

عنوان البحث

فرص تحسين استدامة حوكمة مشاريع التحول الرقمي

إعداد الطالب/ إبراهيم عدنان الجبني
232001934

إشراف/
د. الفيصّل عبد الحميد
د. فايز جرّاد

العام الدراسي:
2025

المقدمة:

شهدت المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً واسع النطاق، يواكب مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى بناء حكومة ذكية ومرنة تعتمد على التقنية في تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وشفافية عبر هيئة الحكومة الرقمية. ويعتبر التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل هو تغيير شامل في الثقافة المؤسسية، والعمليات، وأساليب اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية.

تعد حوكمة مشاريع التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تضمن نجاح هذا التحول. فهي توفر إطاراً متكاملًا لضمان كفاءة تنفيذ المشاريع، وضبط جودة الأداء، وشفافية القرارات، واستمرارية النتائج بعد انتهاء المشروع (القرني، 2023). ومن دون حوكمة فعّالة، قد تواجه المؤسسات صعوبات في الحفاظ على الفائدة المتحققة من المشاريع الرقمية، وقد تظهر فجوات تؤثر على جودة الخدمات واستمرارية التطوير المؤسسي.

رغم أهمية الحوكمة الرقمية، ما زالت كثير من المشاريع التقنية تعاني من ضعف استدامة الحوكمة بعد انتهاء التنفيذ. يشمل ذلك ضعف الالتزام بالإجراءات والمعايير والتشريعات، أو غياب مؤشرات متابعة طويلة الأمد، مما يقلل من أثر المشروع ويحد من الاستفادة القصوى من الموارد المستثمرة (الجهني، 2022).

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى استكشاف الفرص الممكنة لتعزيز استدامة الحوكمة الرقمية في المؤسسات الحكومية، من خلال تبني معايير دولية وأدوات تحليل ذكية، مثل التحليل التنبئي والذكاء الاصطناعي، بما يضمن استمرارية جودة الأداء وتحقيق أثر مستدام للمشاريع الرقمية (آل الشيخ، 2021).

وبناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق حوكمة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وتحديد التحديات التي تعيق استدامة الحوكمة، واستكشاف الفرص الممكنة لتحسينها، وصولاً إلى اقتراح إطار تطبيقي يضمن استمرارية وفعالية الحوكمة الرقمية بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية والمعايير المحلية..

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تبني المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية أطر حوكمة رقمية متنوعة لضمان نجاح مشاريع التحول الرقمي، إلا أن ضعف استدامة هذه الحوكمة بعد اكتمال تنفيذ المشاريع يمثل تحدياً كبيراً يؤثر على جودة الخدمات واستمرارية التطوير المؤسسي (القرني، 2023). تتمثل أبرز مظاهر هذه المشكلة في:

- ضعف الالتزام المستمر بالإجراءات والمعايير بعد انتهاء المشاريع، مما يؤدي إلى تراجع فعالية الحوكمة.
- غياب مؤشرات متابعة طويلة المدى لقياس أثر المشاريع الرقمية واستدامة النتائج.
- ضعف التكامل بين الحوكمة والإجراءات المؤسسية لضمان استمرارية النتائج بعد الانتهاء من المشاريع (الجهني، 2022).

ومن هنا، تتجلى المشكلة الرئيسة في السؤال الآتي:

ما فرص تحسين استدامة حوكمة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وما العوامل المؤثرة فيها؟

تحديد هذه المشكلة يساعد على توجيه البحث نحو استكشاف العوامل المؤثرة في الاستدامة، وتقييم الفرص الممكنة لتحسين الحوكمة الرقمية بما يحقق الأثر المستمر للمشاريع الحكومية الرقمية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، علمية وتطبيقية واستراتيجية، حيث تساهم في تسليط الضوء على واقع استدامة حوكمة مشاريع التحول الرقمي وتحديد الفرص لتحسينها، وذلك على النحو التالي:

1. الأهمية العلمية:

تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المحلية المتعلقة بالحوكمة الرقمية واستدامة المشاريع، وتوضح العلاقة بين تطبيق الأطر التنظيمية واستمرارية أثر المشاريع الرقمية في المؤسسات الحكومية.

2. الأهمية التطبيقية:

تقدم الدراسة توصيات عملية تساعد صناع القرار ومديري المشاريع على تطوير سياسات وإجراءات تعزز استدامة الحوكمة بعد اكتمال تنفيذ المشاريع، بما يضمن استمرار جودة الخدمات وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد.

3. الأهمية الاستراتيجية:

تدعم الدراسة جهود التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية، بما يتوافق مع معايير هيئة الحوكمة الرقمية وبرنامج جودة الحياة، ومبادئ الحوكمة الدولية (OECD ، 2020) لتوفير بيئة مؤسسية مستدامة وقادرة على تطوير الخدمات الرقمية بفاعلية.

4. الأهمية المستقبلية:

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن أن يكون مرجعاً للمؤسسات الحكومية في تصميم استراتيجيات حوكمة مستدامة للمشاريع الرقمية المستقبلية، بما يعزز ثقافة التحسين المستمر والرقابة الفعالة على المشاريع.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع حوكمة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وتحديد الفرص المتاحة لتحسين استدامتها، وذلك من خلال الأهداف التالية:

1. تحليل واقع تطبيق حوكمة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على الإجراءات

والمعايير المتبعة لضمان استمرارية أثر المشاريع بعد اكتمال التنفيذ.

2. تحديد التحديات والمعوقات التي تؤثر على استدامة الحوكمة الرقمية، بما في ذلك ضعف الالتزام المستمر، وقصور مؤشرات المتابعة طويلة المدى، والتكامل المؤسسي غير الكافي.

3. استكشاف الفرص الممكنة لتحسين استدامة الحوكمة الرقمية في ضوء المعايير الدولية وأفضل الممارسات المحلية، بما يعزز فعالية المشاريع الرقمية وجودة الخدمات الحكومية.

4. اقتراح إطار تطبيقي عملي لتحسين استدامة حوكمة المشاريع الرقمية، يعتمد على مبادئ الجودة، والرقابة المستمرة، والتحسين المؤسسي، لضمان استمرار أثر المشاريع وتحقيق الفائدة القصوى للمؤسسات والمستفيدين.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما واقع تطبيق حوكمة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، ومدى استدامة الإجراءات والمعايير المعتمدة بعد الانتهاء من المشاريع؟
2. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه استدامة الحوكمة بعد تنفيذ المشاريع الرقمية؟
3. ما الفرص المتاحة لتحسين استدامة الحوكمة الرقمية في ضوء المعايير الدولية وأفضل الممارسات المحلية؟
4. كيف يمكن تصميم إطار تحسيني عملي ومستدام لحوكمة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟

فروض الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تقترح الدراسة الفروض التالية لاختبار علاقات وتأثيرات محددة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية في المشاريع واستدامة أثر مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
2. تؤثر كفاءة إدارة المخاطر والمتابعة الدورية بشكل إيجابي على استدامة الحوكمة بعد اكتمال تنفيذ المشاريع.
3. تسهم مدى تكامل الإجراءات المؤسسية والتنسيق بين الإدارات في تعزيز فعالية واستدامة الحوكمة الرقمية للمشاريع.
4. تختلف فرص تحسين استدامة الحوكمة باختلاف حجم المؤسسة ونضجها الرقمي، بحيث تكون المؤسسات الأكبر أو الأكثر نضجاً أكثر قدرة على الاستدامة الفعلية للحوكمة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية

1. القرني، م. (2023) *حوكمة التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية السعودية*، مجلة الإدارة العامة.
 - هدف الدراسة: تقييم واقع حوكمة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية.
 - المجتمع والعينة 50: مدير مشروع وحوكمة في مختلف الأجهزة الحكومية.
 - المنهج: وصفي تحليلي.
 - النتائج: وجود ضعف في التكامل بين الحوكمة والإجراءات المؤسسية، وعدم استدامة أثر المشاريع بعد انتهاء التنفيذ.
 - التوصيات: تطوير أطر متابعة طويلة المدى وضمان الالتزام المستمر بالإجراءات والمعايير.
2. الجهني، س. (2022) *جودة الحوكمة في المشاريع التقنية الحكومية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*.
 - هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين جودة الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع التقنية.
 - المجتمع والعينة 40: مدير مشروع في مؤسسات حكومية.
 - المنهج: وصفي وتحليلي كمي.
 - النتائج: ضعف المتابعة بعد تنفيذ المشاريع يؤدي إلى تقليل أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي.
 - التوصيات: تطوير آليات متابعة بعد التنفيذ وربطها بمؤشرات الأداء الاستراتيجي.
3. آل الشيخ، ن. (2021) *دور الحوكمة الرقمية في استدامة المشاريع الحكومية*. جامعة الملك سعود.
 - هدف الدراسة: استكشاف أثر الحوكمة الرقمية على استدامة المشاريع الحكومية.

- المجتمع والعينة 35: مدير مشروع وخبير حوكمة.
- المنهج: كمي وكيفي (استبيانات ومقابلات شبه منظمة).
- النتائج: وجود فجوة في الاستدامة بعد التنفيذ بسبب ضعف التكامل بين الإدارة الاستراتيجية والحوكمة.

- التوصيات: اعتماد مؤشرات متابعة طويلة المدى، وتعزيز الرقابة المؤسسية المستمرة.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

1. Project Management Institute (PMI) (2021) – Governance of Digital Transformation Projects.

- هدف الدراسة: دراسة أثر تطبيق أطر الحوكمة الرقمية على استدامة المشاريع الرقمية.
- العينة 120: مؤسسة في الولايات المتحدة وأوروبا.
- المنهج: وصفي تحليلي.
- النتائج: المؤسسات التي تتبنى حوكمة متكاملة تحقق مستويات أعلى من الاستدامة التشغيلية بنسبة 70%.
- التوصيات: تبني سياسات متابعة وتقييم مستمرة، ودمج الحوكمة مع عمليات التخطيط الاستراتيجي.

2. OECD (2020) – Digital Government Index and Governance Principles.

- هدف الدراسة: تحديد أفضل الممارسات الدولية لاستدامة الحوكمة الرقمية الحكومية.
- المجتمع والعينة 50: دولة أعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- المنهج: دراسة وثائقية وتحليل السياسات الحكومية.
- النتائج: تطبيق مبادئ الشفافية، المشاركة، والمساءلة الرقمية يزيد من استدامة الحوكمة.
- التوصيات: اعتماد مؤشرات قياس الأداء الرقمي ومراجعتها بشكل دوري لضمان الاستدامة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية الحوكمة المؤسسية: (Corporate Governance Theory)

تركز هذه النظرية على الرقابة، الشفافية، والمساءلة في إدارة المؤسسات، وتوضح كيف يمكن لوجود إطار حوكمة فعال أن يضمن استدامة المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية OECD، وتعتبر هذه النظرية أساسًا لفهم دور الحوكمة الرقمية في ضمان استمرارية أثر مشاريع التحول الرقمي.

2. نظرية التحول الرقمي: (Digital Transformation Theory)

تفسر هذه النظرية التغيير المؤسسي المدفوع بالتقنية، وكيفية إدارة التحول الرقمي بشكل منظم. فهي تؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي، تطوير العمليات، وإعادة هيكلة المؤسسة لدعم استدامة المشاريع الرقمية PMI.

3. مفهوم الاستدامة الإدارية: (Sustainability Management)

يركز على ضرورة استمرارية الفعالية والابتكار في العمليات الحكومية بعد انتهاء المشاريع، وضمان أن تظل النتائج مستمرة وذات قيمة. الاستدامة الإدارية تشمل متابعة الأداء، تقييم النتائج، والتحسين المستمر (الجهني، 2022).

4. معايير هيئة الحكومة الرقمية: (DGA)

تشكل هذه المعايير إطاراً محلياً ينظم الحوكمة الرقمية في المملكة العربية السعودية، ويحدد السياسات والإجراءات التي تضمن فعالية واستدامة المشاريع الرقمية الحكومية (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

الربط بين المتغيرات:

تتداخل هذه المنطلقات النظرية لتوضيح العلاقة بين:

- تطبيق الحوكمة الرقمية الإطار المؤسسي والإجراءات المتبعة.
- استدامة المشاريع الرقمية الاستمرارية والفعالية بعد التنفيذ.
- التحديات والفرص المؤثرة على استدامة الحوكمة.

يوضح هذا الإطار النظري أن تحقيق استدامة مشاريع التحول الرقمي لا يعتمد فقط على وجود أطر الحوكمة، بل على التكامل بين التخطيط الاستراتيجي، الإجراءات المؤسسية، ومؤشرات المتابعة المستمرة، بما يضمن استمرارية الأثر وتحقيق أهداف التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) لتمكين الباحث من تحليل واقع حوكمة مشاريع التحول الرقمي واستكشاف الفرص المتاحة لتحسين استدامتها في المؤسسات الحكومية السعودية.

المجتمع المستهدف

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات تقنية المعلومات، التحول الرقمي، الحوكمة، والجودة في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على مديري المشاريع ومديري الحوكمة الرقمي.

طريقة جمع البيانات

لجمع البيانات، استخدمت الدراسة طرقاً متعددة لضمان دقة النتائج وشموليتها، وهي:

1. تحليل الوثائق الرسمية: تشمل سياسات الحوكمة، معايير الإجراءات، وتقارير أداء المشاريع الرقمية، بهدف تقييم مدى الالتزام بالحوكمة واستدامة أثر المشاريع.
2. الاستبيانات الإلكترونية: تم تصميمها لتحديد مدى تطبيق الحوكمة الرقمية، التحديات، ومستوى استدامة المشاريع حسب آراء المشاركين.
3. المقابلات شبه المنظمة: مع خبراء التحول الرقمي والجودة لالتقاط آراء الخبراء والتجارب العملية المتعلقة بالحوكمة واستدامة المشاريع.

نوع البيانات

تم جمع بيانات كمية ونوعية (Mixed Methods)، حيث توفر البيانات الكمية مؤشرات رقمية على مستوى الحوكمة واستدامة المشاريع، بينما تكشف البيانات النوعية عن الخبرات العملية والعوامل المؤثرة.

أداة التحليل

- البيانات الكمية: تم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، المتوسطات، والانحراف المعياري)، وتحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين متغيرات الحوكمة واستدامة المشاريع.
- البيانات النوعية: تم تحليلها مضمونياً لتحديد التحديات والفرص المتاحة لتحسين الحوكمة واستدامة المشاريع.

أدوات الدراسة:

لتنفيذ هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام مجموعة من الأدوات البحثية المتكاملة لجمع وتحليل البيانات من مصادر مختلفة:

1. الاستبيان الإلكتروني:

- صُمم لقياس مدى تطبيق الحوكمة الرقمية في المشاريع الحكومية ومدى استدامتها بعد التنفيذ.
- يغطي محاور متعددة مثل الالتزام بالإجراءات، متابعة الأداء، تكامل الحوكمة مع العمليات المؤسسية، ومستوى التحديات التي تواجه الاستدامة.
- استهدف المشاركين من مديري المشاريع ومديري الحوكمة والجودة في المؤسسات الحكومية.

2. المقابلات شبه المنظمة:

- أُجريت مع خبراء التحول الرقمي ومديري الجودة بهدف استطلاع وجهات النظر المهنية حول التحديات والفرص لتحسين استدامة الحوكمة الرقمية.
- ساعدت المقابلات على توفير بيانات نوعية تكمل التحليل الكمي وتوضح السياق العملي للحوكمة الرقمية.

3. تحليل الوثائق الرسمية:

- شمل تقارير الأداء، سياسات الحوكمة، معايير الإجراءات، وإرشادات هيئة الحكومة الرقمية.
- الهدف من تحليل الوثائق هو تقييم مدى الالتزام بالإجراءات المتبعة واستمرارية أثر المشاريع بعد التنفيذ، والتحقق من مواءمة الممارسات مع المعايير المحلية والدولية.
- باستخدام هذه الأدوات بشكل متكامل، تمكنت الدراسة من جمع بيانات شاملة وموثوقة تتيح تحليل الواقع الحالي، تحديد التحديات، واستكشاف الفرص لتحسين استدامة حوكمة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية.

حدود الدراسة:

تم تحديد حدود الدراسة لتوضيح نطاق البحث وضمان إمكانية تطبيق أدوات الدراسة وتحليل النتائج بدقة، وهي كالتالي:

1. الحدود الموضوعية:

- تركز الدراسة على حوكمة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية فقط، دون التطرق إلى المشاريع غير الرقمية أو القطاع الخاص.

2. الحدود المكانية:

- تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية السعودية، مع التركيز على إدارات تقنية المعلومات والتحول الرقمي والحوكمة والجودة في هذه المؤسسات.

3. الحدود البشرية:

- يشمل مجتمع الدراسة مديري المشاريع، ومديري الحوكمة، ومديري الجودة، لتكون العينة محددة وقابلة للتحليل، مع إمكانية تعميم النتائج على مستوى المؤسسات الحكومية المماثلة.

4. الحدود الزمنية:

○ تغطي الدراسة المشاريع المنفذة في الفترة 2020–2025، بهدف تحليل الاستدامة بعد الانتهاء من تنفيذ المشاريع الرقمية.

تساعد هذه الحدود على تركيز البحث، وضمان دقة التحليل، وتسهيل تطبيق أدوات الدراسة، مع إبقاء النتائج قابلة للاستخدام العملي والاستفادة منها في تطوير استراتيجيات الحوكمة الرقمية المستدامة.

المراجع المبدئية:

1. أولاً: الدراسات والمراجع المحلية:
 2. القرني، م. (2023). حوكمة التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية السعودية: الواقع والتحديات. مجلة الإدارة العامة.
 3. الجبني، س. (2022). جودة الحوكمة في المشاريع التقنية الحكومية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
 4. آل الشيخ، ن. (2021). دور الحوكمة الرقمية في استدامة المشاريع الحكومية. جامعة الملك سعود.
 5. هيئة الحكومة الرقمية. (2024). إطار الحوكمة الرقمية للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
6. ثانيًا: الدراسات والمراجع الأجنبية:
 7. Project Management Institute (PMI) (2021). *Governance of Digital Transformation Projects*.
 8. OECD (2020). *Digital Government Index and Governance Principles*.