هذه النظرية على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الجيد لتحقيق الأهداف.

من خلال تطبيق مبادئ الإدارة التقليدية، يمكن للمؤسسات الحكومية تحديد الأهداف بشكل واضح ووضع الخطط الجيدة لتحقيقها، مما يمكنها من التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية وتحسين أدائها وخدماتها المقدمة للمجتمع.

تشمل أهم مكونات هذه النظرية التركيز على الهيكل التنظيمي، وتوزيع السلطة والمسؤوليات بشكل واضح، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد. ومع ذلك، قد تواجه المؤسسات الحكومية تحديات في التأقلم مع التغييرات السريعة والمتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية عند اعتماد هذه النظرية، مما يستدعي النظر إلى النظريات الأخرى ومزج أساليب مختلفة لتحقيق التطوير المستدام.

النظرية البيروقراطية:

النظرية البيروقراطية تركز بشكل كبير على الهيكلية والإجراءات الواضحة في المؤسسات الحكومية، مما يؤثر على عمليات التغيير والتطوير. تعتمد هذه النظرية على القواعد والإجراءات الصارمة والتنظيم الهرمي.

في سياق التغيير والتطوير، النظرية البيروقراطية قد تواجه بعض التحديات، حيث يمكن أن تكون الهيكلية الصارمة والقواعد الصارمة عائقاً لعمليات التغيير السريعة. قد تحتاج المؤسسات الحكومية إلى تعديلات في هياكلها التنظيمية وإجراءاتها لتكون أكثر مرونة وقادرة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة.

على الرغم من ذلك، قد تظل النظرية البيروقراطية مفيدة في توضيح الإجراءات وتحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسات الحكومية، مما يمكن أن يساهم في تحقيق التغيير والتطوير بشكل منظم ومنهجي.

نظرية التنمية المؤسسية:

نظرية التنمية المؤسسية تركز على بناء وتعزيز قدرات المؤسسات وتطويرها كوسيلة أساسية للتأثير الإيجابي في البيئة المحيطة بها. في حالة المؤسسات الحكومية، تلعب هذه النظرية دوراً هاماً في تحقيق التغيير والتطوير.

من خلال تنمية القدرات الداخلية للمؤسسات الحكومية، مثل تحسين العمليات، وزيادة مرونتها، وتطوير المهارات الوظيفية، يمكن للمؤسسات أن تتأقلم بشكل أفضل مع التحديات الجديدة والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.

عمليات التطوير والتحسين المستمر تعتبر جزءاً أساسياً من نظرية التنمية المؤسسية، وتتطلب تركيزاً على تعزيز القدرات الإدارية والتنظيمية والفنية داخل المؤسسة. هذا يساهم في تحقيق تغيير إيجابي ومستدام يعزز أداء المؤسسة الحكومية وخدماتها للمجتمع.

النظرية النظامية:

النظرية النظامية تركز على فهم المؤسسات كأنظمة متكاملة تتفاعل مع بيئتها وتتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية. في حال المؤسسات الحكومية، تلعب هذه النظرية دوراً مهماً في فهم وتحليل الأثر المحتمل للتغيير والتطوير.

من خلال النظر إلى المؤسسة كنظام، يتعين على القادة والمديرين النظر إلى التفاعلات والروابط داخل المؤسسة وكيفية تأثير التغيير في جميع الأبعاد. عند تنفيذ تغييرات، يجب أخذ الاعتبارات الشاملة للتأثير المحتمل على جميع جوانب النظام وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على أدائها وعلاقتها بالبيئة المحيطة.

تحقيق التغيير والتطوير بالمؤسسات الحكومية بناءً على النظرية التنظيمية يتطلب النظر إلى التفاعلات والارتباطات الداخلية والخارجية، وضبط التوازن بين مكونات النظام لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف بطريقة متوازنة ومتناسقة.

النظرية السلوكية:

النظرية السلوكية تركز على دراسة السلوكيات والنوايا للأفراد داخل المؤسسات، وكيف يمكن توجيه هذه السلوكيات لتحقيق التغيير والتطوير. في سياق المؤسسات الحكومية، تلعب هذه النظرية دوراً مهماً في فهم دوافع وسلوكيات الأفراد وتأثير ذلك على عمليات التغيير والتطوير.

عند محاولة تطبيق التغيير في المؤسسات الحكومية، يجب مراعاة العوامل النفسية والسلوكية للأفراد المشاركين في هذه العمليات. فهم الاحتياجات والدوافع والتحفيزات للموظفين يمكن أن يساعد في توجيه سلوكهم نحو اعتماد التغييرات الجديدة والمساهمة بفعالية في عمليات التطوير.

باستخدام مبادئ النظرية السلوكية، يمكن تطبيق إستراتيجيات تحفيزية وتحفيزية داخل المؤسسات الحكومية لتشجيع التغيير الإيجابي وتعزيز التطوير المستدام، من خلال تحفيز وتوجيه سلوك الفرد نحو اعتماد الأفكار الجديدة والتحسين المستمر.

تلك النظريات تعتبر إطاراً مفيداً لفهم وتحليل العمليات التي تحدث داخل المؤسسات الحكومية وتوجيه جهود التغيير والتطوير.

منهجية البحث

الأهداف

وضع الأهداف في بحث تأثير التغيير والتطوير في المؤسسات الحكومية يعتبر أمراً حيوياً لأنه يوجّه الجهود ويحدد الاتجاهات التي ينبغي أخذها. الأهداف في هذا السياق يمكن أن تكون:

فهم أعمق وضع أهداف لفهم جوانب محددة من تأثير التغيير والتطوير على المؤسسة الحكومية، سواء كان ذلك في الأداء، العلاقات الداخلية، الخدمات المقدمة، أو أي جانب آخر.

تحديد النقاط الضعيفة وضع أهداف لتحديد وفهم النواحي التي تحتاج إلى تحسين داخل المؤسسة، والتي يمكن أن يساهم التغيير والتطوير في تطويرها.

تحسين الأداء تحديد أهداف محددة لرفع مستوى الأداء داخل المؤسسة الحكومية وتحسين خدماتها أو تطوير عملياتها.

تحقيق التكامل والفاعلية وضع أهداف تهدف إلى تحقيق التكامل بين الأقسام داخل المؤسسة الحكومية وتحسين فعالية التعاون والعمل الجماعي.

الاستدامة والتطوير المستدام وضع أهداف تستهدف الحفاظ على النجاح وتطوير المؤسسة بشكل مستمر في مواجهة التحديات المستقبلية.

هذه الأهداف تشكل الإطار الذي يوجه البحث نحو النتائج المرجوة ويحدد مسار العمل لتحقيق تأثير إيجابي ومستدام على المؤسسة الحكومية.

جمع البيانات والنظريات

قوية المعرفة النظرية:

يُساهم جمع البيانات من النظريات المختلفة في إغناء وتوسيع قاعدة المعرفة النظرية المتعلقة بتأثير التغيير والتطوير في المؤسسات الحكومية. هذا يُمكن الباحثين من فهم أعمق وأشمل للمفاهيم والمبادئ المتعلقة بهذا المجال.

التوجيه الأساسي للبحث:

يُمكن جمع البيانات من النظريات المختلفة من توجيه البحث وتحديد الاتجاهات الرئيسية التي يجب أخذها في الدراسة العملية لتأثير التغيير والتطوير.

دعم الإستراتيجية واتخاذ القرارات:

يساعد جمع البيانات من النظريات في صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعّالة داخل المؤسسات الحكومية. إذ يوفر فهماً أعمق للتأثير المحتمل لتغييرات محددة وتحديثات على السياسات أو الإجراءات.

تحليل أفضل للسياق الحالي:

يساعد جمع البيانات من النظريات في تحليل السياق الحالي وفهم كيفية تأثير التغيير والتطوير بناءً على النظريات المتعلقة بالمجال الحكومي.

باختصار، جمع البيانات من النظريات يساهم في توجيه البحث ودعم صياغة السياسات واتخاذ القرارات الأكثر توجهاً وفاعلية داخل المؤسسات الحكومية.

استبيان للمؤسسة

صياغة استبيان يوضح مدى التأثير على المؤسسة الإيجابي أو السلبي لتغيير والتطوير في السياسات والخدمات المقدمة من قبلهم.

الفصل الثالث

دراسات سابقة

دراسة نشرت في ٢٠٢٢/٨/٨ في منصة هيئة الحكومة الرقمية

حققت المملكة العربية السعودية، المركز الأول في مجال توفر الخدمات الرقمية وتطورها في مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة الصادر من لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) التابعة لمنظمة الأمم المتحدة. ويقيس المؤشر مدى نضج الخدمات الحكومية المقدمة عبر البوابات الإلكترونية والتطبيقات الذكية، ويركز على 84 خدمة حكومية ضرورية سواءً للأفراد أو للأعمال في قطاعات متنوعة أهمها التعليم والعدل والمال والأعمال والسياحة والصحة والداخلية والإسكان والشؤون البلدية والعمل والشؤون الاجتماعية والبيئة.

وثمن معالي محافظ هيئة الحكومة الرقمية المهندس أحمد بن محمد الصويان، الدعم الكبير الذي تقدمه القيادة الرشيدة لمنظومة الحكومة الرقمية الذي كان له أعظم الأثر في تفوق المملكة في أهم المؤشرات العالمية، مبيّناً أن هذا النجاح يأتي تنويجاً للتكامل والعمل المشترك بين الجهات الحكومية لتحقيق التحول الرقمي الحكومي كإحدى مستهدفات رؤية المملكة 2030، من خلال تقديم خدمات حكومية متقدمة عبر البوابات الرقمية والحلول الذكية.

ويهتم المؤشر بالخدمات الحكومية الإلكترونية وتطورها ودورها في تحسين جودة الحياة وتحقيق الاستدامة ودعم ريادة الأعمال، وذلك وفق ثلاثة ركائز أساسية، تختص الأولى بتوفر الخدمة وتطورها، حيث حصلت المملكة في هذه الركيزة على المرتبة الأولى متقدمة بنسبة تقدم بلغت 16.7%، أما الركيزة الثانية في المؤشر فتهتم باستخدام الخدمة والرضا عنها، واحتلت المملكة المرتبة الثانية في هذه الركيزة لتكون أكثر الدول ارتفاعاً في هذا المجال، إذ تقدمت بنسبة 29.5%.

وتتعلق الركيزة الثالثة من المؤشر بالوصول إلى الجمهور، وحققت المملكة في هذه الركيزة المرتبة الثانية بارتفاع عن تقرير عام 2020م بنسبة 17.6%، لتحل المملكة في المركز الثاني في المؤشر بارتفاع بنسبة 22.0%. يذكر أن المملكة العربية السعودية صنفت الثانية عالمياً بين دول مجموعة العشرين ضمن تقرير التنافسية الرقمية لعام 2021 الصادر من المركز الأوروبي للتنافسية الرقمية، كما

تصدرت ضمن المجموعة الأولى لأعلى الدول الرائدة والمبتكرة في مجالي تقديم الخدمات الحكومية والتفاعل مع المواطنين بحسب تقرير التقنيات الحكومية GovTech الصادر عن

نتيجة المملكة في المؤشر			
تقدمت المملكة بنسبة 22% لتحل في المركز الثاني في تقرير عام 2021م في جميع مكونات المؤشر الثلاثة الأساسية مقارنة بتقرير عام 2020م			
مكونات المؤشر	توفر الخدمة وتطورها	استخدام الخدمة والرضا عنها	الوصول إلى الجمهور
المركز	الأول	الثاني	الثاني
نسبة التقدم	16.7%	29.5%	17.6%

وفيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التغيير والتطوير في المؤسسات الحكومية:

- دراسة "تأثير التغيير والتطوير على الأداء المؤسسي" التي أجراها باحثون من جامعة الملك سعود في عام 2022. توصلت الدراسة إلى أن التغيير والتطوير يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في العديد من المجالات، بما في ذلك الكفاءة، والفعالية، ورضا العملاء.
- دراسة "أثر التغيير والتطوير على العلاقات الداخلية في المؤسسات الحكومية" التي أجراها باحثون من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في عام 2021. توصلت الدراسة إلى أن التغيير والتطوير يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات الداخلية بين الموظفين والمديرين، وتعزيز التعاون والمشاركة.
- دراسة "تأثير التغيير والتطوير على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين" التي أجراها باحثون من جامعة الملك عبد العزيز في عام 2020. توصلت الدراسة إلى أن التغيير والتطوير يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وزيادة رضاهم.

دراسة نشرت في ٢٦/٣/٢٠٢٣ في المنصة الوطنية الموحدة

حددت إستراتيجية الحكومة الذكية (2020-2024) طموح المملكة ورؤيتها وأهدافها ومبادراتها وخططها. ومعظم المبادرات الإستراتيجية موجهة نحو تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات والأساليب المبتكرة للتوافق مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة ورؤية المملكة 2030. كما تتجه الإستراتيجية نحو رؤية المملكة 2030 وتتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. فالهدف هو تحديد كيف ستعمل المملكة العربية السعودية على تحقيق رؤيتها لتحويل الحكومة رقميًا وبناء قدرات حكومية ذكية على مستوى عالمي. تحدد إستراتيجية الحكومة الذكية هدفًا طموحًا يتمثل في أن تكون الحكومة بحلول عام 2024 مرنة ومؤهلة وابتكارية، مما ينتج عنه تجارب الحكومة الذكية جديدة وسلسلة للمستفيدين تتمحور حول احتياجاتهم. تشمل تطلعات الحكومة ما يلي:

- تقديم تجربة خدمة موحدة وعلى مستوى عالمي من الذكاء.
- تزويد جميع الموظفين الحكوميين بقدرات ذكية ورائدة.
- تزويد القادة بالرؤى لإيجاد حلول لتحديات الغد قبل حدوثها.
- الوصول للمستقبل من خلال قوة عاملة شاملة وقادرة رقميًا.
- المسار الرقمي السريع من خلال منظومة للشركاء.
- الاستفادة من الموارد المشتركة لتقديم المزيد بتكلفة أقل.
- لضمان توحيد الاعتبارات والفرص التي تم تحديدها، حددت المملكة تطلعاتها لبناء حكومة ذكية رائدة موحدة تتطور حول المستفيدين منها، المواطنين والمقيمين والسياح والشركات على حد سواء.

الرؤية

بناءً على طموحات وتطلعات المملكة، تحتوي الرؤية الإستراتيجية على أربع مكونات رئيسية توضح طموح الحكومة الذكية للمملكة العربية السعودية كما حددتها رؤية 2030.

Bringing Government together to act and be engaged as One, with a shared digital foundation and processes, and a common user experience

Place Saudi Arabia amongst the top five leading Smart Governments

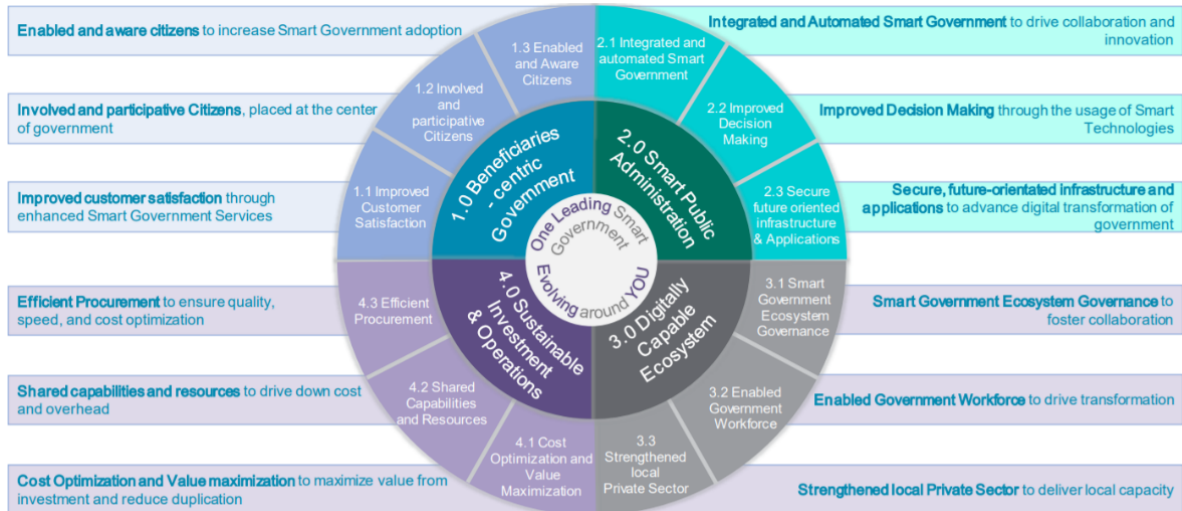
One Leading Smart Government, evolving around YOU

Services that are, on an ongoing basis, validated and enhanced to ensure relevance and suitability

Placing beneficiaries' wants, needs, preferences, and expectations at the heart of Smart Government decision making

الأهداف الرئيسية والأهداف الإستراتيجية

لتحقيق تطلعات المملكة ورؤيتها، حددت الإستراتيجية أربعة أهداف رئيسية واثنى عشر هدفًا إستراتيجيًا.



الهدف 1.0: المستفيدين – حكومة متمحورة

استهداف تقديم الخدمات للمواطنين والشركات من خلال قنواتهم المفضلة، في أي وقت وفي أي مكان، بهدف تقديم تجربة ثرية وشخصية تلبي احتياجات المستفيدين بأكثر الطرق سهولة بالنسبة لهم. الأهداف الإستراتيجية:

1.1 تحسين تجربة المستفيد من خلال تحسين الخدمات الحكومية الذكية.

1.2 إشراك المواطنين وتفعيل أدوارهم في مركز الحكومة.

1.3 تمكين وتوعية المواطنين لزيادة تنبي الخدمات الحكومية الذكية.

الهدف 2.0: الإدارة العامة الذكية

يفيد إنشاء قدرات الإدارة الذكية بين الجهات الحكومية في المساعدة في اتخاذ القرارات بشكل أفضل، وتصميم البنية التحتية والأنظمة التي تلبي احتياجات حكومة ذكية رائدة، وزيادة الكفاءات بناءً على رؤى البيانات، وأتمتة الخدمات وتبسيطها، وتقليل العمل اليدوي

المتكرر. سيؤدي الهدف أيضًا إلى تقريب الحكومة من بعضها البعض من أجل التفكير والابتكار معًا على أساس القدرات التكنولوجية الرائدة. الأهداف الإستراتيجية:

2.1 حكومة ذكية متكاملة ومؤتمتة لدفع التعاون والابتكار.

2.2 تحسين اتخاذ القرار من خلال استخدام التقنيات الذكية.

2.3 تأمين البنية التحتية والتطبيقات الموجهة نحو المستقبل لتعزيز التحول الرقمي للحكومة.

الهدف 3.0: الاستثمار والفرص المستدامة

يقود إنشاء منظومة رقمية التحول الرقمي للحكومة ويعيد تعريف تقديم الخدمات من خلال التعاون عبر القطاع الحكومي والقطاع الخاص الرائد. ويتم تسهيل هذا المنظومة من خلال قوة عاملة ممكنة رقميًا، وعمليات قوية لجمع الجهات الحكومية سويًا وكسر أوجه الانغلاق وإيجاد سوق قوي مع معايير وضوابط حازمة مما يوفر وصولًا سريعًا إلى قدرات القطاع الخاص الرائدة. الأهداف الإستراتيجية:

3.1 حوكمة وتنظيم المنظومات الحكومية الذكية لتعزيز التعاون.

3.2 القوى العاملة الحكومية المؤهلة لدفع عجلة التحول.

3.3 تعزيز القطاع الخاص لتقديم القدرات المحلية.

الهدف 4.0: منظومة ممكنة رقميًا

إنشاء إطار استثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاختبار الميزانيات والمشاريع المطلوبة في العوائد الاستثمارية والقيمة واستدامة الحلول. وتماشياً مع ذلك يتم التركيز على إعادة استخدام القدرات المشتركة بين الجهات الحكومية بهدف الحد من ازدواجية الجهود. سيتم دعم هذا الإطار من خلال إرشادات قوية للمشتريات وبوابات مرحلة مراجعة المشروع، مما يضمن التحكم والتعلم المستمر والتحسين.

الأهداف الإستراتيجية:

4.1 تحسين التكلفة وتعظيم القيمة لضمان الاستدامة.

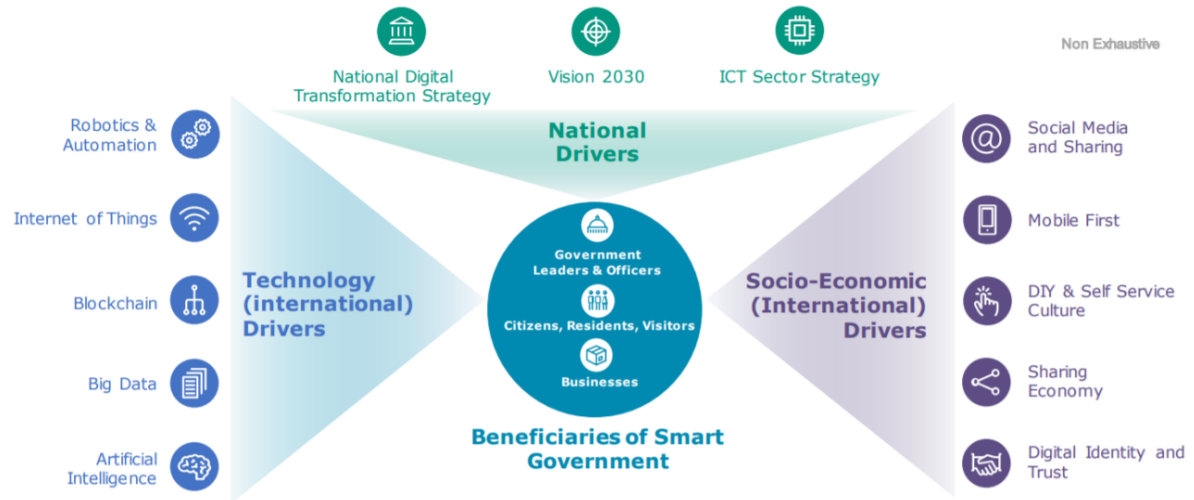
4.2 القدرات والموارد المشتركة لخفض التكاليف والنفقات العامة.

4.3 مشتريات فعالة لضمان الجودة والسرعة وتحسين التكلفة.

تحتوي الإستراتيجية على خطة تنفيذية لتفعيل المبادرات، والجدول الزمني للتنفيذ، وعوامل النجاح الحاسمة، والتخفيف من المخاطر المحتملة والخطوات التالية لتفعيل الإستراتيجية. دوافع التحول الحكومي الذكي

حددت الإستراتيجية ثلاثة محركات أساسية للتحول الحكومي الذكي: المحركات الوطنية (رؤية 2030، والإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، وإستراتيجية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، ومحركات التكنولوجيا (الروبوتات والأتمتة، وإنترنت الأشياء،

وسلاسل الكتل، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي)، والدوافع الاجتماعية والاقتصادية (وسائل التواصل الاجتماعي والمشاركة، الجوال أولاً، ثقافة "افعلها بنفسك" والخدمة الذاتية، الاقتصاد التشاركي، الهوية الرقمية والثقة).



التقنيات الحديثة

تعتبر التقنيات الحديثة الدوافع الأساسية لإستراتيجية التحول الحكومي الذكي، حيث تنص الإستراتيجية على استخدام الروبوتات والأتمتة، وإنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل، والبيانات الضخمة، والذكاء الصناعي لتحقيق أهداف وتطلعات رؤية المملكة 2030 وإستراتيجية الحكومة الذكية. وتعد الإستراتيجية مرجع لتبني التقنيات الحديثة في أربع أهداف إستراتيجية، كل منها مفعّل من خلال المبادرات والمشاريع.

الهدف الاستراتيجي 2.2: استخدام التقنيات الحديثة لتحسين اتخاذ القرار

المبادرة 2.2.1: رؤية البيانات: تتطلع هذا المبادرة إلى إنشاء مركز تميز، مزوّد بفريق استشاري متخصص برؤى البيانات، ومنصة تقنية فعالة قابلة للتطوير، وأطر ذات صلة حول استخدام التحليلات الناشئة والتقنيات المعرفية لتوجيه رؤى البيانات التي يمكن أن تساعد الكيانات الحكومية تطوير سياسة الحكومة أو تحسين تقديم الخدمات.

المشاريع:

فريق استشاري لرؤى البيانات: إنشاء فريق من الخبراء يمكنه العمل مع الجهات الحكومية لتحليل مصادر البيانات الداخلية والخارجية للإجابة على أسئلة محددة. سيكون هذا الفريق مسؤولاً عن دفع إستراتيجيات البيانات الكبيرة والبيانات المفتوحة إلى الأمام، بالإضافة إلى إعداد إطار لقرار الرؤى وتطوير منصة تحليلات متقدمة.

طار رؤى للقرار: وضع نهج وإطار عمل لإعادة تعريف ممارسات صنع القرار وزيادة استخدام البيانات لغرض اتخاذ قرارات أفضل بين الجهات الحكومية.

منصة متقدمة للتحليلات: تصميم وتنفيذ منصة تحليلات متقدمة من شأنها تعزيز القدرات التحليلية لرؤى البيانات وتوفير التحليلات المتقدمة المطلوبة وقدرات الحوسبة لإنتاج رؤى ذات مغزى.

الهدف الإستراتيجي 2.3: تصميم بنية تحتية وتطبيقات آمنة وموجهة نحو المستقبل لتعزيز التحول الرقمي للحكومة

المبادرة 2.3.2: الابتكار المفتوح: تهدف هذه المبادرة إلى إنشاء مجتمعات ابتكارية للممارسات حول مختبر واحد أو أكثر لاحتضان مناهج جديدة لتقديم الخدمات الذكية، مدفوعة بثقافة الابتكار والمشاركة.

المشاريع:

الهاكثون: فعاليات الهاكاثون المنتظمة لاستكشاف تقنيات جديدة والابتكار بين الجهات الحكومية. ستكون هذه الفعاليات جزءاً من منظومة الحكومة الرقمية، والجدول الزمني للتواصل، ومعالجة مجموعة من الموضوعات، بما في ذلك البيانات الضخمة، وسلاسل الكتل، والبيانات المفتوحة، والذكاء الاصطناعي، وغيرها من الموضوعات. إستراتيجية سلاسل الكتل: تطوير إستراتيجية وطنية لسلاسل الكتل.

منصة مفتوحة للابتكار: تطوير منصة رقمية تربط وتتطابق مع تحديات الأعمال الحقيقية أو فرص الرقمنة للهيئات الحكومية أو الشركات (أصحاب المشكلات)، أو الشركات الناشئة أو شركات التكنولوجيا (مقدمي الحلول)، حيث يمكن أن تصاحب التحديات جوائز مالية مقابل أفضل الحلول التي يتم اختيارها بناءً على معايير أصحاب المشكلات.

مختبر مفتوح للابتكار: إنشاء مختبر ابتكار مادي للتوسط في الفرص لمطابقة مشاكل الأعمال التي تواجهها الكيانات بحلول مبتكرة. سيركز هذا المعمل على تطوير حالات الاستخدام لموضوعات مثل سلاسل الكتل وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وغيرها.

الهدف الإستراتيجي 3.2 تمكين القوى العاملة الحكومية لدفع عجلة التحول

المبادرة 3.2.1: القوى العاملة الرقمية: تهدف هذه المبادرة إلى إنشاء رؤية واضحة للتخطيط للقوى العاملة الوطنية، وإطار عمل رقمي وطني، وإنشاء برنامج للمساواة بين الجنسين، مع الطموح بتزويد الحكومة بقوى عاملة متنوعة، لديها القدرة والإمكانية على تنفيذ التحول للحكومة الذكية. بالإضافة إلى ذلك، تتطلع هذه المبادرة إلى إنشاء منهج رقمي، وتوفير التدريب لجميع موظفي القطاع العام واختيار القطاع الخاص على الانضباط الرقمي الأساسي والمتقدم، لضمان وجود حد أدنى من المهارات الرقمية والمهارات المتقدمة ذات الصلة في جميع الكيانات.

المشاريع:

الأكاديمية الرقمية: تطوير الأكاديمية الرقمية الحالية لتقديم دورات تدريبية للأفراد المشاركين في مبادرات التحول، ويركز هذا التدريب على المهارات الفنية العميقة التي يحتاجها الموظفون الحكوميون للاضطلاع بأدوارهم في مشاريع التحول المحددة. وستقدم هذه الأكاديمية أيضاً دورات متعلقة بالتقنيات الحديثة، مثل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل، وما إلى ذلك.

تطوير المناهج الدراسية: العمل مع مقدمي التعليم لضمان تعليم مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة للطلاب لرفع القدرات الرقمية للجمهور السعودي. ويشمل ذلك وضع مناهج للبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل وغيرها من المواضيع ذات الصلة بالتقنيات الحديثة.

الهدف الإستراتيجي 3.3 تعزيز القطاع الخاص لتقديم القدرات المحلية

المبادرة 3.3.1: بناء القدرات المحلية: تهدف هذه المبادرة إلى تعزيز القطاع الخاص المحلي وتحسين قدرته على الابتكار، وذلك من خلال إنشاء مجتمعات من الموردين المفضلين الذين يتلقون نظرة ثاقبة استباقية حول الاستراتيجيات طويلة الأجل والمبادرات المستقبلية، وتعزيز الابتكار من خلال المنافسة والمشاريع الكبرى، وإنشاء منصة لمطابقة مشاكل القطاع العام مع المبتكرين.

المشاريع: مجتمعات البائعين: إنشاء مجتمعات الموردين من أجل:

إحاطة البائعين بالأهداف والنتائج والتقدم المحرز في تنفيذ إستراتيجية الحكومة الذكية.

التأكد من أن البائعين على دراية بأحدث المعايير والسياسات وخرائط الطريق للمنتجات الحكومية، ليساهمون بها ويتبنونها.

زيادة قدرة وإمكانيات البائعين المحليين في المناطق التي لا يلبي فيها السوق حالياً متطلبات الحكومة بالكامل، على سبيل المثال الذكاء الاصطناعي.

وسيتم استخدام هذه المجتمعات لمناقشة التحديات وتقديم نظرة ثاقبة للمشتريات الحكومية المستقبلية، وتمكين البائعين المحليين من تحسين قدراتهم وقدراتهم قبل وصول الطلب إلى السوق.

منح الابتكار: تقديم منح الابتكار لتحفيز السوق المحلي على تنمية القدرات والإمكانيات في المجالات التي لا يزال يتعذر فيها تلبية الطلب الحكومي، ودعم الشركات المحلية لتطوير منتجات أو خدمات مبتكرة. وسيتم تقديم المنح من خلال عملية تنافسية لضمان أقصى قيمة للبلد.

توحيد مراكز البيانات: تحسين مراكز البيانات الحكومية والانتقال إلى التقنيات السحابية.

اقرأ المزيد عن الإطار القانوني للتحول الرقمي، ومشاريع التقنيات الحديثة، وأدوات الاستشراف، والبيئة التنظيمية التجريبية.

المشاركة الرقمية والإدماج الرقمي

تبذل المملكة جهودها اللازمة لضمان الإدماج الرقمي لكل مواطنيها والمقيمين فيها، بما في ذلك الفئات الأضعف مثل الأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة والنساء وكبار السن واللاجئين وغيرهم. ولأجل ذلك، شاركت المملكة في العديد من [الاتفاقيات الدولية](#). وتحتل مسألة الإدماج الرقمي وضمان وصولها للجميع أولوية في [رؤية المملكة 2030](#)، حيث إن الركيزة الثالثة من ركائز الرؤية هي "وطن طموح"، وهي تشير مباشرة لفائدة التحول الرقمي وضرورته لجميع السكان والمقيمين. ويحدد [برنامج التحول الوطني](#) العديد من الأهداف التي تركز على الإدماج الرقمي لجميع السكان بما فهم الفئات الأضعف. هذه الأهداف هي:

الهدف 13: تعزيز قيم العدالة والشفافية.

الهدف 14: تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الهدف 23: تطوير الحكومة الإلكترونية.

الهدف 34: تعزيز قنوات الاتصال مع المواطنين ومجتمع الأعمال.

توضح إستراتيجية هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات أهمية الإدماج الرقمي، حيث أن السمة الثانية للإستراتيجية هي "زيادة المحتوى المحلي"، وهو ما يشير مباشرة للحاجة لتطوير التقنية والمعرفة الرقمية ورفع الوعي بين السكان والمقيمين. كما تسلط الضوء على الحاجة لزيارة مشاركة المرأة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.

تتناول إستراتيجية الحكومة الذكية الإدماج الرقمي بشكل محدد في الهدف الاستراتيجي 1.3. المواطنون المتمكنون والواعيون لزيادة تبني الحكومة الذكية. وتهدف الإستراتيجية إلى زيادة وعي المواطنين وتمكينهم من الوصول إلى خدمات الحكومة الذكية واستخدامها من خلال المشاركة الرقمية والإدماج الرقمي من بين أهم الأولويات المحددة في رؤية 2030 وإستراتيجية الحكومة الذكية.

لتحسين البيئة العامة للمشاركة الرقمية، حددت الإستراتيجية الهدف الاستراتيجي 1.2. المواطنون الملتزمون والمشاركون. ولهذا تتطلع الإستراتيجية إلى زيادة مشاركة المواطنين من خلال وضعهم في مركز الحكومة من خلال إشراكهم في تصميم الخدمات وصنع السياسات من خلال:

إشراك المواطنين من خلال الاستشارات الرقمية حول التشريعات واللوائح الحكومية المستقبلية.

توسيع نطاق توفير البيانات المفتوحة، وإعلام الجمهور بشكل أفضل ودعم البحث وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة جديدة تم تطويرها في القطاع الخاص.

تحدد الإستراتيجية مبادرتين لتفعيل الهدف الإستراتيجي 1.2

1.2.1 البيانات المفتوحة: تتطلع هذه المبادرة إلى نقل المزيد من البيانات إلى Data.Gov.Sa، وإنشاء مجتمعات تمارس بناء الحلول باستخدام هذه البيانات، وزيادة توفر البيانات المفتوحة واعتماد المواطنين والشركات في استخدامها في المبادرات المجتمعية والبحث والابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

1.2.2 المشاركة الإلكترونية للمواطنين الفاعلين: بناءً على عمليات المسح والاقتراع الحالية، كما هو الحال في "وطني" و"معاً"، تتطلع هذه المبادرة إلى نشر وتعزيز عمل الاستشارة الإلكترونية بين الجهات الحكومية لزيادة المشاركة في صنع السياسات وتطوير الخدمات. حوكمة البيانات

تعد حوكمة البيانات الوطنية إحدى الأولويات المحددة في إستراتيجية الحكومة الذكية. خصوصاً في الهدف الإستراتيجي 2.2: تحسين اتخاذ القرار من خلال استخدام التقنيات الذكية تطلعاً بتمكين البيانات التي تحتفظ بها الحكومة لتغيير الطريقة التي تعمل بها الحكومة وزيادة جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ولتحقيق ذلك تركّز إستراتيجية الحكومة الذكية على:

إنشاء إطار للرؤى وفريق مركزي لذلك مجهز بأحدث أدوات التحليل لتطوير رؤى البيانات التي تحتفظ بها الحكومة، والتي ستحسن من اتخاذ القرارات.

تأسيس ونشر حوكمة البيانات لتحسين جودة البيانات ومشاركتها بين الجهات الحكومية.

تحدد الإستراتيجية مبادرة واحدة لتفعيل الهدف الإستراتيجي:

2.2.2 إدارة البيانات الوطنية: ويهدف إلى صياغة الأطر والاتفاقيات الإلزامية التي من شأنها توحيد نهج ممارسات إدارة البيانات وإضفاء الطابع الديمقراطي عليها، وضمان الحفاظ على البيانات بما يتماشى مع الممارسات الرائدة، وإنشاء وتسهيل مشاركة البيانات بين الكيانات الحكومية من خلال مشاركة بيانات حوكمة البيانات الوطنية، وأطر الإدارة.

يجب أن تمثل هذه البيانات جميعها للأمن الوطني السيبراني وسياسات حوكمة

البيانات والدليل الوطني للتشغيل البيئي.

الهوية الرقمية

أنشأت المملكة العربية السعودية الهوية الرقمية كأحد عوامل التمكين الرئيسية للحكومة الرقمية، ويمكن لجميع المواطنين والمقيمين السعوديين إنشاء هويتهم الرقمية (أو الهوية الإلكترونية) من خلال التسجيل في نظام الدخول الوطني الموحد الذي طوره مركز المعلومات الوطني، ووزارة الداخلية. كما يمكنهم الوصول إلى أكثر من 700 خدمة حكومية عبر الإنترنت متوفرة على MY.GOV.SA باستخدام الهوية الرقمية، والبوابات الحكومية الأخرى، والخدمات التي تقدمها أطراف ثالثة مثل البنوك ومشغلي الاتصالات وما إلى ذلك. لمزيد من

المعلومات حول إنشاء واستخدام هوية المواطن الإلكترونية تفضل بزيارة مركز المعلومات الوطني.

وإدراكاً لأهمية الهوية الرقمية الوطنية وإمكانيات، فإن إستراتيجية الحكومة الذكية تشير مباشرةً في الهدف الإستراتيجي 1.1: تحسين رضا العملاء من خلال خدمات الحكومة الذكية المعززة. فالهدف هو ضمان ثقة المواطنين في جميع الخدمات الحكومية وأن بياناتهم تُدار بشكل آمن من خلال خدمة هوية مشتركة واحدة، مما يجعل الخدمات الرقمية أكثر أماناً وسهولة في الاستخدام وإثراء وأتمتة هذه الخدمات من خلال ضم المعلومات التي يقدمها المواطنون من خلال هذه الهوية الرقمية القياسية بين الجهات الحكومية. تحدد الإستراتيجية مبادرتين لتفعيل الهدف الإستراتيجي 1.1:

1.1.2 البوابة الوطنية: تهدف هذه المبادرة إلى تحسين تجربة المستخدم، وعرض المحتوى وجودته على موقع [MY.GOV.SA](https://my.gov.sa)، وإثراء وظائفها، وطرح قنوات مختلفة تقترب من الطموح في إنشاء [MY.GOV.SA](https://my.gov.sa). كمنصة رائدة ومكان واحد لجميع المعلومات الحكومية ومعظم المعاملات.

1.1.3 الهوية الوطنية والموثوقية: بالاستفادة من إمكانيات بوابة الدخول الموحد لمنظومة الإعلام والنفاذ الوطني الموحد، وكذلك نظام أبشر، تعمل الهوية الرقمية كما وضحت وزارة الداخلية مع جهود مركز المعلومات الوطني حول التوقيع الإلكتروني والهوية (الهوية على أساس غير البشري)، تتطلع هذه المبادرة إلى تعميم قدرات الهوية وموثوقيتها، وإدخال ضوابط للمواطنين لتولي ملكية بياناتهم وتوحيد نهج الهوية والوصول إلى الحكومة. رقمياً بشكل افتراضي

تتبع حكومة المملكة العربية السعودية نهجاً رقمياً افتراضياً وتهدف إلى إنشاء قناة الاتصال الرقمية كقناة أساسية بحلول عام 2024 مع استخدام القنوات التقليدية لأولئك الذين ليس لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت، أولاً يملكون المهارات المطلوبة، أو في وضع فريد يتطلب مساعدة ما. وهذا يعني أن التحديات البديلة ستظل قائمة لتقديم المساعدة بشكل خاص للمستخدمين المعرضين لخطر التهميش والاستبعاد الرقمي.

إن المستوى العالي لانتشار الإنترنت مع ما يقرب من 98٪ من السكان مغطاة بشبكة الجيل الرابع، مع وجود خطط لزيادة تغطية الإنترنت بحلول عام 2024 وافتراض نسبة عالية نسبياً من مستخدمي الإنترنت الافراد (83٪)، يسمح للحكومة بالتركيز على تنفيذ النهج الرقمي الافتراضي واستراتيجية الجوال أولاً. وتم تحديد كلاهما كأولويات رئيسية يمكن تنفيذها في تقديم الخدمات الحكومية بحلول عام 2024.

تنص إستراتيجية الحكومة الذكية -كأحد محركات التحول الذكي للحكومة- على تبني إستراتيجية الجوال أولاً. حيث يجب أن تكون الإستراتيجية شاملة، وتحدد السياسة المطلوبة

والعملية والتنظيم وتحديد القدرات والبنية التحتية، والتطبيق، وجميع الجوانب المتعلقة بالبنية التحتية اللازمة لوضعها في مكانها الصحيح لإنشاء نهج الجوال أولاً، ليتبعه القطاع العام في المملكة. يجب أن يحتوي هذا النهج على السماح بتقديم المحتوى والخدمات عبر القنوات الأكثر استخدامًا من قبل المواطنين السعوديين والمقيمين لأن الجوال خيار لا يتوفر لدى الجميع.

مبدأ المرة الواحدة

يعتبر مبدأ المرة الواحدة من أبرز عناصر إستراتيجية الحكومة الذكية، حيث يهدف هذا المبدأ إلى ضمان تقديم المواطنين ورجال الأعمال بعض المعلومات للجهات الحكومية مرة واحدة فقط (وتعرف أيضًا بمبدأ "أخبرنا مرة واحد").

وهذا المبدأ هو جزء من الهدف الإستراتيجي 1.1: تحسين تجربة المستخدم من خلال تحسين الخدمات الرقمية. فالهدف هو التأكد من ثقة المواطن من جميع الخدمات وأن بياناتهم تُدار بأمان من خلال خدمة هوية واحدة مشتركة، مما يجعل الخدمات الرقمية آمنة وسهلة الاستخدام وتُعزز هذه الخدمات وتُتمت من خلال ربط المعلومات التي يقدمها المواطن مستخدمًا الهوية الرقمية المعتمدة لجهة حكومية، وهذا ما نقصد بأن المواطن يخبر الحكومة مرة واحد عن المعلومة (مبدأ أخبرنا مرة واحدة).

ولتفعيل هذا الهدف الإستراتيجي، ترفع المبادرة 1.1.1 الهندسة الرقمية الإمكانيات المقدمة في [MY.GOV.SA](https://my.gov.sa)، وإطار تجارب الحياة، العمل المقدم أدوات تصميم الخدمات. وتنشئ هذه المبادرة مركزًا للتميز، وتطور كذلك رحلة المملكة المتمحورة حول المستفيدين وقيادة تقديم الخدمات من خلال تنفيذ عشر تجارب حياتية. وتحدد المبادرة على وجه الخصوص سبعة مشاريع، مثل أدوات تصميم الخدمة، ومركز الهندسة الرقمية، وإستراتيجية الجوال أولاً، ورضا المستفيد، وتطوير رحلة محورها المواطن، ومعمل تجربة المستخدم، وإطار اختبار الخدمة الرقمية.

الاتساق مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة

تسترشد إستراتيجية الحكومة الذكية (2020-2024) وكذلك رؤية المملكة 2030 بأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، ومعظم مبادرات الإستراتيجية موجه نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال اتخاذ الإجراءات والأساليب المبتكرة بما يتسق مع خطة عمل 2030 ورؤية المملكة. وتُربط محاور وتطلعات الإستراتيجية مباشرة بأربعة أهداف للتنمية المستدامة:

الهدف الأول: القضاء على الفقر

الهدف: بحلول عام 2030 ضمان حصول الجميع الرجال والنساء -وخصوصًا الفقراء والضعفاء- بحقوق متساوية في الموارد الاقتصادية، فضلاً عن الوصول إلى الخدمات الأساسية وتملك الأراضي والتحكم بها وغيرها من أشكال الملكية والميراث والموارد الطبيعية،

والحصول على التكنولوجيا الجديدة المناسبة والخدمات المالية بما في ذلك التمويل البالغ الصغر.

مؤشر الأداء الرئيسي: نسبة السكان الذين يعيشون في أسر متوفرة لها الخدمات الأساسية.

موضوع مؤشر الأداء الرئيسي:

حكومة محورها المواطن والأعمال التجارية.

الإدارة العامة الذكية.

تطلعات مؤشر الأداء الرئيسي:

تزويد القادة بالرؤى اللازمة لحل تحديات الغد قبل حدوثها.

تقديم تجربة خدمة ذكية موحدة ورائدة.

الهدف الرابع: جودة التعليم

الهدف: بحلول عام 2030 زيادة في عدد الشباب والبالغين الذين لديهم المهارات المطلوبة، بما

في ذلك المهارات التقنية والمهنية للتوظيف في الوظائف اللائقة أو للعمل في ريادة الأعمال.

مؤشر الأداء الرئيسي: نسبة الشباب والبالغين ذوي مهارات في تقنية المعلومات والاتصالات،

حسب نوع المهارة.

موضوع مؤشر الأداء الرئيسي:

حكومة محورها المواطن والأعمال التجارية.

منظومة ممكّنة رقميًا.

تطلعات مؤشر الأداء الرئيسي:

مسار رقمي سريع من خلال منظومة للشركاء.

تزويد جميع الموظفين الحكوميين بالقدرات القيادية.

الوصول للمستقبل عبر قوة عاملة شاملة وممكنة رقميًا.

الهدف الخامس: المساواة بين الجنسين

الهدف: تعزيز استخدام التقنية التمكينية، خصوصًا تقنية المعلومات والاتصالات لتعزيز

تمكين المرأة.

مؤشر الأداء الرئيسي: نسبة الأفراد الذين يمتلكون هاتفًا محمولًا حسب الجنس.

موضوع مؤشر الأداء الرئيسي:

حكومة محورها المواطن والأعمال التجارية.

منظومة ممكّنة رقميًا.

تطلعات مؤشر الأداء الرئيسي:

الوصول للمستقبل عبر قوة عاملة شاملة وممكنة رقميًا.

الهدف: الشراكة لتحقيق الأهداف

الهدف: تعزيز التعاون الإقليمي والدولي بين الشمال والجنوب، والجنوب بين بعضه البعض، والتعاون الثلاثي بشأن العلم والتكنولوجيا والابتكار، وتعزيز تبادل المعرفة بالشروط المتفق عليها، وكذلك من خلال تحسين التنسيق بين الآليات القائمة، ولا سيما التي على مستوى الأمم المتحدة، ومن خلال آلية عالمية لتيسير التكنولوجيا.

مؤشر الأداء الرئيسي:

عدد اتفاقيات وبرامج التعاون العلمي/ أو التقني بين البلدان، حسب نوع التعاون.

اشتراكات النطاق العريض للإنترنت الثابت لكل 100 نسمة، بالسرعة.

موضوع مؤشر الأداء الرئيسي:

منظومة ممكّنة رقميًا.

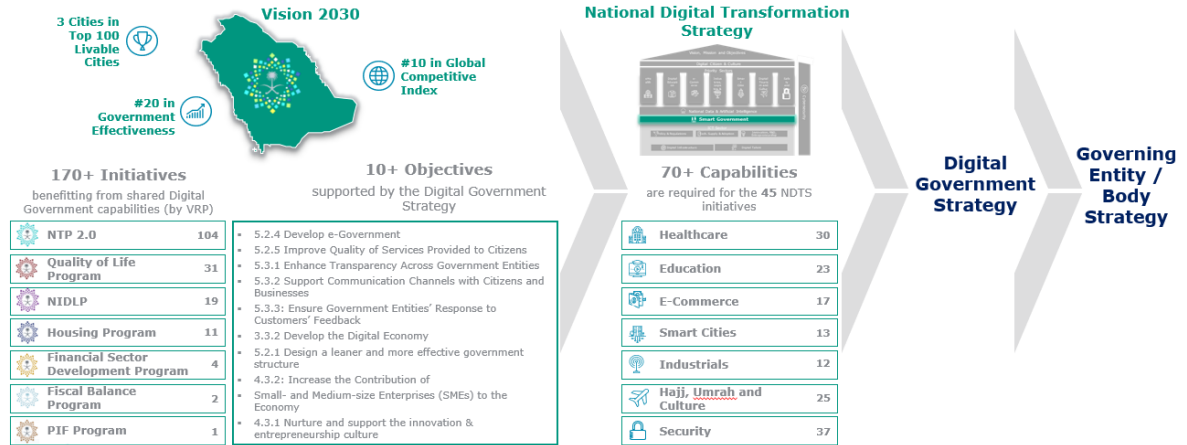
تطلعات مؤشر الأداء الرئيسي:

مسار رقمي سريع من خلال منظومة للشركاء.

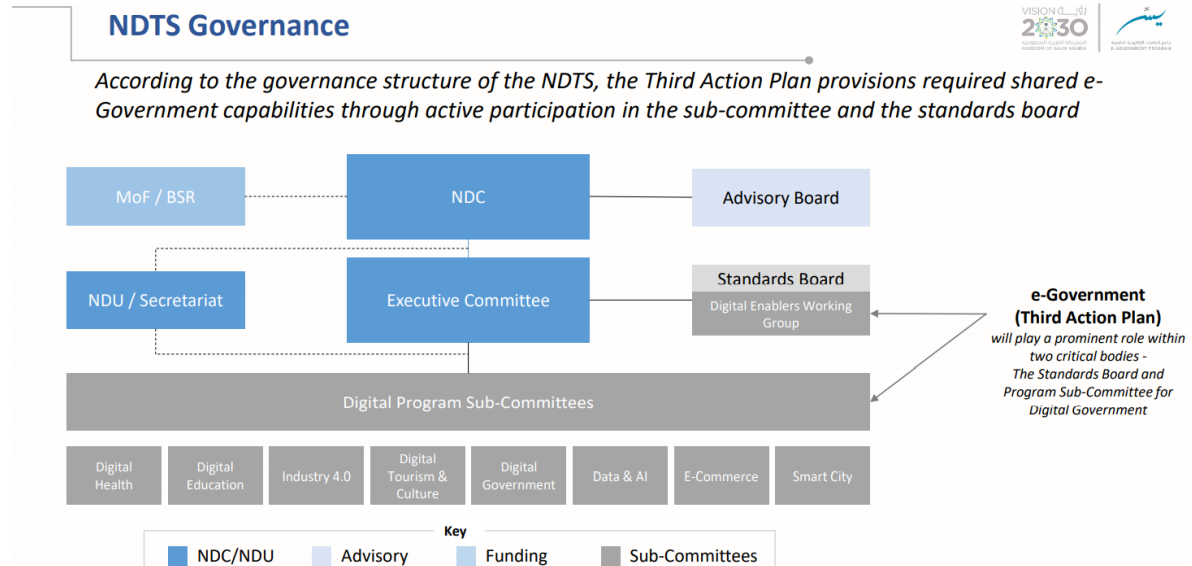
ومن أهداف التنمية المستدامة الأخرى التي تتناولها الإستراتيجية الهدف 9 (الصناعة والابتكارات والبنية التحتية)، والهدف 10 (الحد من أوجه عدم المساواة)، والهدف 11 (المدن والمجتمعات محلية المستدامة)، والهدف 16 (السلام والعدالة والمؤسسات القوية).

الاتساق مع خطط التنمية الوطنية

تسترشد إستراتيجية الحكومة الذكية الحالية وتتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 وأهدافها الإستراتيجية. حيث إن الغرض من الاستراتيجية هو تحديد كيفية عمل المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤيتها للتحويل إلى حكومة رقمية، وبناء قدرات حكومية ذكية على مستوى عالمي. وتعد إستراتيجية الحكومة الذكية ضرورية لنجاح العديد من برامج تحقيق الرؤية، مثل برنامج التحول الوطني، وبرنامج جودة الحياة، وبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، وبرنامج الإسكان. فالمطالب لبرامج تحقيق الرؤية واسعة النطاق (هناك أكثر من 170 مبادرة مرتبطة بالحكومة الذكية)، ومن بين المطالب الرئيسية: الحاجة إلى تحسين الخدمات الحكومية، وتوفير منصات مشتركة، وتطوير المعايير واللوائح، وتحسين عملية صنع القرار. وتهدف جميع برامج تحقيق الرؤية إلى تفعيل الأهداف الإستراتيجية لرؤية 2030.



التمشي مع إستراتيجيات قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات كما تتماشى إستراتيجية الحكومة الذكية تمامًا مع الإستراتيجيات الرئيسية لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، مثل إستراتيجية قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، والاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي، والاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني، وسياسة الحوسبة السحابة أولاً، وإستراتيجية الصحة الإلكترونية. كما تلعب الإستراتيجية -ويشار إليها أيضاً باسم خطة العمل الثالثة للحكومة الإلكترونية- دوراً حيوياً في نظام التحول الرقمي الوطني في المملكة.



نموذج حوكمة التنفيذ سيتم تنفيذ إستراتيجية الحكومة الذكية من خلال نموذج حوكمة واضح يعزز هياكل المساهمات المحددة وطنياً ويتماشى مع أهداف إستراتيجية الحكومة الذكية.

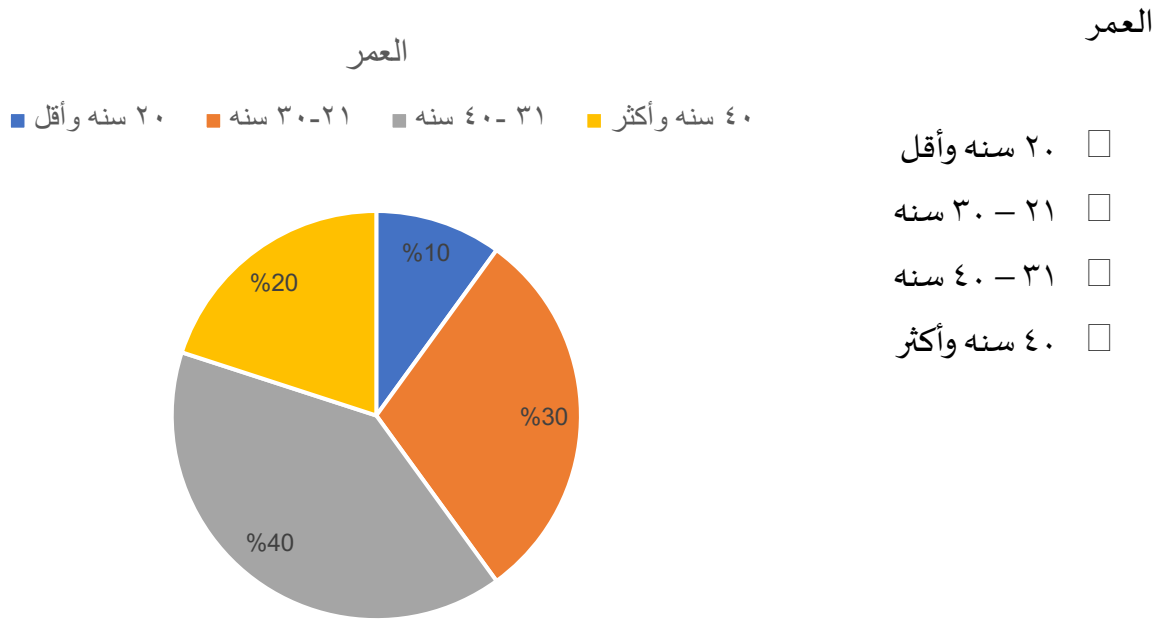
الفصل الرابع

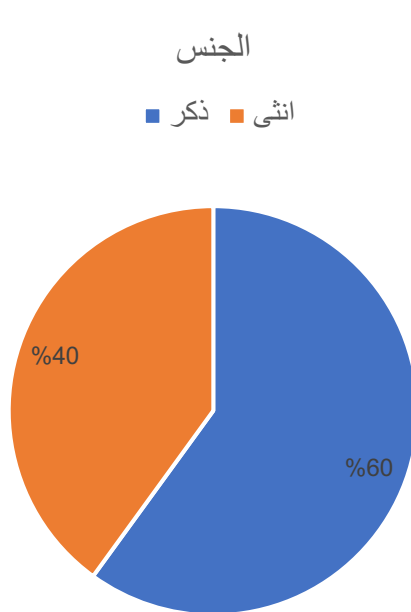
استبيان الدراسة

تم مشاركة الاستبيان مع موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وعلى عدد من موظفين الحكومة والمواطنين.

عدد المشاركين ٩٣ مشارك

وكان الاستبيان على النحو التالي:

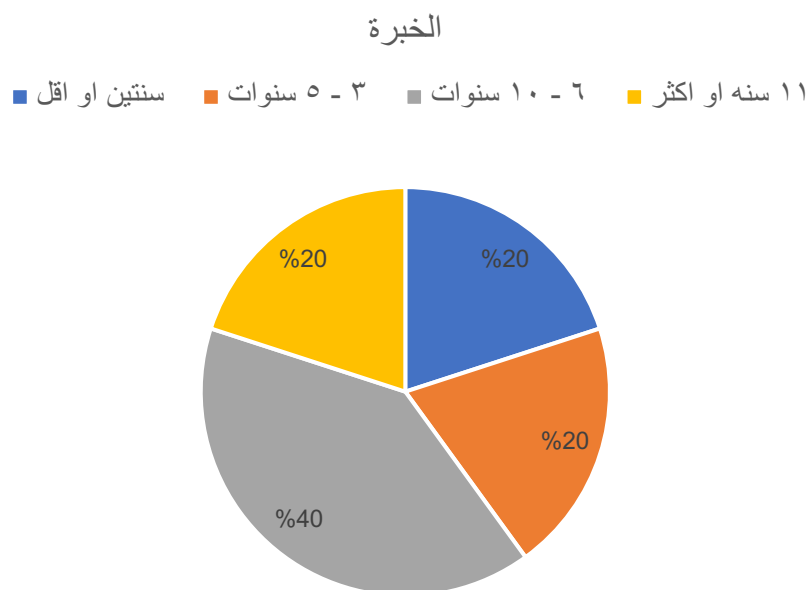




الجنس

□ ذكر

□ انثى



عدد سنوات الخبرة

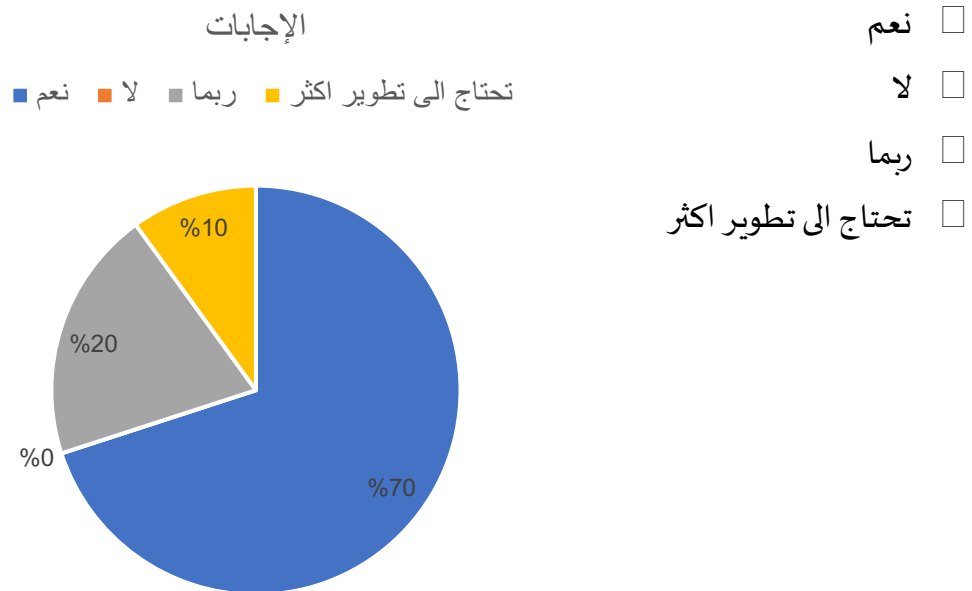
□ سنتين او اقل

□ ٣ - ٥ سنوات

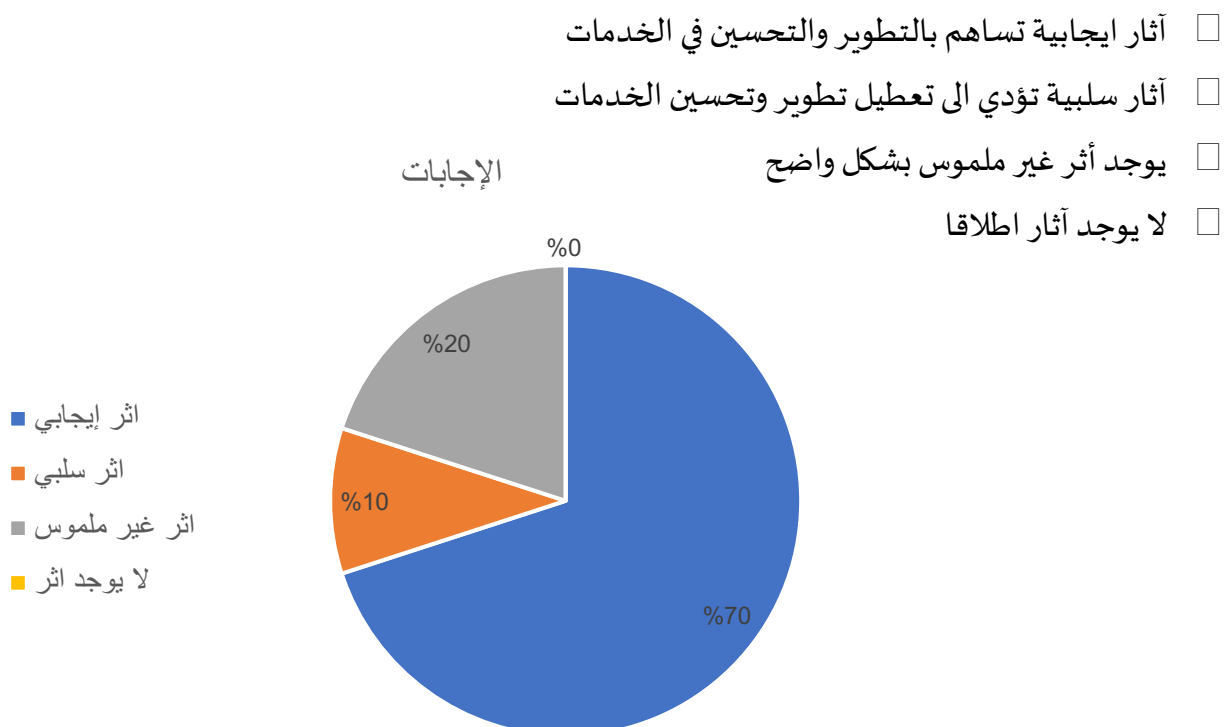
□ ٦ - ١٠ سنوات

□ ١١ سنة او اكثر

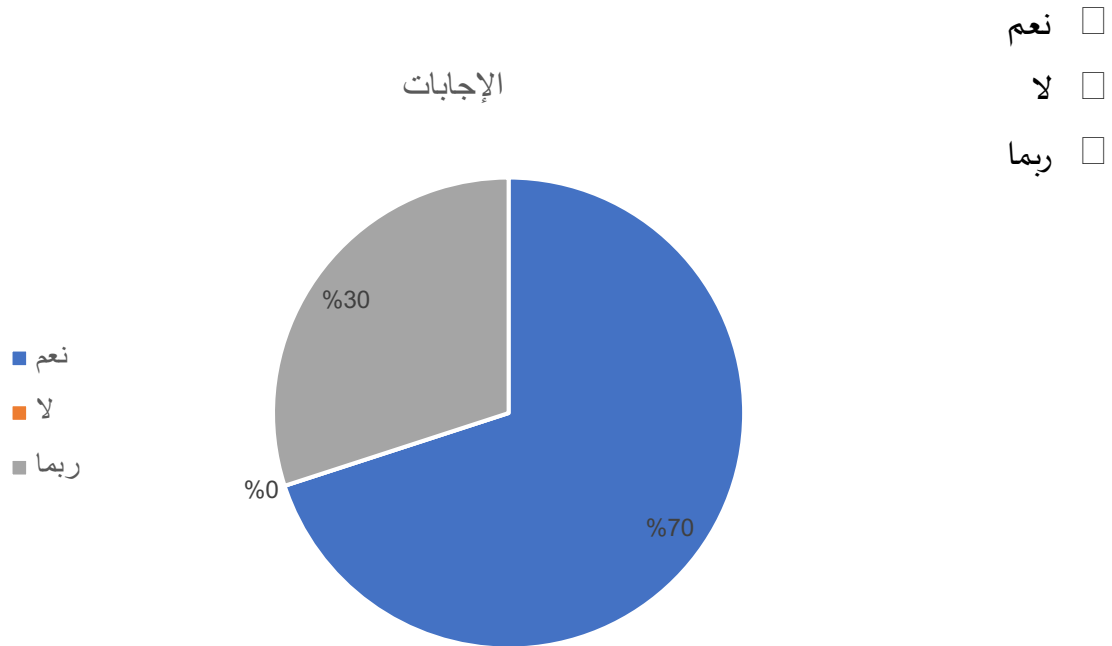
هل تشعر أن هناك تحسين في كفاءة الخدمات التي يقدمها المجمع الحكومي بسبب عمليات التغيير والتطوير؟



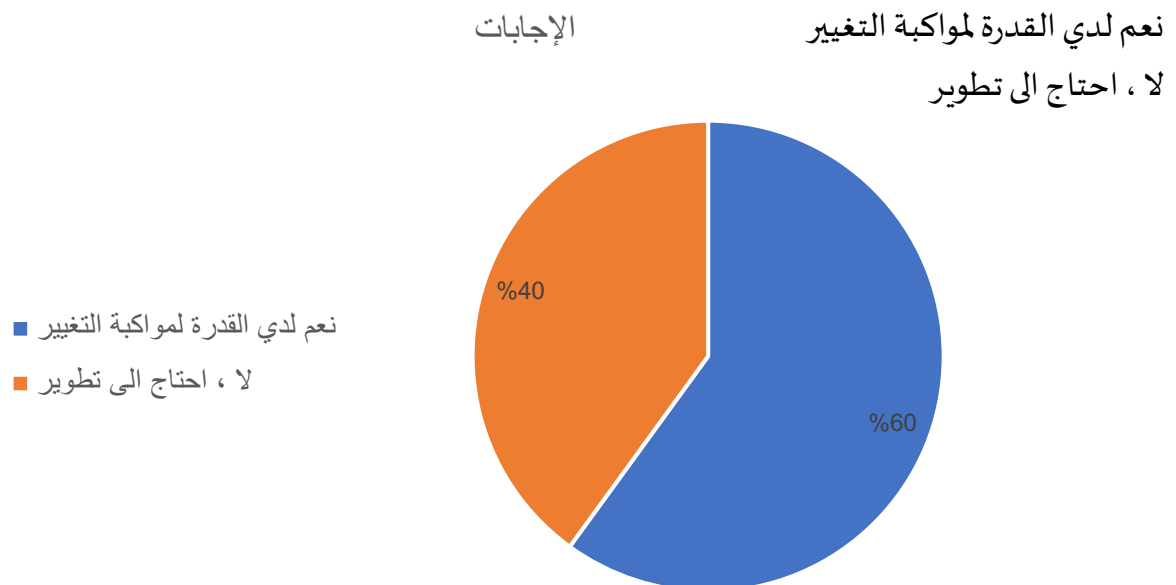
كيف تقيم الأثر في تغيير السياسات داخل المؤسسة على جودة الخدمات المقدمة؟



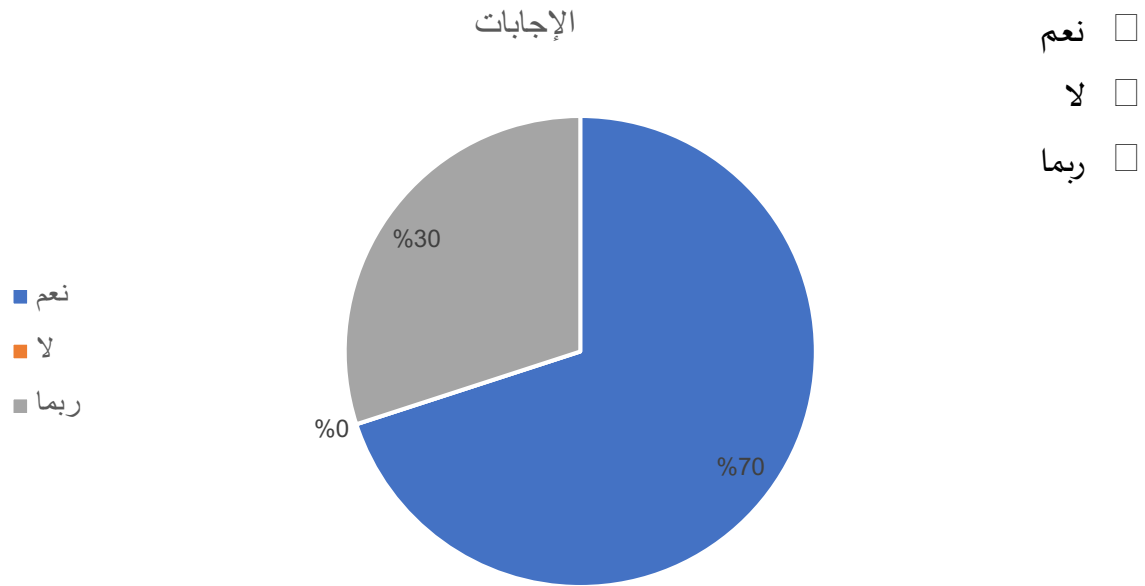
هل ترى أن التغييرات التنظيمية أدت إلى تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة؟



هل تمتلك المهارات والأدوات الضرورية لتطبيق التغييرات الجديدة داخل المؤسسة بفعالية؟



هل تلاحظ تحسیناً في العلاقة بين الموظفين وفعالية عملهم بسبب تغييرات البيئة العملية في المؤسسة؟



استنتاجات الاستبيان

- ☐ النسبة الأكبر لمن هم بين ٢٠ الى ٤٠ سنة وهو مؤشر جيد لمراحل التطوير.
- ☐ تشير البيانات الى أن نسبة التغييرات الملحوظة في المؤسسات الحكومية تتجاوز ٧٠٪ وهي نسبة جيدة للمضي قدماً في التطوير والتحسين للخدمات العامة.
- ☐ وضوح أثر التغيير على صعيد كبير بالمجتمع حيث تشير النسبة على تأييد كبير لوجود تغيير وتطوير بالمؤسسات الحكومية.
- ☐ ارتفاع مستوى الأداء العام.
- ☐ قدرة الشريحة العظمى على مواكبة التغيير والتطوير.
- ☐ تحسن العلاقات ومستوى التواصل بين الموظفين.

توصيات الاستبيان

- ☐ ضرورة تفهم متطلبات الموظفين المعنوية والمادية لما يسببه ذلك من تقارب بين الإدارات والموظفين وتكون.
- ☐ الحوافز حسب حاجة الموظف متنوعة بين مكافآت وجوائز واجازات وشهادات شكر وتقدير لكي يتم توسيع مفهوم أهمية مواكبة التغيير والتطوير .
- ☐ تسليط الضوء على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لضمان تحسين جودة أداء الموظفين.
- ☐ يُنصح بعرض تجارب التغيير الإيجابية السابقة للموظفين حديثي التعيين لتحفيزهم لتقبل التغيير.
- ☐ اللجوء لفئة من الموظفين تؤيد التغيير وتستعين بدعمهم في مشاركة البقية بالتحدث عن جدوى التغيير وبالتالي تتسع دائرة المؤيدين فتنتج فئة أكثر وعياً بأهمية التغيير.
- ☐ زيادة الاهتمام بتقديم دورات تدريبية مستمرة ومتنوعة تساعد الموظفين للتكيف مع مستجدات التغيير وتقلل مبرراتهم بعدم الاستعداد التام للتعامل مع التغييرات.

التوصيات

بناءً على نتائج البحث الذي تناول أثر إدارة التغيير والتطوير في المؤسسات الحكومية، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز هذا الأثر، ومن أهمها:

□ ضرورة دعم الإدارة العليا لجهود إدارة التغيير والتطوير، وذلك من خلال توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، والتأكيد على أهمية هذه الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

□ ضرورة إشراك العاملين في عملية التغيير والتطوير، وذلك من خلال إبلاغهم بأهداف التغيير، وشرح أسبابه، وتعريفهم بخطط التنفيذ، وحثهم على المشاركة في هذه العملية.

□ ضرورة استخدام أساليب وأدوات إدارة التغيير الفعالة، وذلك من خلال مراعاة طبيعة التغيير، وخصائص العاملين، وبيئة العمل.

□ ضرورة متابعة تنفيذ عملية التغيير والتطوير، وذلك من خلال قياس التقدم المحرز، وتحديد المعوقات، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب عليها.

□ ضرورة تطوير خطط واضحة وقابلة للتنفيذ لإدارة التغيير والتطوير، وذلك من خلال مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

□ ضرورة تدريب العاملين على إدارة التغيير والتطوير، وذلك من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة التي تساعد على فهم مبادئ وتقنيات إدارة التغيير، وكيفية التعامل مع المقاومة للتغيير.

□ ضرورة إنشاء فرق عمل متخصصة في إدارة التغيير والتطوير، وذلك من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة التي تمتلك الخبرة والمهارات اللازمة لإدارة هذه العملية.

الفصل الخامس

المراجع والمصادر

1. إدارة التغيير: الأساسيات والتطبيقات " لجون بيستر
2. إدارة التغيير والتطوير المؤسسي: مقاربات معاصرة" لوندن وورستر وينيڤريد
3. إدارة التغيير: النظريات والمفاهيم والتطبيقات " لمايكل بيرنز وجون كوتر
4. إدارة التغيير والتطوير المؤسسي " لريتشارد دافيس
5. موقع المنصة الوطنية الموحدة.
6. منصة هيئة الحكومة الرقمية

ملخص البحث

ملخص باللغة العربية

يعد الزمن الحالي بحق عصر التحولات والتغيرات السريعة في جميع الأنحاء وعلى جميع المستويات ومن هنا أطلقت المملكة العربية السعودية برنامج التحول الوطني عام 2016 كبرنامج من برامج رؤية المملكة 2030 ووضعت العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها من أهمها تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتحسين مستويات المعيشة.

ولتحقيق التميز في الأداء الحكومي وتنفيذا للمبادرات تكاتفت الجهود في أجهزة الدولة لإحداث تغيير في مختلف الجوانب وأحد أهم هذه المنظومات هي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والتي تسعى لإحداث تغيير في منظومة الفوترة الالكترونية والأوعية الزكوية والمنصات اللوجستية الجمركية وتغيير النهج الإداري السائد وتقبل فكرة التغيير للوصول الى النتائج المرجوة من هذا التحول الاقتصادي المندرج تحت رؤية المملكة ورفع جاهزية الأداء للوصول لمصاف الدول المتقدمة من حيث الكفاءة والجودة والتنافسية مع القطاع الخاص،

الأهداف:

- ☐ تحديد أثر إدارة التغيير والتطوير على أداء المؤسسات الحكومية.
- ☐ تحليل العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير والتطوير في هذه المؤسسات.
- ☐ تقديم التوصيات العملية لتحسين إدارة التغيير والتطوير في المؤسسات الحكومية.

المنهجية:

- ☐ استخدام البيانات الكمية والكيفية من خلال مقابلات مع المسؤولين والموظفين وتحليل الوثائق الداخلية.
- ☐ تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء والتحليل الكيفي لفهم العلاقات والاتجاهات.

النتائج المتوقعة:

- ☐ توضيح الأثر الإيجابي لإدارة التغيير والتطوير على أداء المؤسسات الحكومية.
- ☐ تحديد عوامل النجاح والعقبات التي تواجه عمليات التغيير والتطوير في هذه المؤسسات.
- ☐ تقديم توصيات تطبيقية تعزز إدارة التغيير والتطوير في المؤسسات الحكومية.

التوصيات:

- ☐ تحسين الاتصالات الداخلية وتوجيه الرؤية الإدارية.
- ☐ تعزيز مشاركة الموظفين وتوجيه دورهم في عمليات التغيير.
- ☐ توفير الموارد اللازمة وإدارتها بكفاءة.
- ☐ الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحقيق الفاعلية والكفاءة.

الختام:

تعتبر هذه الدراسة محاولة لفهم وتحليل أثر إدارة التغيير والتطوير في المؤسسات الحكومية، وتقديم توصيات تطبيقية تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المستقبلية، ويمكن القول أن التغيير والتطوير هما من أهم العمليات التي يجب أن تسعى إليها المؤسسات الحكومية، وذلك من أجل مواكبة التطورات المتسارعة في العالم المحيط بها. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن التغيير والتطوير يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز العلاقات الداخلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعتبر الدراسة الحالية دراسة مهمة لأنها ستقدم تقييماً واقعياً لتأثير التغيير والتطوير في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. وستساعد نتائج الدراسة الجهات المسؤولة في المؤسسة على اتخاذ القرارات اللازمة لتعزيز تأثير التغيير والتطوير في المستقبل.

Summary in English

The current time is truly an era of transformations and rapid changes in all parts and at all levels. Hence, the Kingdom of Saudi Arabia launched the National Transformation Program in 2016 as one of the Kingdom's Vision 2030 programs and set many goals that it seeks to achieve, the most important of which is achieving excellence in government performance and improving living standards.

In order to achieve excellence in government performance and to implement the initiatives, efforts in state agencies have joined forces to bring about change in various aspects, and one of the most important of these systems is the Zakat, Tax and Customs Authority, which seeks to bring about change in the electronic invoicing system, zakat receptacles, and customs logistical platforms, and to change the prevailing administrative approach and accept the idea of change to reach the desired results. From this economic transformation that falls under the Kingdom's vision and raises performance readiness to reach the ranks of developed countries in terms of efficiency, quality and competitiveness with the private sector,

Objectives:

- Determine the impact of change and development management on the performance of government institutions.
- Analyzing the factors affecting the success of change and development management in these institutions.
- Providing practical recommendations to improve change and development management in government institutions.

methodology:

- Using quantitative and qualitative data through interviews with officials and employees and analysis of internal documents.
- Analyze data using statistical and qualitative analysis methods to understand relationships and trends.

the expected results:

- Explaining the positive impact of change and development management on the performance of government institutions.
- Identify success factors and obstacles facing change and development processes in these institutions.
- Providing practical recommendations that enhance change management and development in government institutions.

Recommendations:

- Improving internal communications and directing administrative vision.
- Enhancing employee participation and directing their role in change processes.
- Providing the necessary resources and managing them efficiently.
- Taking advantage of modern technologies to achieve effectiveness and efficiency.

Conclusion:

This study is an attempt to understand and analyze the impact of change and development management in government institutions, and to provide practical recommendations that contribute to improving performance and achieving future goals. It can be said that change and development are among the most important processes that government institutions must pursue, in order to keep pace with the rapid developments in the surrounding world. Previous studies have shown that change and development can lead to improving institutional performance, strengthening internal relations, and improving the quality of services provided to citizens. The current study is considered an important study because it will provide a realistic assessment of the impact of change and development on the Zakat, Tax and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. The results of the study will help the responsible authorities in the organization to take the necessary decisions to enhance the impact of change and development in the future.