



استراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

29 أكتوبر 2024
نوع الوثيقة: دراسة تحليلية
تصنيف الوثيقة: عام
رقم الوثيقة: 1.0

المحتويات

3	المُلخَص التَّنفيذِي	1
4	المقدمة	2
6	المنهجية وطريقة البحث	3
6	المنهجية	3.1
8	أبعاد الدراسة	3.2
9	طريقة البحث	3.3
10	تحليل نقاط التحسين	4
14	تحليل الأهداف الاستراتيجية	5
18	تحليل مبادرات التحول الرقمي	6
24	الخاتمة	7
24	النتائج الرئيسية	7.1
24	التوصيات العامة للدراسة	7.2
28	توصيات للبحوث المستقبلية	7.3
29	استخدام الدراسة كمرجعية للدراسات البحثية مستقبلاً	7.4
31	قائمة المراجع	8

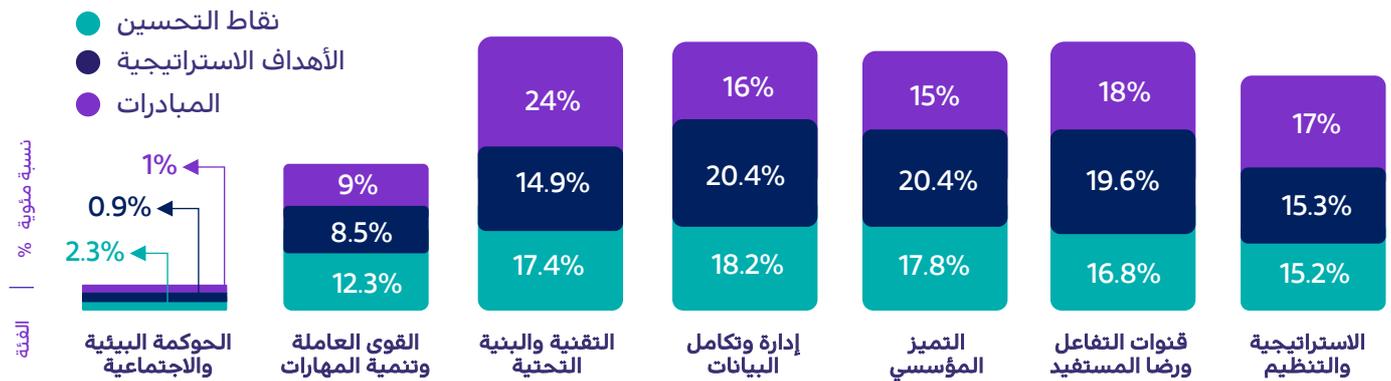
1. الملخص التنفيذي

تُقدم هذه الدراسة تحت عنوان "استراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية"، نظرة عامة على جهود التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية كجزء من رؤية 2030 مسلطة الضوء على الهدف المتمثل في أن تصبح المملكة واحدة من أفضل 5 حكومات رقمية على مستوى العالم. يستعرض الملخص التنفيذي المنهجية المتبعة، ونطاق الدراسة، والنتائج الرئيسية، والتوصيات. كما تحدد النتائج المجالات التي يجب على الجهات الحكومية التركيز عليها بشكل مشترك، مما يمكن القطاع العام من تحقيق المستهدفات المحددة والتقدم نحو أن تصبح المملكة من الدول الرائدة في التحول الرقمي.

اتبعت الدراسة منهجية منظمة تتكون من جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها والتحقق منها، حيث شملت الدراسة 8 قطاعات حكومية، و31 استراتيجية رقمية، و235 هدفاً استراتيجياً، و490 مبادرة للتحول، و506 نقاط التحسين، وذلك ابتداءً من عام 2022.

بعد تصنيف الأبعاد الثلاثة الرئيسية—نقاط التحسين، الأهداف الاستراتيجية، ومبادرات التحول الرقمي—الى قائمة شاملة من 7 فئات رئيسية و19 فئة فرعية، أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

تشير النتائج المعروضة في الشكل 1 نسباً متقاربة للنتائج، حيث أنه تم اتباع نهج استباقي لمعالجة نقاط التحسين وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية ضمن رحلة التحول الرقمي. ويمثل كل لون في الرسم البياني أدناه (مجتمعةً نسبة مئة بالمئة) أحد الأبعاد الرئيسية الثلاثة كما هو موضح في مفتاح الرموز.



الشكل 1: تحليل الأهداف ونقاط التحسين والمبادرات عبر مجالات التحول الرقمي الرئيسية

من خلال تحليل النتائج المذكورة أعلاه، تم تحديد مجموعة من التوصيات لمعالجة نقاط التحسين وتوجيه الجهود المستقبلية للتحول. هذه التوصيات موضحة أدناه ومفصلة في قسم الخاتمة.

- تعزيز حوكمة البيانات
- تطوير القوى العاملة
- الاستمرار في تحسين الخدمات المتمحورة حول المستفيدين
- تسريع أتمتة العمليات
- تحقيق مستهدفات الشمولية الرقمية
- مواكبة التغيرات المتسارعة وأحدث التوجهات العالمية
- تعزيز البنية التحتية الرقمية
- تبني مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية
- إنشاء قنوات فعّالة لجمع ملاحظات المستخدمين

2. المقدمة

تظهر الدراسة التحليلية لاستراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، الدور المحوري لهيئة الحكومة الرقمية من أجل تمكين الجهات الحكومية المختلفة من تحقيق مستهدفات التحول الرقمي وتبني الحلول المبتكرة. وتقدّم الهيئة في هذا الإطار مجموعة من الخدمات الاستشارية تتضمن مراجعة استراتيجيات التحول الرقمي والتأكد من مواءمتها مع أهداف التحول الرقمي الوطنية والتي تمت الاستفادة منها كأصول للخروج بهذه الدراسة.

في عالم يشهد تحولات رقمية سريعة، تهدف المملكة العربية السعودية إلى أن تكون في طليعة الدول الرائدة في مجال التحول الرقمي. وفي هذا السياق، تقدّم الدراسة البحثية الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية نظرة إلى الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية في هذا الإطار في المملكة وتستعرض نقاط التحسين الرئيسية، والأهداف الاستراتيجية، والعناصر المشتركة في مبادرات التحول الرقمي، بشكل يوفر رؤية شاملة حول مسار رحلة التحول الرقمي لحكومة المملكة ويقدم توصيات حول سبل المضي قُدماً.

بالتوافق مع مستهدفات رؤية 2030 ومنها الوصول إلى قائمة أفضل 5 دول رائدة في مجال التحول الرقمي، تسعى هيئة الحكومة الرقمية للمواءمة مع الجهات الحكومية لتحقيق هذه المستهدفات. من هذا المنطلق تقوم هذه الدراسة بتحليل الجهود الرقمية المبذولة على صعيد استراتيجيات التحول الرقمي في الجهات الحكومية. والتركيز على الغايات المشتركة لتحديد الأهداف التي يمكنها توحيد الجهود وتحقيق التقدّم.

وقد تمّ اختيار هذه الأبعاد لتوفير صورة شاملة عن جهود التحول الرقمي، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها من أجل تحقيق مستهدفات رؤية 2030.



وستقدّم هذه الدراسة، من خلال النظر في استراتيجيات التحول التي تعتمد عليها مختلف الجهات الحكومية في المملكة، توصيات استراتيجية عملية تهدف إلى تعزيز جهود التحول الرقمي المبذولة. وختاماً، يقضي الهدف الرئيسي من هذه الدراسة بدعم الجهود المبذولة حالياً عبر توفير معطيات قيّمة بإمكانها توجيه المبادرات المستقبلية بما يتماشى مع رؤية 2030.

تمّ تحليل نقاط التحسين من أجل فهم التحديات التي تعرقل رحلة التحول الرقمي، وتحديد التدخلات اللازمة لمعالجة هذه التحديات. وقد تمّ النظر في المبادرات الرقمية لتسليط الضوء على الممارسات الناجحة والحلول المبتكرة التي يمكن تكرارها أو توسيع نطاقها. هذه المنهجية تقدم لصانعي القرار في مختلف الجهات صورة شاملة حول الأهداف، ونقاط التحسين، والمبادرات الرقمية مما يمكنهم من بذل جهود أكثر تنسيقاً وفعالية على صعيد التحول الرقمي.

يشمل نطاق هذه الدراسة تحليل 31 استراتيجية تحول رقمي نفّذتها الجهات الحكومية من مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية في الفترة الممتدة من العام 2022 حتى 2024 وتُنظر في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: نقاط التحسين والأهداف الاستراتيجية، ومبادرات التحول الرقمي، وقد تم تقييم هذه الأبعاد عبر نظام تصنيف مُحكم يتواءم مع إطار عناصر الاستراتيجية كما هو مبين في الشكل 2 لتصميم الاستراتيجيات. أمّا الفرضية المعتمدة للتقييم فهي أن استراتيجيات التحول الرقمي يجب أن تعالج نقاط التحسين المحددة عبر مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع المبادرات المستهدفة، مما يؤدي بالتالي إلى تعزيز كفاءة الحكومة والخدمات المقدمة. وتهدف هذه الدراسة إلى توفير معطيات وتوصيات شاملة تعزز جهود التحول الرقمي التي تبذلها حكومة المملكة.

اعتمدت هذه الدراسة منهجية تحليلية شاملة حرصاً على المواءمة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وتضمّن ذلك جمعاً ممنهجاً للبيانات وتقييم استراتيجيات التحول الرقمي المقدّمة من قبل مختلف الجهات الحكومية. واستند هذا التحليل إلى هيكلية مبنية على نظام تصنيف يغطي عدداً من الأبعاد الأساسية بما فيها وضع الاستراتيجية، وتجربة المستفيد، والعمليات التشغيلية، وإدارة البيانات، وتبني التقنيات، وتطوير القوى العاملة، وممارسات الاستدامة.

3. المنهجية وطريقة البحث

3.1 المنهجية:

تمّ تحليل كل من استراتيجيات التحول الرقمي في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية: نقاط التحسين، والأهداف الاستراتيجية، ومبادرات التحول الرقمي. تمّ اختيار هذه الأبعاد نظراً لتوفيرها منظوراً شاملاً حول المجالات الرئيسية التي تستوجب المعالجة والتركيز الاستراتيجي لدى الجهات، وهي عناصر أساسية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030. من ثمّ جرى تقسيم هذه الأبعاد الثلاثة إلى مجموعة شاملة من الفئات الرئيسية والفرعية، بناءً على عناصر أساسية مشتركة للتوجيه الاستراتيجي، والأسلوب، وطرق التجميع. توفّر هذه المنهجية فهماً واضحاً للتحديات الرئيسية والأولويات والتوجهات لدى الجهات الحكومية. في ما يلي المزيد من المعطيات حول هذه الأبعاد:

تغطي المنهجية المعتمدة الخطوات الرئيسية التالية: منهجية قائمة على هيكلية محددة تمكّن من تقديم تحليل متكامل لجهود التحول الرقمي التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة، وتوفير معطيات قيّمة وتوصيات قابلة للتنفيذ لأصحاب المصلحة المعنيين أو المهتمين بالتحول الرقمي.

نقاط التحسين

01

تشمل الفجوات، ونقاط التحسين، والتحديات

الأهداف الاستراتيجية

02

تشمل الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي ومدى مواءمتها مع الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية والأهداف المؤسسية.

مبادرات التحول الرقمي

03

تشمل المبادرات المدرجة ضمن استراتيجية التحول الرقمي الخاصة بالجهة ومجالات تركيزها.

وكمراجع ثانوي، تمّت مراجعة إحصائيات أخرى تشمل عدد المشاريع ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية، إضافةً إلى عمليات التقييم السابقة التي أجرتها هيئة الحكومة الرقمية لاستراتيجيات التحول الرقمي هذه.





تحليل البيانات

يتم النظر بشكل ممنهج في البيانات المجمعة باستخدام تحليل البيانات الكمي وتصوّر البيانات عبر لوحات معلومات متعددة، وذلك من أجل الكشف عن الأنماط والتوجّهات والمعطيات المهمة المتعلقة بجهود التحول الرقمي التي تبذلها الجهات الحكومية.



جمع البيانات

تم جمع المعلومات من 31 استراتيجية تحول رقمي تعتمد عليها جهات حكومية في المملكة، وكان التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية: نقاط التحسين، والأهداف الاستراتيجية، ومبادرات التحول الرقمي. جرى بعد ذلك استخراج المعلومات اللازمة وتخزينها في قاعدة بيانات مركزية حيث تخضع لإجراءات صارمة بشكل يحرص على دقة هذه البيانات، وصلتها بالموضوع، واكتمالها.



التحقق من صحة النتائج

يتم التحقق باستمرار من صحة النتائج التي تتوصّل إليها الدراسة بما يضمن الدقة والموثوقية. وفي هذا الصدد، يتم إجراء عملية تحقق ذاتي صارمة وعدد من عمليات المراجعة حرصاً على الاتساق والدقة، بما يشمل التحقق من الموازنة الصحيحة لجميع البيانات العددية، كما تتم مراجعة الخطوات السابقة عند اللزوم.



تصنيف النتائج

بعد مراجعة البيانات من جوانب مختلفة تشمل الجانب الاستراتيجي، والتشغيلي، والبيانات، والتقنية، والقوى العاملة، والاستدامة، تمّ تصنيف النتائج إلى فئات رئيسية وفرعية متباينة. وتمكّن عملية التصنيف هذه من تشكيل صورة واضحة لاستراتيجيات التحول الرقمي، وتحديد المحاور المشتركة، والتحديات، ومجالات التركيز، ومكامن التحسين.

نقاط تحسين **506**

هدفاً استراتيجياً **235**

مبادرة تحول رقمي **490**

تمّ تطبيق هذه الخطوات على كل بُعد في إطار 31 استراتيجية تحول رقمي معتمدة عبر 8 قطاعات حكومية في الفترة الممتدة من العام 2022 إلى 2024، مما نتج عنه الأرقام الرئيسية التالية:

3.2 أبعاد الدراسة:

يغطي إطار التصنيف هذا جميع الأبعاد التي تم تحليلها في هذه الدراسة بما يشمل النظر في 506 نقاط تحسين، و235 هدفاً استراتيجياً، و490 مبادرة تحول رقمي. يمكن عبر التحليل المفصل لنقاط البيانات المتنوعة هذه، الحصول على معطيات قيّمة في ما يتعلّق بالتحديات المتعددة الأوجه، والأهداف، والخطوات المتخذة في رحلة التحول الرقمي. نجم عن التحليل الأولي للبيانات، وضع مجموعة شاملة من الفئات الرئيسية والفرعية تغطي نطاقاً واسعاً من جوانب التحول الرقمي:

قنوات التفاعل ورضا المستفيد:



- المنتجات والخدمات والمنصات الرقمية
- تجربة العميل

الاستراتيجية والتنظيم:



- التوجه الاستراتيجي والسياسات ذات الصلة
- الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي
- نموذج الأعمال والمنظومة (الشراكات)

إدارة وتكامل البيانات:



- إدارة البيانات وحوكمتها
- خصوصية البيانات وحمايتها (الأمن السيبراني)
- التوافقية الرقمية

التميز المؤسسي:



- الكفاءة والتميز التشغيلي
- إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال
- إدارة الأداء

القوى العاملة وتنمية المهارات:



- تنمية المهارات التقنية/الدورات التعليمية
- استقطاب المواهب
- إدارة المعرفة وتعزيز التوعية

التقنية والبنية التحتية:



- النظم الرئيسية
- تحديث البنية التحتية
- التقنيات الناشئة والابتكار

الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية:



- البيئة والاستدامة
- المسؤولية الاجتماعية

يحدد نظام التصنيف إطار عمل واضحاً لتحليل استراتيجيات التحول الرقمي، ويغطي مجالات رئيسية بدءاً من الاستراتيجية ووصولاً إلى الاستدامة. توفر هذه المنهجية معطيات قيّمة حول مواءمة الاستراتيجيات، وتعزيز كفاءة الإجراءات، والاستفادة من التقنيات، وضمان مسؤوليات الحوكمة. كما تحدد مسار التحليل والتوصيات التي تقدّمها الدراسة.

3.3 طريقة البحث:



ومن أجل ضمان دقة النتائج المتوصل إليها وموثوقيتها، يتم اعتماد إجراءات صارمة للتحقق من صحة النتائج. يجري الخبراء عمليات مراجعة ويقابلونها بالمقارنات المعيارية وأفضل الممارسات المعتمدة على صعيد التحول الرقمي. من هذا المنطلق، يعتبر التحقق من صحة النتائج مرحلة أساسية تؤكد على نزاهة المعطيات والتحليلات.

يبين الشكل 3 تحديد الأبعاد الرئيسية الثلاثة وإطار التصنيف، تبدأ مرحلة الجمع المتمكّن للبيانات، والاستخلاص الممنهج للمعلومات من 31 استراتيجية تحول رقمي تعتمد الجهات الحكومية في المملكة. تلي هذه الخطوة مرحلة تحليل شامل للبيانات يتم فيها التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: نقاط التحسين، والأهداف الاستراتيجية، ومبادرات التحول الرقمي.

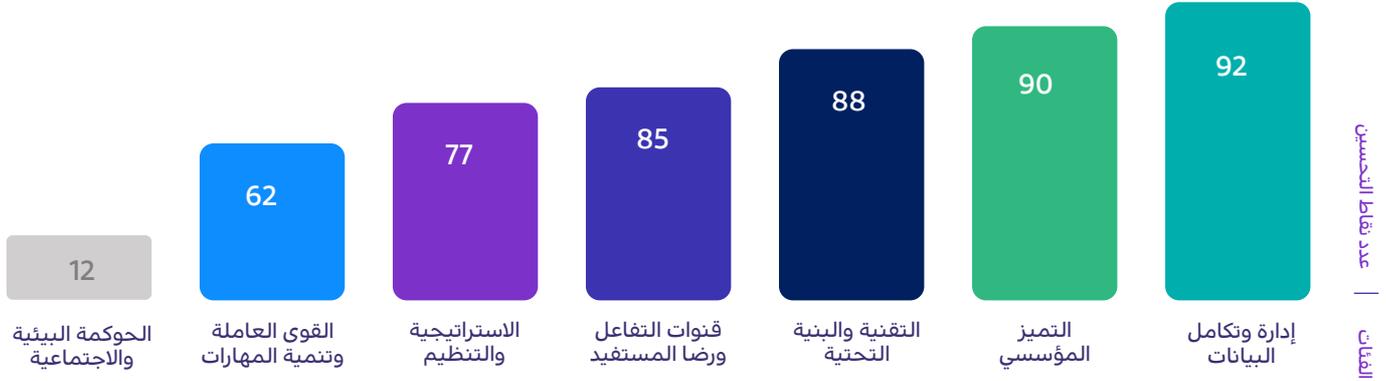
وخلال مرحلة تصنيف النتائج، يتم تصنيف البيانات المستخلصة من أبعاد نقاط التحسين والأهداف الاستراتيجية ومبادرات التحول الرقمي، بعناية وإدراجها ضمن الفئات الرئيسية والفرعية المحددة مسبقاً والتي يمكن الاطلاع عليها في القسم التالي. تسمح هذه العملية بتشكيل فهم واضح لاستراتيجيات التحول الرقمي، وتحديد المواضيع المشتركة والممارسات الناجحة والمجالات التي تتطلب التحسين.



الشكل 3: طريقة البحث لتحليل استراتيجيات التحول الرقمي

4. تحليل نقاط التحسين

أظهرت عملية مراجعة استراتيجيات التحول الرقمي المعتمدة من قبل الجهات الحكومية، لا سيّما تحليل نقاط القوة ونقاط التحسين والفرص والتهديدات وتحليل الفجوات، عددًا كبيرًا من نقاط التحسين التي تدعم جهود التحول الرقمي الفعالة. يستعرض الشكل 4 أدناه توزّع نقاط التحسين عبر الفئات:



الشكل 4: عدد نقاط التحسين بحسب الفئة



التميز المؤسسي:

اشتملت هذه الفئة على 17.8% من إجمالي نقاط التحسين. تشمل هذه الفئة التحديات المرتبطة بتحسين الكفاءة التشغيلية، واعتماد أفضل الممارسات، والتخفيف من وطأة المخاطر، وتعزيز ممارسات إدارة الأداء بما يحرص على توفير عمليات تشغيلية منظمة وفعّالة.



قنوات التفاعل ورضا المستفيد:

شكّلت هذه الفئة 16.8% من إجمالي نقاط التحسين. تغطي هذه الفئة تطوير المنتجات والخدمات والمنصات الرقمية، من أجل تلبية توقعات المستخدمين المتزايدة، كما تدل على ضرورة تحسين تجربة المستخدم ككل.



إدارة وتكامل البيانات:

شكّلت هذه الفئة التحدي الأكبر إذ انطوت على 18.2% من إجمالي نقاط التحسين. وتسلبت هذه الفئة الضوء على التحديات المرتبطة بحوكمة البيانات الفعالة، والأمن السيبراني، والتوافقية الرقمية السلس، مما يشير إلى أهمية نضاهة البيانات وتكاملها وأمنها في هذه الحقبة الرقمية.



التقنية والبنية التحتية:

شكّلت هذه الفئة 17.4% من إجمالي نقاط التحسين، ما يسلب الضوء على الحاجة الملحة إلى تحديث البنية التحتية لتقنية المعلومات، وتحسين النظم الرئيسية، وتبني التقنيات الناشئة، وتمكين الابتكار بما يدعم التنفيذ الفعال لمبادرات التحول الرقمي.



99

بشكل عام، تتوزع نقاط التحسين بالتساوي نوعاً ما على الفئات الخمس الأولى. وينخفض عدد نقاط التحسين في الفئتين المتبقيتين بشكل جذري.

الاستراتيجية والتنظيم:

شكّلت هذه الفئة 15.2% من إجمالي نقاط التحسين. تشمل هذه الفئة نقاط التحديات التي تواجهها الجهات الحكومية على صعيد توجهها الاستراتيجي والسياسات ذات الصلة، ونموذج التشغيل الداخلي، والهيكلة التنظيمي، ونموذج الأعمال الخارجي، ومنظومة العمل بما يشمل الشراكات.



القوى العاملة وتنمية المهارات:

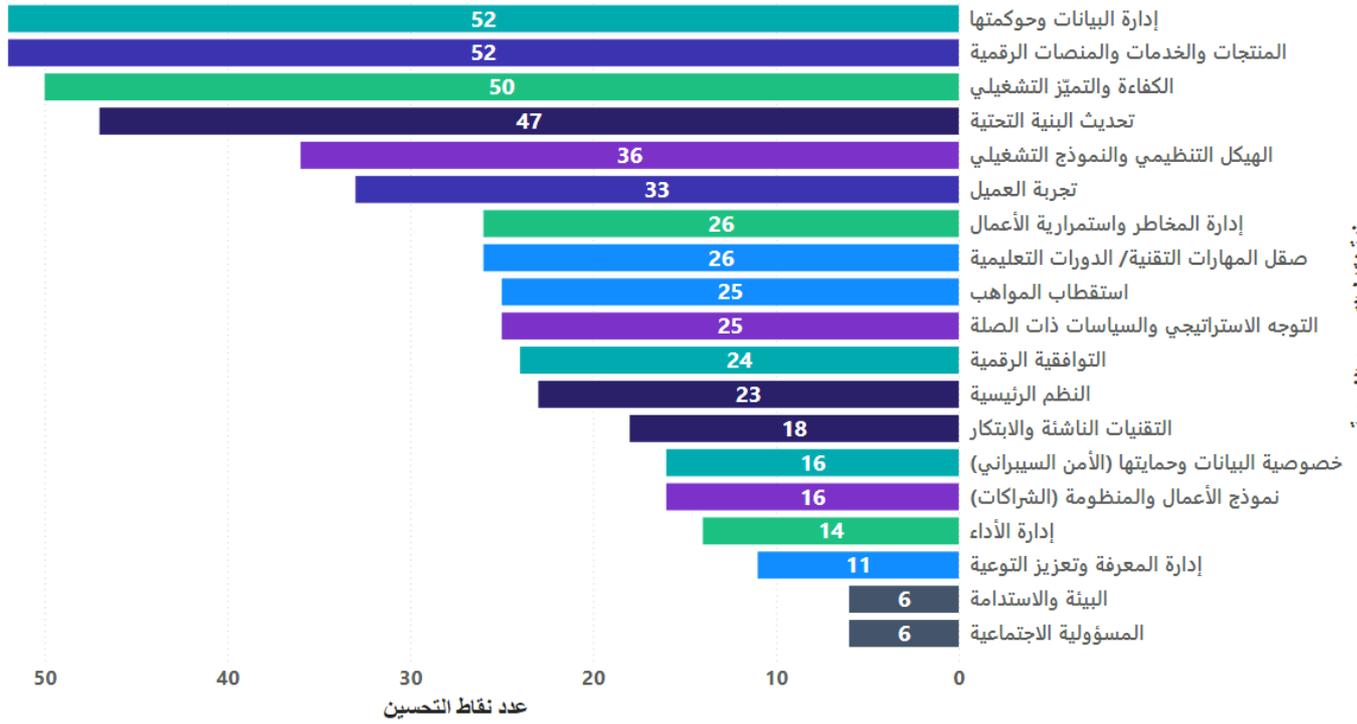
شكّلت هذه الفئة 12.3% من إجمالي نقاط التحسين. وتشير إلى أهمية تنمية المهارات الفنية، واستقطاب المواهب، وإدارة المعرفة، واعتماد ممارسات تعزيز التوعية من أجل تمكين قوى عاملة بارعة في المجال الرقمي.



الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية:

شكّلت هذه الفئة 2.3% من إجمالي نقاط التحسين، مما يجعلها الفئة الأقل من حيث عدد نقاط التحسين وتسلب الضوء على الأهمية الناشئة لاعتبارات الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيات التحول الرقمي.

تم إجراء تحليل أكثر تعمقاً للفئات الفرعية من أجل استخلاص المزيد من المعطيات كما في الشكل 5:



الشكل 5: عدد نقاط التحسين بحسب الفئة الفرعية

1. نقاط التحسين الفرعية الأكثر وجوداً:

تضمّ الفئات الفرعية الست الأولى - إدارة البيانات وحوكمتها، والمنتجات والخدمات والمنصات الرقمية، والكفاءة والتميز التشغيلي، وتحديث البنية التحتية، والهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي، وتجربة العميل - العدد الأكبر من نقاط التحسين لتشكّل مجتمعةً أكثر من 50% من إجمالي نقاط التحسين (53.4%). كما هو موضح في الجدول 1.

الفئة الفرعية	% من الفئة	% من الإجمالي
إدارة البيانات وحوكمتها	56.5%	31.0%
المنتجات والخدمات والمنصات الرقمية	61.2%	10.3%
الكفاءة والتميز التشغيلي	55.6%	9.9%
تحديث البنية التحتية	53.4%	9.3%
الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي	46.8%	7.1%
تجربة العميل	38.8%	6.5%
إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	28.9%	5.1%
صقل المهارات التقنية/الدورات التعليمية	41.9%	5.1%
استقطاب المواهب	40.3%	4.9%
التوجه الاستراتيجي والسياسات ذات الصلة	32.5%	4.9%
التوافقية الرقمية	26.1%	7.4%
النظم الرئيسية	26.1%	5.4%
التقنيات الناشئة والابتكار	20.5%	3.6%
خصوصية البيانات وحمايتها (الأمن السيبراني)	17.4%	3.2%
نموذج الأعمال والمنظومة (الشراكات)	20.8%	3.2%
إدارة الأداء	15.6%	2.8%
إدارة المعرفة وتعزيز التوعية	17.7%	2.2%
البيئة والاستدامة	50.0%	1.2%
المسؤولية الاجتماعية	50.0%	1.2%

الجدول 1: توزيع نقاط التحسين على الفئات الفرعية

2. نقاط التحسين الفرعية الموجودة نسبياً:

أمّا الفئات الفرعية الست التالية - إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وتنمية المهارات التقنية/الدورات التعليمية، والتوجه الاستراتيجي والسياسات ذات الصلة، واستقطاب المواهب، والنظم الرئيسية، والتوافقية الرقمية - فتمثّل نسباً مئوية متقاربة تتراوح بين 5.1% و54.1% من الإجمالي، وتشكّل مجتمعةً أكثر من 25% من إجمالي نقاط التحسين. (29.4%)

3. نقاط التحسين الفرعية الأقل وجوداً:

في ما يتعلّق بالفئات الفرعية الخمس المتبقية - التقنيات الناشئة والابتكار، ونموذج الأعمال والمنظومة (الشراكات)، وخصوصية البيانات وحمايتها (الأمن السيبراني)، وإدارة الأداء، وإدارة المعرفة وتعزيز التوعية - فتمثّل العدد الأقل من نقاط التحسين إذ تراوحت فيها النسب ما بين 2.2% و3.6%، وتشكّل مجتمعةً 14.8% من إجمالي نقاط التحسين.

4. نقاط التحسين الفرعية النادرة:

بلغت نسبة نقاط التحسين في كل من الفئتين الفرعيتين الأخيرتين - البيئة والاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية - 1.2%، وتشكّل مجتمعةً 2.4% من إجمالي نقاط التحسين.

5. نقاط التحسين المشتركة العالمية:

على المستوى الدولي تواجه الحكومات والمنظمات عدد من التحديات المشتركة التي تمّ تحديدها خلال رحلات التحول الرقمي الخاصة بها^[1]:

▪ مخاطر الأمن السيبراني:

لا شكّ في أن مخاطر الأمن السيبراني تشكّل تهديداً كبيراً إذ إن كل جهة متصلة بشبكات الإنترنت، عرضة للأنشطة الضارة، ومن المستحيل تحقيق أمن شامل من دون أي احتمال للاختراق. تتوقّف قوة أمن الشبكة على قوة أضعف حلقاتها وبالتالي، يعتبر اعتماد تدابير أمن سيبراني محكمة مسألة حيوية لحماية البيانات الحساسة والمحافظة على الوثوقية.

▪ التكامل التقني:

صعوبات في دمج النظم التقليدية القديمة مع التقنيات المتقدّمة، ما يؤثر سلباً في تدفق العمليات التشغيلية والابتكار. يمكن لعملية تكامل التقنيات الجديدة مع النظم الحالية، أن تكون معقدة ومكلفة، ما يستوجب التخطيط والتنفيذ بشكل دقيق وحذر.

▪ رأس المال البشري والثقافة التنظيمية:

هناك حاجة ملحّة إلى المواهب المتمرّسة في التقنيات الرقمية. لذلك، من الضروري ترسيخ ثقافة تعزز مفهوم الإلمام بأساسيات المجال الرقمي وتشجّع التغييرات الرقمية لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجيات الرقمية.

▪ المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية:

من الضروري اعتماد استراتيجية تحول رقمي واضحة ومحددة الأهداف من أجل توجيه عملية التغيير. تواجه الجهات تحديات على صعيد إدارة التغيير وتشجيع اعتماد أدوات وإجراءات جديدة. إن التعامل مع الهيكليات الانعزالية يعيق اتخاذ قرارات قائمة على التكامل والتعاون، ويحدّ من إمكانية الابتكار وتعزيز الكفاءة.

▪ القيود المالية والتشغيلية:

يمكن للقيود على صعيد الميزانية أن تقيد نطاق مبادرات التحول الرقمي ومدى توسّعها. تعتبر الحاجة المستمرة إلى قياس العائد على الاستثمار لبرهنة جدوى النفقات الرقمية وتوجيهها، مسألة أساسية للمحافظة على الاستدامة المالية وتبيان قيمة المشاريع في المجال الرقمي.

▪ مرونة الأعمال:

إن التكيّف مع التطور المستمر لاحتياجات وسلوكيات العملاء في سوق يسوده مبدأ "الرقمية أولاً" يعد أمر أساسياً للجهات. ويتيح فهم توجّهات السوق وتفضيلات العملاء، وضع استراتيجيات مستهدفة تعزز رضا العملاء وولائهم.

6. الحلول المعتمدة عالمياً:

على المستوى الدولي، تم اعتماد عدد من الحلول المختلفة لمعالجة هذه التحديات عبر تنفيذ الاستراتيجيات التالية^{[2][3]}:

▪ الاستثمارات في مجال التقنية والأمن:

تركّز على توظيف المنصات الرقمية لتنظيم عملية تضمين التقنيات الجديدة وتأمينها.

▪ إدارة التغيير الاستراتيجي والتنظيمي:

تتضمّن تشكيل فريق متخصص بقيادة التغيير يُعنى بالتوجيه الفعّال لجهود التحول الرقمي، ومواءمة أهداف التحول الرقمي مع الأهداف العامة للأعمال حرصاً على التوافق الاستراتيجي، والابتعاد عن نهج العمل الانعزالي من أجل تعزيز ثقافة التعاون واتخاذ القرارات بشكل تشاركي داخل المنظمات.

▪ إدارة المواهب وتغيير ثقافة العمل:

تعتبر أساسية للجهات التي تنظر في توظيف أو استشارة خبراء في التحول الرقمي من أجل غرس الأفكار والمهارات الجديدة في صفوف العاملين، وترسيخ ثقافة عمل قائمة على المرونة، والتعلّم المستمر، وتقبّل الملاحظات من أجل المحافظة على قدرة التكيّف والابتكار.

▪ التخطيط التشغيلي والمالي:

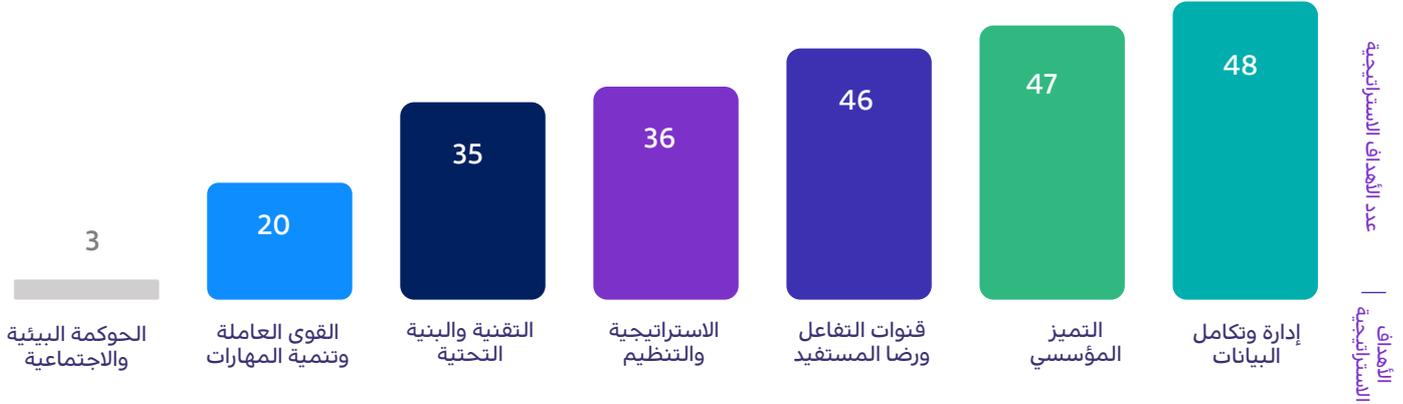
تشجيع ممارسات المرونة على صعيد العمليات التشغيلية تمكياً للقدرة على الاستجابة السريعة لتغيّرات السوق والتقدم التقني.

▪ التحفيز والمشاركة المستمرة:

تشجيع الموظفين على تقديم الملاحظات والمشاركة بشكل مستمر في عملية التحول الرقمي، واعتماد آليات للمراقبة والتكيّف المستمرين من أجل مواءمة المبادرات مع متطلبات السوق واحتياجات العملاء دائمة التغيّر.

5. تحليل الأهداف الاستراتيجية

تتجه الدراسة بعد تحليل نقاط التحسين، إلى النظر في البُعد الثاني: الأهداف الاستراتيجية. ويستعرض الشكل 6 أدناه تصنيف الأهداف الاستراتيجية:



الشكل 6: عدد الأهداف الاستراتيجية بحسب الفئة



التميز المؤسسي:

تشكّل هذه الفئة 20% من إجمالي الأهداف الاستراتيجية عبر الجهات الحكومية. ويسلّط ذلك الضوء على الأهمية التي توليها الجهات المختلفة لتنظيم الإجراءات الإدارية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين توظيف الموارد من أجل تقديم خدمات حكومية ميسّرة.



إدارة وتكامل البيانات:

هناك تركيز كبير على إدارة وتكامل البيانات بحيث تشكّل هذه الفئة 20.4% من إجمالي الأهداف الاستراتيجية. ويدلّ ذلك على التزام الجهات الحكومية بضمان نزاهة البيانات الحكومية وأمنها وإمكانية الوصول إليها، وتعزيز التكامل عبر الأنظمة في الوقت عينه لتسهيل التبادل الفعال للمعلومات.



الاستراتيجية والتنظيم:

تمثّل هذه الفئة 15.3% من إجمالي الأهداف الاستراتيجية، مما يعكس التزام الجهات الحكومية بالتخطيط الاستراتيجي، والمواءمة التنظيمية، ووضع هيكليات فعالة للحكومة بما يحرص على التنفيذ الناجح لمبادرات التحول الرقمي عبر مختلف الجهات الحكومية.



قنوات التفاعل ورضا المستفيد:

تمثّل هذه الفئة 19.6% من إجمالي الأهداف الاستراتيجية، مما يدلّ على الجهود المبذولة للارتقاء بمستوى مشاركة المواطنين وتعزيز رضا المستخدمين الذين يتفاعلون مع الخدمات الحكومية بشكل عام. ويتواءم ذلك مع أحد أهداف الحكومة الرقمية المتمثّل في توفير خدمات رقمية يمكن الوصول إليها، وتتمحور حول المستفيد، وتستجيب لاحتياجاته.



القوى العاملة وتنمية المهارات:

تمثّل هذه الفئة 8.5% من إجمالي الأهداف الاستراتيجية، مما يسلّط الضوء على إدراك الجهات الحكومية لأهمية تمكين قوى عاملة ماهرة قادرة على زيادة الابتكار في المجال الرقمي.



الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية:

تمثّل هذه الفئة 1.3% من إجمالي الأهداف الاستراتيجية. وعلى الرغم من هذه النسبة المنخفضة، إلا أنها ما زالت تعكس الوعي الحكومي المتزايد بأهمية تضمين مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في مبادرات التحول الرقمي من أجل تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

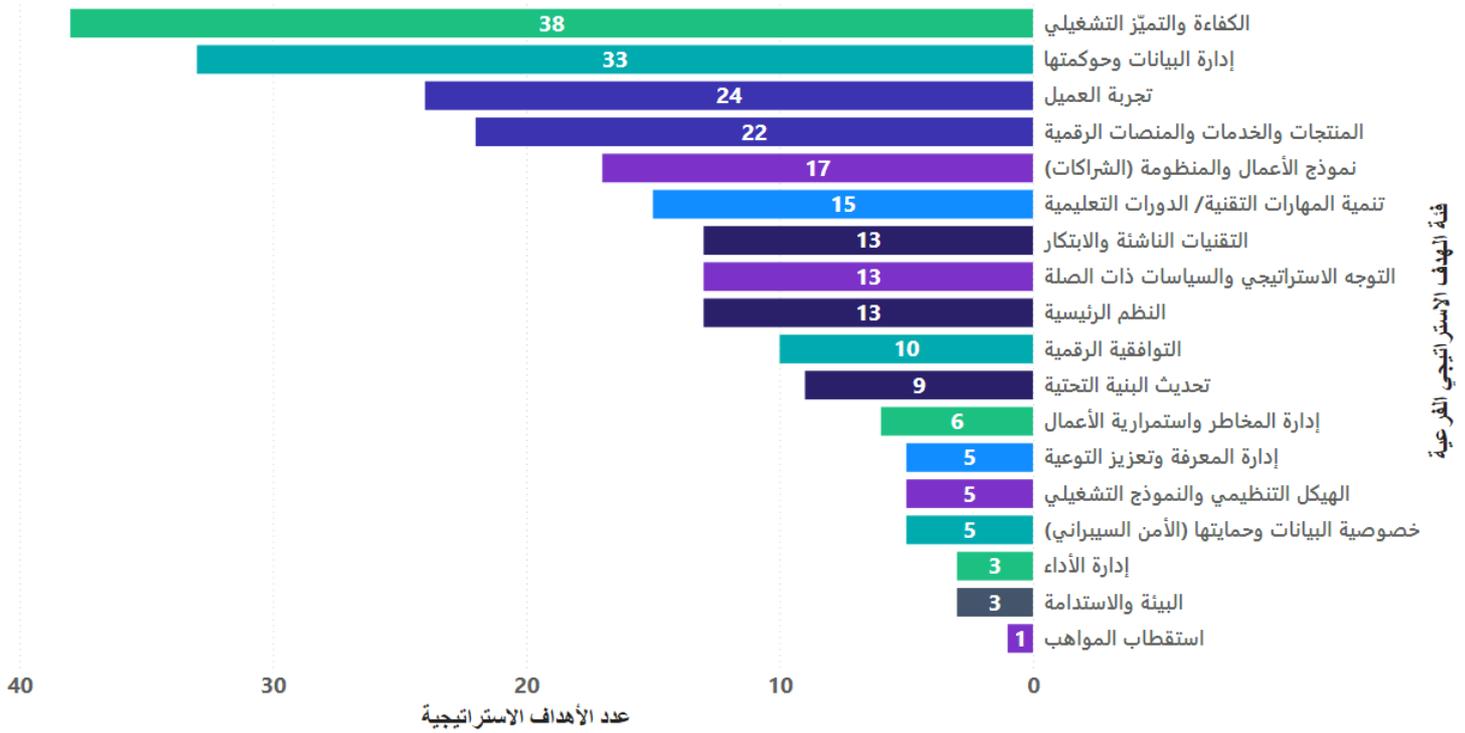


التقنية والبنية التحتية:

تمثّل هذه الفئة 14.9% من إجمالي الأهداف الاستراتيجية، مما يشير إلى التركيز المنصب على تحديث البنية التحتية التقنية بهدف دعم جهود التحول الرقمي. ويشمل ذلك استثمارات في البنية التحتية التقنية، وتبني التقنيات الناشئة، وتطوير المنصات الرقمية تمكيناً لخدمات حكومية مبتكرة.

بشكل عام، ومثلما تمّت ملاحظته لدى تحليل نقاط التحسين، تتوزّع الأهداف الاستراتيجية بالتساوي نوعاً ما على الفئات الخمس الأولى. أمّا على صعيد الفئتين المتبقيتين، فتتخفّف هذه النسبة بشكل كبير وتجدر الإشارة إلى أن الفئات الخمس الأولى في هذا البُعد هي أيضاً الخمس الأولى في بُعد نقاط التحسين، مما يدل على مواءمة متينة إذ إن نقاط التحسين التي يتعيّن معالجتها تندرج ضمن الفئات نفسها كأولويات الاستراتيجية.

يتم في ما يلي عرض مجال تركيز الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر تعمقاً، لتشكيل صورة أوضح كما هو مبين في الشكل 7 أدناه:



الشكل 7: عدد الأهداف الاستراتيجية بحسب الفئة الفرعية

1. الأهداف الرئيسية:

إن مجالات التركيز الخمسة الأولى على صعيد الأهداف الاستراتيجية هي الكفاءة والتميز التشغيلي، وإدارة البيانات وحوكمتها، وتجربة العميل، والمنتجات والخدمات والمنصات الرقمية، ونموذج الأعمال والمنظومة (الشراكات). وتشكّل مجالات التركيز الخمسة الأولى هذه مجتمعةً، أكثر من نصف إجمالي مجالات التركيز عبر جميع الفئات الفرعية (57.0%). كما هو موضح في الجدول 2.

الفئة الفرعية	% من الفئة	% من الإجمالي
الكفاءة والتميز التشغيلي	80.9%	16.2%
إدارة البيانات وحوكمتها	68.8%	14.0%
تجربة العميل	52.2%	10.2%
المنتجات والخدمات والمنصات الرقمية	47.8%	9.4%
نموذج الأعمال والمنظومة (الشراكات)	47.2%	7.2%
تنمية المهارات التقنية/ الدورات التعليمية	75.0%	6.4%
النظم الرئيسية	37.1%	5.5%
التقنيات الناشئة والابتكار	37.1%	5.5%
التوجه الاستراتيجي والسياسات ذات الصلة	36.1%	5.5%
التوافقية الرقمية	20.8%	4.3%
تحديث البنية التحتية	25.7%	3.8%
إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	12.8%	2.6%
خصوصية البيانات وحمايتها (الأمن السيبراني)	10.4%	2.1%
إدارة المعرفة وتعزيز التوعية	25.0%	2.1%
الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي	13.9%	2.1%
البيئة والاستدامة	100%	1.3%
إدارة الأداء	6.4%	1.3%
استقطاب المواهب	2.8%	0.4%
المسؤولية الاجتماعية	0%	0%

الجدول 2: توزيع الأهداف الاستراتيجية على الفئات الفرعية

2. الأهداف الثانوية:

إن مجالات التركيز الخمسة التالية: تنمية المهارات التقنية، والدورات التعليمية، والتقنيات الناشئة والابتكار، والتوجه الاستراتيجي والسياسات ذات الصلة، والتوافقية الرقمية تمثل نسباً متقاربة تتراوح ما بين 4.3% و6.4%، وتشكّل مجتمعةً أكثر من 25% (27.2%).

3. تركيز استراتيجي أقل:

إن مجالات التركيز الخمسة التالية: تحديث البنية التحتية، وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وخصوصية البيانات وحمايتها (الأمن السيبراني)، وإدارة المعرفة وتعزيز التوعية، والهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي - تمثل نسباً أكثر انخفاضاً تتراوح ما بين 2.1% و3.8%، وتشكّل مجتمعةً 12.7%.

4. الاعتبارات الناشئة والبعيدة المدى:

إن الفئات الفرعية الأربع ذات الدرجة الأدنى من التركيز الاستراتيجي هي البيئة والاستدامة، وإدارة الأداء، واستقطاب المواهب، والمسؤولية الاجتماعية، وتشكّل مجتمعةً نسبة 3%. ويشير ذلك إلى إمكانية للنمو لا سيّما على صعيد تضمين الجوانب البيئية والاجتماعية والمتعلقة بالمواهب، في الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى.

5. الأهداف الاستراتيجية المشتركة العالمية:

مما يدل على الأهمية التي توليها الجهات الحكومية في المملكة إلى اعتماد منهجيات تركّز على المستخدم في رحلة تحولها الرقمي.

▪ التقنية والبنية التحتية:

يشير التشديد على فئة التقنية والبنية التحتية إلى التزام الجهات بتحديث إطار عملها التقني من أجل تسهيل مساعي التحول الرقمي. تجسّد مبادرة الصفقة الرقمية الجديدة في كوريا الجنوبية على سبيل المثال، هذا التوجّه العالمي، فهي تولي الأولوية للاستثمار في شبكات الجيل الخامس من الإنترنت، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية بهدف تسريع جهود الرقمنة.^[11] ويعكس هذا المثال الدولي الالتزام المحلي بتطوير بنيتها التحتية التقنية بما يتواءم مع أجندة التحول الرقمي الخاصة بالدولة. ومن ضمن أولويات الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية في المملكة أيضاً، توفير بنية تحتية متينة لتمكين تقديم خدمات حكومية فعالة ومبتكرة، مما يدل كذلك على رحلة التحديث الرقمي لحكومة المملكة التي تتجسّد في ركيزة "تسريع عملية التحول".

▪ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية والقوى العاملة وتنمية المهارات:

لا شكّ في أن الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية تتواءم مع التوجّهات العالمية ومع ذلك، توجد فرص إضافية لتضمين اعتبارات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية بشكل أكبر وإطلاق المزيد من المبادرات التي تتمحور حول القوى العاملة وتنمية المهارات. منحت دول مثل ألمانيا^[12] والدنمارك^[13] الأولوية للاستدامة البيئية وتطوير القوى العاملة في أجنادات التحول الرقمي الخاصة بها، مما يظهر أهمية هذه المجالات في دفع عجلة النمو وتعزيز المرونة على الأمد البعيد.

باستطاعة الجهات الحكومية في المملكة عبر مواءمة أهدافها الاستراتيجية مع أفضل الممارسات العالمية والاستفادة من الدروس المستفادة من مشاريع التحول الرقمي الناجحة في جميع أنحاء العالم، أن تعظّم قدراتها الرقمية وتساهم في التقدم العالمي على صعيد التحول الرقمي والابتكار.

عند الاطلاع على البيانات التي جرى تحليلها مسبقاً، تم ملاحظة مواءمة واضحة ما بين الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية في المملكة والتوجّهات العالمية على صعيد التحول الرقمي، مما يسلّط الضوء على التزام المملكة بمواكبة أفضل الممارسات والمعايير المعتمدة دولياً:

▪ إدارة وتكامل البيانات:

يمثّل التركيز على هذه الفئة توجّهًا عالمياً إذ إن الحكومات تدرك أهمية ضمان نزاهة البيانات وأمنها وإمكانية الوصول إليها، وتعزيز التكامل في الوقت عينه لتسهيل التبادل الفعال للمعلومات. كما تصبّ دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية^[5] وسنغافورة^[6] وأستراليا^[7] تركيزاً كبيراً على إدارة البيانات وأمنها، وتنقذ لهذا الغرض مبادرات على سبيل منصات الهوية الرقمية، وبوابات البيانات المركزية من أجل تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة. وتشدّد الأنظمة المعتمدة عالمياً مثل النظام الأوروبي العام لحماية البيانات^[8] الصادر عن الاتحاد الأوروبي، على أهمية ممارسات إدارة البيانات والتدابير الأمنية الفعالة لحماية حقوق الخصوصية الفردية والتخفيف من مخاطر انتهاك البيانات.

▪ التميّز المؤسسي:

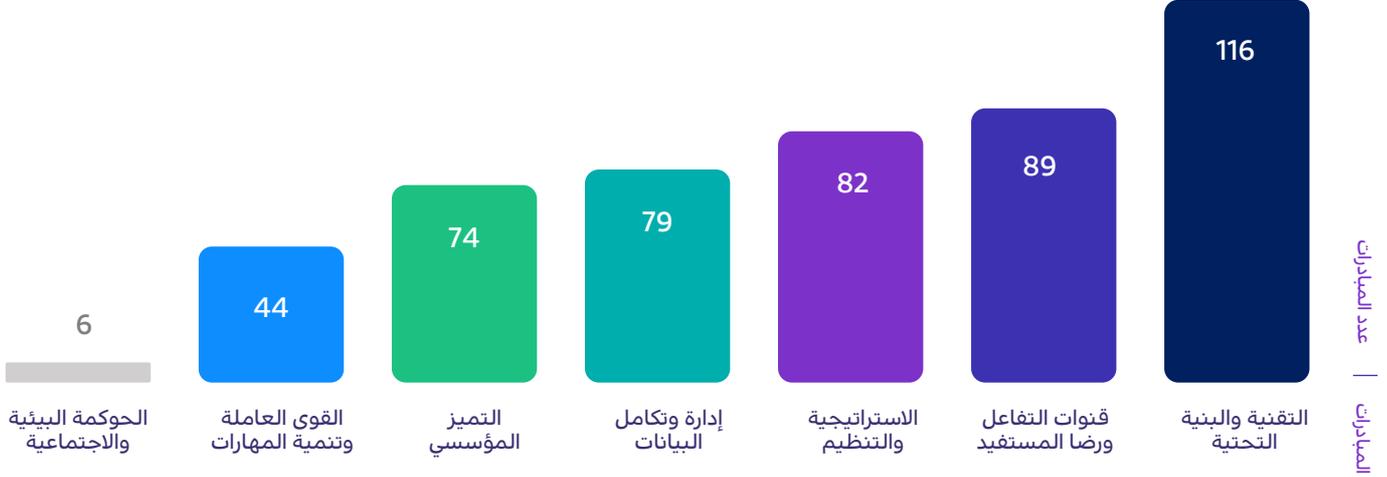
يتوافق التركيز على هذه الفئة مع الجهود العالمية الرامية إلى تنظيم الإجراءات الإدارية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين توظيف الموارد. تعتمد الحكومات حول العالم بما فيها حكومات الاتحاد الأوروبي وإستونيا^[9] تحديداً، أطر عمل ومبادرات استراتيجية لتحديث هيكليات الحوكمة، وتحسين تقديم الخدمات، وتعزيز التميّز التشغيلي. وفي هذا السياق، تؤكّد الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية المعتمدة في المملكة العربية السعودية على أهمية كفاءة الحكومة والاستثمار، كما تسلّط الضوء على المواءمة الاستراتيجية مع التوجّهات العالمية المرتبطة بتعزيز العمليات التشغيلية من أجل تحسين الأداء الحكومي.

▪ قنوات التفاعل ورضا المستفيد:

يشير إدراج هذه الفئة ضمن الأولويات، إلى الإقرار العالمي بأهمية مشاركة المواطنين ورضا المستفيدين في إطار مبادرات التحول الرقمي. شكّلت دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وإستونيا^[10] فرقاً تُعنى بالخدمات الرقمية ويتم على صعيدها اعتماد منهجيات تصميم تتمحور حول المستفيد من أجل تقديم تجربة رقمية أفضل للمواطنين، مما يعكس التزاماً مشتركاً بتوفير خدمات حكومية يمكن الوصول إليها، ومتمحورة حول المستفيد، وتستجيب لاحتياجاته. كما أن "رضا المواطن" يشكّل واحدة من ركائز الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية،

6. تحليل مبادرات التحول الرقمي

يستعرض الشكل 8 مجالات تركيز مبادرات التحول الرقمي ضمن الفئات المحددة:



الشكل 8: عدد مبادرات التحول الرقمي بحسب الفئة



قنوات التفاعل ورضا المستفيد:

يندرج في إطار هذه الفئة 18.2% من إجمالي مبادرات التحول الرقمي وتتواءم بشكل مباشر مع ركيزة "رضا المواطن" ضمن الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية.



التقنية والبنية التحتية:

تعتبر هذه الفئة مجال التركيز الرئيسي ويندرج في إطارها نحو 23.7% من إجمالي عدد مبادرات التحول الرقمي، ويشير ذلك إلى إدراك الجهات الحكومية التي تم تحليل استراتيجياتها لأهمية التقنية والبنية التحتية الخاصة بها كعنصر أساسي في عملية التحول الرقمي.



إدارة وتكامل البيانات:

يوجد 16.1% من إجمالي مبادرات التحول الرقمي في إطار هذه الفئة، وتدلل على الجهود المبذولة لمعالجة تحديات إدارة وأمن وتكامل البيانات، وتعد عنصراً أساسياً لتحول رقمي ناجح.



الاستراتيجية والتنظيم:

تشكل 16.7% من إجمالي مبادرات التحول الرقمي الرقمي في إطار هذه الفئة وتتواءم بشكل مباشر مع ركيزة "بيئة تنظيمية" ضمن الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية.



الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية:

يندرج في إطار هذه الفئة نحو 1.2% فقط من إجمالي مبادرات التحول الرقمي، ويشير هذا التفاوت إلى إمكانية تحسين على صعيد تضمين اعتبارات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة في استراتيجيات التحول الرقمي.



التميز المؤسسي:

يندرج في إطار هذه الفئة 15.1% من إجمالي مبادرات التحول الرقمي، ولا تركز هذه الفئة على تحسين العمليات التشغيلية من أجل تعزيز الكفاءة بشكل عام فحسب، بل تتواءم بشكل مباشر أيضًا مع عدد من ركائز الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية وهما حكومة فعالة وكفاءة الاستثمار.



القوى العاملة وتنمية المهارات

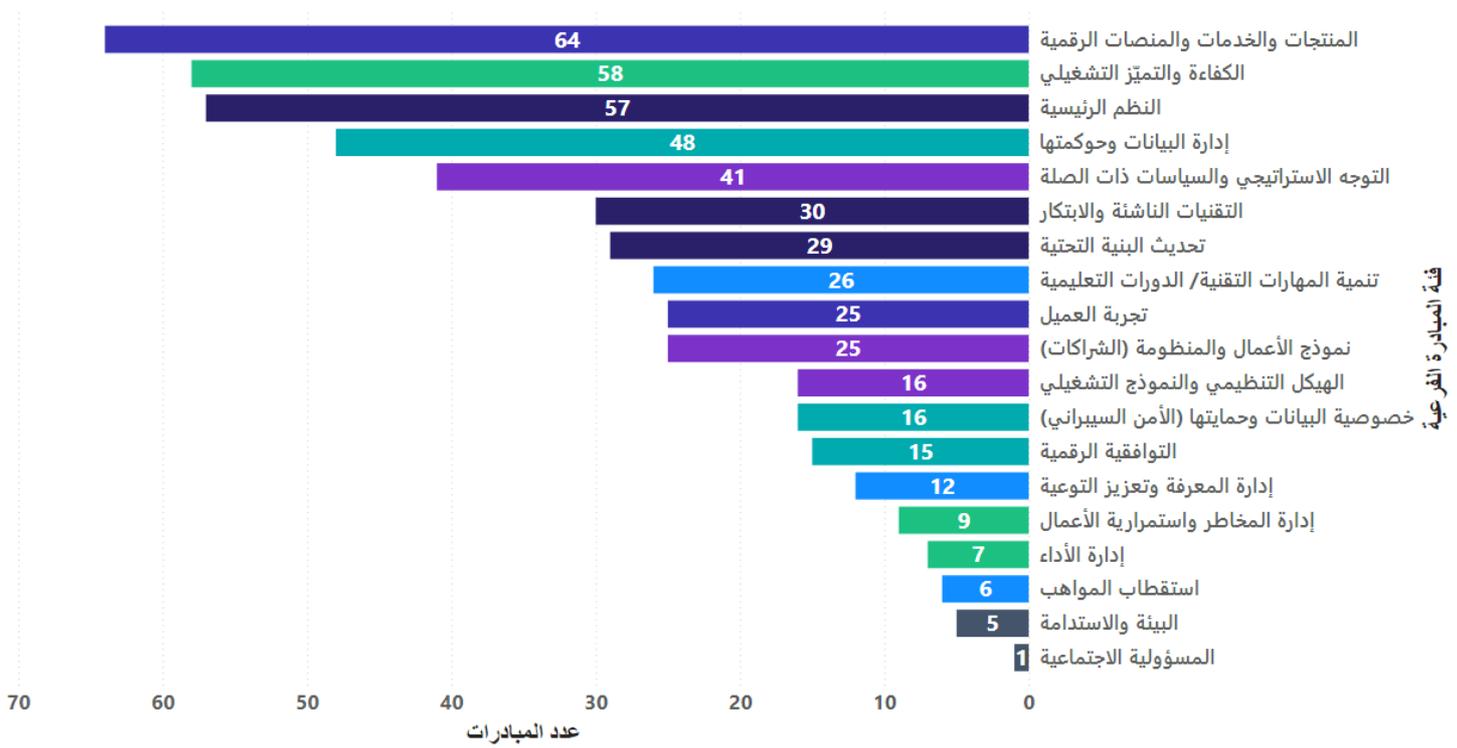
إن تنمية المهارات تشكل 9% من إجمالي مبادرات التحول الرقمي في إطار هذه الفئة، مما يشير إلى مستوى أقل من التركيز على تنمية مهارات القوى العاملة من أجل تلبية احتياجات التحول الرقمي.

تدل المبادرات أعلاه، على أن الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها والمبادرات التي أطلقت، جرى تصميمها لمعالجة نقاط التحسين التي تم تحديدها بعد تقييم الحالة الراهنة للجهات الحكومية. كما يسّط توزيع المبادرات عبر مختلف مجالات تركيز استراتيجيات التحول الرقمي الخاصة بالجهات الحكومية، الضوء على التركيز يشكل أساسي على البنية التحتية التقنية، والتفاعل مع العملاء، والاستراتيجية التنظيمية، وإدارة البيانات، والتميز التشغيلي. صحيح أن بعض المبادرات تتمحور حول تنمية مهارات القوى العاملة إلا أن البيانات تشير إلى أنه مجال تركيز ثانوي. أمّا في ما يتعلق باعتبارات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، فتشير البيانات إلى أن هذه الاعتبارات ناشئة أو بعيدة المدى ولا يوجد تركيز كبير عليها في الوقت الحاضر.



تبين المنهجية الشاملة هذه التزام الحكومة بتعزيز القدرات الرقمية وتقديم الخدمات مع العمل تدريجياً على إحداث أثر اجتماعي أوسع نطاقاً.

يتم في ما يلي النظر في مبادرات التحول الرقمي بشكل أكثر تعمقاً من أجل تشكيل صورة أوضح حول كيفية تخصيص الجهود المبذولة مع أخذ نقاط التحسين والأهداف الاستراتيجية بالاعتبار، على النحو المبين في الشكل 9 أدناه:



الشكل 9: عدد مبادرات التحول الرقمي بحسب الفئة الفرعية

1. مجالات التركيز الرئيسية:

كان تخصيص أكثر المبادرات الرقمية حول المجالات الخمسة الأولى وهي: المنتجات والخدمات والمنصات الرقمية، الكفاءة والتميز التشغيلي، النظم الرئيسية، وإدارة البيانات وحوكمتها، والتوجه الاستراتيجي والسياسات ذات الصلة. وتشكل مجالات التركيز الخمسة الأولى هذه مجتمعةً، أكثر من نصف إجمالي عدد المبادرات عبر جميع الفئات الفرعية (754%). كما هو موضح في الجدول 6.

الفئة الفرعية	% من الفئة	% من الإجمالي
المنتجات والخدمات والمنصات الرقمية	71.9%	13.1%
الكفاءة والتميز التشغيلي	78.4%	11.8%
النظم الرئيسية	49.1%	11.6%
إدارة البيانات وحوكمتها	60.8%	9.8%
التوجه الاستراتيجي والسياسات ذات الصلة	50.0%	8.4%
التقنيات الناشئة والابتكار	25.9%	6.1%
تحديث البنية التحتية	25.0%	5.9%
تنمية المهارات التقنية/ الدورات التعليمية	59.1%	5.3%
تجربة العميل	28.1%	5.1%
نموذج الأعمال والمنظومة (الشراكات)	30.5%	5.1%
الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي	19.5%	3.3%
خصوصية البيانات وحمايتها (الأمن السيبراني)	20.3%	3.3%
التوافقية الرقمية	19.0%	3.1%
إدارة المعرفة وتعزيز التوعية	27.3%	2.4%
إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	12.2%	1.8%
إدارة الأداء	9.5%	1.4%
استقطاب المواهب	13.6%	1.2%
البيئة والاستدامة	83.3%	1.0%
المسؤولية الاجتماعية	16.7%	0.2%

الجدول 3: توزيع المبادرات على الفئات الفرعية

2. مجالات التركيز الثانوية:

في حين كان تخصيص المبادرات الرقمية أقل نسبياً في مجالات التركيز الخاصة بالتقنيات الناشئة والابتكار، تحديث البنية التحتية، تنمية المهارات التقنية، تجربة العميل، ونموذج الأعمال والمنظومة (الشراكات).

3. تركيز استراتيجي أقل:

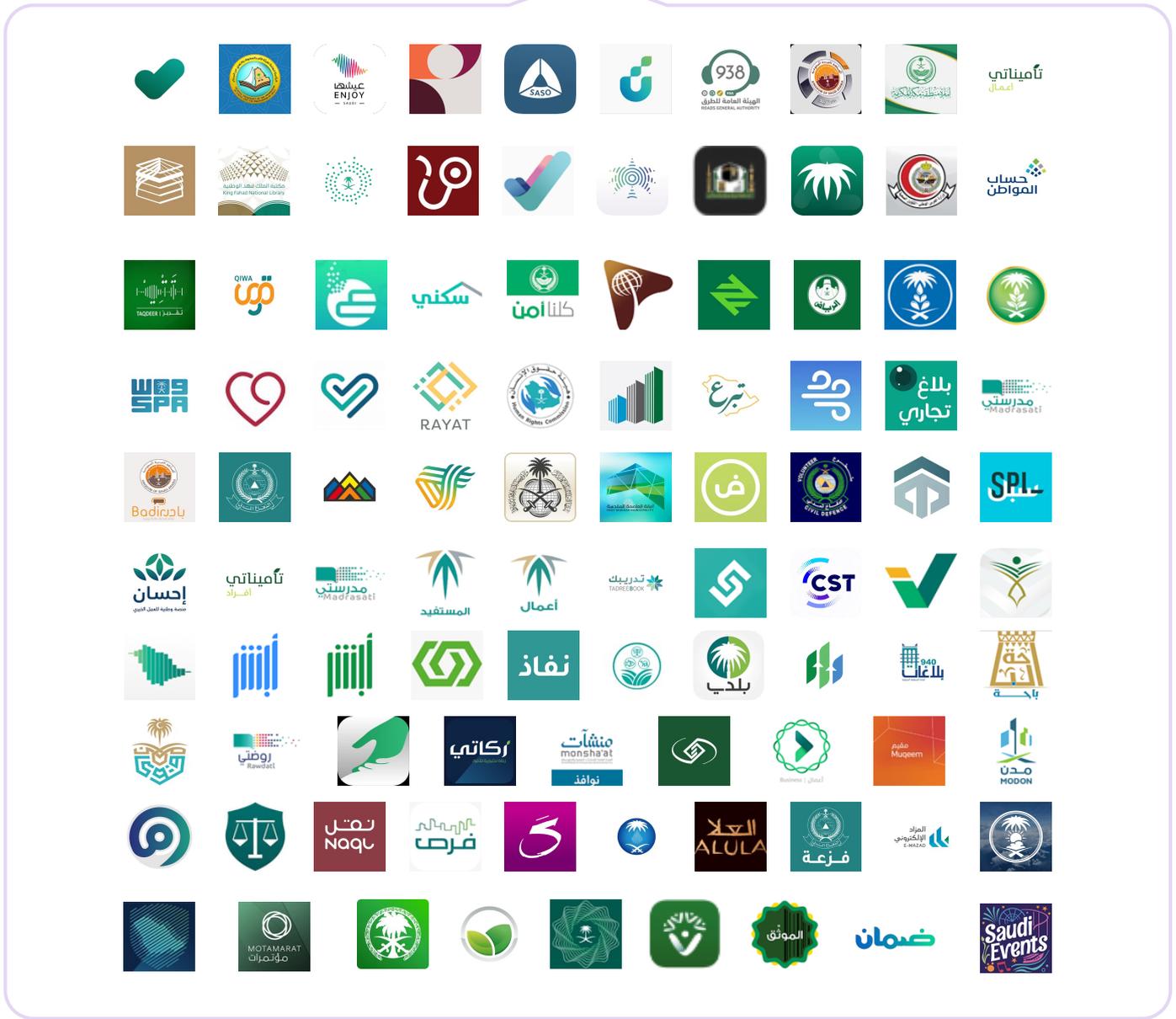
كان هنالك تركيز استراتيجي أقل في المبادرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي، خصوصية البيانات وحمايتها (الأمن السيبراني)، التوافقية الرقمية، إدارة المعرفة وتعزيز التوعية، وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، حيث مثلت نسبة منخفضة في التركيز ما بين 1.8% و3.3% وتشكل مجتمعة 13.9%.

4. الاعتبارات الناشئة والبعيدة المدى:

كانت الفئات الفرعية الأربعة ذات النسبة الأقل من عدد المبادرات الرقمية المخصصة هي إدارة الأداء، استقطاب المواهب، البيئة والاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية بنسبة 3.8%.

5. نظرة حول الجهود المبذولة:

تشكّل فئة المنتجات والخدمات والمنصات الرقمية مجال التركيز الرئيسي كما تمّ عرضه في الصفحة السابقة. وقد ظهر ذلك جلياً خلال السنوات القليلة الماضية مع ظهور تطبيقات ومنصات متنوعة تقدّم الخدمات للمواطنين والمقيمين في المملكة. وفي ما يلي أمثلة عن هذه التطبيقات والمنصات التي تقدم الخدمات للمستخدمين كما هو مبين في الشكل 10.[14]



الشكل 10: التطبيقات والمنصات التي تقدّم الخدمات للمستخدمين عبر المملكة

تتضمّن مجالات التركيز الرئيسية الأخرى: الكفاءة والتميّز التشغيلي، والنظم الرئيسية، وإدارة البيانات وحوكمتها، والتوجه الاستراتيجي والسياسات ذات الصلة. وقد تأثرت هذه المجالات بشكل كبير بنشأة تطبيقات ومنصات متعددة والخدمات المقدّمة فيها. وسهّلت هذه التطورات عملية اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، مما مكّن الجهات الحكومية في المملكة من العمل بطريقة أكثر فعالية وشفافية وتركيزاً على المواطنين.

يستعرض الشكل أعلاه قرابة 100 تطبيق ومنصة متوفرة في المنصة الوطنية الموحّدة (GOV.SA)، التي تقدّم وتوجه المستخدمين إلى أكثر من ألفي خدمة لما يزيد عن 36 مليون مستخدم يومياً.[14]

6. المبادرات المشتركة العالمية:

عند الاطلاع على البيانات التي جرى تحليلها مسبقاً، تتم ملاحظة مواعمة واضحة ما بين الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية في المملكة والتوجهات العالمية على صعيد التحول الرقمي، ما يسلط الضوء على التزام المملكة بمواكبة أفضل الممارسات والمعايير المعتمدة دولياً:



قنوات التفاعل ورضا المستفيد

يندرج نحو 2.18% من مبادرات التحول الرقمي ضمن هذه الفئة، مما يتواءم مع التركيز العالمي على مشاركة المواطن ورضا المستخدم في رحلة التحول الرقمي. وقد شكّلت دول على سبيل المثال الولايات المتحدة الأمريكية وإستونيا فرقاً تُعنى بالخدمات الرقمية ويتم على صعيدها اعتماد منهجيات تصميم تتمحور حول المستفيد من أجل تقديم تجربة رقمية أفضل للمواطنين. [15]



التقنية والبنية التحتية

يتوافق الالتزام المبين على صعيد هذه الفئة مع التوجّه العالمي السائد حيث تولي حكومات العالم أولوية لتحديث إطار عملها التقني تسهيلاً للتحول الرقمي. ويُظهر التركيز على التقنية والبنية التحتية والذي يشكّل نحو 23.7% من جميع مبادرات التحول الرقمي، استثماراً كبيراً في هذا المجال. على سبيل المثال، تجسّد مبادرة الصفقة الرقمية الجديدة في كوريا الجنوبية، هذا التوجّه العالمي، فهي تولي الأولوية للاستثمار في شبكات الجيل الخامس من الإنترنت، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية بهدف تسريع جهود الرقمنة. [15] [16]



الاستراتيجية والتنظيم

يمثل 716% من إجمالي مبادرات التحول الرقمي ضمن هذه الفئة، مما يحاكي أطر العمل والمبادرات الاستراتيجية المنفّذة حول العالم لتحديث هيكليات الحوكمة، وتحسين تقديم الخدمات. وتتواءم هذه المنهجية مع الجهود التي يبذلها الاتحاد الأوروبي لتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال اعتماد أطر عمل استراتيجية لوضع السياسات. [16]



إدارة وتكامل البيانات

يندرج 16.1% من إجمالي مبادرات التحول الرقمي ضمن هذه الفئة، مما يشير إلى أهمية ضمان نزاهة البيانات وأمنها وإمكانية الوصول إليها. كما تصبّ دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وسنغافورة وأستراليا كبيراً على إدارة البيانات وأمنها، وتنفّذ لهذا الغرض مبادرات على سبيل المثال منصات الهوية الرقمية، وبوابات البيانات المركزية من أجل تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة. كما تشدّد الأنظمة المعتمدة عالمياً مثل النظام الأوروبي العام لحماية البيانات الصادر عن الاتحاد الأوروبي، على أهمية ممارسات إدارة البيانات والتدابير الأمنية الفعالة لحماية حقوق الخصوصية الفردية. [15] [17]



القوى العاملة وتنمية المهارات

يندرج في إطار هذه الفئة 9% من إجمالي مبادرات التحول الرقمي، مما يشير إلى ضرورة التركيز على تنمية مهارات القوى العاملة من أجل تلبية احتياجات التحول الرقمي. منحت دول مثل ألمانيا والدنمارك الأولوية لتطوير القوى العاملة في أجنحة التحول الرقمي الخاصة بها، مما يظهر أهمية هذا المجال في دفع عجلة النمو وتعزيز المرونة على الأمد البعيد. [15] [17]



التميز المؤسسي

يندرج نحو 15.1% من إجمالي مبادرات التحول الرقمي ضمن هذه الفئة، مما يتوافق مع الجهود العالمية الرامية إلى تنظيم الإجراءات الإدارية، وتحسين توظيف الموارد. وقد اعتمدت حكومات الاتحاد الأوروبي وإستونيا أطر عمل استراتيجية لتحديث هيكليات الحوكمة وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يعكس توجّهاً عالمياً لتحسين الأداء الحكومي. [15] [16]



الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية

يتم أخذ هذه الفئة بعين الاعتبار في نحو 1.2% فقط من إجمالي مبادرات التحول الرقمي، مما يدل على فرصة للتحسين واعتماد هذه المبادئ بصورة أكبر في المستقبل. يمكن على الصعيد العالمي، ملاحظة توجّه متزايد بتضمين اعتبارات الاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، والحوكمة في استراتيجيات التحول الرقمي، كما هو الحال في ألمانيا والدنمارك على سبيل المثال. [15]

باستطاعة الجهات الحكومية عبر
مواءمة مبادراتها الاستراتيجية مع
أفضل الممارسات العالمية
والاستفادة من الدروس المستقاة
من مشاريع التحول الرقمي
الناجحة في جميع أنحاء العالم، أن
تعزّم قدراتها الرقمية وتساهم في
التقدم العالمي على صعيد التحول
الرقمي والابتكار.

7. الخاتمة

أجرت هيئة الحكومة الرقمية هذه الدراسة بهدف التحليل الشامل لجهود التحول الرقمي التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة. وقد غطى نطاق هذه الدراسة 31 استراتيجية تحول رقمي، و506 نقاط تحسين، و235 هدفاً استراتيجياً، و490 مبادرة تحول رقمي عبر 8 قطاعات حكومية، بدءاً من العام 2022.

7.1 النتائج الرئيسية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي تسلط الضوء على التحديات والفرص في مسيرة التحول الرقمي للجهات الحكومية بالمملكة. تقدّم هذه النتائج معطيات شاملة حول الوضع الراهن والآفاق المستقبلية للتحول الرقمي في المملكة. ومن خلال معالجة التحديات التي تم تحديدها، يمكن للجهات الحكومية وضع استراتيجيات فعالة ترسم معالم مستقبل واعد.

الفئة الرئيسية	% من نقاط التحسين	% من الأهداف	% من مبادرات التحول الرقمي
الاستراتيجية والتنظيم	15.2%	15.3%	16.7%
قنوات التفاعل ورضا المستفيد	16.8%	19.6%	18.2%
التميز المؤسسي	17.8%	20%	15.1%
إدارة وتكامل البيانات	18.2%	20.4%	16.1%
التقنية والبنية التحتية	17.4%	14.9%	23.7%
القوى العاملة وتنمية المهارات	12.3%	8.5%	9%
الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية	2.3%	1.3%	1.2%

■ تعزيز حوكمة البيانات:

تشكل حوكمة البيانات أهمية بالغة في التحول الرقمي، وفي ضمان نزاهة البيانات وتكاملها، وتعزز التعاون بين الجهات الحكومية. بفضل الحوكمة القوية، تصبح المعلومات أكثر دقة وأماناً وسهولة في الوصول، مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة ويزيد الثقة في الخدمات الرقمية الحكومية. إن إنجاز حوكمة البيانات ليس مجرد تطوير للبنية التحتية، بل هو رحلة نحو تكامل أكبر بين الجهات الحكومية، وحماية أقوى ضد التهديدات السيبرانية، وتأسيس قاعدة صلبة للسياسات والخدمات العامة القائمة على البيانات.

تعرض البيانات أعلاه نسبة نقاط التحسين، والأهداف الاستراتيجية، ومبادرات التحول الرقمي عبر الأبعاد الثلاثة الرئيسية، ويؤكد تقارب النسب المئوية على اعتماد منهجية استباقية لمعالجة نقاط الضعف.

7.2 التوصيات العامة للدراسة:

يمكن اعتبار وبالاستناد إلى النتائج التي تم التوصل لها من خلال هذه الدراسة أن الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية تتبع توجهاً استراتيجياً مناسباً ومتوافقاً مع التوجهات العالمية سعياً لتحقيق مستهدفات المملكة الطموحة على صعيد التحول الرقمي.

▪ تعزيز حوكمة البيانات: مفتاح الأمان في العصر الرقمي (تابع)

▪ لماذا تحتاج حوكمة البيانات إلى التعزيز؟

تشير الدراسات إلى أن "إدارة وتكامل البيانات" تشكل أكبر التحديات التي تواجه التحول الرقمي، حيث تمثل 18.2% من إجمالي التحديات؛ مما يبرز الحاجة الملحة لمعالجة هذه الجوانب، وهو ما أكدت عليه تجارب دولية مثل تجارب سنغافورة وأستراليا، حيث تم الاعتماد بشكل كبير على حوكمة البيانات في مبادراتها الرقمية. أمّا على صعيد الجهات الحكومية في المملكة، فتعزيز "إدارة البيانات والحوكمة" التي تشكل 10.3% من التحديات سيؤدي لتحسين أمن البيانات وتبادلها بين هذه الجهات، مما سيضع أساساً راسخاً لمستقبل الحكومة الرقمية في المملكة.

▪ الاستمرار في تحسين خدمات العملاء:

يحرص تبني التقنيات المتقدمة لتحسين تفاعلات العملاء، على تصميم حلول رقمية تأخذ بعين الاعتبار رضا المستخدم النهائي، وتحسّن مستوى إمكانية الوصول، وتتطرق إلى احتياجاته الخاصة. إن تصميم خدمات تتمحور حول المستخدم يجعل التفاعل مع الحكومة عملية أكثر كفاءة وسلاسة، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة مشاركة المستفيدين وتعزيز مستوى رضاهم. كما تقلص هذه العملية تكلفة تقديم الخدمات وتحسّن الانطباع العام عن الكفاءة الحكومية.

▪ لماذا يجب الارتقاء بخدمات العملاء؟

نجحت دول مثل إستونيا والولايات المتحدة في تنفيذ استراتيجيات رقمية تركّز على المواطنين، محققة بذلك تحسينات ملموسة في تقديم الخدمات. بالنسبة إلى المملكة، أظهرت الدراسة أن "تفاعل العملاء ورضاهم" يمثل 16.8% من التحديات و18.2% من المبادرات، مما يبرز أهميته الكبيرة. وسيعزز تحسين "المنصات الرقمية، والمنتجات والخدمات" (13.1% من المبادرات) و"تجربة العملاء" (5.1%) ستعزز من جودة الخدمات الحكومية الموجهة للعملاء، مما يتماشى مع أهداف رؤية 2030.

▪ مواكبة التغيرات المتسارعة وأحدث التوجهات العالمية:

العمل على المواءمة المتواصلة مع التوجهات الرقمية العالمية وأفضل الممارسات في هذا الإطار حرصاً على وضع استراتيجيات رشيدة وفعالة، وتشجيع التعاون ما بين الجهات الحكومية، والقطاع الخاص، والوسط الأكاديمي، تمكيناً للابتكار على مستوى الخدمات الرقمية. تتيح هذه المنهجية الاستباقية المجال للجهات الحكومية لاعتماد أفضل الممارسات، والاستفادة من التقنيات الناشئة، واستشراف التغييرات المحتملة في المجال الرقمي. وبالتالي، يمكن للجهات الحكومية المحافظة على مركزها التنافسي دولياً والتكيّف مع التغييرات العالمية على صعيد التقنية والحوكمة، كما تمنحها فرصة الريادة في بعض مجالات الابتكار الرقمي.

▪ لماذا يجب مواكبة التوجهات العالمية؟

من الجدير بالذكر أن دولاً رائدة مثل الولايات المتحدة وكوريا الجنوبية تستثمر بشكل كبير في التقنيات الناشئة مثل الجيل الخامس من الإنترنت والذكاء الاصطناعي، مما يوفر معايير ومؤشرات يمكن للجهات الاقتداء بها. وفقاً للدراسة، تشكل "التقنية والبنية التحتية" 23.7% من جميع المبادرات، مما يؤكد على دورها المحوري في المحافظة على التنافسية العالمية. كما أن تعزيز مبادرات "التقنيات الناشئة والابتكار" (6.1%) سيساعد المملكة على الاستفادة من التوجهات العالمية في مجال الابتكار.

▪ تطوير القوى العاملة: دعم للتحويل والاستثمار في المستقبل

بينما تتقدم المملكة بخطى ثابتة نحو مستقبل رقمي مزدهر، يبرز تطوير القوى العاملة كعامل أساسي في هذا التحويل الرقمي وبناء مستقبل رقمي مزدهر. يعد تحسين المهارات الرقمية وتمكين الموظفين الحكوميين من مواكبة التطورات التقنية السريعة ضرورة لتحقيق الابتكار ودعم الحلول الرقمية الحديثة. كما يفتح تعزيز مهارات القوى العاملة يفتح الأبواب أمام تحسين الخدمات العامة وزيادة كفاءتها. هذا التطوير لا يقلل فقط من فجوة المهارات الرقمية، بل يعزز أيضاً ثقافة التعلم المستمر والتكيف داخل الجهات الحكومية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر ابتكاراً وإنتاجية.

▪ لماذا يجب تطوير القوى العاملة؟

وفقاً للدراسة، يمثل "تطوير القوى العاملة" فقط 9% من مبادرات التحويل الرقمي و8.5% من الأهداف الاستراتيجية، مما يشير إلى مجال واسع للتحسين. تظهر نماذج مثل استراتيجية ألمانيا الرقمية 2025 واستراتيجية التحويل الرقمي في الدنمارك، أهمية التعليم والتدريب التقني في تحقيق التحويل الرقمي. ويمكن أن تسد معالجة التحديات في اكتساب المهارات (4.9%) والتعليم والتدريب التقني (5.1%) يمكن أن تسد فجوة المهارات الرقمية، وتضع المملكة في موقع متقدم للاستفادة من الابتكارات التقنية.

▪ تسريع أتمتة العمليات التشغيلية:

يرفع تسريع أتمتة العمليات التشغيلية من مستوى الكفاءة، ويقلل الأخطاء البشرية، ويفتح المجال للموارد البشرية للتركيز على المهام الأكثر تعقيداً وإبداعاً. يمكن تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية من خلال تقنيات الأتمتة على سبيل المثال؛ أتمتة العمليات الروبوتية، مما يقصر المدة اللازمة لتقديم الخدمات ويقلل التكاليف التشغيلية. ويعود ذلك بالفائدة في نهاية المطاف على عموم المستفيدين من هذه الخدمات التي ستقدم إليهم بشكل أسرع وأكثر موثوقية.

▪ لماذا يجب تسريع أتمتة العمليات التشغيلية؟

تشير الدراسة إلى أن "الكفاءة والتميز التشغيلي" تمثل 17.8% من التحديات و15.1% من المبادرات، مما يبرز الحاجة الماسة لتحسين العمليات. الممارسات الدولية وتظهر أن الأتمتة هي محرك رئيسي لتحقيق الكفاءة. وبالتالي، سيعزز تنظيم هذه الفئة (11.8% من المبادرات) العمليات التشغيلية الحكومية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030 المرتبطة بالحكومة الفعالة وكفاءة الاستثمار.

▪ تعزيز البنية التحتية الرقمية:

يُعد الاستثمار في البنية التحتية الرقمية أمراً حيوياً لضمان التوسع والتكامل مع التقنيات المستقبلية. فالبنية التحتية الرقمية القوية تمثل الأساس لتحويل رقمي ناجح عبر الاستفادة من التقنيات الحديثة مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الموثوقية والأمان. ويهيئ الاستثمار في البنية التحتية الرقمية الحكومة إلى مواكبة المتطلبات الرقمية المستقبلية، كما يدعم النمو الاقتصادي المستدام، ويحسن من قدرة الجهات على الصمود بوجه التغيرات الجذرية التي قد يشهدها المجال الرقمي.

▪ لماذا يجب تعزيز البنية التحتية الرقمية؟

تشير الدراسة إلى أن "التقنية والبنية التحتية" تشكل 23.7% من جميع المبادرات، ما يبرز مدى أهميتها. وتتماشى استراتيجية المملكة مع دول رائدة عالمياً مثل كوريا الجنوبية التي تمنح أولوية كبيرة للبنية التحتية في أجنحتها الرقمية. وسيعزز الاستثمار في "تحديث البنية التحتية" (5.9% من المبادرات) و"النظم الرئيسية" (11.6%) سيعزز من قوة البنية التحتية الرقمية في المملكة، مما يجعلها جاهزة للاستجابة لأي تحديات رقمية أو تطورات مستقبلية.

▪ أولوية تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية لتحقيق الاستدامة في التحول الرقمي

يعد تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ضمن الاستراتيجيات الرقمية خطوة بالغة الأهمية تساهم في نجاح التحول المستدام. هذا النهج لا يقتصر على تلبية احتياجات الوقت الحالي فقط، بل يضمن أيضاً القدرة على تلبية احتياجات الأجيال القادمة. بفضل تضمين هذه المبادئ، يتم تحقيق تنمية مستدامة وحوكمة مسؤولة تبرز التزام الجهات الحكومية بأفضل الممارسات العالمية في الاستدامة.

لماذا يجب تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية؟

تشير الدراسة إلى أن مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية تمثل تقريباً 3.1% فقط من الأهداف الاستراتيجية ومبادرات التحول الرقمي، مما يشير إلى ضرورة الاهتمام بهذا الجانب. على الصعيد العالمي، تمكنت دول مثل ألمانيا والدنمارك من تضمين هذه المبادئ في استراتيجياتها الرقمية، مما يوفر نماذج يمكن للجهات اتباعها. إن الالتزام بهذه المبادئ سيعزز سعي المملكة لتحقيق رؤية 2030 في ما يتعلق بالبيئة والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، حيث يمثل كل منهما حالياً 1.2% من التحديات. يعد معالجة التحديات أمر مهم لمواكبة التطورات وتحقيق المستهدفات نحو تحقيق تحول رقمي مستدام وأكثر تكيفاً مع المتغيرات

▪ تسهيل الوصول الرقمي: شراكات ابتكارية وحلول للمستقبل

تحقيق تأثير إيجابي للتحول الرقمي يصل لجميع المواطنين يتطلب تسهيل الوصول إلى الخدمات الرقمية، خصوصاً للمجتمعات الأقل تطوراً. يمكن لمنظومات الابتكار أن تربط بين الجهات الحكومية والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص والمبتكرين، مما يتيح ابتكار حلول إبداعية مشتركة. يعزز هذا التعاون التطور التقني ويسرع عملية الوصول للحلول اللازمة كاستجابة للتحديات الحالية والمستقبلية. ويمكن لمثل هذه الشراكات أن تؤدي إلى حلول مبتكرة تبسط الإجراءات الحكومية وتحسن الخدمات التي يحتاج إليها المستخدمون، مما يمنح المملكة مكانة ريادية على صعيد الابتكار الرقمي.

▪ لماذا يجب تسهيل الوصول الرقمي؟

أوضحت الدراسة أن فئة "نموذج الأعمال والمنظومة (الشراكات)" تشكل 5.1% فقط من المبادرات، مما يبرز فرصة كبيرة للنمو والتطور. معالجة التحديات في هذا المجال ستساهم في توفير فرص أكثر للتعاون، وتعزيز الابتكار، وتحسين الوصول إلى الخدمات الرقمية للجميع. هذا النهج لا يساهم في تطوير الحلول الإبداعية فقط، بل يعزز أيضاً تكامل الجهود بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والأوساط الأكاديمية لتحقيق مستقبل رقمي باهر..

▪ إنشاء قنوات فعّالة ومنتظمة لجمع ملاحظات المستخدمين: الطريق نحو خدمات رقمية استثنائية

تتطلب جهود التطوير المستمرة الاستماع إلى الآراء والمقترحات المتنوعة لتلبية احتياجات المستخدمين بأسرع وقت. ويعتبر الهدف من إنشاء قنوات فعّالة ومنتظمة لجمع ملاحظات المستخدمين، تحسين الخدمات الرقمية وتطويرها بما يضمن مواكبة توقعات المستخدمين وتلبية احتياجاتهم المتغيرة. ويعزز إنفاذ قنوات جمع الملاحظات جودة الخدمات الرقمية، ويرفع مستوى رضا المستخدم، ويزيد من ثقة الناس عبر الالتزام بالشفافية والحرص على الاستجابة السريعة والفعّالة.

▪ إنشاء قنوات فعّالة ومنتظمة لجمع ملاحظات المستخدمين: الطريق نحو خدمات رقمية استثنائية (تابع)

▪ لماذا يجب إنشاء قنوات فعّالة لجمع ملاحظات المستخدمين؟

أشارت الدراسة إلى أن فئة "قنوات التفاعل ورضا المستفيد" تمثل هدفاً استراتيجياً بارزاً بنسبة 19.6%. إن إنشاء قنوات منتظمة لجمع آراء ومقترحات المستخدمين في المملكة سيعزز "تجربة العملاء" (5.1% من المبادرات)، مما يساهم في تقديم خدمات حكومية تضع المستخدمين كأولوية. هذه المنهجية تتماشى مع أفضل الممارسات العالمية التي تتبعها دول رائدة مثل إستونيا والولايات المتحدة، حيث تُستخدم هذه القنوات بفعالية لتحسين خدماتها الرقمية.

7.3 توصيات للبحوث المستقبلية

يهدف تعزيز شمولية الدراسات المستقبلية ومدى انطباقها، يقدم هذا القسم توصيات لتحسين منهجية ونطاق الدراسات المماثلة كما يقترح توجهات للاستناد إلى النتائج التي تم التوصل إليها لدى إجراء المزيد من البحوث.

7.3.1 تحسينات يمكن القيام بها للدراسات المستقبلية

▪ زيادة عدد الجهات التي ستتم دراستها:

يتعيّن على البحوث المستقبلية النظر في ضم عدد أكبر من الجهات الحكومية من أجل توفير منظور أكثر شمولية لجهود التحول الرقمي المبذولة في جميع أرجاء المملكة كافة. باستطاعة توسيع حيّز الدراسة أن يؤدي إلى المزيد من النتائج العامة ويساعد في تحديد التوجّهات الأوسع نطاقاً والتحديات الفريدة التي تواجهها الجهات على مختلف أنواعها.

▪ تضمين البيانات الطولية:

يهدف رصد مدى تطور جهود التحول الرقمي، بوسع الدراسات المستقبلية اعتماد منهجية البيانات الطولية التي تمكّنها من متابعة التقدّم المحرز على صعيد مبادرات التحول الرقمي عبر الوقت. ومن شأن هذه المنهجية أن توفر معطيات حول مدى فعالية الاستراتيجيات وأثر التعديلات التي أُجريت استجابةً للتحديات والفرص الناشئة.

▪ توظيف آليات البحث القائم على أساليب مختلطة:

يؤدي الجمع ما بين البيانات الكمية والمعطيات النوعية المستقاة من المقابلات ودراسات الحالة، إلى إثراء التحليلات والبحوث. من هذا المنطلق، تسمح منهجية البحث القائم على أساليب مختلطة بتشكيل صورة أوضح حول العناصر السياقية التي تؤثر في رحلة التحول الرقمي وفي تجربة مختلف أصحاب المصلحة المعنيين بهذه المبادرات.

▪ توظيف التحليلات المتقدمة:

يؤدي توظيف التقنيات التحليلية المتقدمة على سبيل المثال التعلم الآلي وتحليلات البيانات الضخمة، إلى تعزيز القدرة على تحديد الأنماط وتوقع النتائج. وبوسع هذه التقنيات أن تساعد في استكشاف المعطيات غير الظاهرة وفي توفير توقعات أكثر دقة لتوجّهات التحول الرقمي المستقبلية.

▪ المقارنة المرجعية مع المعايير الدولية:

يمكن لتضمين المزيد من المقارنات المرجعية مع المعايير الدولية أن يلقي الضوء على أفضل الممارسات المعتمدة والمجالات التي يمكن تحسينها. تشمل هذه العملية المقارنة المنهجية لاستراتيجيات التحول الرقمي التي تعتمدها الجهات الحكومية في المملكة مع الاستراتيجيات المعتمدة في الدول الرائدة في التحول الرقمي، مثل إستونيا وسنغافورة وكوريا الجنوبية.

▪ تقديم دراسات حالة وقصص نجاح تتطرّق إلى تحديات مماثلة:

يتعيّن على الدراسات المستقبلية بهدف إثراء التحليل والتوصل إلى نتائج أكثر عملية، أن تنظر في تضمين دراسات حالة أو أمثلة عملية. وباستطاعة الدراسة أن تقدّم حلولاً فعّالة ومعطيات قيّمة عبر استعراض كيفية تعامل الجهات الحكومية الأخرى بنجاح مع تحديات مماثلة تتعلق بإدارة البيانات وتكاملها، والتميّز المؤسسي، ورضا العملاء.

▪ تحديد الأسباب الجذرية لنقاط التحسين:

يسهم إنشاء قنوات تواصل مباشرة مع الجهات، في إثراء الدراسة عبر تقديم معلومات حول الأسباب الجذرية للتحديات ونقاط التحسين التي تواجهها الجهات الحكومية، مما يوفر صورة أكثر شمولية حول العراقيل التي تتم مواجهتها وكيفية تغييرها عبر رحلة التحول الرقمي.

7.4 استخدام الدراسة كمرجعية للدراسات البحثية مستقبلاً

▪ التعمق في مجالات تركيز محددة:

تحدد الدراسة الحالية مجالات رئيسية مثل التقنية والبنية التحتية، وقنوات التفاعل ورضا المستفيد، وإدارة وتكامل البيانات. بإمكان البحوث المستقبلية أن تتطرق بشكل متعمق إلى هذه المجالات لفهم الفروق والاستراتيجيات المحددة التي تعزز نسب النجاح في كل مجال.

▪ المقارنات على الصعيد الدولي:

يمكن لتوسيع نطاق الدراسة ليشمل تحليلاً مقارناً مع دول أخرى، مما يوفر معطيات قيّمة. إن النظر في كيفية تنفيذ مبادرات التحول الرقمي المماثلة في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة قد يوفر دروساً تنطبق عالمياً.

▪ تقييم أثر مبادرات التحول الرقمي:

يمكن للبحوث المستقبلية أن تركز على تقييم أثر مبادرات تحول رقمي محددة. وتشمل هذه العملية تقييم الفوائد الاجتماعية الاقتصادية، ورضا المستخدمين، والمكاسب العامة على صعيد الكفاءة الناجمة عن هذه المبادرات، مما يوفر بالتالي صورة أدق حول مدى فعاليتها.

▪ تفعيل استخدام التقنيات الناشئة:

في ظلّ التقدّم السريع الذي تشهده تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وسلسلة الكتل، وإنترنت الأشياء، يتعيّن على الدراسات المستقبلية أن تنظر في إمكانية تضمين هذه التقنيات في الخدمات الحكومية. بوسع هذه العملية أن تحدد التطبيقات والمزايا والتحديات المحتملة المرتبطة بتضمين مثل هذه التقنيات الناشئة.

▪ اعتماد مؤشرات أداء رئيسية:

يتعيّن على الدراسات المستقبلية أن تنظر في تضمين مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف المنشودة. إن تقديم أمثلة حول الطرق التي يمكن عبرها تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة في الدراسة ضمن سياق حكومي، أن يوفر معطيات عملية ومراقبة أكثر فعالية لجهود التحول الرقمي وتقييمها.

▪ التركيز على عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية:

في ضوء الأهمية المتزايدة للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، يتعيّن على البحوث المستقبلية التعمق في كيفية تضمين مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في استراتيجيات التحول الرقمي. وتشمل هذه العملية النظر في الحلول الرقمية المحتملة دعماً للاستدامة البيئية والعدالة الاجتماعية والحوكمة المناسبة.

▪ إدراج تحليل (SWOT) للقطاعات الحكومية:

يمكن توسيع نطاق البحوث المستقبلية عبر تطوير تحليل (SWOT) شامل للقطاعات الحكومية، مع التركيز على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في رحلة التحول الرقمي للخروج بتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

▪ استكشاف أثر الاستثمارات وتكوين الشراكات بين القطاعين العام والخاص:

يمكن أن تتطرق الدراسات المستقبلية على مساهمة القطاع الخاص مع العام في دفع جهود التحول الرقمي ودراسة سبل الخروج بمبادرات رقمية لتعزيز الابتكار والنمو الاقتصادي.

بإمكان البحوث المستقبلية عند الأخذ بهذه التوصيات، البناء على نتائج هذه الدراسة، وتوفير معطيات قيّمة حول رحلة التحول الرقمي في الجهات الحكومية. تساعد هذه المنهجية البحثية في محافظة الاستراتيجيات الرقمية على مرونتها وفعاليتها ومواءمتها مع أفضل الممارسات.



تودّ هيئة الحكومة الرقمية أن تعبّر عن جزيّل امتنانها للجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية في مجال التحوّل الرقمي، وتقدرّ الهيئة التفاني والعمل الدؤوب لجميع العاملين في هذه الجهات، وهذه الإنجازات ما كانت لتتحقق لولا التعاون المثمر والالتزام الصارم بتحقيق رؤية 2030.

وفي الختام، تتطلّع الهيئة إلى المحافظة على هذا الزخم الإيجابي، وتثق بأن المملكة ستواصل التقدم بخطى ثابتة نحو مستقبل رقمي مشرق ومزدهر.

8. قائمة المراجع

- [1] في عمليات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، ابدأ بالمشكلة وليس بالتقنية. (22 نوفمبر 2023). ماكنزي أند كومباني. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/in-digital-and-ai-transformations-start-with-the-problem-not-the-technology>
- [2] تحقيق النجاح في عمليات التحول الرقمي. (29 أكتوبر 2018). ماكنزي أند كومباني. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- [3] ما هو التحول الرقمي؟ (14 يونيو 2023). ماكنزي أند كومباني. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
- [4] التحول الرقمي: كيفية تحديد نطاق الاستراتيجية وتنفيذها. (إبريل 2022). شركة جارتنر. <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/digital-transformation>
- [5] موقع الخدمات الرقمية في الولايات المتحدة الأمريكية. (مارس 2024). الخدمات الرقمية في الولايات المتحدة الأمريكية. <https://www.usds.gov/>
- [6] موقع مبادرة الوطن الذكي في سنغافورة. (مارس 2024). <https://www.smartnation.gov.sg/>
- [7] موقع المديرية الرقمية الأسترالية. (13 نوفمبر 2023). حالة الأمن السيبراني في دول الكومنولث في العام 2023. المركز الأسترالي للأمن السيبراني. <https://www.cyber.gov.au/about-us/view-all-content/reports-and-statistics/commonwealth-cyber-security-posture-2023>
- [8] النظام الأوروبي لحماية البيانات، الاتحاد الأوروبي. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/data-protection/data-protection-regulation/#gqdr>
- [9] وزارة الشؤون الاقتصادية والاتصالات. (يونيو 2023). الأجندة الرقمية في إستونيا 2030. <https://www.mkm.ee>
- [10] تقديم الحلول الحكومية في القرن الواحد والعشرين. (21 يناير 2021). موقع إدارة الرئيس ترامب. <https://www.trumpadministration.archives.performance.gov>
- [11] موقع المنصة الوطنية الموحد (GOV.SA): قائمة التطبيقات. (غير محدد). المنصة الوطنية الموحد (GOV.SA). https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/content/appslist!/ut/p/z0/04_Sj9CPyKssy0xPLMnMz0vMAfljo8zjzQx93dONDYz8_S3MLQ0CqyxMQy1DLI18zAz0g1Pz9AuyHRUBbj2Q3w!!/
- [12] الوزارة الألمانية الاتحادية للشؤون الاقتصادية والطاقة. الاستراتيجية الرقمية 2025. <https://www.bmw.de/Redaktion/EN/Dossier/digital-strategy-2025.html>
- [13] إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية. استراتيجية التحول الرقمي للحكومة الدنماركية. <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/case-studies/14-Denmark.pdf>

[14] المنصة الوطنية الموحدّة (GOV.SA): قائمة التطبيقات. (غير محدد). المنصة الوطنية الموحدّة (GOV.SA).
https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/content/appslst/!ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zizQx93d0NDYz8_S3MLQ0CgyxMQy1DLI18zAz0q1Pz9AuyHRUBbj2Q3w!!/

[15] إيغرز و، مكغراث ب، سالزيتي ج. (مارس 2024). التوجّهات الثمانية التي تعدّ الحكومات العشر الأولى للمستقبل. شركة ديلويت. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends/2024/read-the-introduction.html>

[16] بيرتلسن ب، جور ر. (فبراير 2024). ما الذي نتوقه للبنية التحتية الرقمية العامة في 2024 المنتدى الاقتصادي العالمي. <https://www.weforum.org/agenda/2024/02/dpi-digital-public-infrastructure/>

[17] كيمبريل ت، كانر ب. (مارس 2024). التوجّهات التقنية الأولى على صعيد الحكومات في 2024. شركة جارتنر. <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2H7HJFY&ct=240405&st=sb>

للتفضل بزيارة الرابط التالي للمزيد من
الدراسات البحثية:



رمز
الاستجابة
السريع

استطلاع الآراء حول الدراسة
عبر الرابط التالي:



رمز
الاستجابة
السريع



هيئة الحكومة الرقمية
Digital Government Authority