

# لماذا تفشل مكاتب إدارة البيانات في تحقيق قيمتها الاستراتيجية

كيفية ردم الفجوة بين التقنية والتشغيل

بقلم د. هشام عناني، مستشار أول، محترف معتمد في إدارة البيانات (CDMP)

28 يناير 2026

## المخلص

في الاقتصاد الرقمي الحديث، ينبغي التعامل مع البيانات كأصل تنظيمي ملموس، وليس مجرد ناتج تقني ثانوي. فلم تعد البيانات مخرجات جانبية لأنظمة تقنية المعلومات، بل أصبحت موردًا استراتيجيًا يتطلب حوكمة وإدارة تتجاوز حدود البرمجيات والبنية التحتية (DAMA International, 2017).

ورغم هذا التحول، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه صعوبة في تحقيق القيمة المرجوة من إنشاء مكاتب إدارة البيانات (DMO). ويكمن التحدي الأبرز في الانفصال الوظيفي، حيث يعمل مكتب إدارة البيانات كوحدة مفاهيمية أو تنظيمية، وتقنية المعلومات كوحدة تنفيذية، بينما تتعامل الإدارات التشغيلية مع البيانات كمستهلك. ويؤدي هذا التشتت إلى تبديد القيمة المتوقعة وإضعاف الحوكمة المؤسسية.



## المشكلة: الانفصال الوظيفي وصوامع البيانات

استنادًا إلى الخبرة العملية في تأسيس وتشغيل مكاتب إدارة البيانات، تظهر “فجوة صامتة” تهدد حتى أكبر مبادرات حوكمة البيانات. ففي كثير من المؤسسات، يتحول مكتب إدارة البيانات إلى جزيرة معزولة تُنتج سياسات نظرية، بينما تسير الممارسات التقنية والتشغيلية في اتجاه مختلف تمامًا.

ويُعرف هذا التحدي في الأدبيات الأكاديمية والمهنية بمفهوم صوامع البيانات (Data Silos)، أي الفصل بين الحوكمة والتنفيذ، وغياب التكامل المؤسسي بين مكاتب إدارة البيانات وتقنية المعلومات والإدارات التشغيلية (Khatri and Brown, 2010). والنتيجة هي نموذج حوكمة موجود نظريًا لكنه غائب عمليًا.

## التوترات الهيكلية بين مكاتب إدارة البيانات وتقنية المعلومات والإدارات التشغيلية

### أولاً: الصراع بين مكاتب إدارة البيانات وتقنية المعلومات

غالبًا ما تنظر إدارات تقنية المعلومات إلى مكتب إدارة البيانات كعيب إداري أو جهة رقابية تعيق سرعة التنفيذ، مما يؤدي إلى:

- حوكمة ورقية: سياسات بيانات لا يمكن تطبيقها تقنيًا.
- ازدواجية المعايير: تصميم قواعد البيانات دون الالتزام بمعايير النمذجة المعتمدة.

ويؤدي هذا الخلل إلى إضعاف دمج الحوكمة ضمن دورة حياة تطوير الأنظمة وتعزيز العمل في صوامع منفصلة (Otto, 2011).

### ثانيًا: الفجوة المعرفية بين مكاتب إدارة البيانات والإدارات التشغيلية

تنظر الإدارات التشغيلية إلى البيانات من منظور احتياج فوري، بينما يتعامل مكتب إدارة البيانات معها بمنظور الاستدامة والحوكمة، مما ينتج عنه:

- غياب ملكية البيانات: تنصل الإدارات من مسؤولية جودة البيانات.
- فقدان القيمة التشغيلية: عدم توافق البيانات المحكومة مع سياق الأعمال.

وتشير الأدبيات إلى أن هذه المشكلة تعود إلى عدم دمج أدوار الحوكمة داخل العمليات التشغيلية (Weber, Otto and Österle, 2009).

## التحليل الأكاديمي للأسباب الجذرية

يمكن تفسير هذا الانفصال المستمر بثلاثة أسباب رئيسية:

1. نموذج تشغيل غير مناسب: يتم تصميم مكتب إدارة البيانات كوحدة مستقلة بدلاً من كونه وظيفة عابرة للإدارات (DAMA International, 2017).
2. تضارب مؤشرات الأداء (KPIs): قياس تقنية المعلومات بالسرعة، ومكاتب إدارة البيانات بالامتثال، والتشغيل بالربحية دون وجود مؤشر موحد للقيمة يؤدي إلى صراع داخلي (Khatri and Brown, 2010).
3. ضعف الثقافة الموجهة بالبيانات: اعتبار إدارة البيانات مهمة إضافية وليس جزءًا من العمل اليومي (Earley, 2016).

## خارطة الطريق لتحقيق التكامل والقيمة

لمعالجة هذا التحدي، يجب الانتقال من نموذج “الجزر المنعزلة” إلى نموذج “الشراكة الاستراتيجية”، عبر التكامل بين الحوكمة والتشغيل والتقنية والتنظيم.

## الحوكمة: من الرقابة إلى التمكين

ينبغي أن تتحول الحوكمة من نموذج رقابي إلى نموذج تمكيني، بحيث يوفر مكتب إدارة البيانات أدوات عملية مثل قواميس البيانات وأليات جودة البيانات المؤتمتة (Weber, Otto and Österle, 2009).

### التشغيل: تفعيل دور ملاك وممثلي البيانات

يجب تعيين ملاك وممثلي بيانات داخل الإدارات التشغيلية، بحيث تشمل مهامهم:

- تحديد قواعد جودة البيانات.
- تحويلها إلى متطلبات تقنية.
- ربط الحوافز بجودة البيانات.

ويسهم ذلك في تعزيز المساءلة داخل العمليات التشغيلية (Khatri and Brown, 2010).

### التقنية: دمج الحوكمة في دورة حياة تطوير الأنظمة

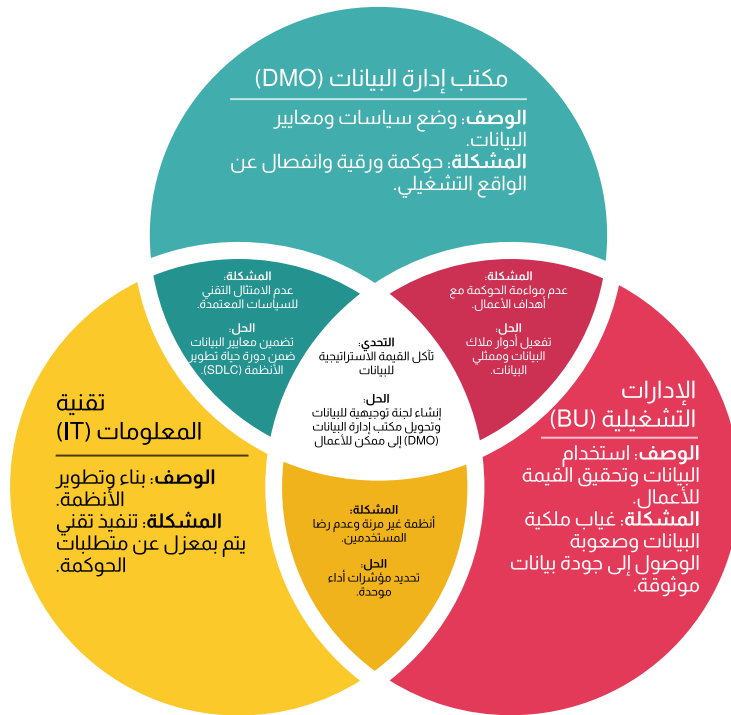
يجب تضمين مراجعة معايير البيانات كخطوة إلزامية في دورة حياة تطوير الأنظمة (SDLC)، بحيث لا يتم إطلاق أي نظام دون اعتماد هيكل البيانات من مكتب إدارة البيانات (Otto, 2011).

### التنظيم: إنشاء لجنة توجيهية

تُعد اللجنة التوجيهية التي تضم الإدارة العليا وIT والتشغيل وDMO عنصرًا أساسيًا لضمان:

- توافق استراتيجية البيانات مع أهداف الأعمال.
- دعم التقنية للاحتياجات التشغيلية.

وتُعد هذه اللجان ضرورية لتحقيق التكامل بين الاستراتيجية والتنفيذ (DAMA International, 2017).



## البيانات كجهاز عصبي للمؤسسة

لا يمكن تحقيق القيمة الكاملة من البيانات إلا عند التعامل معها كالجهاز العصبي للمؤسسة، الذي يربط القيادة بالتشغيل عبر التقنية.

ولا يُقاس نجاح مكتب إدارة البيانات بعدد السياسات، بل بمدى تجسيد هذه السياسات داخل الأنظمة التقنية والقرارات اليومية.

السؤال الجوهرى: هل يُعد مكتب إدارة البيانات في مؤسستك ممكنًا للأعمال أم مجرد جهة رقابية؟

### الخاتمة

يوضح هذا التقرير أن فشل مكاتب إدارة البيانات ليس تقنيًا بقدر ما هو هيكلية وثقافية. ويتطلب ردم الفجوة بين الحوكمة والتقنية والتشغيل وإعادة تصميم نموذج التشغيل، ومواءمة الحوافز، وتفعيل أدوار إدارة البيانات، ودمج الحوكمة في دورة تطوير الأنظمة. وعند تحقيق هذا التكامل، تتحول حوكمة البيانات من إطار نظري إلى ممارسة عملية تُسهم في خلق قيمة مستدامة قائمة على البيانات.

### References

- DAMA International (2017) DAMA-DMBOK: data management body of knowledge. 2nd edn. Basking Ridge, NJ: Technics Publications.
- Earley, S. (2016) The data lake: a foundation for enterprise agility. Boston, MA: O'Reilly Media.
- Khatri, V. and Brown, C.V. (2010) 'Designing data governance', Communications of the ACM, 53(1), pp. 148–152. <https://doi.org/10.1145/1629175.1629210>
- Otto, B. (2011) 'Organizing data governance: findings from the telecommunications industry and consequences for large service providers', Communications of the Association for Information Systems, 29(1), pp. 45–66.
- Weber, K., Otto, B. and Österle, H. (2009) 'One size does not fit all - a contingency approach to data governance', Journal of Data and Information Quality, 1(1), pp. 1–27. <https://doi.org/10.1145/1515693.1515696>

نعمل الحكومات، والمؤسسات غير الربحية، وقادة التعليم والأعمال والصناعة على الاستفادة من منتجاتنا وخدماتنا البحثية المُجربة لتسريع النمو.

المحتوى البحثي بالاشتراك	البحوث الاستشارية حسب الطلب
<b>مكتبة الرؤى الاستراتيجية</b> تقارير غير محدودة، وإيجاز شهري، وتنبهات بريدية، وإجابات سريعة لدعم فرق العمل.	<b>موجزات دعم القرار عند الطلب</b> مذكرات تنفيذية موجزة تتضمن الخيارات والتكاليف والمخاطر والخطوات التالية، مدعومة بأدلة موثوقة.
<b>سلسلة الأدلة التطبيقية</b> أدلة قطاعية عملية تتضمن قوائم تحقق ونماذج جاهزة، مع ندوات دورية وبرامج لبناء القدرات.	<b>حزمة دراسات الجدوى والأثر الاقتصادي</b> إعداد نماذج العائد على الاستثمار (ROI) والقيمة الحالية الصافية (NPV) والأثر الاقتصادي الكلي (TEI)، مع إجراء تحليلات الحساسية، وتطوير عروض تنفيذية احترافية جاهزة لعرضها على مجالس الإدارة ودعم اتخاذ القرار.
<b>منصة تتبع المؤشرات والمقارنات المعيارية</b> لوحات متابعة تكشف الفجوات وتحدد الخطوات اللازمة لتحسين ترتيب الجهات في المؤشرات العالمية، مثل مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية، والمشاركة الإلكترونية، والابتكار العالمي، والجاهزية الشبكية، والحكومة الرقمية، إضافة إلى نماذج التميز المؤسسي ومعايير الأيزو.	<b>تقييم المقارنات المعيارية والنضج المؤسسي</b> تشخيص شامل للأفراد والعمليات والتقنية والسياسات، مع مقارنات مرجعية وخرائط حرارة وخارطة طريق للتحسين.
<b>الاتجاهات والتوقعات المستقبلية</b> تحليل توجهات السوق، واتجاهات ربع سنوية، وتوقعات سنوية مدعومة بمذكرات تحليلية توضح دلالاتها الاستراتيجية..	<b>بحوث السياسات وقياس الأثر</b> تحليل خط الأساس وتقييم الخيارات، وقياس مؤشرات الأداء والعائد الاجتماعي والقيمة مقابل المال، مع خطط للانتقال من التجريب إلى التوسع وتأثير جاهز للعرض على الجهات التنظيمية.

التواصل:

كايزن للاستشارات (Kaizen Consulting)، ص.ب: 90987، حي التعاون، مركز التعاون التجاري، الرياض 11623، المملكة العربية السعودية  
الهاتف: 920004248  
البريد الإلكتروني: info@kaizen.sa