

## **The impact of digital transformation on municipal services delivery in Holy Makkah Municipality**

Naif Ali Hawsawi

<sup>3</sup>Department of Information Science, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

**Abstract:** Digital transformation has become an important framework for business success because of its changing the way of thinking, dealing and communicating with stakeholders based on technology in all areas of work, which will improve service delivery efficiently and effectively and contribute to increased transparency and citizen satisfaction. The study aimed to identify the impact of digital transformation on municipal services delivery in Holy Makkah Municipality by knowing the concept of digital transformation and transformation in business and its motives , in addition to the benefits of digital transformation and obstacles and challenges facing organizations in transformation journey , the study also aimed to identify the current situation of service delivery in Holy Makkah Municipality and its steps towards digital transformation journey , and the study was based on the descriptive approach and case study, the researcher relied on observation to collect information through his daily observation as he works as a Chief Information Officer (CIO) in Holy Makkah Municipality where this information contributed to the evaluation of the current situation. One of the most important findings of the study is the presence of bold steps from Holy Makkah Municipality represented in IT department for some attempts in digital transformation, and the need for a comprehensive vision (strategic plan) for digital transformation within Holy Makkah Municipality, and there is weak mechanism of measuring the satisfaction of beneficiaries of the services provided, also there is uses of government resource planning systems (GRP) and the document management system, the study has reached a set of recommendations, the most important of it : the need to work on adapting the digital transformation strategic plan with a set of key inputs from programs and national orientations and the strategy of the municipal sector where these inputs forms the baseline and the comprehensive perception of the role of digital transformation in enabling the realization of Strategic objectives and future expectations of Holy Makkah Municipality, for example (Vision 2030 , digital transformation strategy, digital transformation strategy in Ministry of Municipal and Rural Affairs), as well as pushing the innovation wheel by adopting models of emerging and modern technologies and allocating appropriate budgets to them, in addition to working to raise the level, efficiency and skills of employees within Holy Makkah municipality, and attention and focus on meeting the needs of the beneficiary and at levels that exceed his expectations.

**Keywords:** Holy Makkah Municipality, Digital Transformation, Service delivery.

## أثر التحول الرقمي على تقديم الخدمات البلدية بأمانة العاصمة المقدسة

طالب دكتوراة إدارة المعرفة / نايف علي هوساوي

قسم علم المعلومات - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

[naifalih@hotmail.com](mailto:naifalih@hotmail.com)

### المستخلص :

أصبح التحول الرقمي من الأطر المهمة لنجاح الأعمال وذلك بسبب إعادته لطريقة التفكير والتعامل والتواصل مع أصحاب المصلحة بالإعتماد على التقنية في جميع مجالات العمل ، الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية ويساهم في زيادة الشفافية ورضا المواطنين ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تقديم الخدمات البلدية بأمانة العاصمة المقدسة من خلال معرفة مفهوم التحول الرقمي والتحول في الأعمال ودوافعه بالإضافة إلى فوائد التحول الرقمي والعوائق والتحديات التي تواجه المنظمات في رحلة التحول ، كما هدفت إلى التعرف على الوضع الراهن لتقديم الخدمات بأمانة العاصمة المقدسة وخطواتها نحو رحلة التحول الرقمي ، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ودراسة الحالة ، وإستند الباحث في جمع المعلومات على الملاحظة من خلال مراقبته ومعايشته اليومية كونه يعمل كمدير عام للتقنية الرقمية بأمانة العاصمة المقدسة حيث ساهمت هذه المعلومات في تقييم الوضع الراهن ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود خطوات جريئة من أمانة العاصمة المقدسة متمثلة في الإدارة العامة للتقنية الرقمية لبعض المحاولات للتحول الرقمي ، والحاجة إلى تصور شامل ( خطة إستراتيجية ) للتحول الرقمي داخل أمانة العاصمة المقدسة ، ضعف آلية قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة ، هناك تطبيق وإستخدام لأنظمة تخطيط الموارد الحكومية (GRP) ونظام إدارة الوثائق ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : ضرورة العمل على موازنة الخطة الإستراتيجية للتحول الرقمي مع مجموعة من المدخلات الرئيسية من البرامج والتوجهات الوطنية وإستراتيجية القطاع البلدي حيث تشكل هذه المدخلات خط الأساس والتصور الشامل لدور التحول الرقمي في تمكين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتوقعات المستقبلية بأمانة العاصمة المقدسة على سبيل المثال ( رؤية 2030 وبرامج تحقيق الرؤية ، رؤية وحدة التحول الرقمي ، إستراتيجية التحول الرقمي بوزارة الشؤون البلدية والقروية ) ، وكذلك دفع عجلة الابتكار بتبني نماذج للتقنيات الناشئة والحديثة وتخصيص الميزانيات الملائمة لها ، بالإضافة إلى العمل على رفع مستوى وكفاءة ومهارات المتعاملين والعامين بالتحول الرقمي داخل أمانة العاصمة المقدسة ، والإهتمام والتركيز على تلبية حاجة المستفيد وبمستويات تفوق توقعاته .

الكلمات المفتاحية : أمانة العاصمة المقدسة ، التحول الرقمي ، تقديم الخدمات

### المقدمة :

رؤية المملكة العربية السعودية الإستراتيجية 2030 وضعت أمام المنظمات والمؤسسات الحكومية تحديات كبيرة تتطلب منهم تطوير إستراتيجيات أعمال تتواءم معها ، ومن الأولويات الإستراتيجية التي عمدت إليها القطاعات الحكومية

والخاصة تبني التحول الرقمي المرتكز على الإبداع والابتكار ولاسيما في ظل الدعم المقدم من برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة ( يسر ) والذي ساهم بشكل كبير في رحلة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية ، ويعد التحول الرقمي اليوم من أهم العوامل الجوهرية لنجاح جميع أنواع الأعمال في المنظمات والمؤسسات والذي سيعمل بلا شك كما أشار (البار ، والمرحي ، 2018) على " إتساع نطاق التطوير والتغيير وحدوث تحولات غير مسبوقه في الإقتصاد وسوق العمل والقطاع الصناعي حيث يمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات والدوائر الحكومية مما يفرض عليها سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة تضمن إستمراريتها في دائرة المنافسة " . وفي الآونة الأخيرة نجد أن من الأولويات الإستراتيجية للقطاعين العام والخاص التحول الرقمي وذلك نظير ما يقدمه من إيجابيات ، ولهذا السبب تلجأ غالبية الدول الغنية بالبترو إلى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها من خلال تخفيف حجم إنفاقها على الأصول والعمليات الحكومية. " والتحول الرقمي هو بمثابة الإستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الإستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل ، ويوفر التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة ، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسقة والمتوافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ " .

#### مشكلة الدراسة :

إن الطموح الكبير الذي كان مصدر إلهامه رؤية المملكة 2030 ورؤية وحدة التحول الرقمي وتوقعات العميل المتزايدة بشكل كبير في ظل التطور التقني المتسارع ، كان لا بد لأمانة العاصمة المقدسة أن تتبنى رحلة التحول الرقمي من أجل تقديم خدمات ذات كفاءة وجودة عالية للمواطنين ، حيث أن التحول الرقمي لم يعد خياراً أو ترفاً بل ضرورة ملحة لإحداث تحول جذري في طريقة العمل وخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل وتحقيق أهداف مثل زيادة الشفافية وإرضاء المواطنين ، وبناءً على ما سبق فقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي :

#### ما أثر التحول الرقمي على تقديم الخدمات البلدية في أمانة العاصمة المقدسة ؟

##### أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أن التحول الرقمي أصبح مصطلح مهم وشائع في جميع أنحاء العالم وأضحت التكنولوجيا أهم العوامل للنجاح والإستدامة وتطورها السريع أصبح يغير الكثير من بيئات الأعمال وطبيعة المنافسة فيها ، فالتحول الرقمي رحلة متكاملة لتجربة المستفيد تبدأ بإستخدام التقنيات والبيانات وتنتهي إلى إحداث تحول شامل في طريقة تقديم الخدمات الرقمية بشكل سريع وآمن ومستدام لرفع درجة رضا العملاء إلى أعلى مستويات الرضا وإحداث قيمة نوعية ، والمنظمات والمؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية أكثر من نظيراتها .

وتأتي أهميتها أيضاً من الدور الذي تقوم به أمانة العاصمة المقدسة والتي تعنى بخدمة أظهر بقاع الأرض الأمر الذي يحتم عليها أن تكون دائماً على أعلى مستوى من الأداء إذ أن الخدمات الرقمية تجعل الحياة اليومية للمواطنين أسهل وأكثر أماناً وإرضاءً.

##### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تقديم الخدمات البلدية في أمانة العاصمة المقدسة من خلال :

- التعرف على ماهية التحول الرقمي
- التعرف على الخدمات البلدية التي تقدمها أمانة العاصمة المقدسة
- التعرف على خطوات أمانة العاصمة المقدسة نحو التحول الرقمي

#### تساؤلات الدراسة :

للإجابة عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة, لابد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

ماهية التحول الرقمي ؟

ماهو الوضع الراهن لتقدم الخدمات في أمانة العاصمة المقدسة ؟

ماهي خطوات أمانة العاصمة المقدسة نحو رحلة التحول الرقمي ؟

#### منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لإستعراض الإطار المفاهيمي لماهية التحول الرقمي إستناداً على الأدبيات المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة ، ومنهج دراسة الحالة لإرتباط الباحث ببيئة العمل وإشرافه المباشر عليه .

#### الدراسات السابقة :

دراسة (الجدلي ، 2020) بعنوان "التحول الرقمي للأعمال : دراسة لتقييم النموذج الرقمي الحالي في شركة الخطوط الجوية السعودية وقياس تأثير التحول الرقمي" ، وحيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم النموذج الرقمي المستخدم حالياً بشركة الخطوط العربية السعودية وقياس تأثير التحول الرقمي ، وإعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وإستخدام نموذج (MIT-Capgemini) كقاعدة أساسية لهذه الدراسة وإستخدام الباحث المقابلات المباشرة كأداة لإجراء دراسة إستطلاعية لأخذ وجهات نظر المختصين بشركة الخطوط الجوية السعودية ، وهم خبراء التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية . ومن أهم نتائج الدراسة التي توصل لها الباحث أن الكفاءات والأدوات الرقمية هي العامل الأهم للتحول الرقمي حيث أن خطة العمل تنطلق منها وتعتمد عليها بشكل أساسي ، وأيضاً نموذج العمل يحتاج إلى تحسين وتطوير بحيث يكون مناسب لمتطلبات سوق العمل ، وأخيراً التحول الرقمي لا يمكن تطبيقه بسهولة بل يحتاج إلى جهود جبارة ووقت طويل لإنجازه .

دراسة (الحمادي ، 2020) بعنوان " التحول الرقمي وأثره في تقليل تكلفة الخدمات : من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في التقليل من تكلفة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة ، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي في الدراسة ، كما إستخدام الإستبانة أداة لجمع البيانات ، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة : أن أفراد عينة الدراسة البالغون (221) موظف يرون أن التحول بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة يسهم بدرجة كبيرة في تقليل التكلفة من وجهة نظر العاملين وذلك بمتوسط (4.15) ، ومن أهم توصيات الدراسة : ضرورة العمل على إستبدال العمليات التقليدية بالعمليات الرقمية ، وضرورة تحديد الدورات التدريبية اللازمة للعاملين في مجال التحول الرقمي ، وتوفير الإمكانيات والآليات اللازمة لمتابعة ومراقبة أداء التحول الرقمي ، وأخيراً الإهتمام بتحديث تطبيقات التحول الرقمي بإستمرار للتقليل من تكلفة الخدمات المقدمة .

دراسة (المصدر ، ونصر الله ، 2020) بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم ومتطلبات التحول الرقمي بالإضافة إلى إستعراض مفهوم الحكومة الإلكترونية وعرض أهم المكاسب المترتبة على تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات ، ودور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات الحكومية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له دور إيجابي في تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة ، وأن التغلب على معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين يسهم في تعزيز دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية ، ومن أهم التوصيات : ضرورة العمل على إستكمال تطبيق الحكومة الإلكترونية في كتفة المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال تأسيس هيئات رسمية معنية بالعمل على إنشاء ومتابعة ورقابة المواقع الإلكترونية الحكومية وإقرار التشريعات الكفيلة بحماية التخطيط ورقابة الحكومة الإلكترونية الفلسطينية .

دراسة (رشوان ، وقاسم ، 2020) بعنوان "دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الإستثمار" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الإستثمارات ، والتعرف على كيفية إمكانية التحول الرقمي في جذب الإستثمارات للبنوك وتحقيق الوضع المالي المستقر ، إتمدت الدراسة على قائمة الإستقصاء لإختبار فروض الدراسة وإستخدمت عينة من البنوك العاملة في قطاع غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن البنوك الفلسطينية تعمل على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار ويتم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة .

دراسة (البلوشية ، 2019) بعنوان " التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات التحول الرقمي بسلطنة عمان وخططه وواقعه وأبرز العوامل المؤثرة فيه والتوجهات المستقبلية في هذا الجانب ، وإتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي ، وإستخدمت المقابلة شبه المقننة لجمع البيانات ، وتمثلت عينة الدراسة في أربعة مؤسسات حكومية وواحدة من القطاع الخاص ، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إهتمام سلطنة عمان بقطاع تقنية المعلومات وإعداد إستراتيجية شاملة له إنبثقت منها خطة خاصة بالتحول الرقمي ثم تعميمها على المؤسسات الحكومية لتحقيق أهدافها ، وأوضحت النتائج أيضاً وجود تفاوت في مستويات التحول بالمؤسسات عينة الدراسة إلا أن جميعها قامت بجهود واضحة ساعدت على في تقدم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب تقرير الأمم المتحدة لعام 2018م ، وأن هناك عوامل ساعدت للتحول الرقمي ، ومن أهم توصيات الدراسة : منح هيئة تقنية المعلومات المزيد من الصلاحيات لتنفيذ مشروع التحول الرقمي بالسلطنة ، وتوسيع نطاق الشراكة مع القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي ، الإستثمار في قطاع تقنية المعلومات ، والتكثيف من إستغلال تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في إستحداث مشاريع تقنية ذكية .

دراسة (Ehiane & others , 2019) بعنوان: Revolutionising Public Service Delivery through Digital Governance: Assessing the Government to Citizens (G2C) Scenario in Nigeria ، هدفت الدراسة إلى تقييم طبيعة الحوكمة في نيجيريا في العصر الرقمي ، وإتمدت الدراسة المنهج الوصفي ، وأظهرت نتائج الدراسة : أنه على الرغم من إرتفاع مستوى الإنفاق الحكومي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهو أعلى من مستويات المؤسسات الخاصة إلا فعالية وكفاءة تقديم الخدمات العامة في نيجيريا لم تحقق النتائج والفوائد المرجوة ، وأن التحدي في نيجيريا يكمن في كيفية إدخال التكنولوجيا

الرقمية في الإدارات العامة ، وأن تلبية إحتياجات وتوقعات المواطنين بشكل مرضي في القطاع العام قد يكون مستحيلاً دون الإستفادة من التقنيات الناشئة ، ومن أهم التوصيات : التركيز على رقمنة الخدمات المقدمة لتلبية إحتياجات المواطنين بشكل أفضل .

دراسة (Filgueiras & others , 2019) بعنوان : Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil ، هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التحول الرقمي في تقديم الخدمات العامة في الحكومة الفيدرالية البرازيلية ، وإعتمدت الدراسة على المنهج المسحي حيث شملت الدراسة الإستقصائية 85 منظمة إتحادية فيدرالية ، ومن أبرز نتائج الدراسة أن عملية التحول الرقمي غير متجانسة وتتأثر بعوامل مختلفة وأن إستخدام التكنولوجيا يعزز التغييرات في هيكل الخدمات التي تقدمها الحكومة ، وأن هناك حاجة إلى مزيد من التفكير في عملية التحول الرقمي ، ومن أبرز التوصيات : وضع سياسات تسمح برقمنة الخدمات العامة على نحو منسق ومتجانس ، وتعزيزها من أجل زيادة التكامل والتحول الرقمي .

دراسة (Doborolyubova & others , 2017) بعنوان : "Is Russia Ready for Digital Transformation" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أولويات الإقتصاد الرقمي في روسيا من خلال قياس تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وكذلك تحديد بعض الشروط الهامة لعملية التحول الرقمي . وأظهرت نتائج الدراسة : أن التقنيات الرقمية في روسيا لا تزال تعتبر وسيلة للاتصالات بدلاً من أن تكون قناة للمعاملات ومصدراً لتعزيز إنتاجية الأعمال رغم الإستخدام المرتفع للإنترنت . ومن أهم توصيات الدراسة : توجيه إستراتيجية الإقتصاد الرقمي الجديدة نحو دعم ثلاث أولويات رئيسية وهي ( الحد من الحواجز الإدارية ، إيجاد حوافز إقتصادية لرقمنة الأعمال التجارية ، وتعزيز القدرات المؤسسية ) ، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع إيلاء إهتمام خاص بسرعة وجودة الاتصالات ، وأخيراً إستكمال هذه الجهود بإطار لرصد وتقييم التحول الرقمي .

### المحور الأول : التحول الرقمي :

#### 1-1- الناشئة والتطور :

أشار ( الدهشان ، والسيد ، 2020 ) أن التحول الرقمي ليس حديث اليوم فقط ولا حديث المستقبل فقط وإنما هو حديث العصر منذ أن بدأت التقنية الرقمية بالانتشار وسهلت التواصل والتفاعل بين الأفراد ، ومن وجهة نظر ( يحياوي ، وقرابصي ، 2019 ) أن مفهوم الرقمية أستخدم منذ عام 2004 وإرتبط منذ فترة طويلة بمصطلح ( الرقمنة ) الذي يشير إلى أحدث التطورات التكنولوجية إلا أن مصطلح التحول الرقمي تجاوز هذا المصطلح حيث إرتبط إرتباطاً كاملاً بحجم المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار كل من الابتكارات التكنولوجية وكذلك الأبعاد الإستراتيجية والإنسانية ، والرقمية تعود إلى ظهور الإنترنت الذي تطور عبر ثلاثة مراحل رئيسية :

- الويب 1.0 (1991-1999) : ويعرف أيضاً بشبكة الإنترنت التقليدية ، وهي شبكة ثابتة تركزت على توزيع المعلومات دون وجود أي دور للمستخدم سوى الإستقبال .
- الويب 2.0 (2000-2009) : ويعرف أيضاً بالشبكة التشاركية أو الإجتماعية ، وهي تتميز ببعده المشاركة وتبادل المعلومات والمحتوى وفي هذه المرحلة كان هناك دور واضح للمستخدم حيث بإستطاعته التعبير عن نفسه
- الويب 3.0 (2010-2019) : وهو الشبكة الدلالية التي تهدف إلى تنظيم كتلة المعلومات وإحتياجات كل مستخدم مع مراعاة موقعه وتفضيلاته .

وفي عصرنا الحالي نعيش مرحلة الويب 4.0 المرتبط بالذكاء والذي أحدث ثورة في حياة الناس اليومية ، حيث وفر إتصالات بين الإنسان والآلة لإنشاء بيانات تفاعلية لإنترنت تكافلي جديد .

## 1-2- المفهوم :

من خلال الأدبيات والبحث العلمي تعددت وتنوعت المفاهيم بحسب الباحثين وبحسب قطاعات الأعمال ، حيث عرفته (Adnani , and Hamou , 2020) وفقاً لتعريف (هربرت ، 2017) بأنه قدرة الشركة على التفاعل واستخدام التقنيات الجديدة في الإجراءات بنجاح في الحاضر والمستقبل ، في حين عرفته (Zaoui , and Souissi , 2020) على أنه تطوير نموذج جديد يدعو إلى إعادة تعريف العلاقات بين الشركات وأصحاب المصلحة والعملاء ومراجعة الأساليب السابقة في تقديم الخدمات والمنتجات ، بينما أشار إليه (Casey , and Souvigenet , 2020) أنه الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لجعل العمليات الحالية أكثر كفاءة وفعالية ، ولتطوير حلول جديدة للمشاكل الناشئة ، وعرفته (البوشية ، 2019) طبقاً لتعريف (هيئة تقنية المعلومات ، 2019 ب) أنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بهدف تطوير الأداء المؤسسي وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم الخدمات الحكومية عبر توظيف التقنيات الحديثة والمتجددة ، وأورد (البار ، والمرحبي ، 2018) أن التحول الرقمي يعرف بأنه عملية إنتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات ، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها ، وأشارت إليه (عبيدي ، 2020) بأنه الاستفادة من ثورة المعلومات والإتصالات لتقديم الخدمات والمنتجات بشكل إبتكاري يولد تجربة مميزة على جميع الأصعدة ، بينما ذكر (بيرمان ، 2012) أنه وسيلة لإعادة بناء نماذج الأعمال التي تلبي إحتياجات العملاء بإستخدام تقنيات مبتكرة ، ومن هنا نستنتج وبإختصار أن التحول الرقمي هو عبارة عن إحداث تحول جذري في طريقة العمل بالإعتماد على التقنيات الحديثة والمبتكرة لزيادة كفاءة وفعالية الخدمات والمنتجات وتحقيق رضا المستفيدين .

## 1-3- دوافع التحول الرقمي :

إن الحاجة والسعي إلى إستخدام تقنيات جديدة للحفاظ على القدرة التنافسية في عصر الإنترنت ، والإندفاع بقوة نحو الأجهزة الرقمية للتواصل بالهواتف المحمولة المتمثلة في الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وإنشاء الشبكات الاجتماعية مثل الفيسبوك والتويتر أدى لإنشاء وخلق إنفجار هائل في البيانات، الأمر الذي يتطلب تحليلات الأعمال لجعل المعلومات مفهومة ومفيدة وأخذ كامل ميزتها ، ومن أهم الدوافع المؤدية للتحول الرقمي نستعرض ما يلي (الهادي ، 2018) :

أولاً : الدوافع الرقمية ، وتتمثل في الآتي :

- البيانات والتحليلات : محور التحول الرقمي الذي يربط بين جميع المحاور الأخرى ، وتوفير منصات تحليل ترتبط مع الأنظمة والخدمات الرقمية لمتابعة الأداء بشكل لحظي .
  - إنترنت الأشياء : الجيل الجديد من الإنترنت والذي يتيح للأشخاص إمكانية التحكم في الأدوات دون الحاجة إلى التواجد في مكان محدد للتعامل مع جهاز معين .
  - الأمن الفضائي : من أجل حماية الأنظمة والشبكات والبرامج من الهجمات الرقمية ، ومنع الوصول إلى المعلومات الحساسة أو العبث بها .
- ثانياً : دوافع الأعمال ، وتتمثل في الآتي :
- تضمين العملاء والأفراد : تلبية حاجة المستفيدين ورفع مستوى رضاهم من أولويات التحول الرقمي .

- إبداع الأعمال : نقل تجربة المستفيد إلى مستويات تفوق توقعاته من خلال التقنيات الحديثة وبالإعتماد على تحليل الكم الهائل من البيانات .
- التحول نحو إمدادات تكنولوجيا المعلومات في العمليات الداخلية : إعادة هندسة الإجراءات والعمليات لإحداث تحول كامل وتحقيق أكبر مراحل النجاح والتقدم في رحلة التحول الرقمي .
- وفي الآونة الأخيرة أضحت الأزمة التي تسببت بها جائحة كورونا دافعاً كبيراً وفرصة لتسريع عجلة التحول الرقمي ، إذ أن القيود التي فرضتها الحكومات كالتباعد الاجتماعي والعمل عن بعد جعلت مسألة التحول الرقمي مساراً إجبارياً وليس خياراً أو ترفاً .

#### 1-4- الأهمية :

- بما أن التحول الرقمي أصبح ركيزة من الركائز الأساسية للتكيف مع متطلبات الأعمال والعملاء من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية ، فإن أهميته تكمن ( المصدر ، ونصر الله ، 2020 ) في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية المتعلقة بربادة الأعمال والابتكار وتطوير الأداء من خلال (منصة حكومة ، 2016 ، 1 ) :
- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية : نجاح الخدمات الرقمية يعتمد على فهم الحكومات لرؤية وإحتياجات الجمهور وإستعدادها لتعديل السياسات والخدمات لتتوافق مع تفضيلاتهم مثل تقديم الخدمات عبر تطبيقات الهواتف الذكية ، لذا تستعين الحكومات بالأدوات والتقنيات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور .
  - تحسين إتخاذ القرارات : تستفيد المؤسسات الحكومية من تحليلات البيانات الضخمة وتوظيف خوارزميات وأنظمة متعددة للتحليلات تستقي البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي .
  - القضاء على الفساد : يساهم التحول الرقمي في تقليل مدة الإجراءات الحكومية وإيجاد بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية ، والقضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية.
  - سهولة تبادل البيانات : تساهم في تعزيز الشفافية وثقة المواطنين في مؤسساتهم الحكومية في ظل إتاحة فرص متساوية للحصول على المعلومات المتعلقة بالأعمال والفرص الإستثمارية المتاحة .
  - تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية : فالتحول الرقمي يساهم في خلق فرص لتقديم الخدمات بطرق إبداعية مبتكرة بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ، ويساعد المؤسسات الحكومية والشركات على التوسع والإنتشار في نطاق أوسع من العملاء .
  - مواكبة الثورة التكنولوجية : أصبح التحول الرقمي ضرورة لمواكبة التطور التقني والإنتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية ، وميكنة الخدمات الحكومية ، والقضاء على البيروقراطية وتقليل أخطاء العامل البشري ، والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمات للحد من الفساد وترشيد النفقات .

#### 1-5- الفوائد والمزايا :

- يعد التحول الرقمي من أبرز الطرق التي تجعل منظمات الأعمال تتمتع بقدرات تنافسية عالية ، فهو يقوم بدمج التقنية الرقمية في جميع مجالات العمل ، وله فوائد عديدة ومتنوعة للعملاء والجمهور والمؤسسات والشركات منها ( ابراهيم ، والحداد ، 2018 ) :
- توفير التكلفة والجهد بشكل كبير .
  - تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها ، والعمل على تحسين جودتها.
  - تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور .

- تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية ، تساهم في توفير حالة من الرضى والقبول تجاه خدمات المؤسسة ، مثل تطبيقات المحمول ومواقع التجاره الالكترونية.
- الحصول على كم هائل من البيانات والمعلومات التي تساعد على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات، بالإضافة لتحليل هذه البيانات تسهل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.
- تسهيل الربط بين المؤسسات بعضها البعض مما ينعكس إيجاباً على الجمهور المستفيد .
- مساعدة المؤسسات بصفة عامة والشركات خاصة على التوسع والإنتشار في نطاق أوسع والوصول الى شريحة أكبر من العملاء والجمهور ليس فقط على المستوى المحلي، بل على نطاق إقليمي ودولي من خلال التطبيقات والقنوات المختلفة.

وله العديد من الفوائد البيئية والإجتماعية الأخرى التي ستظهر بعد تطبيقه بشكل صحيح .

#### 1-6- المتطلبات :

- عملية التحول الرقمي تبدأ بإعادة نماذج الأعمال وتغييرات جذرية في طريق تقديم الخدمات بما يخدم العملاء بشكل أكثر سهولة وفعالية ، ومن أهم المتطلبات التي يجب مراعاتها ما يلي ( المصدر ، ونصر الله ، 2020 ) :
- 1- تطوير البنية التحتية وشبكات الاتصالات والأجهزة وتحسين جودة وسرعة خدمات الإنترنت .
  - 2- توافر النظم المعلوماتية والكوادر البشرية المؤهلة .
  - 3- التغيير الجذري في هياكل الأعمال بدءاً من الإدارة العليا وذلك بإتباع منهج رقمي لتحسين العمليات الداخلية ذات المستويات العليا وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الضرورية .
  - 4- إعداد برامج توعوية شاملة ومتدرجة تناسب مع كافة المستويات الإدارية للحد من تداعيات مقاومة التغيير .
  - 5- توفر درجة ملائمة من الوعي لدى مستخدمي الخدمات الحكومية بأهمية وفوائد الحصول على الخدمات بصورة إلكترونية.
  - 6- الإستماع للمستفيدين وتلبية إحتياجاتهم حيث أن تجربة المستفيد أحد ركائز التحول الرقمي.
  - 7- إصدار اللوائح القوية والفعالة في مجال تحديد الهوية الرقمية وحماية البيانات للحد من الإحتيال وتعزيز ثقة ومشاركة المواطنين .
- ومن جانب آخر يرى ( العوضي ، 2020 ) أن من متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات مايلي :
- التقنيات : حيث يتم بناء التحول الرقمي بإستخدام منظومة من الأجهزة وأنظمة التشغيل ووسائط التخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح بإستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة .
  - البيانات : يتطلب التحول الرقمي توفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والتنبؤ بالمستقبل ، ومتابعة البيانات بشكل مستمر لضمان إستمرار تدفقها والإستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها .
  - الموارد البشرية : من أجل المضي قدماً في رحلة التحول الرقمي يجب توفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على إستخدام البيانات وتحليلها لإتخاذ قرارات فعالة .

- العمليات : وهي تمثل مجموعة من الأنشطة والمهام التي تنتج خدمات للمستفيدين ، وضمان التطبيق الأمثل للتحويل الرقمي يجب إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي ويتضمن الموائمة في إنجاز المليات مع الرقابة عليها .

#### 1-7- التقنيات :

مع تعدد وظهور التقنيات الناشئة والحديثة لابد للمنظمات من وضع معايير لإختيار التقنيات التي تناسب طبيعة عملها ، ومن التقنيات التي ينبغي أن توظفها المنظمات لتحقيق التحويل الرقمي ماييلي (المنصة الوطنية الموحدة):



#### 1-8- الجاهزية الرقمية :

تسعى المنظمات إلى تحقيق إستراتيجية لتطوير الأعمال من خلال الإستثمار في التقنيات حيث أشارت (عبد الفتاح ، 2017 ) أنه مع ظهور مفهوم الفجوة الرقمية في منتصف التسعينات والذي يمثل فجوة الفرص بين من يملكون ومن لا يملكون إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت ، ومع إستمرار عدم تكافؤ الفرص في الإستفادة من التطورات التكنولوجية على الرغم من إتاحة توفير بنيتها التحتية ووسائل الوصول إليها ، بات من المسلم به أن إتاحة التكنولوجيا وحدها غير كافية لإحداث التحويل الرقمي وتعزيز العوائد التنموية للتكنولوجيا ، ومفهوم الجاهزية الرقمية يركز على ضرورة تبني معايير للتنمية لا تنفصل عن الأطر الإجتماعية لتطبيق التكنولوجيا والتي تؤثر بشكل بالغ في ثقة الأفراد ومدركاتهم حول فاعلية تبني الحلول التكنولوجية لإتمام أنشطتهم اليومية والحصول على الخدمات ، وتعتبر الجاهزية الرقمية من محفزات التنمية وإرتفاع معدلاتها يعني تبني أسرع للتقنيات الحديثة وخدمات حكومية أفضل تعتمد على الرقمنة ، وفي السياق نفسه قدم مركز بيو الأمريكي للأبحاث شرحاً لمفهوم الجاهزية الرقمية الذي يركز على ضرورة تطوير مهارات التعامل مع التكنولوجيا وترسيخ القبول المجتمعي لها وتعزيز الثقة العامة في فاعليتها ، حيث حدد له ثلاثة أبعاد تتمثل في الآتي :

1- المهارات الرقمية : وهي المهارات اللازمة لاستخدام وتصفح الإنترنت ومشاركة المحتوى، وما إذا كان الأفراد يحتاجون إلى من يعاونهم في التعامل مع الأدوات الرقمية الجديدة.

2- الثقة : ويقصد بها اعتقاد الأفراد بقدرتهم على تحديد مصداقية المعلومات المنشورة على الإنترنت وحماية بياناتهم الشخصية.

3- الإستخدام : ويرتبط هذا المؤشر بدرجة إستخدام الأدوات الرقمية لتنفيذ المهام ويرتبط ارتباطاً طردياً بذلك ثقة الأفراد في التكنولوجيا، فكلما كان الأفراد أكثر ثقة في مهاراتهم إتجهوا لإستخدام الأدوات التكنولوجية بالفعل .

#### 1-9- قياس نجاح التحول الرقمي :

هناك بعض التدابير التي ينبغي العمل عليها لنجاح عملية التحول الرقمي ، حيث قدم (Stich & Others,2020) أربعة قوى هيكلية تضم هذه التدابير والإجراءات ، وهي على النحو التالي :

- الموارد (Resources) : وتجمع بين جميع الأصول المادية وغيرها من البنية التحتية .
- نظم المعلومات (Information Systems) : جميع الانظمة التي تخدم قطاع الأعمال والتي تديرها تقنية المعلومات .
- الثقافة (Culture) و هيكل المنظمة (Organization Structure) : جميع الإجراءات الرامية إلى إعادة تنظيم المهام وتنمية الكوادر البشرية ودفع عجلة التحول الرقمي إلى الأمام .
- وكل مجموعة أو قوى هيكلية يمكن أن تضم واحداً أو أكثر من هذه التدابير والإجراءات ، ومن أهمها مايلي :
- الظل الرقمي (Digital Shadow) : وهو منصة تدمج المعلومات من مصادر مختلفة من أجل تحليلها وإتخاذ القرارات في الوقت المناسب .
- نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) : جميع المهام لتخطيط ومراقبة الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة ، وهو مهم وضروري لتشغيل العمليات بكفاءة .
- نظام إدارة الوثائق (DMS) : لتوفير الوثائق بشكل رقمي وإدارة دورة حياة كل وثيقة .
- إدارة العمليات (Process Management) : عنصر الربط بين المنظمة وتقنية المعلومات ، وتعزز بشكل فعال الأعمال ، حيث أن في رحلة التحول الرقمي يجب أن تسود الشفافية داخل المنظمة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف .
- حوكمة البيانات (Data Governance) : أكثر أهمية من أي وقت مضى حيث تُنشأ قواعد ومسؤوليات لمعالجة مصادر البيانات ، وملكية البيانات وتخزينها ونقلها أمر مهم جداً .

ولإستخدام أمثل لبناء خارطة طريق للتحول الرقمي :

أولاً : يجب على المنظمة تحديد إستراتيجيتها وأهدافها الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها ، والمساهمة التي يمكن أن يقدمها التحول الرقمي لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية .

ثانياً : يجب على المنظمة إجراء تقييم ذاتي لتحديد مستوى النضج الحالي ، ومن ثم سد الفجوة بين الوضع المستقبلي والوضع الراهن بإتخاذ التدابير المخصصة لذلك .

ثالثاً : يتم إختيار تدابير الرقمنة الخاصة بالنضج ، ويجب على المنظمة أن تحرص على إختيار التي لم تنفذ بعد

رابعاً وأخيراً : يتم تعيين التدابير لأهداف المنظمة ووضعها في ترتيب زمني ، ويجب الحرث على ضمان وضع التدابير بصورة متسقة في جميع القوى الهيكلية .

## 10-1- عوائق التحول الرقمي :

يوجد العديد من التحديات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المنظمات ، ومن أبرزها ما يلي ( رشوان ، وقاسم ، 2020) وفقاً لدراسة (يونس ن 2019) :

- نقص الكفاءات القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي .
- نقص الميزانيات المتخصصة لمشاريع التحول الرقمي .
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات ، ويعتبر من أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحول الرقمي .
- الإفتقار إلى بنية تحتية قوية قادرة على إستيعاب التقنيات ، وكذلك الموظفين ذوي الخبرات الكافية ، والإتصال الثابت بالإنترنت في العديد من المناطق الريفية .
- البيروقراطية المفرطة أو الأنظمة الداخلية المتشددة .
- ومن جانبه يرى ( ابراهيم ، والحداد ، 2018 ) أن من التحديات :
- ثقافة ومفهوم التحول الرقمي لدى الأفراد والمؤسسات والدول والتي تتطلب التحول في الرؤية الإستراتيجية والأهداف وطريقة العمل بالكامل .
- التغيير المستمر داخل المؤسسات من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ برامج التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المرجوة .

## المحور الثاني : تقديم الخدمات في أمانة العاصمة المقدسة :

### 1-2- نبذة عن أمانة العاصمة المقدسة :

يعود تاريخ إنشاء أمانة العاصمة المقدسة إلى عام 1345 هـ في عهد جلالة الملك عبد العزيز طيب الله ثراه بعد صدور أمر منه يرحمه الله بضم الهيئات البلدية في مكة المكرمة إلى إدارة واحدة ذات صلاحيات ومسؤوليات محددة بمسمى (أمانة العاصمة) وأطلق على رئيسها مسمى (أمين العاصمة) وفي عام 1397 هـ أضيفت كلمة (المقدسة) إلى التسميتين ، وتتبع أمانة العاصمة المقدسة إدارياً و مالياً لوزارة الشؤون البلدية و القروية ، حيث تتكون الأمانة من عدة بلديات ( إحدى عشرة بلدية فرعية ، وثلاث بلديات مرتبطة ) منتشرة في أنحاء منطقة مدينة مكة المكرمة الجغرافية ، بالإضافة إلى أربعة وكالات يندرج تحتها عدة إدارات عامة يتفرع من هذه الإدارات العامة حوالي أكثر من مائة إدارة فرعية تزيد أو تنقص حسب ما تقتضي مصلحة العمل ، حيث تقدم هذه البلديات خدماتها للمناطق المحددة لها مسبقاً ممثلة بذلك الأمانة ، لذا تعتبر الأمانة كيان خدمي يعود إليه المراجع أو المستفيد في بعض الحالات الخاصة ، ويعمل تحت مظلة كادر أمانة العاصمة المقدسة نحو 3500 موظف في مختلف التخصصات العلمية و الفنية بما يمكنها من تقديم خدماتها البلدية و التطويرية للعاصمة المقدسة و ساكنيها و قاصديها من مختلف أنحاء العالم.

### 2-2- الخدمات في أمانة العاصمة المقدسة :

تعتبر أمانة العاصمة المقدسة (مجلد ، 2006) إحدى أهم الأمانات التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية بسبب الخصوصية التي تتميز بها والمتمثلة في تقديم خدماتها لمدينة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة حيث جعلتها تنفرد عن باقي أمانات المملكة ، فأصبح لزاماً عليها أن تستمر في تقديم خدماتها بنفس القوة والحماس ، ومن أبرز الخدمات التي تقدمها الأمانة للمستفيدين ما يلي ( موقع أمانة العاصمة المقدسة ، 2020 ) :

أ- خدمات المواطنين :

- الأراضي : مثل تسجيل الصكوك والتعديل عليها ، وفرز الأراضي المبنية والفضاء

- الاستثمار : مثل تأجير مواقع الخدمات في المنطقة المركزية بالمزاد العلني أو الظرف المختوم
- إسكان الحجاج : مثل إصدار التصاريح الخاصة بالمباني المؤهلة لإقامة الحجاج
- رخص البناء : مثل إصدار تصاريح البناء والهدم والتسوير ، وشهادة إتمام البناء

#### ب- خدمات قطاع الأعمال:

- المكاتب الهندسية : تأهيل و تسجيل و تصنيف المكاتب الهندسية و خدمات عقود الاشراف و متابعة الشكاوى و المخالفات للمكاتب الهندسية و خدمات الرخص والكروكي والسجلات
- الاستثمار : تأجير الأراضي الإستثمارية ، واللوحات الإعلانبة ، وطلب تخصيص الأراضي غير المخططة ، وطلبات التأشيرات الموسمية

#### ج- خدمات القطاعات الحكومية:

- قطع الاراضي : وتمثل في خدمة تخطيط الأراضي الحكومية و تخصيص الأراضي للجهات الحكومية و إجابة الهيئات الحكومية على حجج الاستحكام ، وتخصيص مواقع ومسارات الخدمات العامة

### 2-3 - قنوات تقديم الخدمات :

يتم تقديم الخدمات من خلال عدة قنوات :

- البوابة الإلكترونية لأمانة العاصمة المقدسة
- التطبيقات الذكية على الأجهزة المحمولة
- الإدارة العامة لتجربة العملاء بالأمانة

### المحور الثالث : التحول الرقمي في أمانة العاصمة المقدسة :

#### 3-1- دوافع التحول الرقمي أمانة العاصمة المقدسة :

إن الطموح الكبير الذي كان مصدر إلهامه رؤية المملكة 2030 ورؤية وحدة التحول الرقمي - ( أنشئت عام 2017 بأمر ملكي كجهة مستقلة تعمل على تسريع التحول الرقمي في المملكة وتحقيق أهداف رؤية 2030 من خلال التوجيه الاستراتيجي ... ) - وتحقيقاً لرغبة سمو أمير منطقة مكة المكرمة "كيف نكون قدوة في العالم الرقمي" ، ولا سيما في ظل الدعم المقدم من برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية ( يسر ) والذي ساهم بشكل كبير في رحلة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية ، ومع توقعات العملاء المتزايدة بشكل كبير بسبب الثورة الصناعية وما أفرزته من دمج للتقنية في عدد من المجالات مثل الروبوتات ، والذكاء الاصطناعي ، ... كان لزاماً على أمانة العاصمة المقدسة أن تتبنى رحلة للتحول الرقمي ، حيث أن التحول الرقمي لم يعد خياراً أو ترفاً بل ضرورة ملحة لإحداث تحول جذري في طريقة العمل وخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل وتحقيق أهداف مثل زيادة الشفافية وإرضاء المواطنين .

#### 3-2- تحليل الوضع الراهن :

من خلال تقارير المكاتب الإستشارية و مراقبة ومعايشة الباحث اليومية للظاهرة مدار البحث كونه يعمل كمدير عام إتضح أن هناك حاجة إلى إعادة النظر في آلية تقديم الخدمات الإلكترونية وطريقة تطويرها لتعزيز فرص المشاركة والمساهمة في رفع مستوى الخدمات الرقمية بشكل متكامل ومتنوع وإبداعي اعتماداً على التقنيات الحديثة والناشئة ، ومن أهم نتائج تحليل الوضع الراهن :

- تبني بعض الإدارات حلول تقنية دون الرجوع للإدارة العامة للتقنية الرقمية
- تطبيق لتوجيهات وسياسات الهيئة الوطنية للأمن السيبراني
- وجود إدارة تعنى بحلول المدينة الذكية
- عدم وجود دليل خدمات معتمد يساهم في توحيد الإجراءات الخدمية بالأمانة
- عدم وجود خارطة طريق شاملة لأتمتة جميع الخدمات بشكل يساهم في توحيد رؤية التحول
- لا توجد إستدامة وتنوع في قنوات قياس رضا العملاء
- عدم وجود حوكمة لإدارة البيانات بالأمانة بشكل يسمح الإستفادة من بنية البيانات
- عدم وجود معايير وسياسات تشتمل على الممارسات العالمية لتبني التقنيات الناشئة

### 3-3- خطوات الأمانة نحو التحول الرقمي:

من أجل الوصول إلى تجربة رقمية سلسلة وإبداعية تلبي إحتياجات العملاء عمدت الإدارة العامة للتقنية الرقمية إلى بعض الخطوات على النحو التالي :

- 1- توزيع إستبيانات لقياس رضا المستفيدين : للإستماع إلى تجارب العملاء حول الخدمات المقدمة .
- 2- دراسة حالة الخدمات المقدمة : مراجعة جميع الخدمات من منظور التحول الرقمي وتجربة العميل .
- 3- إتاحة بعض الخدمات والإستعلامات عن طريق الشات بوت ( خدمة تفاعلية ذكية على قناة التلجرام ) .
- 4- تطبيق نماذج للتقنيات الحديثة : عمل تجارب بإستخدام التقنيات الحديثة (POC) .
- 5- إعداد لوحات لقياس مؤشرات الأداء ودعم إتخاذ القرار ورصد وتقييم لمبادرات التحول الرقمي .

### النتائج :

التحول الرقمي داخل المنظمة برنامج شامل يتناول طريقة وأسلوب العمل ليتم بطريقة أسهل وأسرع ويحقق مستوى الإنجاز المطلوب ، حيث أصبح من الضروريات لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين ، وتمر رحلة التحول الرقمي (شحاتة ، 2020) بمجموعة من المراحل المتتالية ، حيث تبدأ بعملية البناء الرقمي يليها الإتاحة عبر المواقع والمنصات الرقمية ثم التميز والتحسين في العمليات والأداء ، وكذلك التكامل بين كافة العناصر المكونة للبيئة الرقمية ( داخلية / خارجية ) ، وأخيراً الإبداع في تقديم السلع والخدمات للمستفيدين ، ومن أهم نتائج الدراسة :

- 1- وجود خطوات جريئة ورغبة من أمانة العاصمة المقدسة ممثلة في الإدارة العامة للتقنية الرقمية لتبني رحلة للتحول الرقمي
- 2- وجود بنية تحتية قوية ومتطورة تساعد على المضي في رحلة التحول الرقمي داخل أمانة العاصمة المقدسة.

3- تطبيق وإستخدام لأنظمة تخطيط الموارد الحكومية (GRP)، ونظام إدارة الوثائق .

4- إستخدام التقنيات الناشئة وإتاحة بعض الخدمات عليها .

5- وجود ضعف في آلية قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة في أمانة العاصمة المقدسة .

6- وجود ضعف في حوكمة وآلية قياس جودة البيانات بأمانة العاصمة المقدسة .

#### التوصيات :

يشكل التحول الرقمي (Battisti , 2020) تحدياً كبيراً للحكومات حيث أن التطورات التقنية سريعة جداً في حين أن الحكومات بطيئة بشكل عام . وينبغي إيجاد طرق جديدة "لكونها حكومة" لزيادة وتيرة إستجابة السياسات العامة للتحديات الناشئة ، وصياغة وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي أصبحت تشغل العديد من المنظمات والمؤسسات ، ومن أهم التوصيات :

1- الحاجة إلى تصور شامل ( خطة إستراتيجية ) للتحول الرقمي داخل أمانة العاصمة المقدسة والآلية التي يمكن وضع مثل هذه الإستراتيجية تحتاج إلى مزيد من الجهد والتفكير والتركيز ، وبنفس هذا الجهد والوقت يحتاج إنجاز وتطبيق التحول الرقمي .

2- ضرورة مشاركة الإدارة العليا في وضع الخطة الإستراتيجية للتحول الرقمي .

3- تحديد آلية لحوكمة التحول الرقمي لضمان التعاون التكامل التام بين الجهات المعنية داخل الأمانة .

4- العمل على موازنة الخطة الإستراتيجية للتحول الرقمي مع مجموعة من المدخلات الرئيسية من البرامج والتوجهات الوطنية وإستراتيجية القطاع البلدي حيث تشكل هذه المدخلات خط الأساس والتصور الشامل لدور التحول الرقمي في تمكين تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتوقعات المستقبلية بأمانة العاصمة المقدسة ، ونذكر منها بإختصار ( رؤية 2030 وبرنامج تحقيق الرؤية، إستراتيجية التحول الرقمي بوزارة الشؤون البلدية والقروية ) .

5- الإهتمام والتركيز على تلبية حاجة المستفيد وبمستويات تفوق توقعاته .

6- ضرورة تطبيق معايير ومنهجيات تقنية عالمية لرفع مستوى الخدمات وطريقة تقديمها .

7- الإهتمام بتدريب ورفع مستوى وكفاءة ومهارات المتعاملين والعاملين بالتحول الرقمي .

8- ضرورة إعادة هندسة الإجراءات لتقديم الخدمات من منظور التحول الرقمي .

9- تبني آليات حديثة لحوكمة وتحليل البيانات لمتابعة الأداء بشكل لحظي يدعم إتخاذ القرار .

10- دفع عجلة الإبداع والابتكار في التحول الرقمي بتبني نماذج للتقنيات الحديثة وتخصيص الميزانيات لها .

#### المراجع العربية :

إبراهيم ، محمود محمد والحداد ، بسمة محرم . (2018). منشآت الأعمال والتحول الرقمي ، المجلة المصرية

للمعلومات ، ع21

البار ، عدنان مصطفى والمرحبي ، خالد علي . (2018) . التحول الرقمي كيف ولماذا ؟ Digital

Transformation ، متاح على :

<https://www.awforum.org/index.php/ar-item/191/2018> -مقالات-وبحوث-

التحول-الرقمي- كيف-ولماذا؟digital-transformation-20% ، تاريخ الوصول : 2020-10-15

- البلوشية ، نوال بنت علي عبد الله . (2019) . التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ، جامعى السلطان قابوس ، عمان
- الحمادي ، نواف ضيف الله . (2020) . التحول الرقمي وأثره في تقليل تكلفة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- العوضي ، زكريا أحمد محمد . (2020) . معوقات تطبيق التحول الرقمي بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية ، جامعة أسبوت ، كلية التربية الرياضية ، مج9، ع54 ، ص.3115-3147
- المصدر ، هيثم إبراهيم ونصر الله ، عبد الفتاح أحمد . (2020) . دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين ، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020)
- المادي ، محمد محمد . (2017) . نحو التحول الرقمي وإستخدام النظم والتطبيقات الذكية ، المجلة المصرية للمعلومات ، ع20
- المادي ، محمد محمد . (2018) . الثورة الرقمية : التحول الرقمي ونماذج الأعمال الجديدة ، المجلة المصرية للمعلومات ، ع21
- رشوان ، عبد الرحمن محمد سليمان وقاسم ، زينب عبد الحفيظ أحمد . (2020) . دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الإستثمار ، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020)
- شحاتة ، محمد موسى علي . (2020) . قياس أثر تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي على تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي مع دليل ميداني بالبيئة المصرية ، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية ، كلية التجارة ، جامعة السويس ، مج2 ، ع1 ، ص.703-787
- عبد الفتاح ، فاطمة الزهراء . (2017) . الفجوة الرقمية : إشكاليات مع التحولات التكنولوجية في المنطقة العربية ، مجلة إتجاهات الأحداث، المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة ، ع20
- عبيدي ، فاطمة الزهراء . (2020) . التحول الرقمي للإدارة الجزائرية بين متطلبات الحكومة الإلكترونية ومعوقات البيروقراطية ، المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة ، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة ، مج2، ع4 ، ص.309-329
- مجلد ، صافي عبد الله . (2006) . خدمات الرقابة الصحية في الحج بأمانة العاصمة المقدسة بالمنطقة المركزية ، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة والزيارة ، متاح على : <http://hajjresearchrep.com/handle/123456789/890> تاريخ الوصول : 20-12-2020
- يحيوي ، إلهام وقرايبي ، سارة . (2019) . التسويق الرقمي : كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق ، مجلة التنمية الاقتصادية ، مج4 ، ع2

المراجع الأجنبية :

- Adnani , Djalal Nizar and Hamou , Nadia . (2020) . State of play of digital marketing and digital transformation , Strategie and Development Review , Vol.10 , No.1 , p.138-155
- Battisti , Daniela . (2020) . The Digital Transformation of Italy's Public Sector : Government cannot be left behind! , JeDEM , Vol. 12 , Iss. 1
- Berman S. J. (2012) . Digital Transformation : Opportunity to create new business models , Strategy & Leadership , Vol. 40 , No. 2
- Casey , Eoghan and Souvignat , Thomas R. . (2020) . Digital transformation risk management in forensic science laboratories , Forensic Science International , available on : [www.elsevier.com/locate/forensi](http://www.elsevier.com/locate/forensi) access date : 18-11-2020
- Dobrolyubova , Elena and Alexandrova , Oleg and Yetremov , Alexey . (2017) . Is Russia Ready for digital transformation? , International conference on digital transformation and global society (DTGS2017)
- Ehiane , Stanley O. and Adejuwon , Kehinde David and Goyayi , Maria Lauda . (2019) . Revolutionising Public Service Delivery through Digital Governance : Assessing the Government to Citizens (G2C) scenario in Nigeria , Journal of Politics , Economics and Society , Vol.9 , No.1 , p. 5-30
- Filgueiras , Fernando and Cireno , Flavio and Palotti , Pedro . (2019) . Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil , Latin American Policy , Vol. 10 , No. 2 , p. 195-219
- Llopis , Carlos and Rubio , Francisco and Valero , Francisco . (2020) . Impact of digital transformation on the automotive industry , Technological Forecasting & Social Change , available on : [www.elsevier.com/locate/techfore](http://www.elsevier.com/locate/techfore) access date : 18-11-2020
- Pittaway , Jeffery and Montazem , Ali Reza . (2020) . Know-how to lead digital transformation : the case of local governments , Government Information Quarterly , available on : [www.elsevier.com/locate/govinf](http://www.elsevier.com/locate/govinf) access date : 18-11-2020
- Stich , Volker and Zeller , Violett and Hicking , Jan and Kraut , Andreas . (2020) . Measures for successful digital transformation of SMEs , 53<sup>rd</sup> CIRP conference on manufacturing systems
- Zaoui , Fadwa and Souissi , Nissrine . (2020) . Roadmap for digital transformation : A literature review , The 7<sup>th</sup> International conference on Emerging Inter-networks , Communication and Mobility (EICM)

المواقع الإلكترونية :

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation>  
<https://ndu.gov.sa/>  
<https://www.holymakkah.gov.sa/Pages/default.aspx>  
<https://www.momra.gov.sa/>