

## التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء (دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموائى في مدينة الرياض)\*

إيلاف بنت ظلال الدماس الشمالي  
ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: althomali.elaf@gmail.com

الدكتورة أميرة محمد علي أحمد  
جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية

### المخلص

يهدف هذا البحث الى النظر في الأداء بعد عملية التحول الرقمي للمنشآت. تم تطبيق هذا البحث على هيئة حكومية، وهي الهيئة العامة للموائى بالرياض وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. ولتحقيق الهدف تم توزيع استمارة استبيان على (50) موظف واداري بالهيئة وخرج هذا البحث بمجموعة من النتائج من أهمها سرعه انجاز المعاملات وجودة إتمام الاعمال بعد عملية التحول الرقمي واوصت الدراسة بمتابعة العمل الرقمي وربطه بشكل أوسع على جميع الاعمال.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، منظمات الأعمال، الهيئة العامة للموائى في الرياض.

\* قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال لعام 1443هـ.

# Digital Transformation in the Management of business Organizations and its Impact on Performance (A field study on the General Authority for Ports in the city of Riyadh)

**Elaf bint Talal Al-Damas Al-Thamali**  
Master of Business Administration, Taif University, Saudi Arabia  
Email: althomali.elaf@gmail.com

**Dr. Amira Muhammad Ali Ahmed**  
Taif University, Kingdom of Saudi Arabia

## ABSTRACT

This research aims to look at performance after the process of digital transformation of Establishments. This research was applied on government agency, The General Ports Authority in Riyadh City.

The descriptive analytical method was followed in this study. To achieve the goal, a questionnaire was distributed on (50) employees and administrators in the authority. speeding of achieving transactions and the quality of achieving business after the digital transformation process. The study recommended following up on digital work and linking it more broadly to all businesses.

**Keywords:** digital transformation, business organizations, the General Authority for Ports in Riyadh.

## الفصل الاول الإطار العام للبحث

### المبحث الأول

#### مقدمة:

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل لتحقيق فوائد كبيرة، نتيجة لاستخدام هذه التكنولوجيا، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها العامة والخاصة، فتميم تطبيق التقنية على الإدارات ليس فقط شكلاً عسرياً للحياة، بل هو حاجة ماسة لمجتمعاتها ودافعاً لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الأفق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة. (عبود، 2002، ص125).

في مقابل إن الإدارة الإلكترونية أولاً وقبل كل شيء هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعري - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها، أو الإلكترونية المجردة التي تستخدم الإنترنت ومنتجاته الرقمية كقدرة جوهرية في إنشاء القيمة في العمل والإنتاج والتوزيع والإدارة، وبين الإدارة الإلكترونية في الشركات المزيجة (المادية - الرقمية) التي تستخدم الإنترنت كإحدى القنوات أو الوسائل لتصريف الإدارة وتعزيزها من خلال الخصائص المتميزة للإنترنت. (عبود، 2002، ص126).

في السنوات الأخيرة تطورت المشاريع والاعمال بالإنجاز وإتمام الأعمال في تسابق مع الوقت وإتمام هذه الاعمال والخدمات والمشاريع ينبغي السرعة في الإدارة والبحث والتنفيذ واخذ القرار وإنجاز المعاملات. من هنا بدأت المنظمات بالتحول الرقمي لبعض الإدارات ومن ثم التحول الرقمي لكل المنظمة.

#### مشكلة الدراسة:

إن تطوير خدمات الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصرها المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التكنولوجية بما يجعل كل ذلك اجازة في تحقيق التميز بالنسبة للمؤسسات، وكما أن التفاعل الإيجابي للمؤسسات الحكومية مع المستفيدين وتقديمها للخدمات لهم يتطلب توفر خدمات الإدارة الإلكترونية (مصبيح وردة، 2018).  
ولكون العديد من المؤسسات الحكومية لازالت تمارس أعمالها عن طريق الإدارة التقليدية، والبعض جزئياً مع ملاحظة عدم التقدم نحو ممارسة الإدارة الإلكترونية في كامل أعمالها. ومن هنا تأتي الدراسة للبحث في مشكلة الأداء بعد تطبيق التحول الرقمي أو الإلكتروني في المنظمات ويتم تطبيق البحث على الهيئة العامة للموانئ بالرياض.

#### أهداف الدراسة :

1. التعرف على العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي في منظمات الأعمال والاداء.
2. دراسة مدى تأثير تطبيق تعاملات التحول الرقمي على مستوى الأداء وتقليل التكلفة في منظمات الأعمال.
3. التعرف على المعوقات الإدارية التي تحد من تطبيق تعاملات التحول الرقمي في منظمات الأعمال.
4. سيجاول البحث تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في تطبيق التحول الرقمي في منظمات الأعمال.

#### أهمية الدراسة :

إن التوجه العالمي نحو تطبيق تعاملات التحول الرقمي يزداد يوماً بعد يوم، مما يدل على أهمية التحول الرقمي واعتراف العالم بدوره في تحقيق التقدم والنمو للمجتمعات المعاصرة. ويشكل حيزاً كبيراً في مستقبل الإدارة الحديثة. وتكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح أن تطبيق تعاملات التحول الرقمي أصبحت عاملاً رئيسياً في رفع كفاءة الأداء بمنظمات الأعمال ومنها رفع الإنتاجية وفي جانب آخر توفير التكاليف الاقتصادية عليها.

### فروض الدراسة :

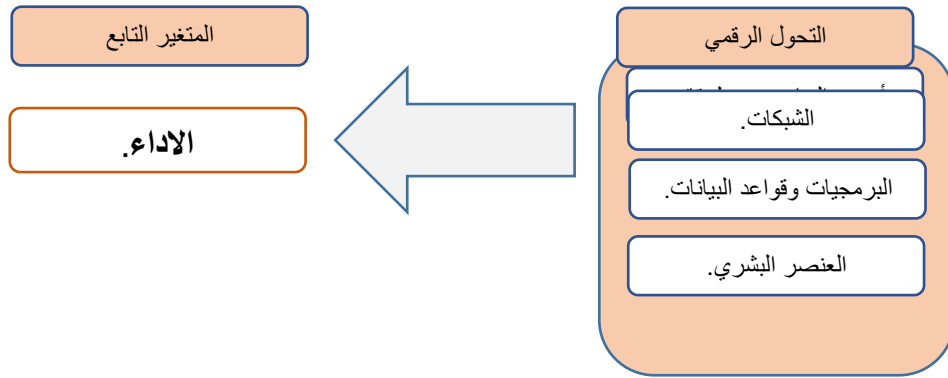
**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي في إدارة منظمات الاعمال والأداء.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي في إدارة منظمات الاعمال والأداء.

1. هل يساهم التحول الرقمي في تطبيق عنصر السرعة في إجراء المعاملات بمنظمات الأعمال؟
2. هل يحقق التحول الرقمي عنصر الرقابة الإدارية الفعالة بمنظمات الأعمال؟
3. هل حقق التحول الرقمي نموذجاً ناجحاً في ضبط الجودة الإدارية بمنظمات الأعمال؟
4. هل تعاني الإدارات بمنظمات الأعمال من مظاهر قصور و خلل عند تطبيق التحول الرقمي؟
5. هل الاهتمام بالتحول الرقمي وتطبيقاته بمنظمات الأعمال أثر على العمليات الإدارية الروتينية؟

### 1.6 نموذج الدراسة :

تم اختيار النموذج أدناه نسبةً للربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة



شكل 1 نموذج الربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فصفها ويحللها" (أبو عزب، 2008، ص 163).

### حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: التحول الرقمي بإدارة منظمات الاعمال وأثره على الأداء.
- الحدود المكانية: الهيئة العامة للموانئ في مدينة الرياض .
- الحدود الزمانية: وتتمثل بالزمن الذي سيتم من خلاله تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة واستخلاص النتائج في العام 2022م.
- الحدود البشرية: موظفي وعاملي الهيئة العامة للموانئ بمدينة الرياض.

### مصطلحات الدراسة :

- **التحول الرقمي :** هو توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية أو القطاع الخاص بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد. (مفيد، 2015).
- **الإدارة الإلكترونية :** وهي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل لتحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية

المناحة في اطار الكتروني حديث، من اجل استغلال أمثل للوقت والجهد والمال وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبال جودة المطلوبة (حافظ، 2017).

### تنظيم البحث:

يحتوي البحث على خمسة فصول الفصل الاول الاطار العام للبحث ويشمل المبحث الاول: المقدمة ومشكلة البحث واهداف البحث، الأهمية العلمية والعملية وفرضيات البحث وحدود البحث، التعريفات الإجرائية للبحث وهيكل البحث، ويشتمل المبحث الثاني: الدراسات السابقة. الفصل الثاني يحتوي على الإطار النظري، الفصل الثالث يحتوي على الدراسة الميدانية يتناول. الفصل الرابع يتناول اجراءات الدراسة الميدانية، الفصل الخامس يحتوي على ملخص النتائج ومناقشه النتائج واسهامات الدراسة وتأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية ومحددات البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية، الفصل السادس الخاتمة.

### المبحث الثاني الدراسات السابقة

- دراسة عبد العال (2021) التنظيم والإدارة: رفع كفاءة العنصر البشري والتحول الرقمي من أولويات الجهاز في 2021 .

سلط المقال الضوء على موضوع بعنوان التنظيم والإدارة ورفع كفاءة العنصر البشري والتحول الرقمي من أولويات الجهاز في (2021). وتناول المقال عدة فقرات، استعرضت الفقرة الأولى مواصلة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة برئاسة الدكتور صالح الشيخ تدريب الموظفين المرشحين للانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة حيث تم الانتهاء من تدريب قرابة (40) ألف موظف بنهاية (2021) في ضوء خطة رفع كفاءتهم عبر الحزم التدريبية المخصصة لهم. وتناولت الفقرة الثانية المشروعات القومية فواصل الجهاز العمل في المرحلتين الثانية والثالثة من المشروع القومي لتحديث الملف الوظيفي إلكترونياً للعاملين بالجهاز الإداري للدولة حيث يتم تحديث الملفات الوظيفية للعاملين بالجهات النابعة للوزارات والهيئات والجامعات. وتضمنت الفقرة الثالثة تنظيم الجهاز للعدد من ورش العمل لتدريب مسؤولي تحديث بيانات الموظفين بوحدات الموارد البشرية في الجهات التي انتهى تنفيذ مشروع التحديث بها، ويعمل الجهاز على تطوير طرق العمل لتطبيق نظام العمل عن بعد وتهيئة كافة الأجهزة للعمل عن بعد عن طريق التراسل الإلكتروني للحفاظ على سير العمل.

- دراسة الحارثي (2020) التحول الرقمي وأثره على الارتقاء بالخدمات البيئية: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة

هدف البحث إلى التعرف على جهود وزارة البيئة والزراعة المبدولة للتحول الرقمي، والتعرف على معوقات التحول الرقمي بالوزارة، والتعرف على ممارسات ومعايير التحول الرقمي، الكشف عن التميز في تقديم الخدمة للمستفيدين بالوزارة، التعرف على مدى معرفة كافية للمستفيدين بالتعاملات الحكومية وبرمجيات الحاسب الآلي. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة البيئة والزراعة بلغ حجم العينة (60) فرداً. من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان: توجد معوقات بوزارة البيئة والزراعة تحول دون تطبيق التحول الرقمي وكان ذلك بمتوسط حسابي (3.66 من 5)، هناك جهود مبدولة بالوزارة نحو التحول الرقمي، بمتوسط حسابي (3.68)، هناك تميز في تقديم الخدمة للمستفيدين بالوزارة نتيجة تطبيق التحول الرقمي بمتوسط حسابي (3.57)، إن المستفيدين ليس لديهم المعرفة الكافية بالتعاملات الإلكترونية وبرمجيات الحاسب الآلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38)، ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحثان: العمل على تكثيف الجهود بوزارة البيئة نحو التحول الرقمي ضرورة التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التحول الرقمي والعمل على حلها والتي من ضمنها: العمل على ضمان سرية البيانات وحمايتها من المخاطر الداخلية والخارجية، ضرورة تدريب منسوبي الوزارة على البرامج والتطبيقات الإلكترونية الخاصة بالتحول الرقمي ومواكبة كل ما يستجد من برامج وتقنيات.

- دراسة مطرف ( 2020 ) التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي في ظل الأزمات العالمية والكوارث. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم مقياس مدى جاهزية الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة للتحول الرقمي، وتم التطبيق عمى عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات تكونت من ( 110 ) عضو بيئة تدريس في الجامعات الحكومية، و( 110 ) عضو في هيئة تدريس في الجامعات الخاصة، وقد توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توفر العناصر المادية اللازمة لمتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص.

- دراسة عبادي (2019) تجليات التحول الرقمي ودوره في تفعيل السياحة الداخلية: اتصالات الجزائر نموذجاً يهدف البحث الحاضر إلى إبراز أهمية إدخال تقنيات الرقمنة ومعلومات الاتصال لتنشيط قطاع السياحة في الجزائر، وخاصة بعدما ظهرت نية جادة لدى صانعي القرار في قطاع السياحة لإدخال نظم التكنولوجيا الرقمية للتررويج السياحي، ومواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال الرقمنة، وكذلك صدور قوانين التجارة الإلكترونية وقوانين الاتصالات والبريد التي تم تكييفها وفقاً لهذه التطورات وما تقدمه وتعرضه مؤسسة اتصالات الجزائر من خدمات في هذا الإطار للمساهمة في تطوير وعصرنة قطاع السياحة في الجزائر. وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي والتحليلي لأجل القيام بالدراسة محل البحث. وخلص البحث إلى حقيقة أن نظم التكنولوجيا و الرقمنة لها دور فعال ومحوري للنهوض بالقطاع السياحي في الجزائر.

- دراسة محمد (2019) التحول الرقمي في السياحة المصرية: المفهوم-التحديات-المتطلبات

أصبح مفهوم التحول الرقمي واحداً من أكثر المفاهيم نمواً وانتشاراً حول العالم في الوقت الراهن، خاصة في ظل التطورات المتلاحقة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وفي هذا الإطار أصبح الاستثمار في التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من صناعة السياحة، وذلك من خلال الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، المنصات الرقمية، السياحة الافتراضية، توفير البيانات الضخمة، ونظام تحديد المواقع الجغرافية، وغيرها من التقنيات التكنولوجية الحديثة. وتستهدف الأجهزة السياحية الرسمية في مصر تنشيط السياحة الدولية الوافدة إليها من معظم دول العالم وتحسين جودة خدماتها واستعادة مكانتها السياحية، وهو ما يتطلب ضرورة مواكبة التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة وتسويق وتنمية النشاط السياحي في مصر من خلال تزايد الاعتماد على السياحة الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها وتطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية. ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت منهجية الدراسة على استخدام: (1) المنهج الوصفي التحليلي (2) منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى نتائج هامة تتمثل في: إمكانية تطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية إذا ما تم التغلب على التحديات التي تواجهها في هذا الشأن، ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال ومحاولة تطبيقها، ضرورة تنفيذ آليات فعلية لتطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية بشكل متكامل في ضوء التوصيات التي انبثقت عنها الدراسة.

- دراسة البلوشية ( 2018 ) واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، دراسة ميدانية علة عينة من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحول، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب، تماشياً مع التوجهات العالمية في المجال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقتنة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بمساعدة تحليل المحتوى للوثائق في هذا الجانب التي تم الحصول عليها من المؤسسات عينة الدراسة، لدعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة. وطبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية وهي: وزارة التقنية والاتصالات ووزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وشرطة عمان السلطانية، ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً، من توعية وتنقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، كما تفاوتت مستوى التحول

بالمؤسسات عينة الدراسة إلى أن جميعها بذلت جهود ساعدت في تقدم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018 ، في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية، ومشاريع أخرى .

- دراسة الزين ( 2016 ) بعنوان : التحول لعصر الإدارة الرقمي تقدم معرفي أم تقهقر منهجي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة عمان

هدفت الدراسة الى معرفة فوائد الإدارة الإلكترونية و معوقاتهما في عصر بدأ ينفذ عن كنفه الأساليب التقليدية في الإدارة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي وقد توصلت الدراسة الى أن اعتماد المنهج الرقمي لا يعني أبدا تراجع عن أدوار وسلطات الإدارة بقدر ما يعني تطويرا وتحديثا بما يلائم العصر ويناسب التطور فرغم تخوف الإداريين من هميش وتقميص دورهم في الإدارة - فإن الإدارة الرقمية لن تلغي دور المدير بل ستدعمه وتعطه أدوارا أساسية أخرى داخل الإدارة الإلكترونية عبر تدبير التفاعلات التي تسمح بها هذه الوسائط فقد أثبتت الأبحاث الإدارية اعتماد مدخل التقنية الرقمية في الإدارة كأحد المكونات الأساسية لتطورها.

- تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في (بُعد الاستجابة، بُعد الاعتمادية، بُعد الملموسية، بُعد الضمان، بُعد التعاطف)، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (168) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (139) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يُعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

#### نقد تحليلي للدراسات السابقة:

استخدمت دراسة ( مطرف ، 2020) التحول الرقمي كوسيلة هامة في مجال التعليم الجامعي في ظل الأزمات وكان من اهم نتائجها انها توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توفر العناصر المادية اللازمة لمتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية ، بينما هدفت دراسة ( البلوشية ، 2018) إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، دراسة ميدانية علة عينة من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان ، وتوصلت إلى الدراسة أهم النتائج ممثلة في قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقميا، من توعية وتنقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، بينما هدفت دراسة ( الزين ، 2016 ) الى معرفة فوائد الإدارة الإلكترونية ومعوقاته .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

### المبحث الأول تعريف التحول الرقمي وأهميته

#### تعريف التحول الرقمي:

يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية أو القطاع الخاص بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد. (مفيد، 2015)

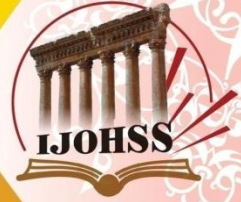
يمثل التحول الرقمي تغيير جذري كبير في تقديم الخدمات وليس تغييراً تراكمياً، حيث يساعد على تحقيق الاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع. فهو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات (البار، 2019: 2).

ويشمل التحول الرقمي عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجياً يتدخل في وظائف المؤسسة كلها. (بردان، 2019: 13)، كما يُغير المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية، وطرق التشغيل، وكيفية الحصول على الخدمة. فالمستقبل الرقمي هو البديل العملي الوحيد المطروح أمامنا، فكل مستقبل بنى البشر مرتبط بهذا النمط الجديد. فالاقتصاد التقليدي يتميز بالتدخل الكثيف للعنصر البشري، وبكثرة الأخطاء، وبدورات العمل الطويلة، أما الاقتصاد الرقمي على العكس من ذلك تماماً، ويمكن توضيح مميزات وفوائد التحول الرقمي في الآتي:

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمات.
- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أداءها، وإدخال خدمات جديدة.
- زيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية. (الحجلان، 2020)
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة إلى قلة أو انعدام الأخطاء.
- تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى إعادة رسم وصياغة الطرق التي يحيا ويفكر ويتعامل بها أفراد المجتمع. (الشرياز، 2020).

#### متطلبات التحول الرقمي:

- **استراتيجية المنظمة:** وتعني الاستراتيجية "القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، لذا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية.
- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافات الحالية السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، وهذا ينطبق على المنظمات.
- **القيادة التحويلية:** وهي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.
- **الموارد البشرية:** هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، كما أنها تصيغ الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط السلوك، أو أنها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء العاملين لمهامهم وكيفية تنفيذ وظائفهم في سبيل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة. (عقيلي، 2005: 11).
- **قواعد التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية:**
- تنسيق الخدمات، وسهولة الحصول عليها، والتعرف على كيفية الاستفادة منها.
- الفصل بين مقدم ومتلقي الخدمة، والترويج للخدمات الإلكترونية.



- عمليات أقل وأسرع وأمان - خصوصية - في المعلومات.
- تقليل الاعتماد على التدخل البشري لتوحيد مستوى أداء الخدمات وانعدام الأخطاء.
- القابلية للتحديث من خلال المشاركة لزيادة مستوى أداء الخدمة.
- تطبيق معايير الحوكمة من شفافية وإفصاح ونزاهة.

#### فوائد التحول الرقمي:

- للتحول الرقمي عدد من الأهداف التي يمكن حصرها فيما:
- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.
- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة للجمهور.
- يوفر فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية والتي تساهم بدورها في تحسين الرضى والقبول من الجمهور تجاه خدمات المؤسسة.
- يسهل التحول الرقمي الربط بين المؤسسات وبعضها البعض أو بين المؤسسات والقطاع الخاص لضمان جودة البيانات وتوفير مصدر موثوق ومترابط من المعلومات.
- يساعد متخذي القرار في المؤسسات على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.

#### دوافع تبني التحول الرقمي:

إن من أهم دوافع المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى تبني التحول الرقمي ومن ثم التوجه نحو زيادة الأعمال الرقمية هي المنافسة المتزايدة التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الشركات الكبرى وكذلك المنافسة مع نظائرها من الشركات الصغيرة والمتوسطة ولذا لا يمكنها أن تستمر في العمل دون أن تتبنى ثقافة الابتكار والابداع، فهي مفتاح نجاح هذا العصر، الذي يمكنها من الوصول إلى التميز والنجاح. وهذا يتطلب منها العمل على زيادة قدرتها الإنتاجية والابتكارية وسرعة الوصول إلى الأسواق، وربما يكون دافع الشركات الصغيرة والمتوسطة من التحول الرقمي هو زيادة أحجام المبيعات، وتحقيق وفورات في التكلفة، وابتكار طرق حديثة لخلق القيمة وتوليدها، وتقليل تكاليف الانتاج فضلاً عن تحسين جودة منتجاتها عبر تطبيق التكنولوجيا الجديدة. (مكاوي، 2019).

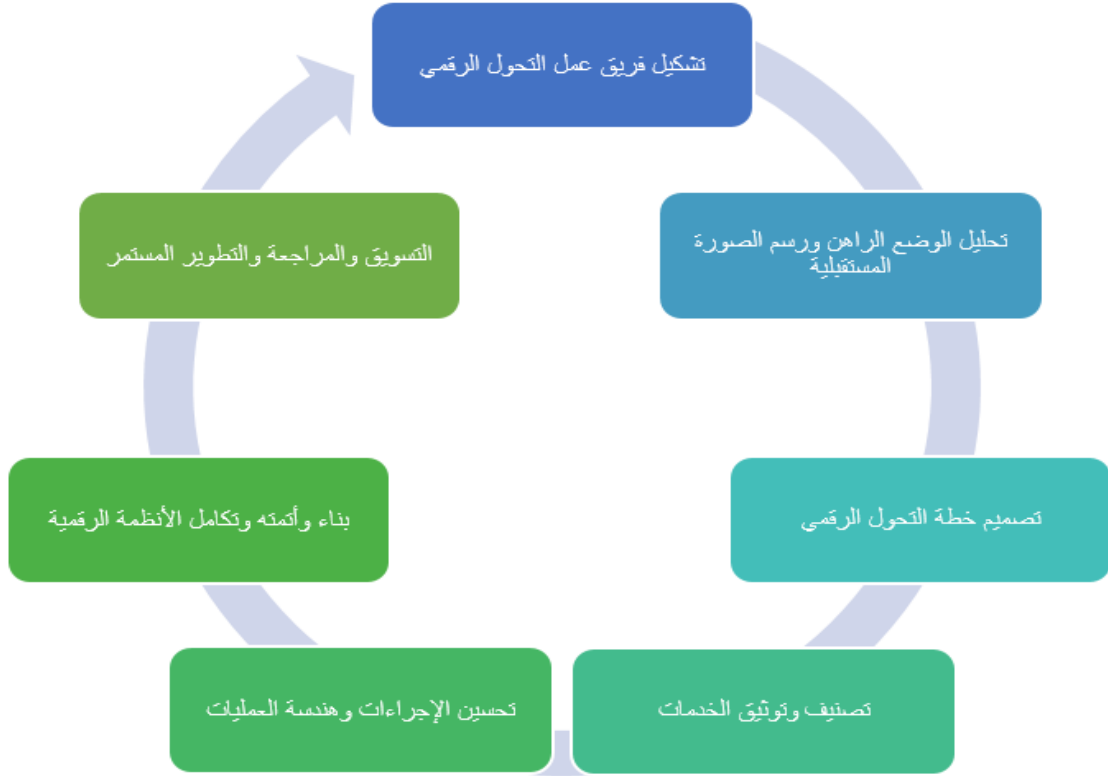
يضاف إلى ذلك غيرها من العوامل منها: تقدم التكنولوجيا والابتكار، وتغيير ممارسات الأعمال مع اقتصاد الانترنت والتجارة الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، وأيضاً تلبية احتياجات العملاء المتبدلة باستمرار وخاصة بعد أزمة وجائحة كورونا.

#### أهمية التحول الرقمي إلى منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال:

وتبرز أهمية التحول الرقمي من الفوائد التي يقدمها لهذه المشروعات والتي تشمل تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق النمو، فالتحول الرقمي يسهل ظهور الشركات الصغيرة ويوفر فرصاً جديدة للشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية بتكلفة منخفضة نسبياً، من خلال ابتكار المنتجات وخفض التكاليف وارتفاع الدخل، نتيجة زيادة الربح بسبب تقليل الأيدي العاملة. (مكاوي، 2019).

#### مراحل تصميم وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي:

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



المصدر: (عبدالهادي ، 2017) .

## المبحث الثاني

### أنواع الخدمات الإلكترونية التي يقدمها التحول الرقمي

أنواع الخدمات الإلكترونية التي يقدمها التحول الرقمي:

- 1- الخدمات المعلوماتية:**  
هي تلك التي توفر معلومات ثابتة عن المؤسسة كوصف الخدمة ومتطلبات الحصول عليها أو الاستفسار والبحث، بالإضافة إلى طباعة نموذج طلب الخدمة (إن وجد) دون تفاعل من جانب المستفيد أو الجهة.
- 2- الخدمات التفاعلية:**  
تتيح الجهة للمستفيد تعبئة نموذج إلكتروني عن طريق القنوات الإلكترونية، ومن ثم إرساله بشكل إلكتروني، مع إتاحة خاصية الاستعلام ومتابعة الطلب، ولكن يتطلب مراجعة المستفيد للجهة لإتمام الخدمة.
- 3- الخدمات الإجرائية:**  
تتيح الجهة للمستفيد خاصية الاستعلام ومتابعة الطلب، وتقوم الجهة بتنفيذ الخدمة بكامل إجراءاتها داخل الجهة حتى انتهاء تقديم الخدمة دون الحاجة لمراجعة المستفيد لمقر الجهة، ويكون التفاعل باتجاهين من المستفيد إلى الجهة الحكومية والعكس.

#### 4- الخدمات التكاملية:

تتيح الجهة للمستفيد تعبئة نموذج إلكتروني عن طريق القنوات الإلكترونية، ومن ثم إرساله، مع إتاحة خاصية الاستعلام ومتابعة الطلب، وتقوم الجهة بتنفيذ الخدمة بكامل إجراءاتها داخل الجهة وخارج الجهة عن طريق التكامل مع الجهات الخارجية الأخرى حتى انتهاء تقديم الخدمة دون الحاجة لمراجعة المستفيد لمقر الجهة.

#### 5- تسجيل الدخول بالتصديق الإلكتروني.

#### 6- الدفع الإلكتروني وأتمتة كافة العمليات. ( سلطان ، 2011 )

#### التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية :

انطلقت رؤية الحكومة الإلكترونية في المملكة بعد إقرار الاستراتيجية الوطنية لمجتمع السعودية الرقمي والحكومة الإلكترونية في مايو 2003م، وقد جاء في ذلك في حرص جلالته الملك سلمان وولي عهد عهده الأمين في رؤية المملكة 2030 بحث المؤسسات الحكومية على ضرورة توفيق وتطوير الخدمات الحكومية إلكترونياً لتسهيل المعاملات والإجراءات.

ويهدف برنامج التحول الرقمي في المملكة إلى بناء مجتمع معرفي مستدام ورفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام عبر بناء القدرات الوطنية وتعزيز البنى الأساسية وتطوير صناعة تقنية المعلومات وتحسين جودة الخدمات الحكومية وطرق تقديمها وفق ضوابط ومعايير ومراحل زمنية محددة مع ضمان توافيقها مع أهداف تبسيط إجراءات الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال والمؤسسات الحكومية.

تُعنى وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات بالإشراف على إعداد وتنفيذ برنامج التحول الرقمي ومتابعة الأداء، ويتمثل دورها في دعم المؤسسات الحكومية في تطوير الخدمات وتحسين الإجراءات وأتمتة القنوات من خلال إعداد برنامج التحول الرقمي من خلال استخدام إطار عمل مؤسسي موحد للتحول الرقمي.

### الفصل الثالث

#### المبحث الأول

#### الهيئة العامة للموانئ: النشأة والتطور

الميناء: مرسى محجوز أو مستور طبيعياً أو صناعياً عن موج البحر، وتجهز الموانئ بمعدات تفريغ وتحميل البضائع مثل الرافعات (التي يديرها عمال الشحن والتفريغ) والرافعات الشوكية لاستخدامها في تحميل السفن، والتي تدار من القطاع الخاص أو الهيئات الحكومية. في كثير من الأحيان توجد مصانع التعليب أو مرافق معالجة أخرى بالقرب من الموانئ. توجد في الموانئ بعض القنوات والتي تسمح للسفن بالحركة الداخلية والوصول إلى وسائل النقل المختلفة مثل القطارات والشاحنات بحيث تسمح للركاب والبضائع بالخروج أسرع من الميناء. (Revista de Ingeniería, 2016)

(موقع الهيئة العامة للموانئ) حيث يكون موقع جغرافي استراتيجي، وايضا ممر استراتيجي مهم بين القارات الثلاث، تطل "موانئ" على بحرين حيويين وسواحل عدة ممتدة بمساحة شاسعة مما جعل من موانئ مركزاً أساسياً لأكبر أعمال شركات النقل البحري والخدمات اللوجستية.

ولأهمية هذا القطاع فقد اتخذت المملكة قرار تاريخي بإنشاء (المؤسسة العامة للموانئ) في عام 1976م – 1397هـ ككيان مستقل يشرف على موانئ المملكة وتطويرها مطبقاً لأفضل المعايير العالمية، ويتمثل دور موانئ في تطوير أعمال التجارة البحرية الإقليمية والدولية وايضا نقل الركاب.

وتشرف الهيئة العامة للموانئ على منظومة الموانئ السعودية التي تعد من أكثر الموانئ تطوراً ليس في المنطقة وحسب، بل على المستوى الدولي، إذ تحتل في موقع الريادة في قائمة موانئ المنطقة خصوصاً وأنها تقع على ممر استراتيجي يربط بين آسيا وأوروبا وأفريقيا مما جعل من موانئ السعودية شرياناً حيوياً للتجارة الدولية ومؤثراً رئيساً في الحركة الملاحية البحرية.

وعلى مر الزمن، شهدت الموانئ تطورات متلاحقة عززت من قوة المملكة الاقتصادية واللوجستية، كان أهمها صدور الأمر السامي الكريم عام 1997 م بتخصيص الموانئ السعودية وهي من أوائل القطاعات التي تم تخصيصها نظراً لحيويتها، عبر إسناد جميع أعمال تشغيل وصيانة وإدارة الأرصفة والمعدات التابعة للموانئ إلى القطاع الخاص، وهو ما قام بدفع الموانئ بقوة لتأخذ قدماً بالاستثمار في مجال ضخمة لتحديث وتطوير الموانئ السعودية.

واستمراراً لهذا التوجه تنفذ أعمال المناولة في الموانئ السعودية أكبر الشركات العالمية المتخصصة في أعمال تشغيل الموانئ ضمن أفضل المعايير العالمية في هذا المجال.

وفي العام 2018 صدر قرار مجلس الوزراء بتحويلها إلى الهيئة العامة للموانئ والموافقة على تنظيمها، لتكون بذلك هيئة عامة مستقلة مالياً وإدارياً، تتولى مسؤولية تنظيم إدارة وتنظيم جميع الموانئ البحرية في المملكة ماعدا الموانئ العسكرية وموانئ المدن الاقتصادية.

## المبحث الثاني

### الارتقاء بجودة الخدمات الإلكترونية المقدمة

تُعنى الهيئة العامة للموانئ بتوفير التقنيات الحديثة التي تمكّن الإدارات والأقسام من تطوير آليات عمل الهيئة لتحقيق تجربة فريدة للمستخدم وعلاء الموانئ، وخلق بيئة عمل تعتمد على البيانات لاتخاذ القرار.

1- مبادرة تحسين تجربة العملاء:

تعمل هذه المبادرة على تحسين تجربة العميل عن طريق إضافة 3 أنظمة تتعامل مع العملاء (نظام علاقات العملاء، ونظام الشكاوى، ونظام التفتيش) عن طريق متابعة نقاط التواصل بين العميل والهيئة باستخدام نظام CRM، بالإضافة إلى إيصال صوت العميل من خلال نظام الشكاوى، ولتحسين التعامل مع العملاء من خلال عمليات التفتيش تتم مراقبة جميع الإجراءات التي يقوم بها المقش.

وخلال عام 2020م تم العمل على مبادرة تحسين تجربة العملاء، و على أثرها تمت ترسية 7 مشاريع سترى النور في منتصف 2021م.

2- الأنظمة الإلكترونية التي تعمل الهيئة عليها:

خلال عام 2020م تم إنجاز نظام المجالس والاجتماعات، وهو نظام يساعد في تنظيم وتنسيق اجتماعات مجلس الإدارة، ومن مميزات أنه يمكن أن يتم التصويت فيه، وإرسال محضر الاجتماع، والتأكيد لحضور الاجتماعات.

ويجري العمل على أنظمة أخرى هي:

- نظام الرقابة والتفتيش: هو نظام إلكتروني يستخدم التقنيات الحديثة المدمجة في الأجهزة الذكية الكفّية والأجهزة المحمولة، من خلال سلسلة من الإجراءات التي تؤدي إلى أتمتة وظائف المعاملات وتدقق النماذج الميدانية، بحيث يؤدي إلى انسياب عملية المراقبة والتفتيش من الميدان إلى الهيئة والعكس.

- نظام علاقات العملاء: يساعد على جمع بيانات العملاء وتحليلها، واستخدام هذه المعلومات فيما بعد لإنشاء تجربة عملاء أفضل.

- نظام الشكاوى: يعمل على رصد ومتابعة شكاوى العملاء وطلباتهم، ويمنع النظام المركزية في العمل من خلال السماح للأعضاء بالرصد المستمر والوصول إلى الحالات وتوجيهها، حتى الوصول إلى نهاية دورة عمل الشكاوى.

- نظام إدارة الأصول: نظام خاص بالأصول الثابتة، بياناتها وتصنيفاتها كافة، بالإضافة لاحتساب الإهلاكات الخاصة بكل بند على حدة.

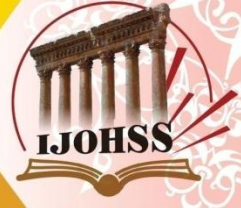
- شاشات مؤشرات الأداء: يتم بناء شاشات مؤشرات الأداء بالربط مع أنظمة المشغلين لتقييم أداء المشغلين بحسب عقود الإسناد الجديدة.

- نظام التحصيل: هو نظام يساعد على إدارة التدفق النقدي بشكل آلي.

- نظام إدارة العقود: هو نظام يضع حلولاً لإدارة عمليات حفظ ومتابعة العقود المتنوعة في الهيئة.

3- مشاريع البنية التحتية الداخلية:

أ- الخدمات الإلكترونية التي توفرها الموانئ:



ضمن عملية التحول الرقمي، توجد 36 خدمة توفرها الموانئ عن طريق منصة "فسح"، ويجري العمل الآن على إضافة 3 خدمات جديدة.

وتتم خلال 2020م العمل على المشروعات الآتية:

- 1) مشروع المسافنة.
- 2) مشروع إشعارات وصول السفن العسكرية.
- 3) مشروع إدارة المرشدين.
- 4) مشروع رفع مجموعة الفواتير كمرققات.
- 5) مشروع التكامل مع الهيئة العامة للموانئ.
- 6) التكامل مع مشغلي ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام.
- 7) تجهيز مسارات ميناء جدة الإسلامي.
- 8) الربط مع مشغلي ميناء جدة الإسلامي (إدارة الشاحنات).
- 9) إطلاق خدمة مواعيد الشاحنات بميناء جدة الإسلامي - المرحلة الأولى.
- 10) مشروع التكامل والمسارات (صادر ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام).
- 11) مشروع تسعيرة ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام.
- 12) مشروع إضافة خيارات الدفع (إدارة الشاحنات).
- 13) مشروع تصاريح مغادرة السفن (ميناء الملك عبدالله برابغ).

ب- الأنظمة والخدمات الإلكترونية ضمن عملية التحول الرقمي في الموانئ:

1) إنشاء منصة إلكترونية موحدة لمنظومة الاستيراد والتصدير، بالتعاون مع الشركة السعودية لتبادل المعلومات "تبادل".

2) تطبيق المعايير والممارسات العالمية، والحصول على شهادات معتمدة:

تم تطبيق عدد من المعايير والممارسات العالمية، والحصول على شهادات معتمدة من الجهات المانحة، وهي:

- 1- شهادة الأيزو (ISO27001) لأمن المعلومات.
  - 2- شهادة الأيزو (ISO22301) لضمان استمرارية الأعمال.
- بالإضافة إلى الحفاظ على المكتسبات السابقة في هذا المجال، والتمثلة في:
- 1- شهادة الأيزو (ISO9001:2008) لإدارة الجودة الشاملة.
  - 2- شهادة الأيزو (ISO31000) لإدارة المخاطر.
- وقد كان لهذا أثر إيجابي في وجود وثائق يمكن عدها دليلاً إرشادياً للمعطيات الفنية والإدارية والإجراءات، إضافة إلى المساعدة في تحقيق أداء جيد لجميع العمليات والخدمات التقنية المقدمة.

### المبحث الثالث

#### الأتمتة والإصلاحات الداخلية

لا تنحصر مهام "موانئ" فيما يخص تقنية المعلومات على تقديم الخدمة، بل العمل على تجويدها وضمان استمراريته بصورة مرضية للمستفيد، وتقديم المشورة والدعم اللازم، مع التركيز على الضوابط التقنية وتيسير العمل بها.

وفي هذا الإطار تم تحقيق عدد من الإنجازات في العام 2020م، أهمها:

- 1- تطوير نظام إدارة العقود والممتلكات؛ وذلك لإدارة ومتابعة جميع عقود الإسناد والتشغيل المبرمة مع الهيئة، وإصدار إشعارات إلكترونية لحالة العقود، بالإضافة إلى خاصية التقارير والمؤشرات التي تساعد أصحاب العلاقة على اتخاذ القرارات المناسبة، وقد سجل 986 عقداً، منها 692 عقداً سارياً.
- 2- ترقية وتعزيز عناصر الشبكة الرئيسة والفرعية، وعناصر البنية التحتية للهيئة في الجهاز الرئيس؛ لدعم السرعات العالية وفق أحدث التقنيات العالمية، ورفع نسبة استمرارية الأعمال والأنظمة.

- 3- الربط إلكترونياً مع جهات حكومية عدّة؛ لتحقيق التكامل والترابط بين الجهات الحكومية، وتبادل المعلومات بشكل سريع وأمن لخدمات حكومية أكثر كفاءة وفعالية، عن طريق قناة التكامل الحكومية (GSB) أو الشبكة الحكومية الآمنة (GSN)؛ إحدى خدمات برنامج التعاملات الحكومية "يَسَّر"، وذلك على النحو الآتي:
    - الربط بمنصة "التزام" مع وزارة الموارد البشرية، والتي تُتيح إمكانية تبادل بيانات الموظفين والوظائف ألياً.
    - الربط بمنصة "مُراسلات" إحدى مبادرات برنامج التعاملات الإلكترونية "يَسَّر"، وهي تختصُّ بتبادل الوثائق (الصادر والوارد) بين الجهات الحكومية.
    - الربط بمنصة "صَرَف" مع وزارة المالية، والتي تختصُّ بصَرَف رواتب ومسِيرات الرواتب إلكترونياً.
  - 4- تدشين تطبيق الجوّال ليُمكّن التواصل بسهولة مع العملاء وعَرَض الخدمات لحظةً بلحظةً وبطريقة مباشرة وفي أسرع وقت.
  - 5- تدشين خدمة تحديث بيانات الوالدين لجميع منسوبي الهيئة؛ للإسهام في رَفَع جودة البيانات ودقّتها، وتوفير خدمات إلكترونية واستعلامية لمنسوبي الهيئة.
  - 6- نَقْل استضافة الموقع الإلكتروني على أجهزة ذات إتاحة عالية تُسهّم في تحسين تجربة المستخدم للخدمات الإلكترونية بالموقع الإلكتروني للهيئة.
  - 7- تطبيق مبادرة مركزية الأنظمة والخدمات للهيئة بمركز المعلومات بالجهاز الرئيس؛ لرفَع مستوى الإتاحة، وقد تمّ الانتهاء من المرحلة الأولى بنَقْل جميع الأنظمة والخدمات من ميناء جدّة الإسلامي.
  - 8- تدشين عدد من الأنظمة لإدارة الاجتماعات التفاعلية والمرئية الافتراضية، وإتاحتها لجميع منسوبي الهيئة، وقد كان لها أثر إيجابي في استمرارية أعمال الموائى في ظلّ تطبيق الإجراءات الوقائية لجائحة كورونا (COVID-19)، وتمّ عمل اجتماعات استراتيجية عدّة لمجلس الإدارة، وكذلك توقيع عدد من الاتفاقيات والعقود الاستراتيجية على مستوى الموائى عن بُعد، ومن أهمّها توقيع أكبر عَقْد تخصيص منفرد في المملكة بحضور سمو أمير المنطقة الشرقية، ومعالي وزير النقل رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للموائى، ومعالي وزير النقل السنغافوري، ومعالي رئيس الهيئة العامة للموائى، والرئيس التنفيذي لشركة SGP.
  - 9- تدشين المرحلة الأولى من نظام الاتصال الهاتفي والمرئي في الهيئة بالجهاز الرئيس، والذي يُسهّم في رَفَع كفاءة إنتاجية العمل، وذلك من خلال سهولة وسرعة التواصل بين الموظفين، سواءً بالمكالمات الصوتية أو المرئية، بالإضافة إلى توفير تطبيق إلكتروني يتوافق مع جميع الأجهزة الذكية.
  - 10- تدشين منصة مدفوعات "فَسَح": تمت رَفْمَة الفواتير والمدفوعات عبر نظام فَسَح للمدفوعات (FASH PAY)، والذي يُتيح إمكانية إصدار واستعراض الفواتير لجميع الأطراف المعنية في الموائى بشكل مؤتمت مع الأنظمة التقنية الداخلية للهيئة.
- ومن خلال هذا الإجراء تم تحقيق السرعة والسهولة والأمان في العمليات المالية، وأسهم استخدام هذه التقنية الرقمية في إحداث نقلة نوعية في العمل لتوفير وقت العميل وإنفاقه المالي غير الضروري (إلغاء حضور مندوبين)، كما أسهم في التحكّم بدخول المستفيدين للموائى إلى أضيق الحدود، إضافةً إلى زرع ثقافة الاهتمام بالعميل بحصوله على الخدمة رقمياً دون حضوره شخصياً، وانعكس ذلك في تخفيض حضور العملاء لمحطات الموائى، ومن ثمّ تأمين سلامة المتعاملين وتَفادي الإصابة بفيروس كورونا إلى أدنى حدّ، إلى جانب تحقيق أعلى المعايير الأمنية داخل الموائى.



## الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية

### منهج البحث:

المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يتناسب مع طبيعة هذا البحث، حيث يمثل الاطار النظري ومفاهيمية التي تناولت التحول الرقمي بإدارة منظمات الاعمال وأثره على الأداء، أما الجزء التحليلي إجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث المختارة.

### تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع وعينة البحث في الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية التي المستشفيات . وتكونت عينة الدراسة من 50 موظف من مختلف المستويات الادارية الذين يعملون بالهيئة بمدينة الرياض.

### أسلوب جمع البيانات:

• البيانات الثانوية: وهي من مجموعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع والكتب والتقارير وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

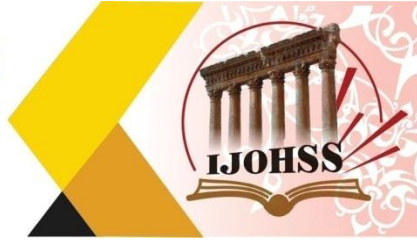
• البيانات الأولية: تتمثل البيانات الأولية لجمع البيانات في الاستبيان.

### الاستبانة

- سهل تطبيق التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد ممكن.
- يزيد التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية من التواصل الداخلي بشكل فعال
- ساهم تطبيق التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية في معرفة المستجدات من سياسات وتشريعات الهيئة للجميع العاملين والشركاء.
- تضيف تطبيقات التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية سهوله الوصول وصحة المعلومات المقدمة
- ساهم تطبيق التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية في رفع كفاءه اداء العمل وخلوه من الاخطاء
- ساعد تطبيق التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية إداريا بإيجاد حلول سريعة في البيئة المتغيرة
- زودت تطبيق التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية الادراجات بخيارات متعددة نتيجة قدرتها العالية في تحليل المعلومات
- تعمل تطبيقات التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية على رفع الميزة التنافسية بين الأقسام وفق التطورات الإدارية للقطاع

### الأساليب الإحصائية:

ستستخدم الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 24 وذلك من خلال جمع بيانات عينة أفراد الدراسة عبر رابط إلكتروني وجمع إجاباتهم عن طريق أكسل شيت ومن ثم وصف لعينة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية ومن ثم بناء صدق البناء الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ لتحقيق ثبات اداة الدراسة وحساب المتوسط والانحراف المعياري لأسئلة ومحاور اداة الدراسة ومن ثم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية لأفراد العينة.



## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة

توصلت الباحثة في نهاية الدراسة الى نتائج وتوصيات هي:

#### أولاً: النتائج:

1. وبنهاية هذه الدراسة خرجت مجموعة من النتائج المهمة كالتالي:
1. التحول الرقمي افاد في سرعة إنجاز المعاملات من الطريقة التقليدية.
2. جودة إتمام الاعمال اعلى بمراحل من جودتها قبل عملية التحول.
3. استمرار عملية تحسين وتطوير التحول الرقمي.
4. تحسن الأداء يؤدي الى رفعه كفاءة الجهاز الحكومي بالتالي الى تحسن شامل يصل الى تطوير الموظفين وتطوير الاعمال.

#### ثانياً: التوصيات:

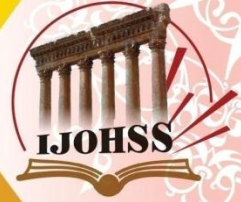
1. بمتابعة العمل الرقمي وربطه بشكل أوسع على جميع الاعمال.
2. صيانته عملية التحول دورياً وجعل اجهزه التحول لها احتياطي في حال الهجمات او الطوارئ
3. يمكن من خلال التحول العمل عن بعد للجهاز الحكومي مما يسمح للموظفين العمل في أوقات انتدابهم على انجاز جميع أعمالهم بأكثر من مقر.
- 4.

## الفصل السادس المراجع والملاحق

### المراجع

1. البار، عدنان مصطفى . ( 2019 ) . التحول الرقمي كيف ولماذا؟ . جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، السعودية.
2. البلوشية، نوال بنت علي . ( 2018 ) . واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان . جامعة عمان.
3. الحارثي، ذياب عبدالله . ( 2020 ) . التحول الرقمي وأثره على الارتقاء بالخدمات البيئية: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع14، المركز القومي للبحوث غزة.
4. الزين، سميح . ( 2016 ) . التحول لعصر الإدارة الرقمي تقدم معرفي أم تفهقر منهجي. دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة عمان المملكة الأردنية الهاشمية.
5. المطرف . ( 2020 ) . التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة اسيوط، المجلد (26)، العدد السابع.
6. بردان، عباس . ( 2019 ) . ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي. الجزء الأول.
7. سلطان، عبدالله . ( 2021 ) . التقنية ووسائل الاتصالات . الرياض : دار المريخ للنشر.
8. شديد، مصطفى علي . ( 2020 ) . تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة . المجلد 22، العدد 4 - الرقم المسلسل للعدد 89.
9. عبادي، محمد . ( 2019 ) . تجليات التحول الرقمي ودوره في تفعيل السياحة الداخلية: اتصالات الجزائر نموذجاً. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مج8، ع3.
10. عبدالعال، ريم . ( 2021 ) . التنظيم والإدارة: رفع كفاءة العنصر البشري والتحول الرقمي من أولويات الجهاز في 2021. الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة للنشر، مصر.
11. عبدالهادي، تامر . ( 2017 ) . التحول الرقمي والتكنولوجيا في الإدارة . الأردن : دار وائل للنشر.

12. عقيلي، عمر وصفي . ( 2005 ) . إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
13. محمد ، خليل . ( 2011 ) . دور التكنولوجيا في تطوير وسائل الاتصالات . رسالة ماجستير مقدمة للجامعة الإسلامية بغزة ، كلية الدراسات العليا.
14. محمد، غادة على عبد المعطى . ( 2019 ) . التحول الرقمي في السياحة المصرية: المفهوم-التحديات-المتطلبات . جامعة الفيوم - كلية السياحة والفنادق: المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج13، ع 2 .
15. مفيد ، صالح . ( 2015 ) . التكنولوجيا والرقمية . الاسكندرية : الدار العربية للنشر.
16. مكاوي ، محمد عبد الرحمن . ( 2019 ) . معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر : دراسة استكشافية. المؤتمر السنوي الرابع والعشرون : جامعة عين شمس، القاهرة.
17. Los 10 mayores puertos de América Latina y Caribe en tráfico de contenedores" ، Revista de Ingeniería Naval ، مدريد، Spain: (باللغة الإسبانية)، 28 سبتمبر 2016 ، Asociación de Ingenieros Navales y Oceánicos de España ،
18. موقع الهيئة العامه للمواني



الملاحق  
الاستبانة

بدائل الإجابة				العبارة	ت
لا وافق	وافق أحيانا	وافق	وافق بشده		
				سهل تطبيق التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنية والالكترونية إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد ممكن.	1
				يزيد التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية من التواصل الداخلي بشكل فعال	2
				ساهم تطبيق التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية في معرفة المستجدات من سياسات وتشريعات للهيئة للجميع العاملين والشركاء.	3
				تضفي تطبيقات التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية سهوله الوصول وصحة المعلومات المقدمة	4
				ساهم تطبيق التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية في رفع كفاءه اداء العمل وخلوه من الاخطاء	5
				ساعد تطبيق التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية إداريا بإيجاد حلول سريعة في البيئة المتغيرة	6
				زودت تطبيق التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية الادراجاة بخيارات متعددة نتيجة قدرتها العالية في تحليل المعلومات	7
				تعمل تطبيقات التحول الرقمي بالهيئة والنظم التقنيه والالكترونية على رفع الميزة التنافسية بين الأقسام وفق التطورات الإدارية للقطاع	8