

تطبيق التحول الرقمي في منظمة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية
السعودية ومدى تأثيرها على كفاءة الإنتاجية للموظفين

اسم الطالب
عبدالله الشهري

الرقم الأكاديمي
242001970

المشرف الثاني
د. فايز جراد

المشرف الرئيسي
د. الفیصل عبد الحمید

العام الجامعي
2024/2025

حقوق الطباعة

أصرح أن جميع حقوق الطباعة والنشر للبحث العلمي لمرحلة الماجستير بإدارة الاعمال لجامعة ميدأوشن.
" حقوق الطبع والنشر © 2025 ميد أوشن جميع الحقوق محفوظة".

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي يسر لي ووفقني لإتمام هذه الرسالة والبحث العلمي، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه الكرام.

يسرني ويسعدني أن أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأساتذة الكرام المشرفين على هذا البحث و الذين لم يخلوا علينا بعلمهم ولم بذلوا جهداً في سبيل إيصال المعرفة، كما أود أن أشكر جميع منسوبي إدارة جامعة ميدأوشن التي دلت الصعوبات من أجل إنجاز هذه الرسالة بجودة وكفاءة عالية.

كما أود أن أشكر زملائي في دراسة ماجستير إدارة الأعمال في جامعة ميدأوشن الذين كانوا داعمين لي خلال جميع مراحل هذه الدراسة.

المستخلص

يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على تعزيز الإنتاجية داخل المنظمات الحكومية، مع التركيز على تجربة الهيئة الملكية للجبيل وينبع في المملكة العربية السعودية. ويهدف إلى توضيح دور التقنيات الرقمية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يتناول البحث بشكل شامل سبل تحسين الأداء المؤسسي عبر تبني الحلول الرقمية، مسلطاً الضوء على الآليات الفعالة التي يمكن من خلالها تطبيق هذه التقنيات بما يحقق نتائج إيجابية مستمرة ويرتكز البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الواقع الحالي، واستقراء البيانات، وتحليل النتائج بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة. كما يتناول أبرز التجارب الناجحة في هذا المجال، مع تحليل أثرها على رفع معدلات الإنتاجية علاوة على ذلك، يناقش البحث التحديات التي قد تعيق جهود التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير، الحاجة إلى تنمية مهارات الكوادر البشرية، ومتطلبات تحديث البنية التحتية التقنية. وفي الختام، يقدم البحث مجموعة من التوصيات العملية التي تدعم تطبيق التحول الرقمي بفعالية، من خلال تطوير البرامج التدريبية، تحسين الأنظمة الرقمية، وترسيخ ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل المؤسسية.

فهرس المحتويات

Table of Contents

I	حقوق الطباعة
II	الشكر والتقدير
III.....	المستخلص
VI	فهرس الأشكال
VII.....	قائمة بالمصطلحات
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	مقدمة:
1	مشكلة الدراسة:
1	أهمية الدراسة:
2	أهداف الدراسة:
2	تساؤلات الدراسة:
3	فروض الدراسة:
3	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
4	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
4	مقدمة:
4	الدراسات السابقة:
5	الإطار النظري:
5	أهداف التحول الرقمي:
5	فوائد التحول الرقمي:
6	التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية:
7	التعريف بمنهجية عمل برنامج التحول الرقمي في الإدارة:
7	عوامل نجاح برنامج التحول الرقمي:
8	مراحل تصميم وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي:
9	أنواع الخدمات الإلكترونية التي يقدمها التحول الرقمي:

9	 خصائص عملية التحول الرقمي:
10	 بعض انجازات الهيئة الملكية في التحول الرقمي:
10	 معوقات التحول الرقمي:
10	 التحول الرقمي والحد من المعوقات:
13	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
13	 مقدمة:
13	 المنهجية وطرق البحث:
13	 أدوات الدراسة:
13	 مجتمع البحث:
13	 حدود الدراسة:
15	 الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
15	 مقدمة:
15	 التحليل:
15	 أولاً : تحليل جمع البيانات الديموغرافية:
17	 ثانياً: تحليل المحاور :
17	 المحور الأول: التحول الرقمي في الهيئة الملكية:
20	 المحور الثاني: تأثير التحول الرقمي على إنتاجية الموظفين بالهيئة الملكية:
23	 المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي بالهيئة الملكية:
25	 النتائج:
25	 نتائج جمع البيانات الديموغرافية:
26	 نتائج المحور الأول:
26	 نتائج المحور الثاني:
26	 نتائج المحور الثالث:
27	 التوصيات:
29	 المراجع
29	 المراجع العربية:
29	 المراجع الأجنبية:
30	 الملحق

فهرس الأشكال

الصفحة	رقم الشكل
8	1-2
15	2-4
16	3-4
16	4-4
17	5-4
17	6-4
18	7-4
18	8-4
19	9-4
19	10-4
20	11-4
20	12-4
21	13-4
21	14-4
22	15-4
22	16-4
23	17-4
23	18-4
24	19-4
24	20-4
25	21-4
25	22-4

قائمة بالمصطلحات

التحول الرقمي: عملية تطبيق التكنولوجيا الرقمية والإمكانيات للقيام بالعديد من الأشياء التي تقوم بها بانتظام، ولكن بطرق جديدة بنتائج رقمية محسنة وهو أساس ومعنى التحول الرقمي. كفاءة الإنتاجية: هي الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة والاستفادة من عناصر الإنتاج للوصول إلى أفضل إنتاج ممكن.

المستفيدين: طالبي الخدمات من المنظمة .

الموظفين: العاملين بالمنظمة في جميع المجالات.

التقنية: كل ما قام الإنسان بعمله وكل التغييرات التي أدخلها على الأشياء الموجودة في الطبيعة والأدوات التي صنعها لمساعدته في أعماله.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

منذ أواخر القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، شهد العالم طفرة غير مسبوقة في تقنيات الاتصال والوصول إلى المعلومات عبر الشبكات الرقمية، مما أسفر عن بروز مفهوم "العالم الرقمي" الذي غير ملامح الحياة الإنسانية في شتى المجالات. وبدأت الدول تسابق الزمن للاستفادة من هذه التقنيات الحديثة، وتوظيفها في مختلف القطاعات والمؤسسات، نظراً لدورها المحوري في دعم مسارات التنمية، والارتقاء بمستوى جودة الحياة، وتحفيز النمو الاقتصادي والاجتماعي.

ويُعد القطاع الحكومي من أبرز القطاعات التي سعت إلى دمج هذه التقنيات ضمن بنيتها التنظيمية، حيث أصبح التحول الرقمي يُصنف كأحد الدعائم الأساسية لتحقيق التطوير المؤسسي وتعزيز كفاءة الأداء. ويعكس العالم الرقمي اليوم أعلى ما توصل إليه الإنسان من تقدم وابتكار، لا سيما في مجالات قياس أداء الموظفين داخل المؤسسات الحكومية، وتقييم كفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال الوسائل التقنية في بيئة العمل، بل يُعد مشروعاً استراتيجياً متكاملًا يُحدث نقلة نوعية على مستوى أساليب العمل، وآليات تقديم الخدمات، وهيكلية العمليات الإدارية. ويهدف هذا التحول إلى تحسين الإنتاجية، وتسهيل حصول المستفيدين على الخدمات بجودة أعلى ووقت أسرع.

علاوة على ذلك، يساهم التحول الرقمي في رفع العائدات الاستثمارية، وتعزيز القيمة الاقتصادية الوطنية من خلال زيادة كفاءة العمليات التشغيلية، وتسريع إنجاز المهام، وتقليل الاعتماد على التدخل البشري، مما يؤدي إلى الحد من الأخطاء، وتحسين إدارة الموارد، وتقليل معدلات الهدر. ويمثل ذلك خطوة متقدمة نحو تحقيق كفاءة تشغيلية عالية والوصول إلى نماذج حكومية رقمية متطورة تتماشى مع تطلعات المؤسسات وتعزز قدرتها التنافسية في عصر التقنية المتسارعة.

مشكلة الدراسة:

نظراً لكون التحول الرقمي أصبح سمة العصر وأحد أبرز ملامح التقدم التقني والاجتماعي، فقد حاز اهتماماً متزايداً على مستوى العالم. ولم يعد من الممكن بلوغ مستويات إنتاجية مرتفعة بالاعتماد على الوسائل التقليدية في الإدارة والاتصال المؤسسي. فقد أثبتت التجارب الحديثة جدوى التحول الرقمي وفاعليته في تحسين سير العمل، والقضاء على الأنظمة الورقية التي تعاني من محدودية المرونة، لصالح بيئة رقمية متطورة تمتاز بالدقة والسرعة والقدرة على مواكبة التطورات المستمرة.

وقد كشفت الأزمات العالمية الحديثة، وعلى رأسها جائحة كوفيد-19، عن مدى الحاجة الماسة لتبني الحلول الرقمية بشكل كامل في مختلف التعاملات والإجراءات، بما يسهم في تسهيل الخدمات وضمان استمرار الأنشطة والخدمات دون انقطاع. فبينما كانت بعض المؤسسات في السابق تواجه ضعفاً في البنية التحتية الرقمية، مما حصر أعمالها في نطاق محدود، أضحت من الضروري اليوم — في ظل هذا التطور التقني المتسارع — تجاوز الأنماط التقليدية وتعزيز آليات الاتصال والتواصل داخل المؤسسات وخارجها، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء ومستوى إنتاجية الموارد البشرية.

وانطلاقاً من هذا الواقع، يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيس الآتي: ما أثر التحول الرقمي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية على رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين؟
أهمية الدراسة:

1. **الأهمية النظرية العلمية:** تعريف الباحثين على مفهوم في التحول الرقمي منظمة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية ومدى تأثيرها على تحسين كفاءة الإنتاجية للموظفين والكشف عن أبعاد التحول الرقمي.
2. **الأهمية التطبيقية العملية:** تمكين وذلك للمساهمة في الحد من هدر الوقت وتقليل تكاليف التشغيل تسهم هذه الدراسة في رفع كفاءة الموظفين بعد تدريبهم على العمل بالتحول الرقمي.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم التحول الرقمي.
2. الكشف عن وسائل التحول الرقمي وطرق استخدامها.
3. أداء التعرف على دور التحول الرقمي في منظمة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية في زياد إنتاجية الموظفين.
4. الكشف عن المعوقات التي تحول دون التحول الرقمي في منظمة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية.
5. التعرف على الحلول التي تجعل زيادة إنتاجية الموظفين مرتبطاً بالتحول الرقمي.

تساؤلات الدراسة:

ستحاول دراسة الباحث الإجابة على مجموعة من التساؤلات ولعل من أهمها ما يأتي :

- ما هو الوضع الحالي بالمنظمة بدون التحول الرقمي؟
- ما هو تأثير التحول الرقمي في رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمة؟

- ماهي الوسائل والطرق المستخدمة لتفعيل التحول الرقمي بالمنظمة وتزيد كفاءة إنتاجيتها؟ ما أبرز معوقات التحول الرقمي في منظمة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية والحلول الأنسب لمعالجتها؟

فروض الدراسة:

- علاقة بين التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى كفاءة الإنتاجية.
- علاقة بين التحول الرقمي وتقليل تكاليف التشغيل.
- علاقة بين التحول الرقمي والحد من المعوقات.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الواقع كما هو والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها، وتم الاختيار لملائمته مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة:

يتطلب البحث الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ومن ثم القيام بدراساتها بشكل جيد، ثم تحليلها بالطرق العلمية والمنهجية المستخدمة في البحث العلمي، وبعد ذلك تحديد مدى التشابه والاختلاف فيما بينها وبين فرضيات البحث العلمي المقدم.

الدراسات السابقة:

دراسة البلوشية (2018) بعنوان "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان:" سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في سلطنة عُمان، من خلال الوقوف على الدور الذي تضطلع به المؤسسات الحكومية في تطبيق مفاهيم التحول الرقمي وتفعيل الحكومة الإلكترونية. كما هدفت إلى تقييم مدى التقدم المُحرز في هذا المجال، مع إبراز أبرز المبادرات والمشروعات الرقمية المنفذة بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية في هذا الجانب. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، حيث تم استخدام المقابلات شبه المقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية ذات العلاقة الصادرة عن المؤسسات محل الدراسة، وذلك بهدف إثراء النتائج ودعمها. وقد تم تطبيق الدراسة على أربع مؤسسات حكومية، هي: وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة، وشرطة عُمان السلطانية، إضافة إلى مؤسسة واحدة من القطاع الخاص ممثلة في بنك مسقط. وكشفت نتائج الدراسة عن أن جميع المؤسسات المشمولة أبدت جهودًا واضحة في مجال التحول الرقمي، تمثلت في تنفيذ برامج للتوعية، وتوفير التدريب، وتعزيز جاهزية البنية التحتية الرقمية، إلى جانب العمل على تحقيق التكامل المؤسسي. كما أظهرت النتائج وجود تباين في مستويات التقدم الرقمي بين المؤسسات، إلا أن مجمل الأداء أسهم في تحسين ترتيب سلطنة عُمان على مستوى التحول الرقمي، وفقًا لتصنيف تقرير الأمم المتحدة لعام 2018. ومن أبرز المشروعات التي تم تنفيذها: مشروع نظام التصديق الإلكتروني، ومنصة التكامل الحكومية، إلى جانب مشروعات أخرى مكتملة في هذا المجال.

دراسة الزين (2016) بعنوان "التحول لعصر الإدارة الرقمية: تقدم معرفي أم تقهقر منهجي؟ دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الرقمية، من خلال استكشاف مزاياها ومعوقاتها في بيئة إدارية تشهد تراجعاً تدريجياً للنظم التقليدية، مقابل تصاعد سريع للاعتماد على النماذج الإدارية الرقمية. وهدفت الدراسة إلى فهم انعكاسات هذا التحول على الممارسات الإدارية في المؤسسات الحكومية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل أبعاد التحول الرقمي في الإدارة، وقياس مدى تأثيره على بيئة العمل المؤسسي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول نحو الإدارة الرقمية لا يُعد تقليصاً لدور الإدارة، بل يمثل تحديثاً وتطوراً طبيعياً يتواءم مع متطلبات العصر الرقمي. ورغم المخاوف التي أعرب عنها بعض المديرين من أن يؤدي التحول الرقمي إلى تقليص صلاحياتهم التقليدية، إلا أن الدراسة أكدت أن الإدارة الإلكترونية لا تلغي دور المدير، وإنما تعيد تشكيل مهامه لتصبح أكثر استراتيجية، من خلال إدارة التفاعل الرقمي، والاستفادة من الإمكانيات التقنية المتاحة. كما خلصت الدراسة إلى أن اعتماد النماذج الرقمية يُعد ضرورة لتطور الأنظمة الإدارية، ومؤشراً حيوياً على حداثة المؤسسات وقدرتها على مواكبة التحولات السريعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة.

الإطار النظري:

يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية شاملة تهدف إلى دمج تقنيات المعلومات والاتصالات ضمن الأنظمة والإجراءات التشغيلية للمؤسسات والهيئات، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير جودة الخدمات المقدمة. ويُعد التحول الرقمي وسيلة فاعلة لرفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز مستويات الفاعلية والإنتاجية، من خلال تبسيط سير العمل وتحقيق الانسيابية بين مختلف الإدارات والأقسام كما يُمكن المؤسسات من تحسين قنوات التواصل والتفاعل مع العملاء والمستفيدين بطرق أكثر سرعة ومرونة، الأمر الذي يسهم في الارتقاء بمستوى الخدمات، وتسهيل الوصول إليها، مع تحقيق وفورات ملحوظة في الوقت والجهد على حد سواء. ويُعد التحول الرقمي اليوم ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات البيئة التقنية المتسارعة، وأحد أهم مؤشرات التميز المؤسسي والقدرة على مواكبة مستجدات العصر.

أهداف التحول الرقمي:

- يُسهم التحول الرقمي في تحقيق خفض ملموس في التكاليف وتقليل الجهود المبذولة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات.

- يعزز التحول الرقمي من تنظيم العمليات الإدارية والتشغيلية بطريقة أكثر كفاءة ومرونة، بما يواكب متطلبات العصر الرقمي.
- يُسهم في الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال تبسيط الإجراءات، وتوفير قنوات مبتكرة للخدمات، بما يعزز من رضا المستفيدين ويرفع من مستوى قبولهم واستجابتهم لهذه الخدمات.
- يُسهّل التحول الرقمي عملية الربط والتكامل بين المؤسسات الحكومية أو بينها وبين القطاع الخاص، بما يضمن توفر بيانات دقيقة وموثوقة، ويُسهم في بناء منظومة معلومات مترابطة تدعم اتخاذ القرار.
- يُمكن متخذي القرار من مراقبة الأداء المؤسسي بشكل مستمر، وقياس جودة الخدمات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية بمرونة وفعالية، بما يضمن تحقيق نتائج مُحكمة ومستدامة.

فوائد التحول الرقمي:

- يُسهم التحول الرقمي في تسهيل إنشاء قنوات اتصالات داخلية وخارجية فعّالة، مما يتيح مراقبة مستمرة لأداء الموظفين وتحسين آليات التقييم.
- يعزز التحول الرقمي من تبادل المعلومات بين الموظفين، مما يساهم في تقليص التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة التنظيمية.
- يتيح التحول الرقمي سهولة نقل تجارب الموظفين من مؤسسات متقدمة، مما يعزز تبادل المعرفة والخبرات بين الفرق المختلفة.
- يوفر التحول الرقمي منصات تدريب متطورة تواكب أحدث الأساليب التعليمية، مما يتفوق على الطرق التقليدية في تدريب الإداريين ويزيد من فعالية عملية التعلم.

التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية:

انطلقت رؤية الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية عقب إقرار الاستراتيجية الوطنية لمجتمع السعودية الرقمي والحكومة الإلكترونية في مايو 2003م. وقد تجسد اهتمام القيادة الرشيدة، بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي عهده الأمين، من خلال رؤية المملكة 2030 التي أكدت على ضرورة تشجيع المؤسسات الحكومية على تطوير وتقديم خدماتها إلكترونياً بهدف تسهيل الإجراءات والمعاملات يهدف برنامج التحول الرقمي في المملكة إلى بناء مجتمع معرفي مستدام وتعزيز إنتاجية وكفاءة القطاع العام من خلال تطوير القدرات الوطنية وتحسين البنية التحتية لتقنية المعلومات. كما يركز البرنامج على رفع جودة الخدمات الحكومية وطرق تقديمها وفق ضوابط ومعايير زمنية محددة، مع ضمان توافقه مع أهداف تبسيط الإجراءات للمواطنين وقطاع الأعمال والمؤسسات الحكومية وتتولى وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات مسؤولية الإشراف على إعداد وتنفيذ برنامج التحول الرقمي ومتابعة

الأداء، حيث تتمثل مهمتها في دعم المؤسسات الحكومية في تطوير الخدمات، تحسين الإجراءات، وأتمتة القنوات عبر استخدام إطار عمل مؤسسي موحد لتحقيق التحول الرقمي الفعال.

التعريف بمنهجية عمل برنامج التحول الرقمي في الإدارة:

- تطوير النماذج والمعايير والأدوات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات.
- توفير خدمات البنية التحتية لتقنية المعلومات وتعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية على المستويات المحلية، الإقليمية، والدولية.
- تقديم الدعم الاستشاري في كافة المجالات المتعلقة بالتحول الرقمي بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويحسن أداء الموظفين في المملكة.
- تعزيز مشاركة المعلومات بين الإدارات في مختلف مناطق المملكة وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد والمهارات المتاحة.
- مواءمة استراتيجيات الأعمال وتقنية المعلومات مع برنامج التحول الرقمي لضمان التكامل والفعالية.
- دراسة العمليات الإدارية ودعم تحسين الإجراءات من خلال تبسيطها وإعادة هندسة العمليات لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة.
- دعم تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وإدارتها بشكل فعال، مع ضمان تطبيق أفضل الممارسات في إدارة الموظفين بطريقة رقمية.
- تنظيم وتقديم ورش عمل تخصصية وتوعوية في مجالات التحول الرقمي للإدارة تشمل جميع مناطق المملكة.
- تقييم الجاهزية وقياس مدى التقدم في التحول الرقمي للإدارة، وإعداد التقارير الدورية اللازمة لمتابعة الأداء.

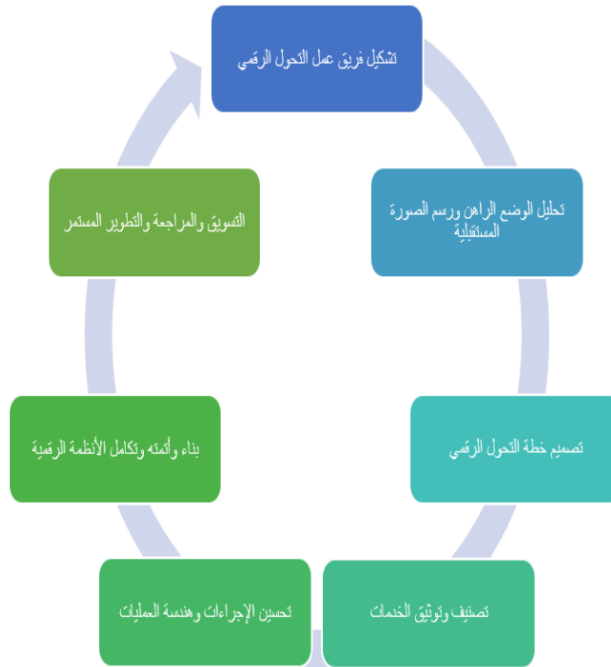
عوامل نجاح برنامج التحول الرقمي:

- تطوير خارطة طريق تحدد أولويات المؤسسات والأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال التحول الرقمي في الإدارة.
- تبني القيادة الإدارية العليا وتنفيذ خطة العمل بجدية، إيماناً بأهميتها وتأثيرها المباشر على تحسين أداء المؤسسات.
- وضع المنهجيات والآليات والإجراءات اللازمة لتنفيذ ومتابعة أداء المنظمة على المستويات الدولية والإقليمية والمحلية.

- حوكمة تقنية المعلومات وتطبيق السياسات والمعايير مع ضمان توافق خطط العمل مع الاستراتيجيات الإدارية المعتمدة.
- تحسين الإجراءات وهندسة العمليات وأتمتة القنوات وتوسيعها بما يتناسب مع احتياجات العمل.
- تعزيز البنية التحتية للموظفين وتكامل الأنظمة والعمليات، وتوظيف التقنيات الحديثة في بناء القدرات والإمكانات البشرية.
- التحول في ثقافة العمل المؤسسي وبيئة العمل الإدارية، وتبني مبدأ التطوير المستمر لتحقيق التميز.
- قياس الأداء ومدى القبول والرضا، وتحديد مستويات الاستفادة من التحول الرقمي ومعالجة التحديات بشكل مستمر.

مراحل تصميم وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي:

يوضح الشكل الآتي تصميم وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي في مجال الإدارة من خلال تبني عدد من المراحل وذلك بحسب ضوابط التحول الرقمي.



شكل 1-2

أنواع الخدمات الإلكترونية التي يقدمها التحول الرقمي:

- الخدمات المعلوماتية: هي الخدمات التي تقدم معلومات ثابتة حول المؤسسة، مثل وصف الخدمة ومتطلبات الحصول عليها أو كيفية الاستفسار والبحث. كما تتيح طباعة نموذج طلب الخدمة (إن وجد) دون الحاجة لأي تفاعل من جانب المستفيد أو الجهة المقدمة للخدمة.
- الخدمات التفاعلية: توفر هذه الخدمات للمستفيد إمكانية تعبئة نموذج إلكتروني عبر القنوات الإلكترونية وإرساله إلكترونياً. كما تتيح خاصية الاستعلام ومتابعة الطلب، إلا أن إتمام الخدمة يتطلب مراجعة المستفيد للجهة المعنية.
- الخدمات الإجرائية: تتيح هذه الخدمات للمستفيد الاستعلام ومتابعة الطلب، حيث تقوم الجهة المعنية بتنفيذ الخدمة بكامل إجراءاتها داخلياً حتى إتمام تقديم الخدمة. ولا يتطلب إتمام الخدمة مراجعة المستفيد لمقر الجهة، حيث يتم التفاعل بشكل ثنائي بين المستفيد والجهة.
- الخدمات التكاملية: تسمح هذه الخدمات للمستفيد بتعبئة نموذج إلكتروني عبر القنوات الإلكترونية ثم إرساله، مع إمكانية الاستعلام ومتابعة الطلب. تقوم الجهة المعنية بتنفيذ الخدمة بكامل إجراءاتها داخلياً وخارجياً من خلال التكامل مع الجهات الخارجية الأخرى، حتى اكتمال تقديم الخدمة، دون الحاجة لمراجعة المستفيد لمقر الجهة.

خصائص عملية التحول الرقمي:

- يساهم التحول الرقمي في تعزيز مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسات عن نظيراتها التقليدية، ومن أبرز هذه الخصائص:
- قدرة الإدارة الرقمية على التكيف بسرعة وفعالية مع الأحداث على المستويين الدولي والإقليمي.
- تميز الإدارة في ظل التحول الرقمي من خلال الأداء السريع وتحسين بيئة الاتصالات.
- إتاحة خدمات التحول الرقمي مما يمكن الإدارة من متابعة الأحداث في أي مكان وزمان بسهولة ويسر.
- تمكين الإدارة الرقمية من إبراز التميز والإبداع والابتكار في جميع برامج التحول الرقمي باستخدام أحدث الوسائل التقنية العالمية.
- تمكين الإدارة عبر التحول الرقمي من خلق بيئة تنافسية تساهم في دخول العالم الرقمي بقوة وثقة
- إتاحة تقنيات التحول الرقمي للإدارة من تحويل الهيكل التنظيمي إلى نموذج شبكي يتيح متابعة الأحداث والتطور المستمر لموظفيها.

بعض انجازات الهيئة الملكية في التحول الرقمي:

حققت الهيئة الملكية إنجازات متميزة في تطوير نماذج الأعمال وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية، مما أسهم بشكل فعال في خلق قيمة مضافة وتجارب مبتكرة للمستفيدين والموظفين وأصحاب العلاقة من خلال تطبيق التحول الرقمي. ومن أبرز هذه الإنجازات:

- مركز العمليات الذكية: تم تصميم وتجهيز مركز العمليات الخدمية والتنموية لربط التجهيزات الفنية والتقنية المتخصصة في متابعة وإدارة مدينة ينبع الصناعية. يعتمد المركز على المعلومات المتدفقة من الأجهزة والكاميرات المخصصة لمراقبة السلامة والحركة المرورية، وهو مرتبط بأنظمة إدارة تشغيل وصيانة المدينة. كما يتضمن المركز أنظمة التحكم بشبكات الري ونظام إدارة النفايات وأنظمة الإنارة الذكية في الواجهة البحرية، ضمن منظومة الخدمات المتكاملة التي يشرف عليها مركز العمليات الرقمي بالهيئة الملكية بينبع، والذي يرتبط بالمدينة الذكية.
- نظام إدارة معلومات المشاريع: يهدف النظام إلى إنشاء نظام مركزي يشتمل على جميع العمليات المتعلقة بإدارة المشاريع الرأسمالية. يوفر النظام حلاً شاملاً ومتكاملاً يربط جميع المعنيين في إدارة المشروع، مع ربط المدخلات بشكل تراكمي منذ بداية المشروع وحتى إغلاقه، بالإضافة إلى تحويل المستندات إلى مخزن البيانات لحفظها.
- المساعد الذكي بالهيئة الملكية للمشاريع: يهدف النظام إلى دمج أدوات الذكاء الاصطناعي مع العمليات التشغيلية للهيئة الملكية، بهدف جمع وتحليل البيانات لتنفيذ العديد من الحلول المتعلقة بالتدريب، تحديد المخاطر، تقديم حلول استباقية، ومراقبة أداء المشاريع.

معوقات التحول الرقمي:

تتبع العديد من المنظمات أساليب إدارية تقليدية وبيروقراطية كنموذج للعمل، إلا أن هذه الأساليب لم تعد تواكب متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة. ورغم أن بعض المنظمات قد قامت بإعادة هيكلة نفسها بشكل مبتكر لمواكبة التطورات في البيئة الإلكترونية، فإن الغالبية العظمى منها ما زالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية، مما يشكل عائقاً أمام تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي.

على صعيد المعوقات الإدارية، يُعدّ عدم وضوح الرؤية من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات، خصوصاً في مرحلة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. من الضروري أن تكون هناك رؤية استراتيجية واضحة تتضمن الأهداف الرئيسية للمنظمة، مثل رسالتها ورؤيتها وقيمتها، فضلاً عن تعريفها للأداء

والنتائج. إن هذه الرؤية تُؤثّر بشكل جوهري في توجهات المنظمة ومستقبلها، حيث يحتاج العاملون إلى فهم دورهم وأهدافهم بوضوح لتحقيق النجاح المنشود.

أما بالنسبة للمعوقات البشرية، فهناك تحديات عدة تؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية. من أبرز هذه التحديات هو قلة دراية صنّاع القرار في المنظمات بأهمية تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية، حيث يُنظر إلى مشروعات الإدارة الإلكترونية غالباً من منظور التكلفة المالية فقط، دون إدراك الفوائد الجمة التي يمكن أن تحققها هذه المشاريع. علاوة على ذلك، يعاني العديد من المنظمات من نقص في الكوادر البشرية المدربة القادرة على التفاعل مع التقنيات الحديثة وتشغيلها وصيانتها. كما أن الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات لا يزال ضعيفاً على الصعيدين الاجتماعي والتنظيمي، مما يعوق تقدم التحول الرقمي. وقد يواجه العاملون مقاومة للتغيير خشية فقدان وظائفهم، مما يعقد عملية التكيف مع التقنيات الجديدة. كما تُعدّ ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض العاملين أحد العوائق التي تؤثر على قدرتهم في استخدام التقنيات الحديثة. وفي هذا السياق، تقتصر بعض المنظمات إلى برامج تدريب كافية في مجال التقنيات الحديثة، فيما يلعب ضعف الحوافز المادية والمعنوية دوراً في تقليص الدافع لدى العاملين لمواصلة تطوير مهاراتهم في نظم المعلومات الإدارية.

من ناحية أخرى، تتعدد المعوقات التقنية التي تواجه التحول الرقمي. من أبرز هذه المعوقات هو غياب بنية تحتية متكاملة تشمل كافة الأدوات والموارد اللازمة لضمان تنفيذ فعال للتحول الرقمي. كما يواجه العديد من المنظمات صعوبة في توحيد قياسات الأجهزة والموصفات المستخدمة في المكاتب المختلفة، مما يعوق عملية ربطها والتفاعل بينها. ويعاني قطاع تقنيات المعلومات من بعض الضعف في بعض الحالات، مما يحدّ من قدرة المنظمة على تبني التقنيات الحديثة بفعالية. وأخيراً، تُعدّ صعوبة تعريب أجهزة الحاسوب وتطبيقاتها إحدى التحديات التي تعوق استخدام التقنيات الحديثة، مما يحدّ من استفادة العاملين من هذه التقنيات بشكل كامل.

التحول الرقمي والحد من المعوقات:

نظراً لأن الرؤية تعد الأساس الذي تتبعه القيادة الحكيمة، وتليها خطط الأفراد وسياسات المنظمة المتعلقة بالتحول الرقمي، يتم وضع استراتيجيات واضحة لتنفيذ هذه السياسات. بعد ذلك، يتم تشكيل فرق عمل ذات مهام محددة بناءً على الاستراتيجيات المعتمدة. من هنا، يعتبر مواكبة التحول الرقمي على المستوى الفردي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمنظمة. إلا أن تطبيق التحول الرقمي على مستوى المنظمة يتطلب توجيهاً واضحاً من صنّاع القرار والإدارة العليا.

ثم يتم تنفيذ الخطط على مستوى الإدارات المختلفة في جميع المراتب الوظيفية، بحيث يكون الجميع مشاركون في النجاح، دون وجود أي تنافس أو اختلاف في قبول أو رفض التحول الرقمي. مع بداية التنفيذ، تُنشر ثقافة التحول الرقمي لتصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة. يجب أن تشمل هذه الثقافة

الخطط، والإرادة، والقرارات، والجدول الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. كما يجب مراجعة أي خلل أو تأخير وتصحيحه بسرعة وكفاءة.

من أبرز المعوقات التي قد تواجه التحول الرقمي هي الكفاءة، التي تشمل التعليم والخبرة والمهارة. يُعدّ التعليم الأساس الذي يساهم في التطور والتغيير نحو الأفضل. ويشمل التعليم جميع المستويات، ولا يقتصر على الدورات الأكاديمية فحسب، بل يمتد ليشمل الرغبة في التعلم المستمر لمواكبة التطورات الحديثة. علاوة على ذلك، يجب أن يتوازي تطوير المهارات مع التعليم ويعكس متطلبات العمل الفعلي. أما الخبرة، فهي مخزون يمكن أن يساعد الموظف على تجاوز التحديات التي قد يواجهها، وذلك من خلال التعلم المستمر لتطوير المهارات واكتساب الخبرات العملية.

كما أن هناك معوقات تقنية تتعلق بتوفير الأنظمة والبنية التحتية اللازمة لدعم التحول الرقمي، وهي من أكبر التحديات في توحيد الجهود وتحقيق النجاح في التحول الرقمي. إضافة إلى ذلك، تمثل التحديات المالية أحد العوائق الأساسية، حيث إن القدرة على الاستثمار في التحول الرقمي تُعد عاملاً حاسماً. فعملية التحول الرقمي تعد مكلفة ومعقدة من النواحي التقنية والمادية، حيث يتطلب إعادة هيكلة المنصات، وتغيير الهياكل التنظيمية، وتطوير أطر العمل في المنظمة وقتاً طويلاً، إلى جانب استثمار كبير من الموارد المالية والبشرية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يتعين على البحث اتباع منهجية علمية وطرق للوصول الى النتائج المنشودة، على ضوءها سيستخدم الباحث أدوات تمكنه من دراسة البحث ومنطقة محددة ذات حدود زمانية ومكانية.

المنهجية وطرق البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على وصف الواقع كما هو والإجابة على التساؤلات المطروحة، إلى جانب تحليل البيانات المجمعة وتفسيرها. تم اختيار هذا المنهج لما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعدّ المنهج الوصفي أساسيًا في دراسة الظواهر، ويعزز بالمنهج التحليلي لفهمها وتحليلها بشكل دقيق، مما يساهم في التوصل إلى حلول فعّالة. يساهم هذا المنهج في نجاح العملية البحثية من خلال جمع بيانات ومعلومات شاملة، ثم وضع الفروض أو المتغيرات البحثية التي توضح العلاقات بين هذه المتغيرات. بعد ذلك، يتم استخدام الأدوات التحليلية المناسبة للتوصل إلى نتائج وتفسيرات وحلول منطقية تدعم موضوع البحث العلمي.

أدوات الدراسة:

في هذا البحث، اعتمد الباحث على مجموعة متنوعة من المصادر مثل الكتب والدراسات العلمية والمقالات الأكاديمية، بالإضافة إلى الاستفادة من شبكة الإنترنت والاطلاع على الأبحاث السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي. تم التركيز بشكل خاص على تحليل تأثير التحول الرقمي على موظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع بمدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة الآثار المترتبة على زيادة الإنتاجية. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية، مثل النسب المئوية والجداول التكرارية، لتحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والإنتاجية.

مجتمع البحث:

اقتصرت مجتمع البحث على موظفي منظمة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية وتقتصر على العاملين والمستخدمين للمنصات الرقمية بالمنظمة.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة التحول الرقمي في منظمة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية بمدينة ينبع الصناعية بمنطقة المدينة المنورة.

- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الربع الاول من عام 2025م.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

تم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة عن طريق الاستبيان تم تصميمها لهذا الغرض من خلال اختيار مستوى درجة الموافقة/عدم الموافقة (Likert scale) لجميع الأسباب المذكورة في الاستبيان، وتم جمع البيانات الديموغرافية عن عينة الدراسة وشم المحاور الرئيسية والتي تكونت بصورتها النهائية على النحو التالي :

المحور الأول: التحول الرقمي في الهيئة الملكية.

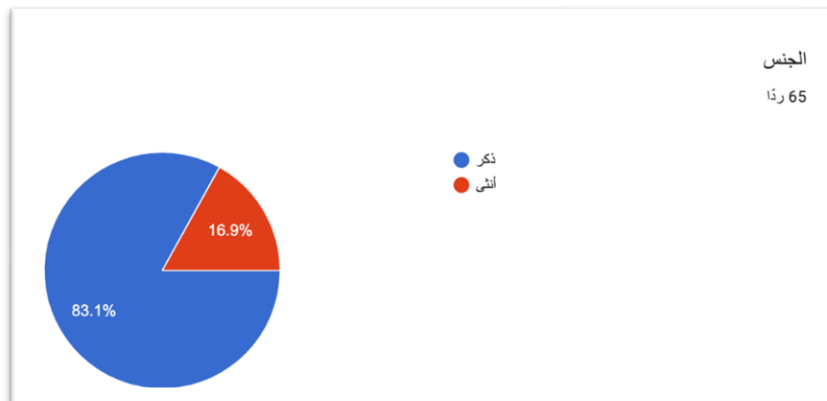
المحور الثاني: تأثير التحول الرقمي على إنتاجية الموظفين بالهيئة الملكية.

المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي بالهيئة الملكية.

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، وأخذ عينة عشوائية من موظفين ومستخدمين ومستفيدين من الخدمات الرقمية مقدمة من الهيئة الملكية وذلك باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية مثل: التكرارات والنسب المئوية للتعرف إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة؛ والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمعرفة مدى استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل محور من المحاور وكل عبارة من عبارات المحور.

التحليل:

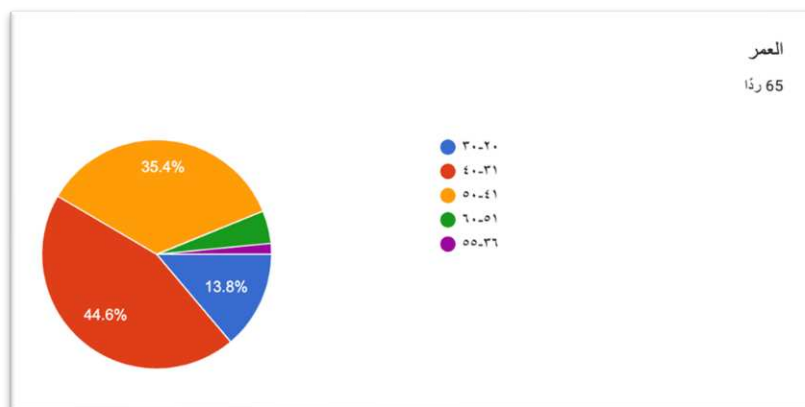
أولاً : تحليل جمع البيانات الديموغرافية:



شكل 2-4

التحليل:

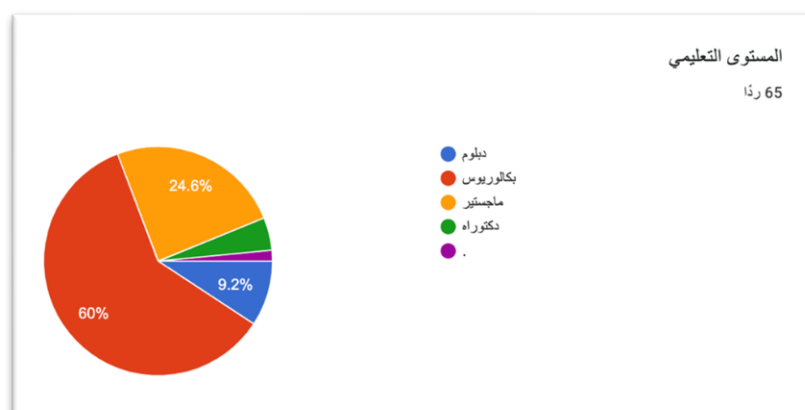
تظهر العينة ان عدد الردود ٦٥ رد حيث ان نسبة الذكور منهم ٨٣٪ في حين أن نسبة الاناث ١٦٪



شكل 3-4

التحليل :

تظهر العينة ان عدد الردود ٦٥ رد حيث ان نسبة العمر ما بين (٢٠-٣٠) تبلغ ١٣٪ في حين أن نسبة العمر ما بين (٣١-٤٠) ٤٤٪ ، نسبة العمر ما بين (٤١-٥٠) ٣٥٪ ، نسبة العمر ما بين (٥١-٦٠) ٦٪



شكل 4-4

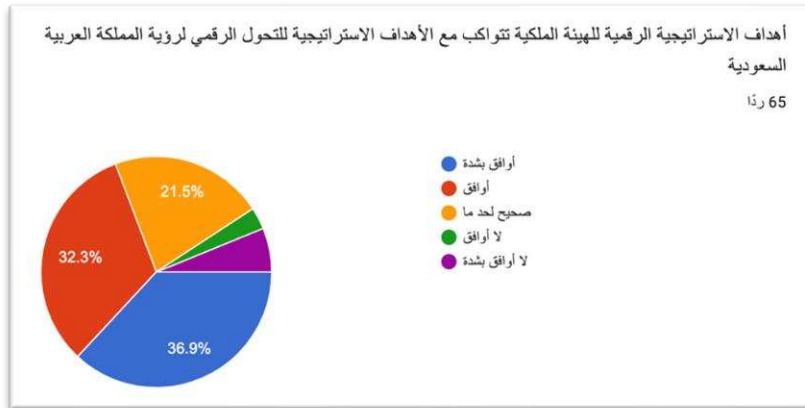
التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث ان نسبة المستوى التعليمي للحاصلين على شهادة الدبلوم تبلغ 9.2٪ في حين أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس تبلغ 60٪ ، نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير تبلغ 24.6٪ ، نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه تبلغ 6.2٪ .

ثانياً: تحليل المحاور:

المحور الأول: التحول الرقمي في الهيئة الملكية:

تم طرح سبعة أسئلة تتماشى مع هدف المحور المتعلق بالتحول الرقمي داخل الهيئة الملكية، وهي كالتالي:
السؤال الأول:

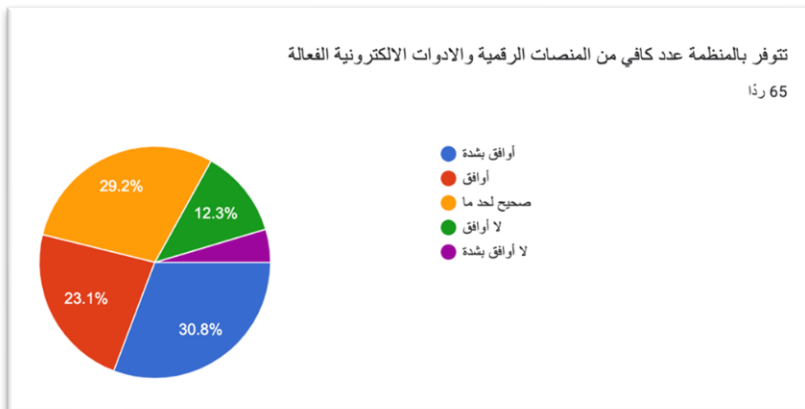


شكل 4-5

التحليل

تشير نتائج العينة إلى أن إجمالي عدد الردود قد بلغ 65 ردًا، وتوزعت النسب كما يلي: نسبة الإجابة بـ "أوافق بشدة" بلغت 36.9%، في حين كانت نسبة الإجابة بـ "أوافق" 32.3%. أما نسبة الإجابة بـ "صحيح لحد ما" فكانت 21.5%، في حين سجلت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق" 3.1%، وأخيرًا بلغت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق بشدة" 6.2%.

السؤال الثاني:



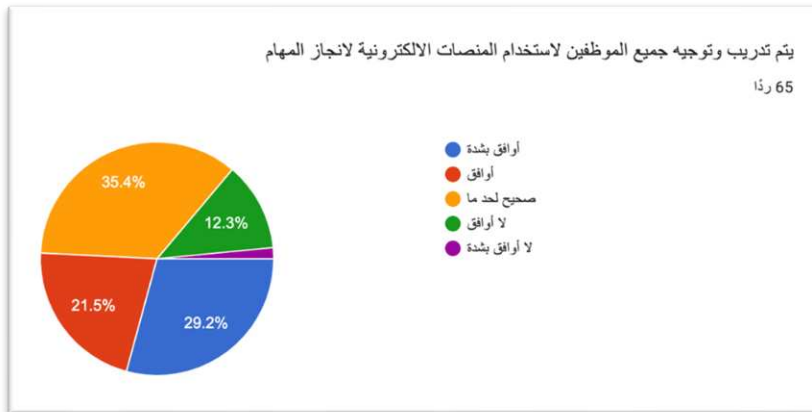
شكل 4-6

التحليل:

تشير نتائج العينة إلى أن إجمالي عدد الردود بلغ 65 ردًا، حيث توزعت النسب كما يلي: نسبة الإجابة بـ "أوافق بشدة" بلغت 30.8%، في حين كانت نسبة الإجابة بـ "أوافق" 23.1%. أما نسبة الإجابة بـ "صحيح لحد ما" فكانت 29.2%، في حين سجلت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق" 12.3%، وأخيرًا بلغت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق بشدة" 6.2%.

لحد ما" فكانت 29.2٪، في حين سجلت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق" 12.3٪. وأخيرًا، بلغت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق بشدة" 4.6٪.

السؤال الثالث:

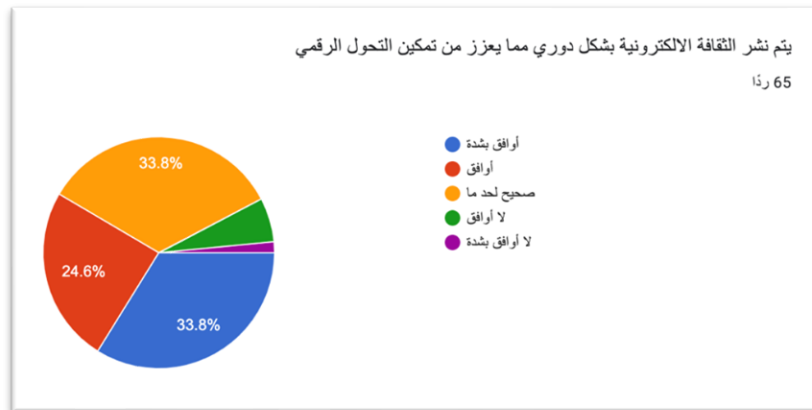


شكل 4-7

التحليل:

تشير نتائج العينة إلى أن إجمالي عدد الردود بلغ 65 ردًا، حيث توزعت النسب على النحو التالي: بلغت نسبة الإجابة بـ "أوافق بشدة" 29.2٪، بينما كانت نسبة الإجابة بـ "أوافق" 21.5٪. أما نسبة الإجابة بـ "صحيح لحد ما" فكانت 35.4٪، في حين بلغت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق" 12.3٪. وأخيرًا، كانت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق بشدة" 4.6٪.

السؤال الرابع:

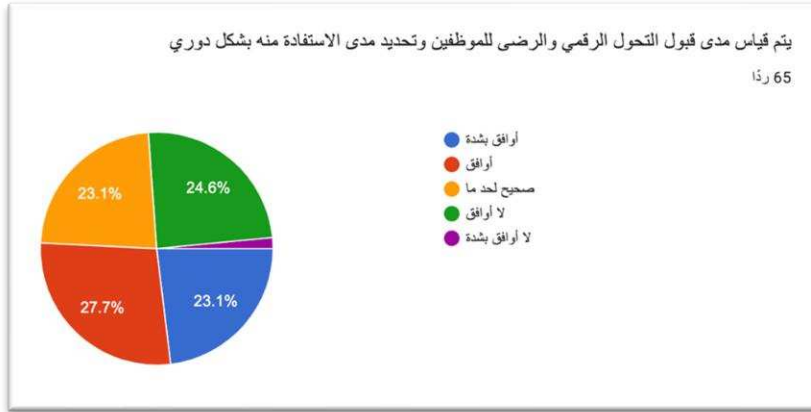


شكل 4-8

التحليل:

تشير نتائج العينة إلى أن إجمالي عدد الردود بلغ 65 ردًا، حيث توزعت النسب كما يلي: بلغت نسبة الإجابة بـ "أوافق بشدة" 33.8٪، بينما كانت نسبة الإجابة بـ "أوافق" 24.6٪. أما نسبة الإجابة بـ "صحيح لحد ما" فكانت 33.8٪، في حين بلغت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق" 6.2٪. وأخيرًا، كانت نسبة الإجابة بـ "لا أوافق بشدة" 4.6٪.

السؤال الخامس:

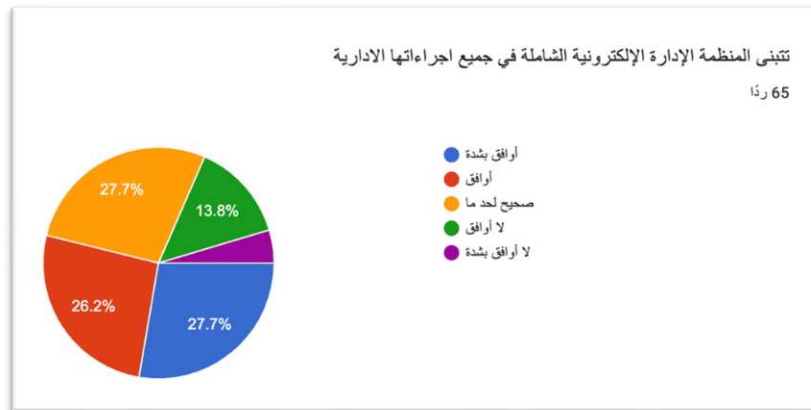


شكل 9-4

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 23.1% ، نسبة الإجابة (أوافق) 27.7% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 23.1% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 24.6% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 1.5% .

السؤال السادس:

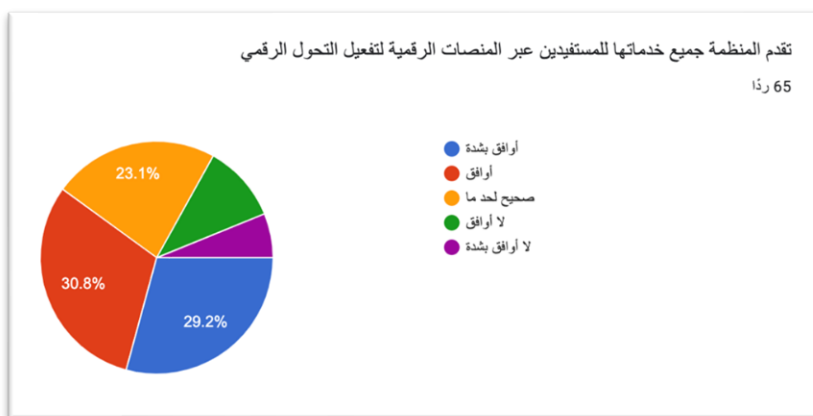


شكل 10-4

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 27.7% ، نسبة الإجابة (أوافق) 26.2% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 27.7% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 13.8% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 4.6% .

السؤال السابع:



شكل 11-4

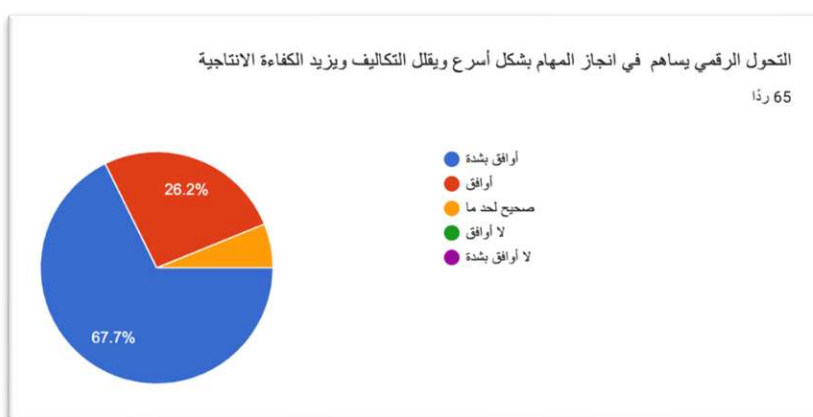
التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 29.2% ، نسبة الإجابة (أوافق) 30.8% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 23.1% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 10.8% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 6.2% .

المحور الثاني: تأثير التحول الرقمي على إنتاجية الموظفين بالهيئة الملكية:

حيث يتم دراسة مدى تأثر الإنتاجية للموظفين بالتحول الرقمي للهيئة الملكية حيث تم طرح عدد 6 أسئلة ، وهي على النحو التالي:

السؤال الاول:

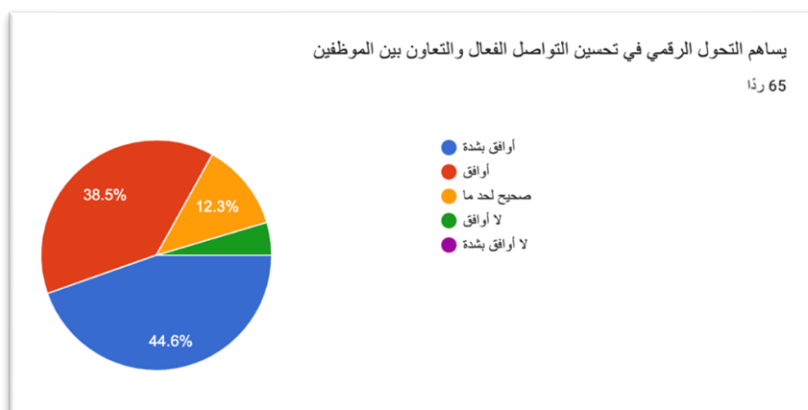


شكل 12-4

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 67.7% ، نسبة الإجابة (أوافق) 26.2% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 6.2% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 0% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 0% .

السؤال الثاني:

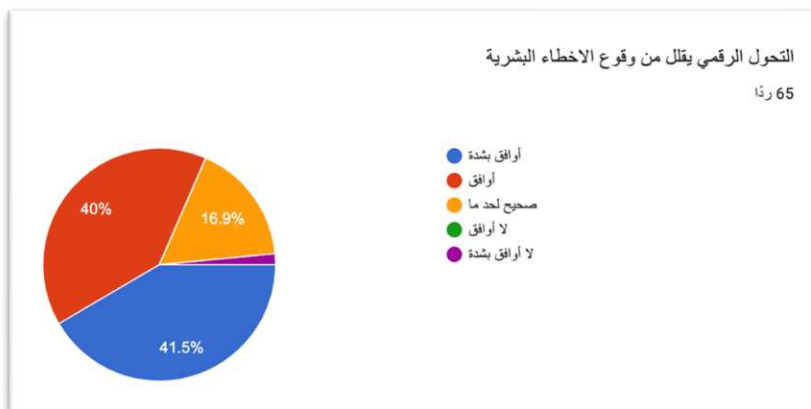


شكل 4-13

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 44.6% ، نسبة الإجابة (أوافق) 38.5% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 12.3% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 4.6% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 0% .

السؤال الثالث:

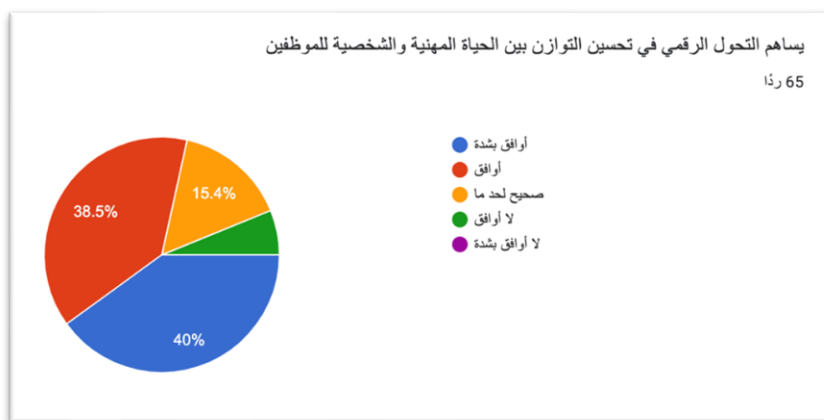


شكل 4-14

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 41.5% ، نسبة الإجابة (أوافق) 40% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 16.9% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 0% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 1.5% .

السؤال الرابع:

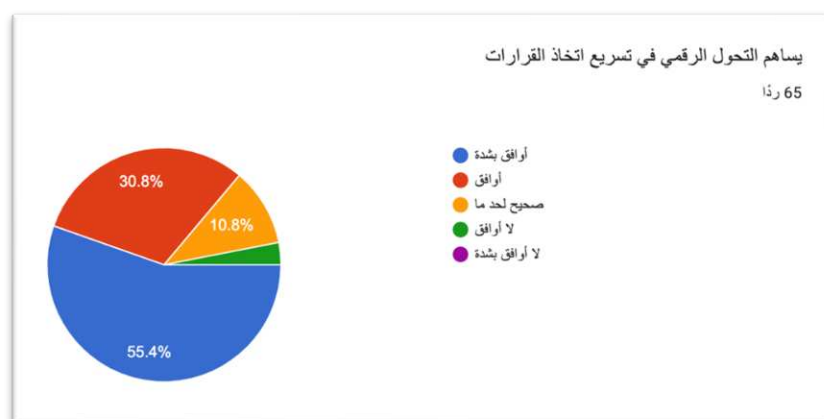


شكل 4-15

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 40% ، نسبة الإجابة (أوافق) 38.5% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 15.4% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 6.2% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 0% .

السؤال الخامس:

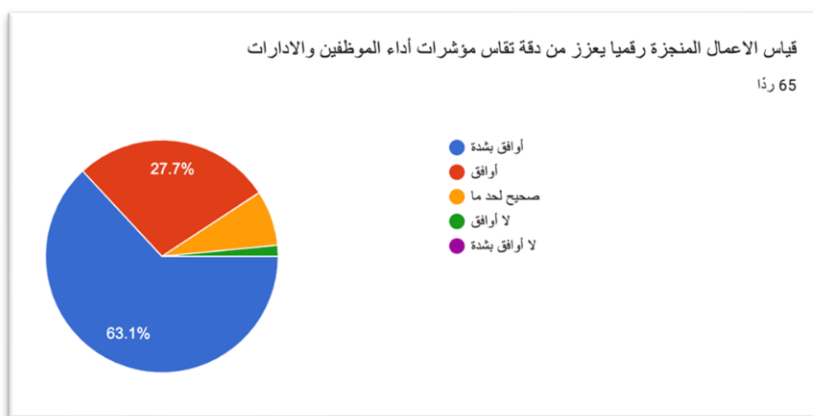


شكل 4-16

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 55.4% ، نسبة الإجابة (أوافق) 30.8% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 10.8% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 3.1% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 0% .

السؤال السادس:



شكل 4-17

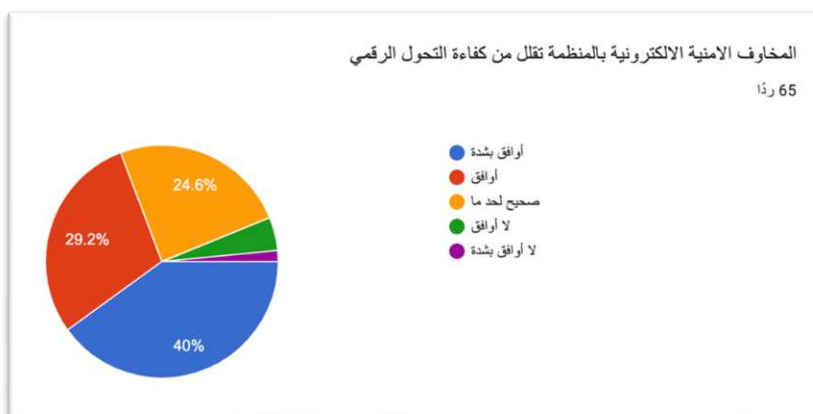
التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 63.1% ، نسبة الإجابة (أوافق) 27.7% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 7.7% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 1.5% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 0% .

المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي بالهيئة الملكية:

حيث يتم دراسة معوقات تطبيق التحول الرقمي بالهيئة الملكية ويشمل المحور عدد 5 أسئلة وهي على النحو التالي:

السؤال الأول:

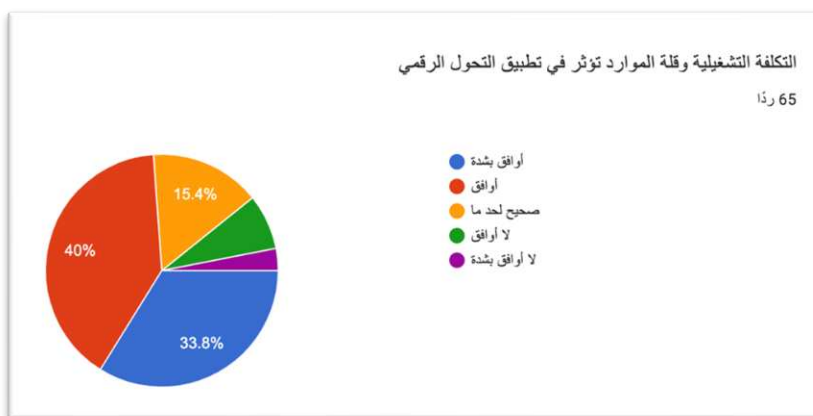


شكل 4-18

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 40% ، نسبة الإجابة (أوافق) 29.2% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 24.6% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 4.6% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 1.5% .

السؤال الثاني:

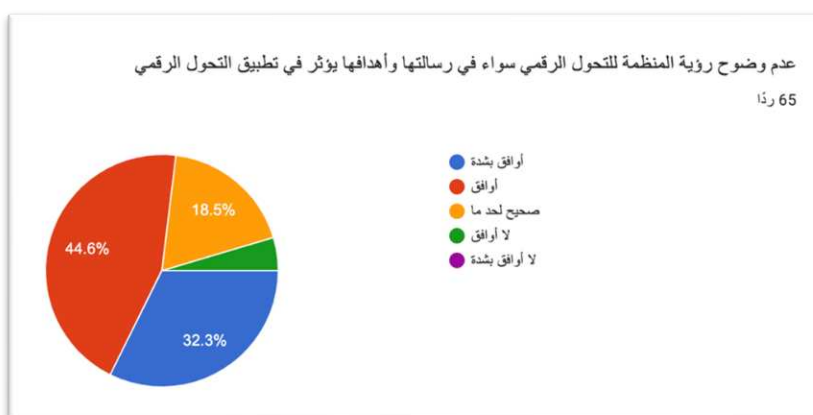


شكل 4-19

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 33.8% ، نسبة الإجابة (أوافق) 40% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 15.4% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 7.7% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 3.1% .

السؤال الثالث:

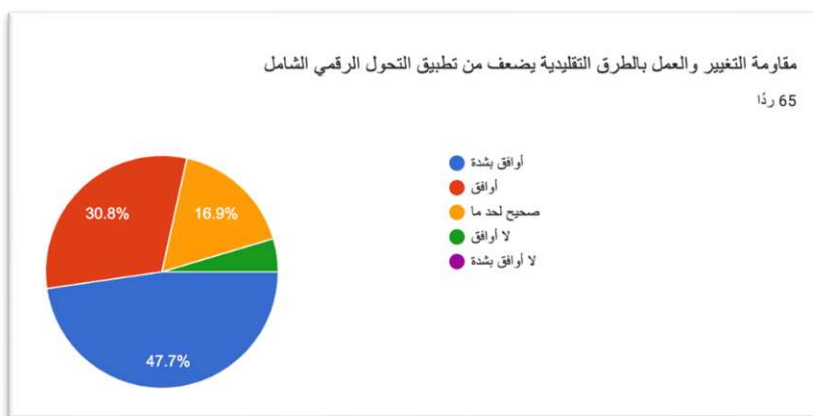


شكل 4-20

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 32.3% ، نسبة الإجابة (أوافق) 44.6% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 18.5% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 4.6% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 0% .

السؤال الرابع:

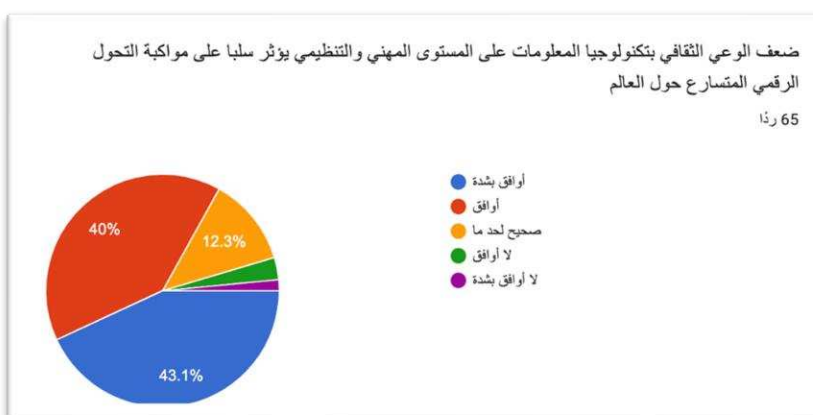


شكل 4-21

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 47.7% ، نسبة الإجابة (أوافق) 30.8% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 16.9% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 4.6% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 0% .

السؤال الخامس:



شكل 4-22

التحليل:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 رد حيث تبلغ نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 43.1% ، نسبة الإجابة (أوافق) 40% ، نسبة الإجابة (صحيح لحد ما) 12.3% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 3.1% ، نسبة الإجابة (لا أوافق بشدة) 1.5% .

النتائج:

نتائج جمع البيانات الديموغرافية:

تظهر العينة ان عدد الردود 65 وعدد الذكور أكبر من الاناث وتتراوح مجمل أعمار العينة ما بين (31-40) و نسبة المستوى التعليمي الأكبر هو شهادة البكالوريوس .

نتائج المحور الأول:

أظهرت العينة أن عدد الردود بلغ 65، وأن أهداف الهيئة الملكية تتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال التحول الرقمي. هذا التوافق انعكس بشكل واضح في توفير بيئة ملائمة تشمل أدوات وأجهزة إلكترونية فعالة تواكب التطور التكنولوجي المتسارع. وقد أبدى المستفيدون والمستخدمون رضاهم العالي عن تلك المنصات الرقمية والأدوات المستخدمة. كما يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على البرامج الإلكترونية والمنصات الرقمية، وتوفير الدعم المستمر لهم، إلى جانب نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا وأهمية التحول الرقمي. ونتيجة لذلك، يعزز هذا من تطبيق التحول الرقمي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث تقدم جميع خدماتها إلكترونياً، مما يؤكد على تطبيق التحول الرقمي الفعلي في الهيئة، وفقاً للاستنتاجات العامة للمحور.

نتائج المحور الثاني:

أظهرت العينة التي تم جمعها أن عدد الردود بلغ 65، وأن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية للموظفين في الأعمال اليومية التي تتطلب جودة وسرعة وتكلفة منخفضة. كما يقلل التحول الرقمي من الأخطاء البشرية ويدعم التوازن المهني والشخصي للموظفين، مما يعزز أدائهم الوظيفي ورفع مستوى إنتاجيتهم. وبذلك، يمكن لأصحاب القرار اتخاذ القرارات المناسبة استناداً إلى جودة المخرجات وارتفاع مستوى الموثوقية بين الأطراف المعنية. كما يتيح التحول الرقمي قياس الأداء بدقة من خلال البيانات الرقمية المتوفرة على المنصات المستخدمة في المنظمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على العمل الجماعي ويعزز الأداء العام كما يتضح من نتائج المحور.

نتائج المحور الثالث:

أظهرت العينة، التي بلغ عدد الردود فيها 65، أن التحول الرقمي يواجه عدة معوقات تقلل من سرعة التطبيق الشامل والكامل لهذا التحول. من أبرز هذه المعوقات وجود ضرورة تأمين أنظمة وأجهزة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بمستوى عالٍ من الأمان السيبراني نظراً لأهميتها الاقتصادية المحلية والعالمية. كما تمثل التكلفة التشغيلية المرتفعة للكثير من المنصات الرقمية واستخدام البرامج التصميمية والتحليلية، بالإضافة إلى التكاليف التشغيلية والرأسمالية المرتبطة بها، أحد العوامل المعرقلة للتحول الرقمي. من جانب آخر، يساهم الضعف الثقافي لدى المستخدمين ومقاومة التغيير تجاه التحولات الرقمية العالمية في تباطؤ استخدام المنصات الرقمية، مما يعيق تسارع الأتمتة الرقمية. إضافة إلى ذلك، يلعب دور المنظمة في توضيح رؤيتها المستقبلية دوراً رئيسياً في تنفيذ التحول الرقمي، كما تضمنته البيانات الواردة في نتائج هذا المحور.

التوصيات:

وعلى ضوء ما سبق دراسته توصل الباحث الى التوصيات الاتية:

- تخصيص ميزانية مخصصة لتطوير جودة الخدمات الإلكترونية بأعلى مستوى، مما يعكس التزام الإدارة الفعّال بالتحول الرقمي.
- اعتماد نظام حوافز فعّال للموارد البشرية المتميزة، بهدف تشجيع سرعة التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية وتجاوز مقاومة التغيير.
- توفير برامج تدريب وتأهيل للموظفين على المنصات الرقمية والأدوات الإلكترونية المستخدمة في المنظمة.
- تنفيذ برامج تدريبية شاملة لتعزيز مهارات الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة.
- الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال التحول الرقمي لتوجيه وتدريب الفرق الداخلية، بما يضمن انتقالاً سلساً وفعّالاً.
- تشجيع الموظفين على تقديم أفكار وحلول مبتكرة تدعم التحول الرقمي، مما يعزز من روح الابتكار داخل المنظمة.
- إقامة مسابقات وجوائز لتحفيز الابتكار والتفكير الريادي، وتوجيه الاهتمام نحو تحقيق أهداف التحول الرقمي.
- وضع استراتيجيات شاملة للأمن السيبراني وحماية الخصوصية الرقمية، مع التركيز على معالجة قضايا حماية البيانات الشخصية وضمان مرونة الخدمات الأساسية.
- توعية الموظفين بأهمية الأمن السيبراني، وتدريبهم على أفضل الممارسات لحماية المعلومات الرقمية من التهديدات المحتملة.
- تحديد مؤشرات قياس الأداء لقياس تقدم التحول الرقمي وفعاليتها داخل المنظمة، لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين والمستفيدين عن الخدمات الرقمية، وتحليل نتائجها لتحسين الأداء.
- تصميم خدمات رقمية تتمحور حول احتياجات المستفيدين، وتوفير تجربة مستخدم سلسة ومبسطة لتعزيز رضا العملاء.
- جمع ملاحظات المستفيدين بشكل مستمر، واستخدامها لتحسين وتطوير الخدمات الرقمية المقدمة.
- استكشاف وتبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتحسين العمليات واتخاذ القرارات المستنيرة.

- تقييم الفوائد المحتملة للتقنيات الناشئة وكيفية دمجها في استراتيجيات التحول الرقمي لتحقيق أكبر قدر من الفائدة.

المراجع

المراجع العربية:

1. البلوشية، نوال بنت علي ، (2018) .واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة عمان كلية إدارة الأعمال.
2. الزين، سميح ، (2016) التحول لعصر الإدارة الرقمي تقدم معفري أم تقهقر منهجي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة عمران المملكة الأردنية الهاشمية.
3. سلطان، عبود ، (2011).التقنية ورسائل الاتصالات ، الرياض : دار المري للنشر.
4. مفيد، صالح، (2015). التكنولوجيا والرقمية، الاسكندرية : الدار العربية للنشر.
5. محمود خليل، (2011) دور التكنولوجيا فري تطوير ورسائل الاتصالات ، رسالة ماجستير مقدمة للجامعة الاسلامية بغزة ، كلية الدراسات العليا.

المراجع الأجنبية:

6. بقلم فينود أجر والينكولن بي. كلاين وجيفري إف. رايبير ، "The Digital Matrix: New Rules for Business Transformation Through Technology", استراتيجيات الأعمال والتكنولوجيا والقيادة باستخدام التحول الرقمي.
7. بقلم جورج ويسترمان وديديه بونيت وأندرو ماكافي. , "Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation", استخدام التكنولوجيا لتحويل المؤسسات والقيادة باستخدام التحول الرقمي.
8. ليندا جرافتون ونيكولاس كاري , "Digital Transformation: A Practical Guide to Rethinking Your Business" تحديد الأهداف إلى تنفيذ التغييرات للتحول الرقمي.

الملاحق

الاستبانة:

التحول الرقمي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالمملكة العربية السعودية ومدى تأثيره على كفاءة الإنتاجية للموظفين

تأمل منك الإجابة على الأسئلة التالية وذلك لغرض إعداد بحث علمي لطالب دراسات عليا، مع العلم أن مدة الاستبيان لا تتجاوز خمسة دقائق ولن يتم طلب أي معلومات شخصية وسيتم التعامل مع هذه المعلومات بسرية تامة.

شاكر لكم تعاونكم،،

* تشير إلى أن السؤال مطلوب

البيانات الشخصية

1. * الجنس

حدد دائرة واحدة فقط

ذكر

☐

أنثى

☐

2. * العمر

حدد دائرة واحدة فقط

٣٠-٢٠

☐

٤٠-٣١

☐

٥٠-٤١

☐

٦٠-٥١

☐

3. *المستوى التعليمي

حدد دائرة واحدة فقط

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

☐☐☐☐

أخرى: ☐

(Likert scale) الرجاء الاجابة عن الاسئلة التالية من خلال اختيار مستوى درجة الموافقة/عدم الموافقة :

المحور الاول : التحول الرقمي في الهيئة الملكية

4. * أهداف الاستراتيجية الرقمية للهيئة الملكية تتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي لرؤية المملكة العربية السعودية

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

أوافق

صحيح لحد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

5. * تتوفر بالمنظمة عدد كافي من المنصات الرقمية والادوات الالكترونية الفعالة

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

أوافق

صحيح لحد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

6. *يتم تدريب وتوجيه جميع الموظفين لاستخدام المنصات الالكترونية لانجاز المهام

حدد دائرة واحدة فقط

- أوافق بشدة
أوافق
صحيح لحد ما
لا أوافق
لا أوافق بشدة

☐
☐
☐
☐
☐

7. * يتم نشر الثقافة الالكترونية بشكل دوري مما يعزز من تمكين التحول الرقمي

حدد دائرة واحدة فقط

- أوافق بشدة
أوافق
صحيح لحد ما
لا أوافق
لا أوافق بشدة

☐
☐
☐
☐
☐

8. *يتم قياس مدى قبول التحول الرقمي والرضى للموظفين وتحديد مدى الاستفادة منه بشكل دوري

حدد دائرة واحدة فقط

- أوافق بشدة
أوافق
صحيح لحد ما
لا أوافق
لا أوافق بشدة

☐
☐
☐
☐
☐

9. *تتبنى المنظمة الإدارة الإلكترونية الشاملة في جميع إجراءاتها الإدارية

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

أوافق

صحيح لحد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

☐
☐
☐
☐
☐

10. * تقدم المنظمة جميع خدماتها للمستخدمين عبر المنصات الرقمية لتفعيل التحول الرقمي

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

أوافق

صحيح لحد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

☐
☐
☐
☐
☐

المحور الثاني: تأثير التحول الرقمي على إنتاجية الموظفين بالهيئة الملكية

11. * التحول الرقمي يساهم في انجاز المهام بشكل أسرع ويقلل التكاليف ويزيد الكفاءة الانتاجية

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

أوافق

صحيح لحد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

☐
☐
☐
☐
☐

12. * يساهم التحول الرقمي في تحسين التواصل الفعال والتعاون بين الموظفين

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

أوافق

صحيح لحد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

13. * التحول الرقمي يقلل من وقوع الأخطاء البشرية

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

أوافق

صحيح لحد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

14. * يساهم التحول الرقمي في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

أوافق

صحيح لحد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

15. * يساهم التحول الرقمي في تسريع اتخاذ القرارات

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

أوافق

صحيح لحد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

16. * قياس الاعمال المنجزة رقميا يعزز من دقة تقاس مؤشرات أداء الموظفين والادارات

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

أوافق

صحيح لحد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي بالهيئة الملكية

17. * المخاوف الامنية الالكترونية بالمنظمة تقلل من كفاءة التحول الرقمي

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

أوافق

صحيح لحد ما

لا أوافق

لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

18. *التكلفة التشغيلية وقلة الموارد تؤثر في تطبيق التحول الرقمي

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

صحيح لحد ما

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

☐

19. * عدم وضوح رؤية المنظمة للتحول الرقمي سواء في رسالتها وأهدافها يؤثر في تطبيق التحول الرقمي

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

صحيح لحد ما

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

☐

20. * مقاومة التغيير والعمل بالطرق التقليدية يضعف من تطبيق التحول الرقمي الشامل

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

صحيح لحد ما

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

☐

21. * ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى المهني والتنظيمي يؤثر سلباً على مواكبة التحول الرقمي المتسارع حول العالم

حدد دائرة واحدة فقط

أوافق بشدة

☐

أوافق

☐

صحيح لحد ما

☐

لا أوافق

☐

لا أوافق بشدة

☐

شكر وإمتنان

نقدر لك تخصيص وقت لملء الاستبيان ومشاركته تعني الكثير بالنسبة لنا والتي ستمكننا بإذن الله من إجراء البحث بشكل أفضل.

شكراً لك ،،،،

Abstract:

This research aims to explore the relationship between digital transformation and increased productivity in government organizations, specifically the Royal Commission for Jubail and Yanbu in the Kingdom of Saudi Arabia, through the use of digital technology to improve production efficiency and enhance competitiveness. It seeks to provide a comprehensive vision on how to improve performance through digital transformation. It also highlights how these tools and technologies can be effectively applied to achieve sustainable improvements and analyzes successful practices that have contributed to increased productivity by using a descriptive-analytical approach to describe reality, answer questions, and analyze and interpret collected data. The research also addresses the challenges facing organizations in implementing digital transformation, such as resistance to change, the need for training, and the preparation of technical infrastructure. The research also provides practical recommendations for digital transformation and increased productivity through well-thought-out strategies that include employee training, improving digital systems, and adopting a culture of innovation.

Midocean University
College of Management
Department of Business Administration

The implementation of digital transformation in the Royal Commission for Jubail and Yanbu in the Kingdom of Saudi Arabia and its impact on employee productivity.

Prepared by:
Abdullah Alshehri

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhamid Dr. Faiz Garad

Year: 2024/2025