

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

## 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 الفعالة 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.

## 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 غالباً وفيرة في الموارد المالية والبشرية، مما يوجب تفعيل تنفيذ استراتيجيات التغيير والتطوير

هدر الوقت لدى الافراد: يكون غالباً في المؤسسات الحكومية اعتماد على الآخرين 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 عائقاً للتغيير والتطوير

تحديات التغيير والتطوير تعتمد على سياق كل مؤسسة حكومية والعوامل المحيطة بها، وتتطلب تخطيطاً وتنفيذاً جيداً 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.  
إلى أي مدى يساهم تحسين الأداء في تحسين الفعالية في تقديم الخدمات في المؤسسات الحكومية السعودية؟

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء وفعالية وكفاءة تقديم الخدمات في المؤسسات الحكومية السعودية

إلى أي مدى تساهم زيادة الشفافية في تعزيز مستوى الشفافية في العمل الحكومي؟  
لشفافية في العمل هي مبدأ يهدف إلى جعل عمليات وقرارات المؤسسة أو المنظمة متاحة وواضحة للموظفين والأعضاء والجمهور الخارجي. إليك 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.

كيف يساهم تحسين إدارة الموارد في الموارد المالية والبشرية في المؤسسات الحكومية السعودية؟  
كيف يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية في تحقيق أهداف استراتيجيات المؤسسات الحكومية؟  
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.

تكيف 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.

إلى أي مدى يساهم تعزيز الابتكار في العمل الحكومي في تحسين الأداء؟  
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 يسهمون 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.

كيف يتم توجيه استثمارات الحكومة إلى الموارد التي تحتاج للتطوير؟  
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 إلحاحًا 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.

الى 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 ومعرفتهم 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.

## الدراسات السابقة. -

### البنية المؤسسية الوطنية

هي المرجع الوطني لتطبيق البنية المؤسسية في القطاع الحكومي عبر ممارسات ومعايير ومنهجيات وضوابط وطنية موحدة لدعم التحول الرقمي في الجهات الحكومية والوصول إلى حكومة ذكية متكاملة برؤية وطنية موحدة تضع المواطن أولاً. وتشمل ممارسات وضوابط تعنى بتطبيق رؤية واستراتيجية الجهة الحكومية وذلك بإحداث التغييرات اللازمة للموائمة بين أهداف وإجراءات الأعمال للجهة وبين تقنية المعلومات (التطبيقات، البيانات، البنية التحتية للتقنية) وتقدم البنية المؤسسية الوطنية نماذج ومعايير وأدلة استرشادية لتعزيز تطبيق البنية المؤسسية وتسريع التحول الرقمي لتحقيق أهداف الرؤية

## مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني). -

سوف يتم إيراد البحث على الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك سواء مدراء او موظفين ومعرفة مدى أثر التغيير و التطوير في سرعة انجازهم للمهام المطلوبة