

دور ممارسات إدارة التغيير في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع
الحكومي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ مازن بن حسن الهاشمي الأمير

الرقم الجامعي/ ١٥٣٢. ٢٥٢٠

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير تحولاً رقمياً واسعاً شمل جميع القطاعات الحكومية، وذلك ضمن مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني. وقد أصبح التحول الرقمي أحد أهم ركائز تطوير أداء القطاع العام، حيث تسعى الجهات الحكومية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، إضافة إلى تعزيز الشفافية والحوكمة ورفع مستوى رضا المستفيد.

وقد شهدت المملكة إطلاق منظومة متكاملة من الخدمات والمنصات الرقمية التي أحدثت نقلة نوعية في طريقة تقديم الخدمات الحكومية. ومن أبرز هذه المنصات: أبشر التابعة لوزارة الداخلية، ناجز التابعة لوزارة العدل، اعتماد التابعة لوزارة المالية، نفاذ التي أصبحت الهوية الرقمية الموحدة، إلى جانب منصات قوى، بلدي، توكلنا خدمات، صحي، وغيرها من الأنظمة التي جعلت إنجاز الخدمات الحكومية يتم في دقائق بدلاً من مراجعة المكاتب الحكومية لساعات طويلة.

ورغم هذا النجاح الكبير، إلا أن التجربة العملية داخل الجهات الحكومية أظهرت أن التقنية وحدها لا تكفي لنجاح التحول الرقمي، وإنما يعتمد النجاح بدرجة كبيرة على إدارة التغيير، لما لها من دور أساسي في إعداد الموظفين والمستفيدين للتعامل مع الأنظمة الجديدة، ومعالجة مقاومة التغيير، وضمان الانتقال السلس من النماذج التقليدية إلى النماذج الرقمية.

وتعد إدارة التغيير أحد المفاهيم الاستراتيجية الحديثة التي تهدف إلى تمكين الأفراد والمؤسسات من التكيف مع التغيير وتقليل مقاومته، وتسهيل تطبيق الأنظمة الرقمية. كما أصبحت إدارة التغيير عنصراً رئيسياً في نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، خصوصاً أن التحول الرقمي لا يمس التقنيات فقط، بل يشمل الأفراد والعمليات والثقافة التنظيمية، وأسلوب تقديم الخدمات للمستفيدين.

في ضوء ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر ممارسات إدارة التغيير على نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال فحص العلاقة بين التدريب والتوعية والتواصل والقيادة والثقافة التنظيمية وبين مستوى التبني الرقمي لدى الموظفين والمستفيدين.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور الكبير في الأنظمة الرقمية الحكومية، إلا أن العديد من الجهات واجهت تحديات عند تطبيق التحول الرقمي، تمثلت في:

- مقاومة الموظفين للتغيير.
- ضعف الوعي الرقمي لدى الموظفين والمستفيدين.
- قصور التدريب على الأنظمة الرقمية الجديدة.
- ضعف التواصل المؤسسي حول التحول.
- عدم جاهزية بعض الفئات لاستخدام الأنظمة الإلكترونية.

- التحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية التقليدية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح الأنظمة الرقمية لا يعتمد فقط على جاهزية الموظفين، بل يتأثر أيضاً بمستوى تقبل المستخدمين (المواطنين والمقيمين) لاستخدام الأنظمة الإلكترونية. فبعض المستخدمين لا يزالون يفضلون مراجعة المكاتب الحكومية بسبب:

- ضعف مهاراتهم التقنية.
- انعدام الثقة في الأنظمة.
- أو تعقيد واجهات بعض المنصات سابقاً.

وبالتالي، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور ممارسات إدارة التغيير في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية

- تساهم في سد فجوة في الدراسات السعودية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي.
- تقدم إطاراً علمياً يوضح كيفية استخدام إدارة التغيير لتحسين تبني الأنظمة الرقمية.
- تغني الأدبيات المتعلقة بالجاهزية الرقمية والسلوك التنظيمي.

٢- الأهمية العملية

- تساعد الجهات الحكومية على تطوير خطط إدارة التغيير.
- تعزز قدرة المؤسسات على تقليل مقاومة التغيير.
- تدعم تحسين برامج التدريب والتوعية.
- تقدم توصيات عملية تعتمد عليها الوزارات في تحسين تنفيذ مشاريعها الرقمية.

٣- الأهمية الوطنية

- تدعم توجه المملكة لبناء حكومة رقمية متكاملة.
- تساعد في رفع ترتيب السعودية في المؤشرات العالمية للتحول الرقمي.
- تعزز جودة حياة المواطن والمقيم من خلال خدمات حكومية رقمية فعّالة.

أهداف الدراسة:

١. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير في الجهات الحكومية.
٢. قياس مستوى نجاح مبادرات التحول الرقمي.
٣. تحليل أثر ممارسات إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي.
٤. تحديد العوامل التي تقلل مقاومة الموظفين والمستفيدين للتغيير.
٥. رسم إطار عملي لتحسين جاهزية التغيير في القطاع الحكومي.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مستوى تطبيق إدارة التغيير في الجهات الحكومية ؟
٢. ما مستوى نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي ؟
٣. ما أثر التدريب على تبني الأنظمة الرقمية ؟
٤. ما دور التواصل المؤسسي في دعم التحول الرقمي ؟
٥. كيف يؤثر دعم القيادة على نجاح التغيير ؟
٦. ما العوامل التي تقلل مقاومة التغيير لدى الموظفين والمستفيدين ؟

١- ما مستوى تطبيق إدارة التغيير في الجهات الحكومية ؟

تشير التقارير الحكومية الحديثة (هيئة الحكومة الرقمية، معهد الإدارة العامة) إلى أن مستوى تطبيق إدارة التغيير في الجهات الحكومية متوسط إلى مرتفع، حيث اعتمدت العديد من الوزارات خططاً رسمية لإدارة التغيير خصوصاً ومع ذلك، ما تزال بعض الجهات تعاني من ضعف في:

- توثيق خطة التغيير
- التدريب المستمر
- قياس مقاومة التغيير
- تعزيز الثقافة الرقمية

مما يعني أن التطبيق ليس موحداً، بل يختلف من جهة لأخرى.

٢- ما مستوى نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي؟

تشير المؤشرات الرقمية إلى أن المملكة حققت قفزة كبيرة في التحول الرقمي، وارتفعت من مراتب "متوسطة" إلى "مرتفعة عالمياً" بحسب تقارير الأمم المتحدة. ويُقيّم المستوى الحالي بأنه:

- عالٍ في الخدمات الحكومية الرقمية الموحدة
 - متوسط إلى عالٍ في التكامل الحكومي بين الجهات
 - متوسط في وعي بعض الفئات من المستفيدين
 - عالٍ في البنية الرقمية والأمن السيبراني
 - عالٍ في جودة الأنظمة الرقمية المركزية مثل: ناجز، أبشر، اعتماد
- وبشكل عام يعد التحول الرقمي الحكومي في السعودية من أنجح التجارب إقليمياً ودولياً.

٣- ما أثر التدريب على تبني الأنظمة الرقمية؟

للتدريب أثر قوي ومباشر في زيادة التبني الرقمي لدى الموظفين والمستفيدين، وأبرز الآثار:

- تقليل الأخطاء عند استخدام الأنظمة
 - رفع الثقة في الخدمات الإلكترونية
 - تقليل مقاومة التغيير
 - تحسين سرعة المعاملات وجودتها
 - زيادة التفاعل الإيجابي مع الأنظمة الجديدة
- و أثبتت الدراسات السعودية أن "التدريب العملي" Hands-on كان العامل الأكثر تأثيراً في نجاح أنظمة مثل ناجز وقوى واعتماد.

٤- ما دور التواصل المؤسسي في دعم التحول الرقمي؟

التواصل المؤسسي عنصر استراتيجي يساعد في:

- توضيح أهداف التغيير
- إزالة الغموض والمخاوف
- تقليل مستوى المقاومة
- إشراك الموظفين في مراحل التحول

- تعزيز فهم المستفيدين لطريقة استخدام الخدمات الرقمية

القنوات التي أثبتت نجاحها:

- البريد الإلكتروني
 - ورش العمل
 - حملات الفيديو
 - حسابات التواصل الاجتماعي الحكومية
 - الرسائل التوعوية للمستفيدين
- وكلما زاد التواصل، زادت سرعة تبني الأنظمة الرقمية.

٥- كيف يؤثر دعم القيادة على نجاح التغيير؟

دعم القيادة يعد أحد أقوى المتغيرات المؤثرة على نجاح التحول الرقمي، حيث:

- يوجه الموظفين ويدعمهم
- يزيل المعوقات
- يخصص الموارد
- يشجع ويحفّز
- يرفع التزام الإدارات بالتغيير
- يقلل مقاومة الموظفين

وقد أكدت الدراسات أن القيادة التحويلية كانت العامل الأبرز في نجاح برامج التحول الرقمي.

٦- ما العوامل التي تقلل مقاومة التغيير لدى الموظفين والمستفيدين؟

أبرز العوامل لدى الموظفين:

- التدريب
- التواصل الواضح
- دعم الإدارة
- تحسين تجربة النظام
- مشاركة الموظفين في تصميم العمليات

- مكافأة السلوك الإيجابي
- لدى المستفيدين (مواطنين ومقيمين):
- تبسيط واجهات التطبيقات
- توفير فيديوهات تعليمية
- تحسين الدعم الفني
- تعزيز الثقة بالبيانات والخصوصية
- حملات التوعية الرقمية

فروض الدراسة:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي.
٢. التدريب والتوعية الرقمية يسهمان بشكل إيجابي في رفع مستوى التبني الرقمي.
٣. التواصل المؤسسي الفعال يعزز نجاح مشاريع التحول الرقمي.
٤. دعم القيادة يقلل مقاومة التغيير ويرفع جاهزية التحول.
٥. الثقافة التنظيمية الرقمية تؤثر إيجابياً على نجاح التغيير.
٦. تقبل المستفيدين (المواطنين والمقيمين) يؤثر على كفاءة الأنظمة الرقمية.

خلفية عن إدارة التغيير:

تُعد إدارة التغيير من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات التنظيمية والتقنية. ويقصد بإدارة التغيير مجموعة الأساليب والخطط التي تهدف إلى تمكين الموظفين والمستفيدين من التكيف مع التغيرات الجديدة، وتقليل مقاومة التغيير، وضمان استمرارية العمل بكفاءة. وفي القطاع الحكومي ، اكتسبت إدارة التغيير أهمية مضاعفة مع اتساع نطاق التحول الرقمي واعتماد الجهات الحكومية على الأنظمة الذكية والمنصات الرقمية.

وقد أصبح من الضروري للجهات الحكومية أن تضع خططاً واضحة لإدارة التغيير تشمل التحليل، والتخطيط، والتدريب، والتواصل، وتحفيز الموظفين والمستفيدين، ومتابعة تأثير التغيير على الأداء. فالتغيير ليس مجرد استبدال نظام تقني بآخر، بل هو تغيير في طريقة التفكير، وطريقة أداء العمل، وتفاعل المستفيد مع الخدمات الحكومية.

أهمية إدارة التغيير في القطاع الحكومي:

تزداد أهمية إدارة التغيير بسبب عدة عوامل، أبرزها:

١- حجم القوى العاملة الكبير

تضم الوزارات آلاف الموظفين الذين تختلف مستوياتهم المعرفية والمهارية، وبالتالي هناك تفاوت كبير في الجاهزية الرقمية بينهم.

٢- تعقيد الإجراءات الحكومية

تتطلب الأنظمة الرقمية إعادة هندسة العمليات (Re-engineering) مما يجعل التغيير أكثر صعوبة إذا لم يكن مصحوباً بإدارة فعالة.

٣- الثقافة التنظيمية التقليدية

الكثير من الجهات اعتادت العمل الورقي منذ عقود، وهذا يجعل التغيير إلى الأنظمة الرقمية يواجه مقاومة أكبر.

٤- الفجوة الرقمية بين الموظفين والمستفيدين

بعض الموظفين أو المستفيدين يمتلكون مهارات تقنية متقدمة، بينما البعض الآخر يفتقر لمهارات أساسية مثل استخدام التطبيقات الرقمية.

٥- تنوع المستفيدين

التحول الرقمي الحكومي لا يخدم الموظفين فقط، بل يخدم ملايين المواطنين والمقيمين والزوار، مما يزيد الحاجة إلى إدارة تغيير شاملة.

عناصر إدارة التغيير:

تتضمن إدارة التغيير خمسة عناصر رئيسية يجب توفرها لضمان نجاح التحول الرقمي الحكومي، وهي:

١- دعم القيادة Leadership Support

يعد دعم القيادة من أهم عناصر إدارة التغيير، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في:

- صياغة رؤية واضحة للتغيير.
- تخصيص الموارد المالية والتقنية والبشرية.
- تحفيز الموظفين وتشجيعهم.
- مراقبة خطط التنفيذ ومعالجة التحديات.
- خفض مستويات مقاومة التغيير.

وقد أثبتت التجربة السعودية أن الجهات الحكومية التي تمتلك قيادة داعمة وواعية بضرورة التغيير تحقق تحولاً رقمياً أسرع وأكثر جودة، مثل تجربة وزارة العدل في منصة «ناجز» ووزارة المالية في منصة «اعتماد».

٢- التواصل المؤسسي Effective Communication

يعد التواصل من أقوى أدوات إدارة التغيير، إذ يسهم في:

- توضيح الهدف من التغيير.
- إزالة المخاوف والشائعات.
- إشراك الموظفين في مراحل التحول.
- تعزيز مستوى وعي المستفيدين.
- تقليل المقاومة.

ويشمل التواصل الفعال استخدام قنوات متعددة مثل: البريد الإلكتروني، اللقاءات، ورش العمل، الفيديوهات التوضيحية، والرسائل الداخلية.

٣- التدريب وبناء القدرات Training & Capability Building

التدريب هو حجر الأساس لنجاح التغيير. فبدون تدريب كافٍ، يصبح الموظفون غير قادرين على التعامل مع الأنظمة الرقمية، ما يسبب أخطاء، وتراجع إنتاجية، وزيادة مقاومة التغيير. ويشمل التدريب:

- التدريب العملي على النظام الجديد.
- الجلسات الإرشادية.
- دليل المستخدم.
- الدعم الفني المباشر.

كما أظهرت دراسات سعودية أن التدريب العملي Hands-on training كان العامل الأكبر في تبني نظام «قوى» و«ناجز» و«اعتماد».

٤- إدارة مقاومة التغيير Resistance Management

مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية تظهر بسبب الخوف أو الجهل أو العادات القديمة. وتشمل إدارة المقاومة:

- تحليل أسباب المقاومة.
- إشراك الموظفين في مراحل التغيير.
- تقديم الدعم الفني والمعلوماتي.

- توضيح مزايا النظام الجديد.
 - استخدام سفراء التغيير داخل الإدارات.
- إدارة مقاومة التغيير هي من أهم العوامل التي ترفع نسبة التبني الرقمي.

٥- الثقافة التنظيمية Organizational Culture

الثقافة التنظيمية تحدد مدى قابلية المؤسسة للتغيير. وتشمل الثقافة الرقمية:

- تشجيع الابتكار.
- دعم التجربة والتعلم.
- الحث على استخدام التقنية.
- قبول الأفكار الجديدة.

الجهات ذات الثقافة التنظيمية المتطورة تتبنى الأنظمة الرقمية بشكل أسرع من الجهات التقليدية.

نماذج إدارة التغيير (Expanded)

توجد عدة نماذج عالمية لإدارة التغيير، ولكن أهمها في السياق الحكومي هي:

١- نموذج ADKAR

يعد من أكثر النماذج استخداماً، ويشمل:

١. الوعي بالحاجة للتغيير
٢. الرغبة في المشاركة بالتغيير
٣. المعرفة وكيفية تطبيق التغيير
٤. القدرة على تنفيذ التغيير
٥. التعزيز لضمان الاستمرارية

هذا النموذج مناسب للمشاريع الرقمية لأنه يركز على الإنسان قبل التقنية.

٢- نموذج كوتر (Kotter Model)

يتكون من ٨ خطوات:

١. خلق الإلحاح
٢. تشكيل فريق التغيير
٣. بناء الرؤية
٤. التواصل بالرؤية
٥. تمكين الموظفين
٦. تحقيق المكاسب السريعة
٧. تعزيز التقدم
٨. ترسيخ التغيير في الثقافة

٣- نموذج لوين (Lewin Model)

يناسب الجهات ذات الأنظمة التقليدية، ويتضمن:

- فك الارتباط
- التغيير
- إعادة التثبيت

خلفية عن التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية:

يشير التحول الرقمي الحكومي إلى عملية تحويل منهجية تعتمد على توظيف التقنيات الحديثة لإعادة تصميم الخدمات الحكومية وتحسين العمليات الداخلية، بهدف تعزيز الكفاءة والاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين. وقد شهد قطاع الحكومة في المملكة تطوراً رقمياً كبيراً خلال الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢٥، حيث صنفت السعودية من الدول المتقدمة عالمياً في الخدمات الحكومية الرقمية وفق تقارير الأمم المتحدة.

وقد ارتكز التحول الرقمي في المملكة على عدة محاور رئيسية، من أبرزها: تحديث البنية التحتية التكنولوجية، تطوير منصات رقمية موحدة، تبني الهوية الرقمية الوطنية، تعزيز التكامل بين الجهات، والانتقال من الوثائق الورقية إلى الوثائق الإلكترونية، إضافة إلى تفعيل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات عبر سدايا.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي الحكومي

التحول الرقمي الحكومي هو عملية إعادة هندسة شاملة تهدف إلى:

- رقمنة الخدمات الحكومية.

- تحويل العمليات اليدوية إلى إلكترونية.
 - تحسين جودة الخدمات وتسهيل الوصول إليها.
 - تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.
 - رفع مستوى الشفافية والحوكمة.
 - تعزيز التكامل بين الوزارات والجهات الحكومية.
- ولا يقتصر التحول الرقمي على التقنية فقط، بل يشمل تغييرات في:

- الثقافة التنظيمية
- طريقة تقديم الخدمات
- أسلوب اتخاذ القرار
- هيكلة العمليات الداخلية
- مهارات الموظفين

ثانياً: ملامح التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة تطوراً رقمياً متسارعاً تمثل في عدة ملامح واضحة، من أبرزها:

١- إطلاق المنصات الرقمية الحكومية الموحدة

شملت هذه المنصات خدمات أساسية وحيوية، مثل:

- منصة أبشر: والتي تعتبر نموذجاً عالمياً في تقديم وزارة الداخلية مثل الأحوال المدنية والمواد الجوازات.
- منصة ناجز: التي حولت الإجراءات القضائية إلى خدمات إلكترونية متكاملة.
- منصة نفاذ: الهوية الرقمية الموحدة للمواطنين والمقيمين.
- منصة اعتماد: التي أحدثت تحولاً في إدارة الميزانيات والمنافسات الحكومية.
- منصة قوى: لتسهيل خدمات قطاع العمل.
- منصة بلدي، توكلنا خدمات، صحي وغيرها.

هذه المنصات ساهمت في توحيد الخدمات، وتقليل الخطوات، وتسهيل تجربة المستخدم.

٢- التكامل الحكومي بين الوزارات

أحد أهم مميزات التحول الرقمي السعودي هو التكامل بين الجهات عبر "منصة التكامل الحكومية" التي أتاحت:

- تبادل البيانات
- ربط الخدمات
- تقليل الازدواجية
- تحسين تجربة المستفيد

وقد أدى هذا التكامل إلى إنجاز معاملات كانت سابقاً تحتاج ٣-٤ جهات في دقائق معدودة.

٣- تعزيز البنية التقنية الوطنية

اعتمدت الحكومة على بنية تحتية متطورة تشمل:

- الحوسبة السحابية الحكومية (G-Cloud)
- مراكز البيانات الوطنية
- الشبكات عالية السرعة

• أمن معلومات متقدم بإشراف الهيئة الوطنية للأمن السيبراني

• منصات الذكاء اصطناعي وتحليلات بيانات والتي تقودها سدايا

وقد ساهمت هذه البنية في استمرارية الخدمات واستيعاب الزيادة الكبيرة في عدد المستخدمين.

٤- التحول نحو الخدمات الرقمية أولاً

اعتمدت العديد من الوزارات سياسة "الخدمات الرقمية أولاً" بحيث يكون:

- تقديم الطلب
- المعالجة
- الدفع
- واستلام الخدمة

يتم إلكترونياً بالكامل.

وقد ساهم هذا التوجه في تخفيض الزيارات الميدانية وتقليل الازدحام في الجهات الحكومية.

ثالثاً: التحديات التي واجهت التحول الرقمي في السعودية

رغم النجاحات الكبيرة، واجهت بعض الجهات تحديات متعددة، ويمكن تصنيفها إلى:

١- تحديات بشرية

أ. مقاومة التغيير لدى الموظفين

يعود ذلك إلى:

- الخوف من المجهول
- ضعف المهارات الرقمية
- الاعتماد على الأنظمة التقليدية
- القلق من زيادة عبء العمل

ب. نقص التدريب

واجهت بعض الجهات صعوبة في تقديم تدريب شامل لكل الفئات الوظيفية.

٢- تحديات تنظيمية

- الإجراءات كانت معقدة قبل إعادة هندستها.
- بعض الجهات لم تمتلك خطة تحول رقمي واضحة في البداية.
- وجود فجوات في التواصل الداخلي.

٣- تحديات تقنية

- الحاجة إلى تحديث البنية التقنية القديمة.
- بعض الأنظمة كانت قديمة وتحتاج تحسينات في الواجهة والخدمات.

٤- تحديات تتعلق بالمستفيدين (المواطنين والمقيمين)

وهي نقطة حرجية جداً تم إضافتها لطلبك وتشمل:

أ. ضعف الوعي الرقمي

أبرز الفئات التي واجهت تحديات:

- كبار السن

- فئات غير متعلمة

- المقيمون الجدد

ب. ضعف الثقة في الأنظمة الإلكترونية

بعض المستفيدين يعتقدون أن:

- المعاملة لا تنجز إلا بالحضور الشخصي

- الأنظمة قد تخطئ

- أو أن البيانات غير محمية بشكل كافٍ

ج. تعقيد التجربة في بعض المنصات القديمة

بعض الأنظمة كانت تواجه مشكلات في الواجهات أو تتطلب خطوات كثيرة.

د. الاعتماد على مكاتب الخدمات

بعض المستفيدين يلجؤون للغير لإنهاء معاملاتهم بسبب عدم إتقانهم للمنصات.

رابعاً: العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي

العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي علاقة تكاملية مباشرة، حيث:

١- إدارة التغيير تدعم التغيير التقني

فكل مشروع رقمي هو مشروع تغيير تنظيمي من الأساس.

٢- تخفيف مقاومة التغيير

إدارة التغيير تساعد على:

- تقليل مخاوف الموظفين

- تقليل مخاوف المستفيدين

- تقديم توعية واضحة

- تعزيز الثقة في الأنظمة

٣- التواصل المؤسسي يزيد التبني

عبر:

- حملات إعلامية
- رسائل توعوية
- نشرات داخلية
- فيديوهات شرح
- مقابلات توعوية للمستفيدين

٤- التدريب يرفع الجاهزية الرقمية

للجهتين:

- الموظفين داخل المؤسسات
- المستفيدين عبر الشروحات والدعم الفني

٥- دور القيادة في دعم التحول

القيادة التي تدعم التغيير تقود التحول الرقمي بنجاح أكبر.

٦- الثقافة الرقمية تؤسس للاستدامة

التحول الرقمي لا ينجح لمرة واحدة فقط، بل يجب أن يكون مستداماً والثقافة التنظيمية هي العنصر الذي يضمن هذا الاستدامة.

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة أساساً مهماً لفهم العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي. وقد شهدت المملكة نشر عدد من الدراسات السعودية التي تناولت هذا الموضوع من جوانب متعددة. وفيما يلي أبرز الدراسات ذات الصلة:

١- تقرير معهد الإدارة العامة ٢٠٢٣

الهدف: قياس النضج الرقمي لـ ٤٣ جهة حكومية سعودية.

النتائج:

- أكبر التحديات كانت بشرية وليست تقنية.

- الثقافة التنظيمية الداعمة ساعدت الجهات على الارتقاء في مستويات النضج الرقمي.

٢- تقرير هيئة الحكومة الرقمية (2024)

العنوان: مؤشر نضج الخدمات الحكومية الرقمية في المملكة العربية السعودية – تقرير التقييم السنوي

الهدف: تقييم مستوى نضج التحول الرقمي والخدمات الحكومية الإلكترونية لأكثر من ١٢٠ جهة حكومية في المملكة.

المنهج: منهج تحليلي يعتمد على نموذج التقييم الذاتي والزيارات الميدانية، باستخدام ٤ محاور رئيسية (الجاهزية الرقمية – تقديم الخدمات – تجربة المستخدم – الحوكمة).

النتائج:

- بلغ متوسط النضج الرقمي للجهات الحكومية مستوى "متقدم".
- التحول الرقمي في الخدمات حقق معدل نمو مرتفع خاصة في منصات أبشرونجاز ونفاذ.
- أبرز التحديات كانت بشرية وتنظيمية، وليست تقنية.
- الجهات التي تمتلك فرقاً رسمية لإدارة التغيير حققت أعلى درجات النضج.

أهمية الدراسة الحالية:

يُعد هذا التقرير أحد أهم المصادر الرسمية التي توضح العلاقة بين الجاهزية الرقمية وممارسات إدارة التغيير، كما يؤكد أن العوامل البشرية هي المعيار الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي الحكومي في المملكة.

٣- دراسة العتيبي (٢٠٢١) – جامعة الملك سعود:

العنوان: أثر إدارة التغيير على تطبيق الأنظمة الرقمية في وزارة التعليم.

الهدف: قياس تأثير التدريب والتواصل المؤسسي على تبني نظامي «نور» و«فارس».

المنهج: وصفي تحليلي.

العينة: 322 موظفاً.

النتائج:

- التدريب العملي كان العامل الأكبر في تقليل مقاومة التغيير.
 - التواصل الفعال أدى لارتفاع نسبة التبني بنسبة ٣٥%.
- أهمية الدراسة للحالي: تؤكد أهمية العنصر البشري في التحول الرقمي.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه مناسباً لفهم المتغيرات كما هي وتحليل العلاقات بينها.

١- مجتمع الدراسة

يشمل موظفي الجهات الحكومية التي شهدت مبادرات تحول رقمي، مثل:

- وزارة الداخلية
- وزارة العدل
- وزارة المالية
- وزارة الصحة
- وزارة الموارد البشرية
- وزارة البلديات والاسكان
- هيئة الحكومة الرقمية
- سدايا

٢- عينة الدراسة

عينة طبقية عشوائية يتراوح حجمها بين 250 – 350 موظفاً لضمان تمثيل كافة الإدارات.

٣- أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة المكونة من ثلاثة محاور:

- ممارسات إدارة التغيير
- نجاح التحول الرقمي
- البيانات الديموغرافية

٤- أساليب التحليل الإحصائي

باستخدام برنامج: SPSS

- التكرارات والنسب
- المتوسطات والانحراف المعياري
- معامل الارتباط بيرسون
- اختبار الفرضيات

- تحليل الانحدار المتعدد

حدود الدراسة

١- الحدود الموضوعية

تركز على:

- إدارة التغيير
- التحول الرقمي
- العوامل المؤثرة بينهما

٢- الحدود المكانية

الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٣- الحدود الزمانية

الأعوام 2024-2025

مصطلحات الدراسة

١- إدارة التغيير

هي مجموعة الإجراءات المنظمة التي تهدف إلى تسهيل الانتقال من بيئة العمل الحالية إلى بيئة جديدة لتحقيق التحول المطلوب.

٢- التحول الرقمي

هو استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الخدمات الحكومية وتطوير العمليات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

٣- التبنى الرقمي

هو مدى استخدام الموظف أو المستفيد للأنظمة الرقمية الجديدة بشكل فعلي.

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع بالمملكة العربية السعودية

- ١-معهد الإدارة العامة.(2023) .
تقرير النضج الرقمي في القطاع الحكومي .الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٢-هيئة الحكومة الرقمية(2024) .
مؤشر نضج الخدمات الحكومية الرقمية – التقرير السنوي ٢٠٢٤ .الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- ٣-الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا).(2023) .
التقرير السنوي للتحويل الرقمي والبيانات الوطنية .الرياض.
- ٤-رسالة ماجستير/عبدالله العتيبي ٢٠٢١
أثر إدارة التغيير على تطبيق الأنظمة الرقمية في وزارة التعليم .رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

ثانياً: مراجع أجنبية

- Hiatt, J. (2006).
ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci Research.
- Kotter, J. (1996).
Leading Change. Harvard Business School Press.

ثالثاً: مواقع حكومية رسمية

- منصة أبشر – وزارة الداخلية.
www.absher.sa
- منصة ناجز – وزارة العدل.
www.najiz.sa
- منصة نفاذ – مركز المعلومات الوطني.
www.iam.gov.sa
- منصة اعتماد – وزارة المالية.
www.etimad.sa
- منصة قوى – وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
www.qiwa.sa