أثر إعادة هندسة الأعمال رقمياً فى الأداء الإداري للمنظمات السياحية
دراسة حالة: الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني

عبدالرحمن أحمد عبدالحي عبدالغني
جامعة الحدود الشمالية،السعودية – المعهد العالي للسياحة والفنادق– كينج مريوط – مصر

ملخص الدراسة

تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً التي تبنتها الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى الأداء الإداري لها من حيث تبسيط إجراءات العمل، ورفع معدلات وجودة الأداء فيها، وقياس مدى استعداد وقناعة الموارد البشرية العاملة فيها بتلك العملية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أسلوب دراسة الحالة، وتم اعداد الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي واعتماده كأداة للدراسة الميدانية، وتم تحليل البيانات المستخرجة منه باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أظهرت نتائج الدراسة أهمية عملية إعادة هندسة الاعمال رقمياً المرتكزة على برنامج إصلاحي شامل ومتكامل ومستمر، ونجاح الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني في برنامجها الخاص بإعادة هندسة الأعمال رقمياً مما أسفر عن تبسيط إجراءات العمل فيها وزيادة معدلات الأداء ورفع جودته. تقدم الدراسة بعض التوصيات المهمة على رأسها ضرورة نشر الاستفادة من تجربة الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني في عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً بين الهيئات والمنظمات الرسمية الأخرى.

الكلمات الدالة : إعادة هندسة الأعمال رقمياً - الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطنى- الأداء الإدارى.

مقدمة الدراسة

الرقمية تغير كل شئ، بدأت هذه الفكرة في السيطرة على واقع الإدارة في العالم عقب ظهور تقنيات عدة، مثل الحاسوب الشخصي من IBM عام 1981م، وMacintosh Apple عام 1984م، وNetscape أول متصفح تجاري عام 1994م، وتأسيس شركة Google عام 1998م، وظهور Apple iPhone في 2007م، بل إنه يمكن التأكيد على أن الرقمية اليوم قد غيرت كل شيء فعلاً، ليس لمرة واحدة بل لمرات عدة متتالية، فهي تجذب مجال عمل أي مؤسسة إلى مدارها التقني الجديد، وتوقف نموذج عملها القديم الروتيني، ثم تفرض نموذجها وقوانينها الخاصة لإدارة نظام العمل، بحيث يكون التحول لها ضرورة يقابلها الفشل المحتوم، والخروج من المنافسة السوقية العالمية (Karlgaard, 2017).

لذلك يرى الخفاجي والجواهري (2017) أن التحول الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين. وليحقق التحول الرقمي نتائج فعالة لا يكفي تطبيق بعض مظاهر التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسة، بل يلزم تطبيق برنامج إصلاحي شامل متكامل يمس المؤسسة وطريقة وأسلوب عملها داخلياً، وثقافة مدرائها ومواردها البشرية، وأيضاً كيفية تقديم خدماتها للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل رقمي أسهل وأسرع، وأكثر جودة، وهو ما تسميه هذه الدراسة إعادة هندسة الأعمال رقمياً.

والهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني – الحالة محل الدراسة – التي أسست في إبريل عام 2000م تحت مسمى الهيئة العليا للسياحة هى الهيئة الرسمية المسئولة عن إدارة القطاع السياحي بالمملكة العربية السعودية، ومنذ تغير إدارتها في 2009م بدأت في تبني نهج تطوري مبني على إعادة هندسة أعمالها بشكل رقمي. شملت عملية إعادة هندسة الأعمال تطوير البنية التحتية الرقمية للهيئة وفروعها، وتطوير كافة الأنظمة والخدمات التي تقدمها الهيئة للمتعاملين معها، وأيضاً كافة الأعمال المشتركة بين الهيئة وبين الجهات الحكومية الأخرى، كذلك إعادة هندسة العمليات الداخلية بالهيئة رقمياً بهدف الوصول لبيئة عمل لا ورقية (السعيد، 2010).

وبصدور رؤية المملكة 2030 بالمملكة العربية السعودية في عام 2016م والتي اعتمدت قطاع السياحة كأحد أهم القطاعات الأساسية المستهدفة بالتنمية، وأحد أبرز البدائل لاقتصاد ما بعد النفط (Saudi Council of Economic and Development Affairs, 2016)، أصبحت الهيئة ملزمة مثل باقي الهيئات المعنية بتقييم موقفها وتوفيق أوضاعها لتتوافق مخرجاتها المستقبلية مع أهداف تلك الرؤية.

مشكلة الدراسة وأهميتها

لا شك أن التحول الرقمي أصبح ضرورة لكل مؤسسة تريد البقاء في المنافسة العالمية، وطالما سعت دول الشرق الأوسط من خلال مؤسساتها السياحية الحكومية إلى تعظيم نسبتها من السوق السياحية العالمية، وكذلك تنظيم العمل الإداري ككل في القطاع السياحي الداخلي؛ ولن يأتي ذلك إلا عن طريق إتاحة الفرصة لعمليات إعادة هندسة الأعمال المرتكزة على الأساس الرقمي لتطوير هياكل عمليات وأسلوب إدارة تلك المؤسسات. وتأتي هذه الدراسة في محاولة تقييم أثر عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً التي تبنتها الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى الأداء الإداري لها، ومدى إسهام تلك

العملية ذات الأساس الرقمي على تطوير الأداء الإداري للهيئة من حيث تبسيط إجراءات العمل وزيادة معدلات الأداء والارتفاع بجودته، ومدى إمكانية تعميم تلك التجربة على المؤسسات السياحية الرسمية الأخرى في الدول العربية في حال أن أثبتت هذه الدراسة نجاحها واستنتجت آثارها الإيجابية إن وجدت.

كما يدعم أهمية هذه الدراسة كون الإسهامات العلمية في إعادة هندسة المؤسسات السياحية الرسمية في الدول العربية محدودة وقليلة جداً؛ فسبقت هذه الدراسة كل من دراسة عبدالغني (2014) التي أشارت إلى إعادة هندسة الأعمال بشكل رقمي بشكل موجز لأنها ركزت بشكل أساسي على اقتراح بناء نظام إداري رقمي ينظم الأعمال داخل المؤسسات السياحية الرسمية في مصر، ودراسة عبدالعزيز (2015) التي اهتمت بدور مستودعات البيانات في دعم اتخاذ القرار في قطاع السياحة المصري وهو تناول غير مباشر لجزء من أجزاء عمليات التحول الرقمي لا يرقى لمصطلح عملية إعادة هندسة الأعمال.

حتى إن عملية إعادة هندسة الأعمال في المؤسسات السياحية الرسمية بالمملكة العربية السعودية قد خلت من الإسهامات العلمية السابقة، ولم تأت إلا ثلاثة إسهامات تناولت مؤسسة الخطوط الجوية السعودية، وهي إسهام دمنهوري (2013) التي تناولت العوامل المؤثرة فى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً لتأثير عاملي التغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ودراسة الشمراني (2000) التي ركزت على جانبي دعم الإدارة وتوفر الموارد المالية، ودراسة ممدوح (2005) التي وجهت النقد للبيروقراطية السائدة في المؤسسة وغياب المرونة الإدارية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تلك الدراسات تناولت مؤسسة ربحية – الخطوط الجوية السعودية – وهو ما يختلف عن الهيئة – ذات الطابع العام – محل هذه الدراسة، كما أنها لم ترتكز على عامل الرقمية في إعادة الهندسة، بل جميعها أكدت على أن غياب الارتكاز على هذا العامل يعتبر أحد الأسباب الرئيسية لفشل عمليات إعادة الهندسة بشكل كامل، ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لتقيم تأثر الأداء الإداري في تلك المؤسسة السياحية الرسمية التي قررت أن ترتكز على الرقمية في إعادة هندسة أعمالها.

أهداف الدراسة

إن هذه الدراسة تهدف بشكل عام إلى التعرف على أثر عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً التي تبنتها الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى الأداء الإداري لها، كما تأتي الدراسة لتحقيق بعض الأهداف الفرعية المتمثلة في الآتي:

1- تقييم الوضع الرقمي الحالي في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني؛
2- التعرف على مدى الدعم الاستراتيجي والتقني الذي تقدمه الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني لعمليات التحول الرقمي؛
3- دراسة مدى إدراك الموارد البشرية العاملة في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني لأهمية عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً؛
4- تحديد مدى إسهام عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً التي تبنتها الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني في تبسيط إجراءات العمل بداخلها، وزيادة معدلات الأداء فيها والارتفاع بجودته؛
5- تقديم بعض المقترحات والتوصيات الخاصة بدعم إعادة هندسة الأعمال رقمياً في المؤسسات السياحية الرسمية.

أدبيات الدراسة

مدخل إلى إعادة الهندسة

كانت بداية ظهور مصطلح إعادة هندسة الأعمال في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا عام 1990م حيث نشر Michael Martin Hammer – وهو أستاذ سابق في علوم الحاسب الآلي بمعهد Massachusetts للتقنية – مقالاً في مجلة Harvard Business Review بعنوان Reengineering Work قال فيه أن معظم العمل الذي تقوم به الشركات لا يضيف أي قيمة مضافة للعملاء، وهذا الأسلوب يجب التوقف عنه، بدلاً من المضي في إتمامه، وعوضاً عن ذلك، فإن على الشركات أن تعيد النظر في عملياتها بهدف تعظيم القيمة للعملاء، مع التقليل من استهلاك الموارد اللازمة لتقديم منتجاتهم أو خدماتهم (خليل، 1998). ويبدو أن Hammer لم يكن الوحيد الذي فكر على هذا النحو في ذلك الوقت بل إن عضواً في مركز أبحاث Ernst and Young يدعى Thomas Davenport قدم ورقة بحثية تحمل نفس المضمون تقريباً تم نشرها في مجلة Sloan Management Review في نفس العام، وبعدها قدم كبار علماء الإدارة أمثال Peter Drucker و Tom Peters الدعم لهذه الفكرة بوصفها أداة جديدة من أجل إعادة تحقيق النجاح للمؤسسات في ظل المتغيرات العالمية (Davenport,1993).

ولحداثة مفهوم إعادة الهندسة على الفكر الإداري فقد استخدمت العديد من المسميات لوصفه، ومن أهم المسميات: إعادة هندسة العمليات (Hammer and Champy, 1993)، إعادة تصميم العمليات الأساسية (Heygate,1993)، إعادة الهندسة التنظيمية (Lowenthal,1994)، تجديد العمليات (Davenport,1993)، وإعادة الهيكلة (Talwar,1993).

ويبدو أن هذه الفكرة جاءت حلاً مناسباً للعديد من الشركات التي كانت تعاني من أجل القدرة على العودة للمنافسة مجدداً، بعد عدم قدرتهم على تلبية احتياجات العملاء وفقدان مكانتهم جراء دخول كثير من المنافسين الأجانب للسوق، وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا التوجه الجديد والتي تتمحور حول عدم مراعاة البعد الإنساني للعاملين إلا أن ما يصل إلى 75 % من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية قد اتبعت ذلك النهج أو كان لديها خططاً للقيام به (السلمي، 1998).

مفهوم إعادة الهندسة

يراها كل من Hammer and Champy (1993)، أنها البدء من جديد من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بمعنى أنها التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء كقيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات للوصول إلى انتظام العمل بسلاسة وتحقيق أقصى إنتاجية.

بينما يعرفها كل من Hammer and Stanton (1995) بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة – وليست هامشية تدريجية – في معايير الأداء الحاسمة، مثل الكلفة والجودة والخدمة السريعة، ويرى السلطان (1998) أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض الكلفة وجودة المنتج، نخلص هنا إلى أنه يمكن اعتبار عمليات إعادة الهندسة على أنها ثورة على الفكر الإداري التقليدي السائد داخل المنظمات يشمل اقتلاعه من جذوره، واستبداله بمفاهيم وممارسات جديدة ومتطورة بدءاً من إعادة اكتشاف موارد وإمكانات المنظمة وإعادة دراسة الوضع السوقي مروراً بتغيير توجهات الإدارة والعاملين وانتهاء بتقديم منتج ذى جودة تواكب تطلعات العملاء الحاليين والمتوقعين، وهذا التعريف يشمل إعادة هندسة المنظمات مادياً ومعنوياً.

الفرق بين إعادة هندسة الأعمال وإعادة هندسة العمليات والهندرة

فرق كل منDrew (1994) و Talwar (1993) بين إعادة هندسة الأعمال Business Reengineering وإعادة هندسة العمليات Process Reengineering فمفهوم إعادة هندسة الأعمال أكثر اتساعاً فى المجال والغرض من مفهوم إعادة هندسة العمليات، فإعادة هندسة العمليات تهتم بدراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الأساسية بالمنظمة وذلك بهدف تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض الكلفة وزيادة الإنتاجية، بينما تشتق إعادة هندسة الأعمال من الاستراتيجية العامة للمنظمة وتسير من أعلى إلى أسفل وبصورة كلية.

أما المصطلح المسمى بالهندرة فهو منتشر في المصادر والدراسات العربية في هذا المجال، وهو في الواقع مصطلح مستحدث مركب من دمج كلمتي هندسة وإدارة، ويعلل الباحث ذلك بأنه عندما زاد الاهتمام العالمي بذلك التوجه بدأت كثير من المؤسسات العربية للجوء إليه بهدف إصلاح أوضاعها الداخلية بينها وبين البيئة الخارجية لتلبية احتياجات السوق، فذهبت المصادر والكتابات العربية للخروج بمصطلح يتكون من كلمة واحدة معبرة وسهلة التداول خاصة بين غير المختصين الذين يصعب عليهم تداول مصطلح إعادة هندسة الأعمال.

المنظمات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة

يمكن تصنيف المنظمات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة إلى 3 أنواع رئيسية، وهي:

1- **المنظمات ذات الأداء المتدني:** وهي منظمات تعاني من عدم القدرة على البقاء في السوق نظراً لارتفاع كلفة التشغيل لديها، وانخفاض جودة المنتج الذي تقدمه، مما انعكس على أرباحها ووضعها التنافسي، وإعادة الهندسة هنا تعمل على إعادة تقديم المنظمة بشكل مختلف لتبدأ في السوق بداية جديدة، وهو مثل ما حدث مع شركة نوكيا للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بعد انهيارها في السوق، حيث كانت نوكيا أكبر بائع للهواتف المحمولة في الفترة من عام 1998م حتى عام 2012م، لكن حصتها من السوق عانت من التراجع نتيجة لتزايد الاقبال على استخدام الهواتف الذكية من منافسين آخرين مثل الآيفون المقدم من شركة أبل والشركات التي تعمل أجهزتها بنظام أندرويد مثل شركة سامسونج (سلمى ونعيمة، 2018)، وبدأت عمليات إعادة الهندسة بشراكة استراتيجية مع شركة مايكروسوفت منذ فبراير 2011م على أن تتضمن جميع أجهزة نوكيا الذكية نظام التشغيل ويندوز فون بدلا من نظام التشغيل سيمبيان، وانتهت عمليات إعادة الهندسة بأن أكملت مايكروسوفت في العام 2014م شراء قطاع الهواتف المحمولة من شركة نوكيا في صفقة بقيمة 5.44 مليار يورو، على أن تركز شركة نوكيا الفنلندية على العمل في مجال الشبكات، وخدمات الخرائط، والتنمية والرخص التكنولوجية (Singh, 2014).

2- **المنظمات التي تصارع من أجل البقاء:** وهي تلك التي تؤكد المؤشرات بأنها في طريقها إلى التدهور كضعف موقفها التنافسي، والارتفاع التدريجي في كلفة التشغيل، والانخفاض التدريجي في الأرباح. ويرى العنزي وصالح (2008) أن المثالين التاليين يعبران عن تلك المنظمات:

1) عندما غزت المنتجات اليابانية الأسواق العالمية في صناعة السيارات والحديد والإلكترونيات، وجدت الشركات الأمريكية نفسها عاجزة عن تحدي ومنافسة الشركات اليابانية التي كانت تتبع أساليب مبتكرة في إدارة المخزون والإنتاج، الأمر الذي دفع بالشركات الأمريكية إلى استخدام عمليات إعادة الهندسة من أجل تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء، وتحسين وضعها السوقي.
2) مجموعة دايركت التابعة لشركة كابيتال هولدينج وهي مجموعة من أكبر شركات الدعاية والإعلان الأمريكية، وكانت تعرض إعلاناتها في أكبر 3 شبكات تليفزيونية أمريكية، ومع ظهور العشرات من شبكات التليفزيون والبث الفضائي شعر مسئولو الشركة بانخفاض قدرتهم على السيطرة على السوق فتم إعادة هندسة الأعمال بالشركة وتحويل نشاطها إلى مجال التأمين.

3- **المنظمات الناجحة:** وهي تلك المنظمات التي تسيطر على السوق، وتشهد ارتفاعا في أرباحها، ومتمكنة من السيطرة علىكلفة التشغيل. هذه المنظمات قد تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتواكب التطور العالمي ولتتمكن من البقاءعلي القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين، وقد ذكر سعيد (2016) مثالين لتلك المنظمات هما:

1) شركة فورد موتورز التي قامت بإعادة هندسة منظومة الإنتاج لديها لزيادة جودة منتجاتها من السيارات، وتم ذلك من خلال دمج الباركود في جميع مراحل التصنيع، كذلك استخدموا الماسحات الضوئية لمسح أي جزء ناقص في السيارة التي تم تصنيعها وخروجها من خط التجميع، الأمر الذي ساعدهم على ضمان سلامة وجودة السيارة، مما وفر ملايين الدولارات الناتجة عن عمليات الاسترداد وإصلاحات الضمان، كما قاموا أيضاً باستعمال خدمة الصوت عبر بروتوكول الإنترنت لخفض تكاليف عقد الاجتماعات بين الفروع.
2) شركة بروكتر وجامبل المتخصصة في المنظفات الصناعية والتي تضم اكثر من 300 علامة تجارية, واعتمدت الشركة على دعم وتطوير عنصر الابتكار للحفاظ على تفوقها وموقفها السوقي، بروكتر وجامبل نمت إلى 5.1 مليارات دولار في العام المإلى 2004. كما زاد حجم الشحن بنسبة 17 ٪، وزاد حجم مستوى العضوية بنسبة 10 ٪، والمبيعات بلغت 51.4 مليار دولار وارتفعت بنسبة 19 ٪، وارتفعت الأرباح بنسبة 6.5 مليارات دولار بزيادة نسبتها 25 ٪. وحصة العائدات ارتفعت بنسبة 25 ٪، ويرى المسئولون عن الشركة أن التحدي الذي تواجهه الشركة هو التطوير السريع في عنصر الابتكار في مجال المنتجات الاستهلاكية، ويعولون على أهمية التكنولوجيا الرقمية في مساعدتهم على التعلم بشكل أسرع، كما أنهم يتوقعون أيضاً في المستقبل القريب أن ما يقرب من 90 ٪ من عمليات البحث والتطوير بالشركة ستتم بشكل رقمي افتراضي، على أن يتم التحقق من صحة النتائج والخيارات على أرض الواقع بشكل مادي.

وبشكل عام فإنه في ظل العولمة والتطور الرقمي أصبحت المنظمات ملزمة بإدارة أنشطتها من خلال المنظومة الشاملة للدولة، فلا يمكن إعادة هندسة الأعمال بالشكل المناسب والمتكامل في شركة سياحية مثلاً فى دولة ما إذا ما لم يتم إعادة هندسة منظومة السياحة الرسمية بشكل كامل في هذه الدولة وإلا لن يحدث التغيير الجذرى المنشود ولن تتحقق طفرات هائلة فى أساليب العمل ومستويات ومعدلات الأداء فى هذه الشركة، لأنها سوف تتصادم حتماً مع البيروقراطية وتدنى مستوى ومعدلات الأداء فى منظومة السياحة الرسمية المسئولة عن إدارة شئون السياحة بالدولة، ومن هنا يجب تناول المؤسسات السياحية الرسمية بإعادة هندسة الأعمال أولاً ومن ثم تطبيقها على المؤسسات السياحية الفرعية والخاصة (فهمي،2012).

إعادة هندسة الأعمال رقمياً

لا شك أن التقنية الرقمية تعد السمة الأهم فى العقود الأخيرة في كل المجالات، فالمؤسسات الطامحة للاستمرار في السوق العالمية يجب أن تستغل الحالة الرقمية في إعادة تشكيل طريقة تخطيطها وإدارتها وأعمالها ومواردها وكذلك أولوياتها (شعلان، 2016)، بل إن حتى كلمة رقمي قد باتت اليوم أمراً مختلفاً عما كان عليه الحال قبل عقد من الزمن، فقد كانت كلمة رقمي ترادف مفهوم تقنية المعلومات، أما اليوم فإن الاستراتيجية الرقمية للشركة أصبحت المحرك الفعلي لخطط وأهداف العديد من الأقسام، في المبيعات والتسويق وحتى في أقسام الموارد البشرية (Puthiyamadam, 2007).

وقد أوضح Collin et al (2015) نقلاً عن تقرير بحثي من جامعة آلتو Aalto University بعنوان قيمة المشاركة في الخلق في منظمات المستقبل أن إعادة هندسة الأعمال بشكل رقمي قد خلق فرصًا لإحداث ثورة كلية من تغيير نماذج الأعمال القائمة، والهياكل الاجتماعية والاقتصادية، والتدابير والإجراءات القانونية والسياسية، والأنماط التنظيمية، والحواجز الثقافية.

ومن هنا يؤكد Horton (2015) أن إعادة هندسة الأعمال رقمياً قد تصف إلى حد كبير تأثير نماذج الأعمال الجديدة التي تمثل تحدياً للشركات لتتحول إلى الإستخدام الذكي للرقمية، ومما سبق نخلص إلى أن إعادة هندسة الأعمال رقمياً يعني تطبيق برنامج إصلاحي شامل متكامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً، وثقافة مدرائها ومواردها البشرية، وأيضاً كيفية تقديم خدماتها للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل رقمي أسهل وأسرع، وأكثر جودة.

أهمية إعادة هندسة الأعمال رقمياً

إن لبرنامج إعادة هندسة الأعمال رقمياً مزايا كبيرة منها ما يذكره النجار (2004) من زيادة المرونة والتخلص من قواعد العمل القديمة والأنماط الجامدة، وتخيل حلول جديدة لمشكلات متوقعة، والمساعدة علي القيام بأعمال لم يكن في الاستطاعة تحقيقها من قبل. ويضيف كل من الصرن (2002)، والسلمي (1998) إلى ماسبق أن هذا البرنامج يحقق الاندماج والتكامل بين شبكات الاتصالات ونظم دعم اتخاذ القرار والنظم الخبيرة وقواعد البيانات المشتركة.

كما أن من أهم نتائج برنامج إعادة هندسة أعمال المؤسسات رقمياً ظهور نظم المعلومات الإدارية بشتى انواعها ووظائفها، وهي تحقق للعمل الإداري بالمؤسسة بعض المزايا الهامة لخصها حيدر (2002) في تحقيق الكفاءة والفعالية وتحسين أداء الخدمة، ودراسة تغيرات السوق واستغلال الفرص المتاحة، وخلق الولاء وربط العملاء بالشركة، ويضيف إليها حافظ (2010) الاستغلال الأفضل للموارد وذلك من خلال تقنيات تحديد ومتابعة مواقع وحركة موارد العمل بشكل رقمي، وأخيراً ترى خان (2015) أنها تتيح إمكانية الجمع بين المركزية واللامركزية.

أدوات رقمية مهمة لإعادة هندسة الأعمال رقمياً

هناك ثلاث أدوات تقنية رقمية مهمة تستخدم بشكل مكثف لتحقيق إعادة هندسة الأعمال رقمياً في المؤسسات، يستعرضها Dobbs et al (2016) فيما يلي:

1) **المنصات الحاسوبية:** وهي بناء تقني متعدد المهام من الأجهزة والمعدات والبرمجيات وأنظمة التشغيل والمستلزمات الأخرى التي تم تركيبها بشكل يجعل منها أساسا لتقديم خدمات التقنية الأساسية مثل التفاعل والاتصال والمتابعة، ومن ثم يمكن البناء عليها لإنجاز برمجيات وتطبيقات جديدة ومتخصصة بسهولة ويسر مع تجاوز التعقيدات المتكررة. وتعتبر Microsoft Share Point إحدى المنصات التقنية الشهيرة التي تشكل بناء أساسيا يقدم خدمات التواصل والتفاعل والبرمجة وقواعد البيانات وتترك للمستخدم إضافة أدواته الخاصة وبرمجياته المتخصصة و تغيير واجهات التطبيق بما يناسبه.
2) **النماذج الأولية:** وهي عبارة عن نموذج رقمي مبدئي من المنتج يستخدم لفحص مبدأ أو إجراء معين، كما يمكن أن يكون أساسا للتطبيق والتجريب والبرمجة. ويتم عبر هذه الطريقة بناء نموذج حقيقي أو تفاعلي لكل فكرة جديدة. وتستخدم هذه النماذج لقياس قدرة الأنظمة التقنية على التوسع والانتشار مع تقليل كمية التحليلات الورقية والتخطيط السابق للتشغيل. كما تسمح بالتعديل في خدمات التوصيل والتشغيل و تمديد نطاق الأنظمة التقنية حسب الحاجة، وتعتبر Google و شركتها الأم Alphabet من أبرز مستخدمي النماذج الأولية، وتشكل نظارة جوجل مثالا شهيراً على تعدد النماذج الأولية حيث استغرق تحوير أفكارها و تصنيع نماذجها ما يزيد على ألف يوم، تم خلالها إنتاج مئات النماذج لتتحول من نظارة ثقيلة ترافقها مكونات عديدة إلى نظارة أنيقة جذابة تمتلك إمكانيات متعددة ويمكنها فعل الكثير.
3) **واجهات برمجة التطبيقات:** وهي مكونات تسمح بترابط البرمجيات فيما بينها بغض النظر عن مصدرها أو التقنية المستخدمة فيها. وعبر استخدام هذه الواجهات يمكن تقسيم الخدمات والمستخدمين لتحديد البيانات ذات الصلة أولاً، ثم تصنيفها وتأمين مرور البيانات بطريقة مناسبة بين البرمجيات، هذا فضلاً عن أنها تسمح باستخدام الأدوات التي تمكّن من قابلية التشغيل البيني بين التطبيقات والبيانات والعمليات عبر منصات مشتركة تسهل ميزة التوصيل والتشغيل بطريقة منسقة وشاملة ومراقبة باستمرار. وكمثال ظاهر فإن جميع تطبيقات شبكات توزيع المطاعم والبضائع تستخدم منظومة واجهات برمجة التطبيقات للربط مع خرائط جوجل ومايكروسوفت وغيرها بشكل فعال بحيث لا يشعر المستخدم بوجود تطبيقين يتفاعلان معا يداً بيد لعرض المنتج النهائي للمستخدم، وربما تتفاعل معها أيضاً تطبيقات محاسبية و أخرى متعددة في تكامل لا ينتهي وتقنية لا تعرف حدوداً.

كيف غيرت إعادة هندسة الأعمال رقمياً المؤسسات حول العالم

يرى Horton (2015) أن المؤسسات التي لم تدرك التغير السريع في سلوك مستهلكيها وتطور أساليب مشاركة عملائها، فإنها تخاطر ببقائها على المدى القصير، بل إن الاستثمار في إعادة هندسة الأعمال رقمياً أصبح اليوم أمراً حتمياً بدءاً من استخدام لغة تفاعلية طبيعية مثل خدمات المساعدة الصوتية سيري، وكورتانا، وأليكسا من أمازون، وانتهاء ببناء ذكاء اصطناعي يقدم المشورة وردود الفعل، وبالنظر إلى Wal-Mart الشركة العالمية العملاقة، التي تملك 11.500 متجر و2.3

مليون موظف، وإيرادات قدرها 482 مليار دولار، فقد استخدم مؤسسها سام والتون التكنولوجيا الرقمية، كماسحات الباركود لجمع البيانات، وأجهزة الحاسوب المركزية لمعالجة البيانات، مما مكنها من التغلب على منافسيها، مثل Sears و Kmartوغيرها من المتاجر التي كانت بطيئة جداً في استيعاب هذا التحول التكنولوجي. مع ذلك، لا وقت لهذه المؤسسة حتى تضيعه، فنموها في المستقبل مهدد من قبل Amazon و Alibaba والشركات الأخرى الرائدة رقمياً (Karlgaard, 2017).

واقتحمت آبل Apple وهي شركة حواسيب آلية صناعة الموسيقى لتصبح أكبر بائع للموسيقى في العالم، حيث تقوم الشركة ببيع أغانٍ رقمية تصل قيمتها إلى ملايين الدولارات سنوياً. بل وذهبت آبل إلى أبعد من ذلك بإطلاق خدمة الدفع عبر الهاتف المحمول Apple Pay، كما أن هناك تطبيق Uber، الذي يوفر خدمة السائق الخاص حسب الطلب، والذي أحدث تحولاً في صناعة سيارات الأجرة حول العالم. وقد بدأت الشركة بدون امتلاك سيارات وبفريق عمل صغير وسرعان ما انتشر استخدام التطبيق وأصبحت شركة تقدر بملايين الدولارات (Horton, 2015).

في حين أدركت Cisco أن عليها تطوير منتجاتها ومبيعاتها ونماذجها بشكل رقمي بسرعة، فعملت على استحداث منصب جديد، وهو كبير المسؤولين الرقميين، لقيادة مرحلة إعادة الهندسة الرقمية ومتطلباتها. وفي هذه الحالة، لا يقدم كبير المسؤولين الرقميين تقاريره إلى المدير التنفيذي للمعلومات، بل مباشرة إلى الرئيس التنفيذي للشركة. وفي القطاع الرياضي يفكر المسؤولون في نادي San Francisco Giants بالطريقة التي ستغير فيها السيارات ذاتية القيادة دخول المشجعين إلى الملعب، كذلك إمكانية الشحن اللاسلكي للهواتف النقالة داخل الملعب، وتوظيف تقنيات الواقع الافتراضي لاستقطاب الشباب والأجيال المقبلة من عشاق رياضة البيسبول (Karlgaard, 2017)، وفي النهاية يرى الخفاجي والجواهري (2017) أن إعادة هندسة الأعمال رقمياً هو برنامج مستمر، لا يتوقف لأنه مرتبط بالتطورات الرقمية على الساحة العالمية، لذلك لابد وكأي استراتيجية أخرى من مراقبتها وتقييم نتائجها ومقارنتها مع افضل الممارسات العالمية وإن لزم الامر مراجعتها والأخذ بعين الاعتبار المستخدم أو العميل وضمان تواجده في قلب عملية التحول الرقمي.

إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني

جاءت رؤية السعودية 2030 لتركز على ضرورة الترابط بين التقنية والحوكمة والأعمال كمعيار مهم لتحسين أداء المؤسسات، ولتبين أن إعادة هندسة الأعمال في أي مؤسسة لن يؤتي ثماره إلا بتطوير وتأطير العلاقة بين التقنية الرقمية وبين كل الهياكل الوظيفية في تلك المؤسسة (شعلان،2017)، وقد سبق الرؤية توجه المؤسسات الحكومية السعودية للتعامل وفقاً لبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية يَسِّر الذي تشرف عليه حالياً اللجنة الوطنية للتحول الرقمي (Ministry of Communications and Information Technology, 2017).

وقد سعت إدارة الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني منذ عام 2009 نحو التحول الرقمي الشامل في كل تعاملاتها، منتهجة نهج إعادة هندسة أعمالها رقمياً سعياً منها للوصول لمفهوم مكاتب بدون ورق. ولهذا قامت الهيئة بدعم مجموعة من التطبيقات والأنظمة المعتمدة على برمجة ORACLE, وعملت على تدريب موظفيها على إتقان استخدام هذه الأنظمة بشكل متقدم في محاولة من الهيئة للوصول إلى أقصى سرعة لإنجاز المعاملات، والقضاء على الروتين والتأخير الذي تسببه دورة المعاملات الورقية والاستعاضة عنها بالأنظمة الرقمية (عبدالغني، 2014).

وقد وضعت الحكومة السعودية معياراً لقياس التقدم الرقمي الحكومي سمي مؤشر نضج الخدمات الرقمية وهو مؤشر يحلل مستوى الرقمنة للخدمات الإلكترونية التي تقدمها مختلف الجهات الحكومية السعودية للمواطنين والمقيمين والزوار. والمؤشر يصنف الجهات الحكومية إلى ثلاث فئات حسب أدائها في تقديم الخدمات الرقمية، وهي:

- الفئة الخضراء: نسبتها من 85% إلى 100% وتعبر عن الأداء الممتاز.
- الفئة الصفراء: نسبتها من 60% إلى 84% وتعبر عن الأداء المتوسط.
- الفئة الحمراء: نسبتها من صفر إلى 59% وتعبر عن الأداء الضعيف.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني اليوم تتصدر جميع الهيئات الحكومية السعودية وفقاً لهذا المؤشر الذي وضعها في الفئة الخضراء بنسبة 100 % متفوقة على 89 جهة حكومية أخرى (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2018).

ويمكن تحديد المراحل التي مرت بها الهيئة خلال عمليات إعادة هندسة أعمالها رقمياً فيما يلي:

1- الإعداد لإعادة هندسة الأعمال رقمياً: قامت الهيئة بإعداد الدراسات التقنية الدقيقة وعمل زيارات ميدانية تستهدف التوصل إلى أحدث التقنيات المستخدمة في الجهات المناظرة المتطورة رقمياً، والتي يتناسب عملها مع طبيعة العمل في الهيئة، ثم سعت لتكون من أوائل مؤسسات القطاع الحكومي السعودي التي تعتمد التقنية الرقمية وتتخلى تدريجياً عن نظام العمل التقليدي (السعيد، 2010).

2- تطوير البنية التحتية: بدأت الهيئة في توفير أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الإنترنت، إضافة إلى ربط مقر الأمانة العامة للهيئة في الرياض بفروعها في المناطق السياحية وعددها 13 فرع بشبكة متكاملة من الأنظمة الرقمية بواسطة نظام Virtual Private Network-VPN ، وهو يتيح أيضاً لموظفي الهيئة والمتعاونين معها العمل عن بعد من أي مكان في العالم ومزاولة أعمالهم وكأنهم داخل الهيئة، وكذلك ربط مقر الأمانة العامة في الرياض بقطاع الآثار والمتاحف بشبكة التخزين المشتركة Storage Area Network-SAN ، كما عمدت إلى تطبيق تقنية الاجتماعات المرئية Video Conference ، وإدخال نظام البريد الإلكتروني Microsoft Exchange Server، (الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، 2015أ).

3- تقديم الدعم الفني والتقني: قامت الهيئة باعتماد نظام الدعم الفني والتقني المسمى Altiris الذي يقوم بشكل رقمي باستقبال جميع الطلبات المقدمة للهيئة من خلال البريد الإلكتروني، كما اعتمدت لها 4 مواقع ويب إلكترونية تخدم مجالات عملها المختلفة، وهي الموقع الرسمي للهيئة http:www.scta.gov.sa ، موقع بوابة السياحة السعودية http:www.sadtorsm.com.sa، موقع مركز المعلومات والأبحاث السياحية ماس http:www.mas.gov.sa ، مكتبة الصور والفيديو http:photos.scta.gov.sa (الهيئة العامة للسياحة والآثار، 2010).

4- توفير بيئة عمل رقمية: في هذا الإطار قامت الهيئة بإدخال بعض الأنظمة الرقمية من تطبيقات برمجة ORACLE مثل نظام تخطيط موارد المنشأة الحكومية Government Resource Planning-GRP، وهو نظام يوفر لإدارات ومسئولي الهيئة إمكانية إنجاز المعاملات اليومية المتعلقة بالموارد البشرية والمشتريات والمستودعات والمالية وإدارة المشروعات بشكل رقمي دون الحاجة إلى استخدام الورق أو وسائل الإتصال التقليدية، ونظام إدارة المشروعات Government Projects Management-GPMالذي يتيح إمكانية إدارة وتخطيط المشاريع الخاصة بكل إدارة في الهيئة بشكل رقمي من بداية تكوين المشروع حتى إغلاقه، كذلك نظام سير العمل الإداريWorkflow وهو عبارة عن شبكة مغلقة للمعلومات تربط المقر الرئيسي للهيئة بمقرات الفروع، وذلك عن طريق رقمنة العمليات الإدارية المختلفة مثل عمليات المراسلات الإدارية العامة، وعمليات مراسلات مكتب الرئيس، وعملية التكليفات ومتابعتها (الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، 2015أ).

5- إدخال الأنظمة الرقمية المؤسسية: قامت الهيئة بإدخال بعض الأنظمة الرقمية منها محرك بحث الخبرات والمعرفة SEEK SCTAوهو محرك يحاكي محرك البحث الشهير Google لكنه خاص بالهيئة، يعمل على نشر المعرفة وتسهيل الحصول على المعلومات التي قد يحتاجها أي موظف، كذلك نظام إدارة مشروعات المنشأة Enterprise Project Management-EPM وهو نظام يوفر آلية رقمية سهلة لأتمام إجراءات ومراحل مشروعات الهيئة والاعتماد الذي تتطلبه كل مرحلة، والبوابة الإلكترونية الداخلية "تواصل" وهي تحتوي على اخبار الهيئة وقراراتها وإعلاناتها، بالإضافة إلى مكتبة الصور والفيديو وروزنامة الفعاليات والأحداث، كما تحتوي على دليل الموظفين، كذلك هناك نظام الشاشة الرقمية Dashboard وهو نظام يعطي صورة دقيقة عن أداء مشروعات كافة قطاعات الهيئة باستخدام رسوم بيانية توضيحية، ونظام الوظائف السياحية "تكامل" الذي يعتبر قاعدة بيانات ضخمة تحتوي على جميع الفرص الوظيفية المتاحة بجميع المؤسسات السياحية بالمملكة العربية السعودية، ونظام قياس ومتابعة الأداء ويوفر خط سير عمل رقمي متكامل للتقارير الإحصائية، مع تطبيق خاصية قياس الأداء (الهيئة العامة للسياحة والآثار، 2012).

6- إدخال أنظمة الخدمات الذاتية: تتوفر في الهيئة بعض أنظمة الخدمة الذاتية التي تتيح لموظفي الهيئة تسيير أمورهم بشكل رقمي أسرع وأكفأ مثل خدمات تحديث بيانات الموظفين، والإجازات والانتدابات والتدريب والترقيات والحضور والانصراف، إضافة إلى نظام امتيازات الهيئة الذي يهدف إلى إدارة وتنسيق جميع الامتيازات التي يحصل عليها الموظف من خصومات وعروض إلكترونياً.

7- استحداث تطبيقات للهاتف الجوال: قامت الهيئة باستحداث بعض التطبيقات الخاصة بخدماتها بصيغ تناسب تحميلها على الهاتف الجوال من الانترنت مثل تطبيق دليل الإيواء السياحي، وتطبيق المستكشف السياحي، ومجلتي ترحال و Voyagerللمهتمين بالمقومات السياحية والتراثية للمملكة (الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، 2014).

8- إدخال أنظمة الرخص: قامت الهيئة ببناء نظام رخص الهيئة تسهيلاً على المتعاملين معها من مؤسسات القطاع السياحي، وهو يشمل أتمام إجراءات إصدار رخص العمل الخاصة بالمرشدين السياحيين، ومنظمي الرحلات السياحية، ووكالات السفر والسياحة، وشركات المشاركة بالوقت، ومرافق الإيواء السياحي، ونظام اعتماد البرامج السياحية (الهيئة العامة للسياحة والآثار، 2013).

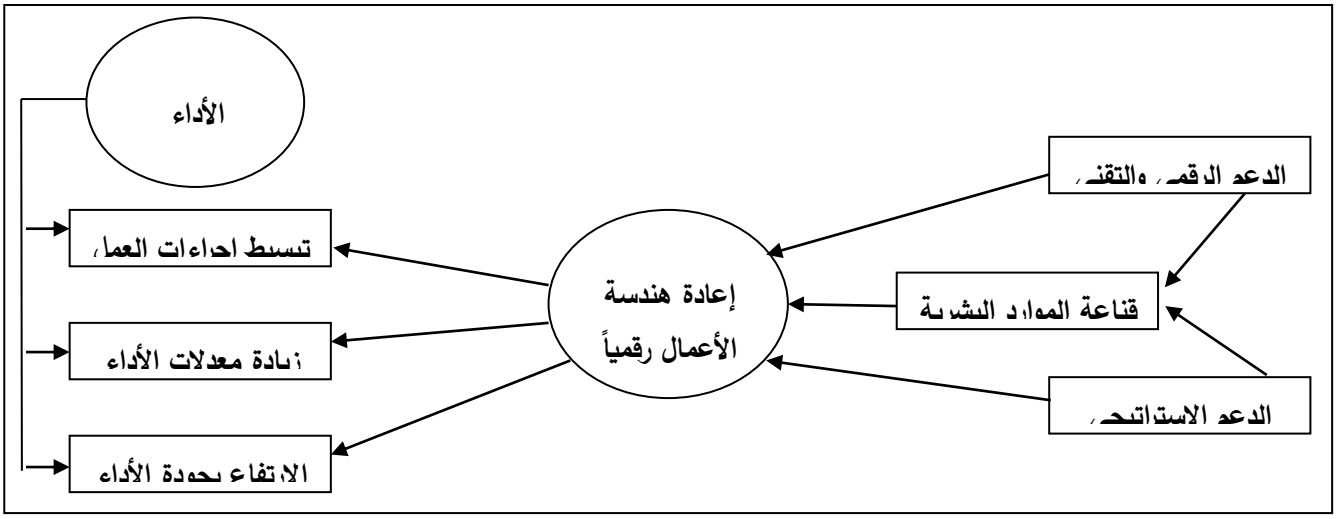
9- تقديم المبادرات الرقمية: قامت الهيئة بتقديم بعض المبادرات الرقمية الإضافية لتسهيل المعاملات بينها وبين عملائها، ومن هذه المبادرات روزنامة الفعاليات الإلكترونية، ومكتبة الصور والأفلام السياحية السعودية، والخريطة السياحية،

والجولات الافتراضية، وتفتيش مساكن الإيواء ووكالات السفر والسياحة، وبرنامج مسح الزوار الدوليين، وأرشفة رحلة الفضاء G51 (الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، 2015ب).

10- إنشاء مركز التحول الرقمي بالهيئة: قامت الهيئة بتأسيس مركز التحول الرقمي في نوفمبر 2018م لمتابعة تفعيل التحول الرقمي وجعل التقنية الرقمية أساساً لتطوير مجالات وأعمال الهيئة بكافة قطاعاتها، وسعياً لتنمية البنية التحتية الرقمية وحوكمة التحول الرقمي بها، ويقوم المركز بتعزيز الجهود المبذولة لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي، وتسهيل إدارة الترابطات بين أنشطة ومبادرات وبرامج الهيئة، ودعم اتخاذ مسؤولي الهيئة للقرارات، والاستفادة القصوى من الموارد المؤسسية المتاحة، إضافة إلى تطوير أعمال وأنشطة قطاعات الهيئة بما يضمن تحقيق مردودات ربحية مجزية، ودعم الاستثمار بالتقنية، الأمر الذى يعزز الشراكة مع القطاع الخاص لرفع مستوى العوائد من الخدمات والأنشطة التي تقع ضمن نطاق عمل الهيئة(Saudi Commission for Tourism and Antiquities – SCTA (2018a .

نموذج الدراسة

يتكون النموذج الذي بنيت عليه الدراسة وفرضوضهاا من المتغيرات والعلاقات التي يوضحها الشكل رقم (1) كالتالي:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة الميدانية ز المصدر : من عمل الباحث

فروض الدراسة

بنيت الدراسة على الفروض الآتية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الدعم الرقمي والتقني فى قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني.
2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الدعم الاستراتيجي فى قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني.
3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى تبسيط اجراءات العمل فيها
4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى معدلات الأداء فيها؛
5- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى ارتفاع جودة الأداء فيها.

منهجية الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إلقاء مزيد من الضوء على المشكلة البحثية موضوع الدراسة، وتحليل البيانات المستخرجة من الاستقصاء الموزع لاستخلاص النتائج، كما استخدم أسلوب دراسة الحالة مطبقاً على الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني كونها من أوائل المنظمات التي بادرت بتطبيق إعادة هندسة الأعمال رقمياً على الصعيد المحلي السعودي وعلى الصعيد الإقليمي في الشرق الأوسط.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموارد البشرية العاملة في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني بمختلف مسمياتهم التعاقدية، ويبلغ إجمالي عددهم 1080 موظف يوضحهم جدول (1) كالآتي:

جدول (1) الموارد البشرية العاملة في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني

العاملون في الهيئة	سعودي	غير سعودي	المجموع
نظام التكليف والإعارة	17	0	17
نظام التعاقد	40	16	56
الرسميون على لائحة الهيئة	987	0	987
الرسميون على لائحة الخدمة المدنية (السلم العام)	0	0	0
الرسميين على لائحة الخدمة المدنية (المستخدمون)	0	0	0
العاملون على بند الأجور	0	0	0
غير المتفرغين	9	11	20
إجمالي العاملين في الهيئة	**1053**	**27**	**1080**

Source: (Saudi Commission for Tourism and Antiquities-SCTA, 2018b)

عينة الدراسة

لتحديد الحجم الأمثل لعينة الدراسة تم استخدام معادلة يامنز Yamane's formula (Ajay and Micah, 2014) كالتالي: $n = N / (1 + N * e^2)$

حيث أن: N: حجم المجتمع = 1080

e : أقصى فرق للخطأ المسموح به = 0.05

وفقاً إلى شكيب (2014) فإن أقصى فرق للخطأ المسموح به في البينات المنفصلة هو 0.05.

وبتطبيق المعادلة السابقة على بيانات مجتمع الدراسة فإن الحجم الأمثل للعينة هو 292 مفردة.

أداة الدراسة

تم الاعتماد – إضافة إلى البيانات الثانوية – على البيانات الأولية حيث تم تصميم استمارات الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، ومن ثم تحليل البيانات المستخرجة منها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، للتعرف على أثر عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً التي تبنتها الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى الأداء الإداري لها.

ووضعت عبارات القياس في الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وقد تكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية يوضحها جدول (2) كالآتي:

جدول (2) المحاور الرئيسية المكونة لأداة الدراسة الميدانية

المحور الرئيسي	المحور الفرعي	عدد العبارات
البيانات الشخصية	لا يوجد	3
تقييم إعادة هندسة الأعمال رقمياً داخل الهيئة	الدعم الاستراتيجي	11
	الدعم الرقمي والتقني	5
	قناعة الموارد البشرية	5
تأثر الأداء الإداري للهيئة بإعادة هندسة الأعمال رقمياً	تبسيط إجراءات العمل	6
	زيادة معدلات الأداء	5
	الارتفاع بجودة الأداء	8
إجمالي عدد أسئلة الاستبيان		**43**

النتائج والمناقشة

اختبار ثبات المقياس

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات المقياس Reliability Analysis المستخدم في الدراسة، وجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) اختبار ثبات المقياس بحساب معامل ألفا كرونباخ

المحور	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	ملاحظات
البيانات الشخصية	المعلومات الشخصية	3	متغير اسمي	معامل ألفا كرونباخ يطبق على البيانات الكمية فقط
تقييم إعادة هندسة الأعمال رقمياً داخل الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني	الدعم الاستراتيجي لإعادة هندسة الأعمال رقمياً	11	0.895	
	الدعم الرقمي والتقني لإعادة هندسة الأعمال رقمياً	5	0.73	
	قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً	4	0.7	تم حذف الجملة رقم 3 لتعديل ثبات المتغير حيث أن معامل ألفا كرونباخ مع وجود هذه العبار أقل من 0.2 وهي درجة غير مقبولة إحصائياً
أثر الأداء الإداري للهيئة بإعادة هندسة الأعمال رقمياً	تبسيط إجراءات العمل	6	0.862	
	زيادة معدلات الأداء	5	0.787	
	الارتفاع بجودة الأداء	8	0.934	

من جدول(3) يتضح أن كل متغيرات الدراسة تتسم بالثبات حيث يزيد معامل ألفا كرونباخ لها عن 0.7 وذلك بعد حذف الجملة رقم 3 من المتغير "قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً", وبالتالي فإن جميع جمل الاستبيان صالحة للاستخدام الاحصائي. (Henson, 2001).

اختبار صدق المقياس

لأجل اختبار صدق المقياس Validity Analysis قام الباحث بعمل اختبار التحليل العاملي Factor Analysis وتراوحت جميع درجات التحليل العاملي بين 0.7 و 0.9، وبالتالي يمكن الحكم بصدق المقياس حيث أن درجة تشبع العبارات في الأدوات الإحصائية طبقاً للتحليل العاملي لابد أن تزيد عن 0.6 وبالتالي فإن العبارات تسهم في تحقق المتغيرات الرئيسية للدراسة بدرجات مقبولة إحصائياً (بشير, 2003).

خصائص عينة الدراسة

يوضح جدول (4) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة من حيث متغيري العمر والخبرة كما يلي:

جدول (4) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

المتغير		العدد	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	41	0.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	149	14
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	100	51
	50 سنة فأكثر	2	34.3
الخبرة	أقل من 5 سنوات	57	19.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	130	44.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	93	31.8
	15 سنة فأكثر	12	4.2

النتائج الوصفية

جدول (5) اختبار T الأحادي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط (M)	فترة الثقة (بدرجة ثقة 95%)	One Sample T-Test p-value
الدعم الاستراتيجي لإعادة هندسة الأعمال رقمياً	3.9	4 – 3.8	0.046
الدعم الرقمي والتقني لإعادة هندسة الأعمال رقمياً	4.1	4.1 – 4	0.001
قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً	4.1	4.2 – 3.9	0.108
تبسيط إجراءات العمل	4.1	4.1 – 4	0.012
زيادة معدلات الأداء	4.07	4.1 – 3.9	0.064
الارتفاع بجودة الأداء	4.04	4.1 – 3.9	0.394

يتضح من جدول(5) أن تقدير فترة الثقة لمتوسط متغير الدعم الاستراتيجي لإعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث تتراوح بين 3.8 كحد أدنى و 4 كحد أقصى وهي درجة متوسطة وذلك عند مستوى ثقة 95%. هذا وقد تم تطبيق اختبار T الأحادي (One Sample T-Test) مع تحديد القيمة 4 كقيمة معيارية تشير إلى مستوى "موافق" في مقياس ليكرت الخماسي, ويلاحظ ان قيمة p-value دالة إحصائياً بقيمة 0.046 عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم الاستراتيجي لإعادة هندسة الاعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث وبين المستوى المعياري، وبالنظر إلى قيمة المتوسط نجد أن متوسط الدعم الاستراتيجي لإعادة هندسة الاعمال رقمياً المطبق في الهيئة يساوي 3.9 أي أنه أقل من المستوى المطلوب وهو كذلك يتضح من الجدول السابق أن تقدير فترة الثقة لمتوسط متغير الدعم الرقمي والتقني لإعادة هندسة الأعمال رقمياً تتراوح بين 4 كحد أدنى و 4.1 كحد أقصى وذلك عند مستوى ثقة 95%، وقد تم تطبيق اختبار T الأحادي (One Sample T-Test) مع تحديد القيمة 4 كقيمة معيارية تشير إلى مستوى "موافق" في مقياس ليكرت الخماسي, ويلاحظ أن قيمة p-value دالة إحصائياً بقيمة 0.001 عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم الرقمي والتقني لإعادة هندسة الأعمال رقمياً المطبق في الهيئة وبين المستوى القياسي. وبالنظر إلى الوسط الحسابي وهو 4.1 نجد أن هذا الفرق لصالح الدعم الرقمي والتقني المطبق بالفعل في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث.

هذا ويشير الجدول السابق إلى أن تقدير فترة الثقة لمتوسط متغير قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث تتراوح بين 3.9 كحد أدنى و 4.2 كحد أقصى وذلك عند مستوى ثقة 95%، وقد تم تطبيق اختبار T الأحادي (One Sample T-Test) مع تحديد القيمة 4 كقيمة معيارية تشير إلى مستوى "موافق" في مقياس ليكرت الخماسي, ويلاحظ أن قيمة p-value غير دالة إحصائياً بقيمة 0.108 عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً وبين المستوى القياسي.

ومن النتائج الخاصة بالجدول السابق أيضاً نجد أن تقدير فترة الثقة لمتوسط تأثير إعادة هندسة الأعمال رقمياً من حيث متغير تبسيط إجراءات العمل تتراوح بين4 كحد أدنى و 4.1 كحد أقصى وذلك عند مستوى ثقة 95%، وقد تم تطبيق اختبار T الأحادي (One Sample T-Test) مع تحديد القيمة 4 كقيمة معيارية تشير إلى مستوى "موافق" في مقياس ليكرت الخماسي, ويلاحظ ان قيمة p-value دالة إحصائياً بقيمة 0.012 عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير إعادة هندسة الأعمال رقمياً من حيث تبسيط إجراءات العمل المطبق في الهيئة وبين المستوى القياسي، وبالنظر إلى الوسط الحسابي وهو 4.1 نجد ان هذا الفرق لصالح تأثير إعادة هندسة الأعمال رقمياً من حيث تبسيط إجراءات العمل المطبق بالفعل في الهيئة السعودية العامة. ومن نفس الجدول السابق نجد أيضاً أن تقدير فترة الثقة لمتوسط تأثير إعادة هندسة الأعمال رقمياً من حيث متغير زيادة معدلات الأداء تتراوح بين 3.9 كحد أدنى و 4.1 كحد أقصى وذلك عند مستوى ثقة 95%، وقد تم تطبيق اختبار T الأحادي (One Sample T-Test) مع تحديد القيمة 4 كقيمة معيارية تشير إلى مستوى "موافق" في مقياس ليكرت الخماسي, ويلاحظ ان قيمة p-value غير دالة إحصائياً (0.064) عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير إعادة هندسة الأعمال رقمياً من حيث " زيادة معدلات الأداء " المطبق في الهيئة وبين المستوى القياسي. وأخيرا يظهر من بيانات الجدول السابق نجد أن تقدير فترة الثقة لمتوسط تأثير إعادة هندسة الأعمال رقمياً من حيث الارتفاع بجودة الأداء في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث تتراوح بين3.9 كحد أدنى و 4.1 كحد أقصى وذلك عند مستوى ثقة 95%؛ وقد تم تطبيق اختبار T الأحادي (One Sample T-Test) مع تحديد القيمة 4 كقيمة معيارية تشير إلى مستوى "موافق" في مقياس ليكرت الخماسي, ويلاحظ ان قيمة p-value غير دالة إحصائياً (0.394) عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير إعادة هندسة الأعمال رقمياً من حيث " الارتفاع بجودة الأداء " وبين المستوى القياسي.

اختبار فروض الدراسة

لاختبار الفرض الأول وهو(**لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الدعم الرقمي والتقني فى ناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني**)، قام الباحث بعمل اختبار الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير مستوى الدعم الرقمي والتقني فى ناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً وكانت النتائج كما بجدول (6):

جدول (6) التأثير المستقل لمستوى الدعم الرقمي والتقني فى ناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني

Sig.	Constant	B	R^2	R	المتغير المستقل
0.000	0.175	0.963	0.188	0.437	الدعم الرقمي والتقني لإعادة هندسة الأعمال رقمياً

يتضح من الجدول السابق أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط طردي متوسط حيث قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.437، وكذلك فإن معامل التحديد R2 يساوي 0.188، والذي يعني أن المتغير المستقل وهو مستوى الدعم الرقمي والتقني يسهم بنسبة 18.8% من التغير الكلي في المتغير التابع الذي هو قناعة الموارد البشرية, وكذلك نجد أن قيمة .Sig تساوي 0.000، أي أقل من مستوى الدلالة البالغ 0.05, وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لمستوى الدعم الرقمي والتقني فى قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني، الأمر الذي يؤكد عدم صدق الفرض الاول للدراسة، ويمكن استنباط معادلة الانحدار التي تفسر العلاقة بين المتغيرين كالتالي:

قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً = 0.175 + 0.963 الدعم الرقمي والتقني لإعادة هندسة الأعمال رقمياً

ولاختبار الفرض الثاني وهو **(لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الدعم الاستراتيجي فى قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني)**، تم عمل اختبار الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير مستوى الدعم الاستراتيجي فى قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً وكانت النتائج كالتالي:

جدول (7) التأثير المستقل لمستوى الدعم الاستراتيجي فى قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني

Sig.	Constant	B	R^2	R	المتغير المستقل
0.000	1.882	0.574	0.103	0.326	الدعم الاستراتيجي لإعادة هندسة الأعمال رقمياً

يتضح من جدول(7) السابق أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط طردي متوسط حيث قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.326 ، وكذلك فإن معامل التحديد R2 يساوي 0.103 ، والذي يعني أن المتغير المستقل وهو مستوى الدعم الاستراتيجي يسهم بنسبة 10.3% من التغير الكلي في المتغير التابع الذي هو قناعة الموارد البشرية, وكذلك نجد أن قيمة .Sig البالغة 0.000 تعتبر أقل من مستوى الدلالة البالغ 0.05 , وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الدعم الاستراتيجي على قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني، وهذا يؤكد عدم صدق الفرض الثاني للدراسة، ويمكن استنباط معادلة الانحدار التي تفسر العلاقة بين المتغيرين كالتالي:

قناعة الموارد البشرية بإعادة هندسة الأعمال رقمياً = 1.1882 + 0.574 الدعم الاستراتيجي لإعادة هندسة الأعمال رقمياً

ولاختبار الفرض الثالث وهو **(لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني على تبسيط إجراءات العمل فيها)**، فقد تم عمل اختبار الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير المستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني على تبسيط اجراءات العمل فيها.

وكانت النتائج كالتالي:

جدول (8) التأثير المستقل للمستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى تبسيط اجراءات العمل فيها

Sig.	Constant	B	R^2	R	المتغير المستقل
0.000	1.491	0.624	0.373	0.612	إعادة هندسة الأعمال رقمياً

يتضح من الجدول السابق أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط طردي قوي حيث أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.612، وكذلك فإن معامل التحديد R2 يساوي 0.373، والذي يعني أن المتغير المستقل وهو إعادة هندسة الأعمال رقمياً يسهم بنسبة 37.3% من التغير الكلي في المتغير التابع الذي هو تبسيط إجراءات العمل, وكذلك نجد أن قيمة .Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ 0.05, وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال رقمياً على تبسيط إجراءات العمل داخل الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني، وهذا يؤكد عدم صدق الفرض الثالث للدراسة، ويمكن استنباط معادلة الانحدار التي تفسر العلاقة بين المتغيرين كالتالي:

تبسيط اجراءات العمل = 1.491 + 0.624 إعادة هندسة الأعمال رقمياً

ولاختبار الفرض الرابع وهو **(لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى معدلات الأداء فيها)**، فقد تم عمل اختبار الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير المستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً فى معدلات الأداء فيها.

وكانت النتائج كالتالي:

جدول (9) التأثير المستقل للمستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني على معدلات الأداء فيها

Sig.	Constant	B	R^2	R	المتغير المستقل
0.000	1.01	0.748	0.427	0.655	إعادة هندسة الأعمال رقمياً

يتضح من جدول (9) أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط طردي قوي حيث قيمة معامل الارتباط R يساوي 0.655، وكذلك فإن معامل التحديد R2 يساوي 0.427، والذي يعني أن المتغير المستقل وهو إعادة هندسة الأعمال رقمياً يسهم بنسبة 42.7% من التغير الكلي في المتغير التابع الذي هو معدلات الأداء, وكذلك نجد أن قيمة .Sig البالغة 0.000، أقل من مستوى الدلالة البالغ 0.05, وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال رقمياً فى معدلات الأداء داخل الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني، وهذا يؤكد عدم صدق الفرض الرابع للدراسة، ويمكن استنباط معادلة الانحدار التي تفسر العلاقة بين المتغيرين كالتالي:

معدلات الأداء = 1.01 + 0.748 إعادة هندسة الأعمال رقمياً

ولاختبار الفرض الخامس وهو **(لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى ارتفاع جودة الأداء فيها)**، تم عمل اختبار الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير المستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى جودة الأداء فيها.

وكانت النتائج كالتالي:

جدول (10) التأثير المستقل للمستوى العام لعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني فى جودة الأداء

Sig.	Constant	B	R^2	R	المتغير المستقل
0.000	1.89	0.536	0.36	0.6	إعادة هندسة الأعمال رقمياً

يتضح من جدول (10) أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط طردي قوي حيث قيمة معامل الارتباط R يساوي 0.6، وكذلك فإن معامل التحديد R2 يساوي 0.36، والذي يعني أن المتغير المستقل وهو إعادة هندسة الأعمال رقمياً يسهم بنسبة 36% من التغير الكلي في المتغير التابع الذي هو جودة الأداء, وكذلك نجد أن قيمة .Sig البالغة 0.000، تعتبر أقل من مستوى الدلالة البالغ 0.05, وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الأعمال رقمياً فى جودة الأداء داخل الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني، وهذا يؤكد عدم صدق الفرض الخامس للدراسة، ويمكن استنباط معادلة الانحدار التي تفسر العلاقة بين المتغيرين كالتالي:

جودة الأداء = 1.89 + 0.536 إعادة هندسة الأعمال رقمياً

النتائج العامة للدراسة

1- أصبح التحول الرقمي اليوم لزاماً على كل المنظمات التي ترغب في الاستمرار في السوق العالمية، حتى أن الرقمية يجب أن تدخل في تشكيل استراتيجيات تلك المنظمات وخططها وإدارة مواردها.
2- إن عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً تعد عملية مستمرة، لا تتوقف لأنها مرتبطة بالتطورات الرقمية العالمية، لذلك لابد من مراقبتها وتقييم نتائجها ومقارنتها مع أفضل الممارسات العالمية الحالية.
3- نجحت الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني في برنامجها الخاص بإعادة هندسة الأعمال رقمياً فى التحول الرقمي الشامل لأعمالها حتى أنها أصبحت الهيئة الحكومية الأولى على مستوى السعودية وفقاً لمؤشر نضج الخدمات الرقمية.
4- إن الدعم الرقمي والتقني الذي تقدمه إدارة الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني أثر بشكل إيجابي فى قناعة الموارد البشرية العاملة فيها بعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً بداخلها.
5- إن الدعم الاستراتيجي الذي تقدمه إدارة الهيئة السعودية أثر بشكل إيجابي فى قناعة الموارد البشرية العاملة فيها بعملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً بداخلها.
6- إن عملية إعادة هندسة الاعمال رقمياً في الهيئة السعودية قد أثرت بشكل إيجابي فى تبسيط إجراءات العمل داخلها.

7- إن عملية إعادة هندسة الاعمال رقمياً في الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني قد أثرت بشكل إيجابي على زيادة معدلات الأداء داخلها.
8- إن عملية إعادة هندسة الاعمال رقمياً في الهيئة السعودية قد أثرت بشكل إيجابي فى رفع جودة الأداء داخلها.

توصيات الدراسة

1- إن عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً يجب أن ترتكز على تطبيق برنامج إصلاحي شامل متكامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً، وثقافة مدرائها ومواردها البشرية، وأيضاً طريقة تقديم خدماتها للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل رقمي أسهل وأسرع، وأكثر جودة.
2- ضرورة نشر الاستفادة من تجربة الهيئة السعودية العامة للسياحة والتراث الوطني في عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً بين الهيئات والمنظمات الرسمية الأخرى، لما لها من آثار إيجابية أهمها تبسيط إجراءات العمل وزيادة معدلات الأداء ورفع جودته.
3- ضرورة دعم عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً إعلامياً داخل المنظمة الراغبة في القيام بذلك، بحيث تصدر النشرات والمطويات وتعلق اللوافت واللوحات الاعلامية وعقد ورش العمل المستمرة التي توضح مدى أهمية العملية وما وصلت إليه المنظمة حتى الآن في تطبيقها، وإعطاء فرصة للحوار بين المدراء والموظفين من مختلف الإدارات حول إيجابيات وسلبيات العملية.
4- ضرورة إعداد مراكز لتصميم المستقبل وإعداد قراءة التاريخ القادم "Think Tank" في المنظمات السياحية الرسمية المدارة بشكل رقمي.
5- تشكيل فرق عمل تشمل أعضاء من جميع مختلف أقسام المنظمة تكون مسئولة عن عمليات التحول الرقمي.
6- التوعية المستمرة للمدراء والعاملين بأهمية عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً، مع ضرورة تطوير قناعاتهم الشخصية بحقيقة التطوير الفعلي قبل إعادة تأهيلهم رقمياً.
7- اعتبار عملية إعادة هندسة الأعمال رقمياً في المنظمات السياحية الرسمية أساساً للتخطيط ووضع الاستراتيجيات ووضع الهياكل التنظيمية.
8- ضرورة إعادة تقييم السياسات التدريبية للمنظمات السياحية الرسمية وتطويرها بوضع التأهيل الرقمي للعاملين والمدراء للمستوى الاحترافي الذي يخدم طبيعة العمل ليكون على رأس أولويات العملية التدريبية، مع ضرورة زيادة المخصصات المالية الممنوحة لعمليات رفع الكفاءة الرقمية للعاملين في تلك المؤسسات.
9- ضرورة إعداد مركز تدريب مهني رقمي داخل كل منظمة سياحية رسمية يضمن استمرار تأهيل موظفي المنظمة رقميا بما يستجد من تقنيات تخدم العمل، كذلك يمكن استغلال تلك المراكز في تأهيل الموارد البشرية العاملة في مؤسسات القطاع السياحي الخاص وباعتماد حكومي، مما يضمن ربط أداء هذه المؤسسات الخاصة باتجاه الدولة وسياستها السياحية.
10- ضرورة استفادة القطاع الرسمي من الأبحاث التي تدعم تطوير العمل الرقمي ونظم المعلومات الرقمية بشكل فعلي، وأخذ مقترحاتها موضع الجدية، مع فتح باب البحث العلمي في خدمة هذا المجال.

مراجع باللغة العربية:

1- الخفاجي، حاكم جبوري والجواهري، هدير محمد (2017)، استراتيجيات التحول الرقمي للمعلومات وأثرها في تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين: دراسة حالة في ديوان محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ج14، ع2، ص ص 2017-222
2- السعيد، نهى عبد الرحمن (2010)، تجربة الهيئة العامة للسياحة والآثار في التعاملات الإلكترونية، الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، الرياض.
3- السلطان، فهد صالح (1998)، إعادة هندسة العمليات الإدارية – الهندرة نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
4- السلمي، علي (1998)، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، ط1 القاهرة.
5- الشمراني، ظافر محمد (2000)، إعادة هندسة نظم العمل – الهندرة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية : دراسة تقويمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
6- الصرن، رعد حسن (2002)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الـ21، دار الرضا للنشر والتوزيع، الأردن.
7- العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي (2008)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال – مدخل فلسفي، دار اليازوي العلمية للنشر، الأردن.
8- النجار، فريد (2004)، إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة، ص180.

9- الهيئة العامة للسياحة والآثار (2010)، التقرير السنوي الحادي عشر للهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، المركز الإعلامي، الرياض.
10- الهيئة العامة للسياحة والآثار (2012)، تقرير الأداء لمبادرات الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، المركز الإعلامي، الرياض.
11- الهيئة العامة للسياحة والآثار (2013)، منجزات الهيئة العامة للسياحة والآثار 2000–2013، تقرير مقدم لمجلس الشورى السعودي، المركز الإعلامي، الرياض.
12- الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني (2014)، التقرير السنوي الخامس عشر للهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، المركز الإعلامي، الرياض.
13- الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني (2015أ)، تقنية المعلومات – رحلة التفوق والريادة، إدارة الإعلام وعلاقات الشركاء، الرياض.
14- الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني (2015ب)، مبادرات وبرامج الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، المركز الإعلامي، الرياض.
15- بشير، سعد زغلول (2003)، دليلك إلى البرنامج الاحصائي SPSS، الجهاز المركزي للاحصاء، العراق، ص ص 155–167.
16- حافظ، محمد عبده (2010)، الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر، القاهرة.
17- حيدر، معالي فهمي (2002)، نظم المعلومات – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 35–7.
18- خان، أحلام (2015): أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، رسالة دكتوراة، الجزائر، ص ص 67–69.
19- خليل، نبيل مرسي (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
20- دمنهوري، أمل محمد (2013)، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية – دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ج1، ع31.
21- سعيد، محمد (2016)، الهندرة – هندسة العمليات الإدارية، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمّان.
22- سلمى، عمارة ونعيمة، بارك (2018)، الأداء البيئي كمدخل حديث لاكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية - شركة نوكيا نموذجاً، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، ج2، ع6، ص 203.
23- شعلان، محمد علي (2016)، حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030 الجزء الأول، مجلة المهندس، الهيئة السعودية للمهندسين ع 99، ص ص 46–48
24- شعلان، محمد علي (2017)، حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030 الجزء الثاني، مجلة المهندس، الهيئة السعودية للمهندسين ع 100، الرياض.
25- شكيب، باشماني (2014)، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 63، العدد 5، ص ص 85–100.
26- عبد العزيز، تامر أحمد (2015)، دراسة تطبيقات مستودعات البيانات في المجال السياحى لبناء نموذج لقطاع السياحة في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم.
27- عبدالغني، عبدالرحمن أحمد (2014)، دور الثقافة الرقمية في تطوير إدارة المنتج السياحي المصري بالتطبيق على الهيئات السياحية الرسمية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم.
28- فهمي، فاروق محمد (2012): المنظومية والهندرة فى إعادة بناء منظومة التعليم والتعلم، لمركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، مصر
29- ممدوح، محمد (2005)، إعادة هندسة العمليات التجارية والتحديات التي تواجه شركات الطيران – دراسة نقدية للعوامل المؤثرة لمبادرات الهندرة في الخطوط الجوية السعودية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع 52، ص ص 91–133.
30- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2018)، تقرير مؤشر النضج للخدمات الحكومية، برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية يَسّر، الرياض.
31- Ajay, S.S., and Micah, B. M., (2014), *Sampling Techniques and Determination of Sample Size in Applied Statistics Research: an Overview*, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol.11, pp.1-22.
32- Collin J., Hiekkanen K., Korhonen J., Halén M., Itälä T. And Helenius M. (2015), *IT Leadership in Transition: The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*, Aalto University publication series, Helsinki, Finland.
33- Davenport, T. (1993), *Need for radical innovation and continuous improvement: integrated process re-engineering and TQM*, Planning Review, May/Jun, pp.6-12.
34- Dobbs R., Manyika J. And Woetzel J. (2016), *No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*, Hachette Book Group, UK.
35- Drew S. (1994), *BPR in financial services: Factors for success*, Long Range Planning international journal, Volume 27, Issue 5, pp.25-41
36- Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, NY.
37- Hammer, M. and Stanton, A. (1995), *The Re-engineering Revolution: Handbook*, Harper Business, New York, NY.

38- Henson, R. K. (2001), *Understanding Internal Consistency Reliability Estimates: a Conceptual Primer on Coefficient Alpha*, Measurement and Evaluation in Counseling and Development, Vol.34, pp.177-188.

39- Heygate, R. (1993), *Immoderate redesign*, The McKinsey Quarterly, No.1, pp.73-87.

40- Horton D. (2015), *Why investing in Digital Transformation is key to your business survival today*, Synechron Digital, Arabian Business, Available at: https://www.synechron.com/insights/why-investing-digital-transformation-key-your-business#webform-client-form-4339 (Last accessed 11 Nov 2018).

41- Karlgaard R. (2017), *The future of digital transformation in companies*, forbes middle east, Available at: https://www.forbesmiddleeast.com/%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA/ (Last accessed 4 Dec 2018).

42- Lowenthal, J. (1994), *Reengineering the organization: a step-by-step approach to corporate revitalization*, Quality Progress, February, pp.61-3.

43- Ministry of Communications and Information Technology (2017), *E-government program*, Overview about Yesser, Saudi Arabia, Available at: https://www.yesser.gov.sa/EN/programdefinition/pages/overview.aspx (Last accessed 3 Aug 2018).

44- Puthiyamadam T. (2017), *How the Meaning of Digital Transformation Has Evolved*, Harvard Business Review, Available at: https://hbr.org/2017/05/how-the-meaning-of-digital-transformation-has-evolved (Last accessed 11 Dec 2018).

45- Saudi Council of Economic and Development Affairs (2016), *Saudi Vision 2030*, Riyadh, Available at: https://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422 (Last accessed 1 Aug 2018).

46- Saudi Commission for Tourism and Antiquities – SCTA (2018a), *Prince Sultan Bin Salman Issues a Decision to Establish the Digital Transformation Center at the SCTA*, Media Center, Available at: https://scth.gov.sa/en/mediaCenter/News/GeneralNews/Pages/z-g-3-25-11-2018.aspx (Last accessed 29 Nov 2018).

47- Saudi Commission for Tourism and Antiquities – SCTA (2018b), *Employees in the Commission*, Media Center, Available at: https://scth.gov.sa/mediaCenter/OpenData/Pages/default.aspx (Last accessed 3 Oct 2018).

48- Singh, N. P. (2014), *Microsoft Acquired Nokia In Unipolar Operating System Market*, Independent journal of management and production, V. 5, N. 3.

49- Talwar, R. (1993), *Business re-engineering- a strategy driven approach*, Long Range Planning International Journal, Vol.26, No.6, pp.22-40.

The Impact of Digital Business Re-engineering on the Tourism Organizations Administrative Performance Case Study: Saudi Autherity for Tourism and National Heritage

Abstract

This study evaluates the impact of digital business re-engineering on the administrative performance of The Saudi Commission for Tourism and National Heritage, in terms of facilitating work procedures, increasing performance rates and quality, and measuring the readiness and satisfaction of human resources in that process. The study used the descriptive analytical method and a questionnaire was prepared according to the five-point Likert scale as a tool for the field study, The data were analyzed and processed statistically results showed the importance of digital business re-engineering based on a comprehensive, integrated and continuous reform program. The Saudi Autherity for Tourism and National Heritage sacceeded in digital business re-engineering program, which resulted in facilitating work procedures, increasing performance rates and quality. The study recommends to benefit from the experience of The Saudi Autherity .

Key words: Digital Business Re-Engineering - The Saudi Autherity For Tourism And National Heritage- Tourism Organizations.