

التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات الإحصائية العربية

اعداد

معن أحمد سلحج

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

2026

© شعبان، 1447هـ - فبراير، 2026.

جميع الحقوق محفوظة.

في حالة الاقتباس، يرجى الإشارة إلى هذه المطبوعة كالتالي:

المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2026. التخطيط
الاستراتيجي لتعزيز الابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات الإحصائية
العربية. عمان - الأردن.

جميع المراسلات توجه إلى:

المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية

ص.ب 851104، الرمز البريدي 11185

هاتف: 0096265549805

فاكس: 0096265549804

بريد إلكتروني: info@aitrs.org

صفحة إلكترونية: <https://www.aitrs.org>

تقديم

تتبع المؤسسات الإحصائية العربية مكانة محورية في دعم التخطيط التنموي وصنع القرار على المستويين الوطني والإقليمي، إذ تُعد المصدر الرئيسي للبيانات الدقيقة والموثوقة التي تشكل الأساس في رسم السياسات الاقتصادية والاجتماعية والخطط المستقبلية.

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، تبرز الحاجة سإلى تبني استراتيجيات واضحة لتعزيز الابتكار وتوظيف التقنيات الحديثة في جميع مراحل العمل الإحصائي، بدءاً من جمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى نشرها واستخدامها لدعم عملية صنع القرار. ويُعد التخطيط الاستراتيجي وفق أدبيات الإدارة الحديثة (Mintzberg, Porter, Kaplan & Norton) أداة مركزية لتحقيق هذا الهدف، حيث يوفر إطاراً مؤسسياً لتحديد الرؤية والأولويات، وتوجيه الموارد بكفاءة، وتحفيز الابتكار، وتسريع تبني التحول الرقمي بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية.

أكدت الدراسات المعاصرة في مجال التحول الرقمي (Brynjolfsson & McAfee, OECD Digital Government Studies) أن الرقمنة ليست مجرد إدخال التكنولوجيا في انجاز الاعمال، بل تعتبر وسيلة شاملة للعمليات المؤسسية، وقد تتطلب قيادة استراتيجية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتطوير القدرات البشرية والتقنية. كما أن الأدبيات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي تشير إلى أهمية المواءمة بين الأهداف طويلة المدى والبرامج التنفيذية، واعتماد مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدم في مسارات الابتكار والتحول الرقمي.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار وتسريع التحول الرقمي داخل المؤسسات الإحصائية العربية، من خلال تحليل الممارسات المتبعة، وتقييم مستوى التقدم في مبادرات الابتكار الرقمي، ودراسة التحديات القائمة، وتقديم توصيات عملية تُسهم في تعزيز قدرات هذه المؤسسات على أداء دورها الحيوي في دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة واتخاذ القرارات المبنية على البيانات الدقيقة.

ويأتي إعداد هذه الدراسة في إطار جهود المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية لتعزيز تبادل المعرفة والخبرات بين الأجهزة الإحصائية العربية، وتمكينها من الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية، وتطوير قدراتها الاستراتيجية والتقنية بما يواكب متطلبات العصر الرقمي.

د. زياد عبد الله

المدير العام

المعهد العربي للتدريب

والبحوث الإحصائية

قائمة المحتويات

3	تقديم
9	الاختصارات
13	الفصل الأول
13	الإطار العام للدراسة
13	1 - 1 مقدمة
14	1 - 2 مراجعة الأدبيات
16	1 - 3 أهمية الدراسة
16	1 - 3 - 1 الأهمية النظرية
16	1 - 3 - 2 الأهمية العملية والتطبيقية
17	1 - 3 - 3 أهمية استراتيجية
17	1 - 3 - 4 الأهمية التشاركية والتعاونية
17	1 - 4 أهداف الدراسة
19	الفصل الثاني - الإطار المرجعي والخبرات السابقة
19	1 - 2 التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة والإحصائية
19	1 - 1 - 1 المفاهيم والتعريفات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي
21	1 - 2 - 1 أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام
21	1 - 2 - 3 خصوصية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإحصائية
22	1 - 2 - 4 الأهداف العامة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإحصائية
23	1 - 2 - 5 التحديات والمواقف الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي
23	1 - 2 - 6 دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير والتحول المؤسسي
24	2 - 2 النماذج النظرية للتخطيط الاستراتيجي

24	1 - 2 - 2 النموذج التقليدي للتخطيط
24	2 - 2 - 2 النموذج التكتيقي للتخطيط
25	3 - 2 - 2 النموذج القائم على النتائج
26	4 - 2 - 2 النموذج التشاركي للتخطيط
26	3 - 2 الابتكار والتحول الرقمي: المفاهيم والأبعاد
26	1 - 3 - 2 التعريفات الأساسية للابتكار والتحول الرقمي
30	2 - 3 - 2 الأبعاد الرئيسة للابتكار
30	3 - 3 - 2 الأبعاد الرئيسة للتحول الرقمي
31	4 - 3 - 2 العلاقة التكاملية بين الابتكار والتحول الرقمي
32	5 - 3 - 2 أهمية الابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات الإحصائية
33	4 - 2 دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار والتحول الرقمي
33	1 - 4 - 2 الإطار النظري للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي
33	2 - 4 - 2 التخطيط الاستراتيجي كأداة لدعم الابتكار
34	3 - 4 - 2 أثر التحول الرقمي على العمليات الإحصائية
34	4 - 4 - 2 التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين اتخاذ القرار ودعم السياسات
35	5 - 4 - 2 دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الشراكات والتعاون المؤسسي
35	5 - 2 الخبرات الدولية والعربية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي
35	1 - 5 - 2 نماذج وتجارب دولية ناجحة
44	2 - 5 - 2 تجارب عربية بارزة في هذا المجال
50	3 - 5 - 2 قراءة تحليلية للتجارب الدولية والعربية
50	1 - 3 - 5 - 2 أبرز النتائج المستخلصة
53	2 - 3 - 5 - 2 دروس وتوصيات عملية للمؤسسات الإحصائية العربية

56	الفصل الثالث
56	منهجية الدراسة
56	3 - 1 تصميم الدراسة
57	3 - 2 مصادر بيانات الدراسة
58	3 - 3 أداة جمع بيانات الدراسة المسحية
58	3 - 3 - 1 محاور الاستبيان
59	3 - 3 - 2 طبيعة الأسئلة
59	3 - 3 - 3 صدق وثبات الاستبيان
60	3 - 4 المجتمع والعينة
60	3 - 4 - 1 المجتمع
60	3 - 4 - 2 العينة
61	3 - 5 إجراءات جمع البيانات الدراسة المسحية
61	3 - 6 أساليب التحليل
62	الفصل الرابع - نتائج الدراسة الاستطلاعية وتحليلها
	4 - 1 الواقع الراهن للتخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الإحصائية العربية
62	4 - 1 الواقع الراهن للتخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الإحصائية العربية
70	4 - 2 تقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الإحصائية العربية
75	4 - 3 تقييم مستوى الابتكار والتحول الرقمي في الأجهزة الإحصائية العربية
82	4 - 4 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتحول الرقمي في الأجهزة الإحصائية العربية
88	4 - 5 التحديات التي تواجه الأجهزة الإحصائية العربية في مجال الابتكار والتحول الرقمي
92	الفصل الخامس
92	التوصيات والمقترحات

92	5 - 1 توصيات حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإحصائية العربية
94	5 - 2 توصيات حول الابتكار والتحول الرقمي
96	5 - 3 توصيات لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار والتحول الرقمي
99	المراجع والمصادر
99	أولاً: المراجع العربية
100	ثانياً: المراجع الإنجليزية
104	الملاحق
104	ملحق رقم (1): الاستبيان
117	ملحق رقم (2): ملخص توصيات الدراسة
117	5 - 1 توصيات حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإحصائية العربية
118	5 - 2 توصيات حول الابتكار والتحول الرقمي
119	5 - 3 توصيات لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار والتحول الرقمي

الاختصارات

الاختصار	المصطلح باللغة العربية والانجليزية
ABS	مكتب الإحصاءات الأسترالي AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS
AI	الذكاء الاصطناعي ARTIFICIAL INTELLIGENCE
AITRS	المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ARAB INSTITUTE FOR TRAINING AND RESEARCH IN STATISTICS
API	واجهة برمجة التطبيقات APPLICATION PROGRAMMING INTERFACE
BDTI	البنية التحتية لاختبار البيانات الضخمة BIG DATA TEST INFRASTRUCTURE
CBS	هيئة الإحصاءات الهولندية STATISTICS NETHERLANDS
CPI	مؤشر أسعار المستهلك CONSUMER PRICE INDEX

لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا UNITED NATIONS ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION FOR WESTERN ASIA	ESCWA
مكتب الإحصاء التابع للاتحاد الأوروبي STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN UNION	EUROSTAT
مبادئ البيانات (قابلة للإيجاد، الوصول، التشغيل البيني، وإعادة الاستخدام) FINDABLE, ACCESSIBLE, INTEROPERABLE, REUSABLE	FAIR
المركز الاتحادي للتنافسية والإحصاء - الإمارات FEDERAL COMPETITIVENESS AND STATISTICS CENTRE (UAE)	FCSC
الهيئة العامة للإحصاء - السعودية GENERAL AUTHORITY FOR STATISTICS (SAUDI ARABIA)	GASTAT
المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية STATISTICAL CENTRE FOR THE COOPERATION COUNCIL FOR THE ARAB STATES OF THE GULF	STAT-GCC

صندوق النقد الدولي INTERNATIONAL MONETARY FUND	IMF
مؤشرات الأداء الرئيسية KEY PERFORMANCE INDICATORS	KPIS
التعلم الآلي MACHINE LEARNING	ML
الاستراتيجية الوطنية للتنمية الإحصائية NATIONAL STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF STATISTICS	NSDS
النظام الإحصائي الوطني NATIONAL STATISTICAL SYSTEM	NSS
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ORGANISATION FOR ECONOMIC CO- OPERATION AND DEVELOPMENT	OECD
مكتب الإحصاءات الوطنية - المملكة المتحدة OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS (UK)	ONS
الشراكة في الإحصاء من أجل التنمية في القرن ٢١ PARTNERSHIP IN STATISTICS FOR DEVELOPMENT IN THE 21ST CENTURY	PARIS21
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني PALESTINIAN CENTRAL BUREAU OF STATISTICS	PCBS

البحث والتطوير RESEARCH AND DEVELOPMENT	D&R
هيئة الإحصاءات السويدية STATISTICS SWEDEN	SCB
أهداف التنمية المستدامة SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	SDGS
دائرة الإحصاءات السنغافورية DEPARTMENT OF STATISTICS SINGAPORE	SINGSTAT
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES	SPSS
هيئة الإحصاء الكندية STATISTICS CANADA	STATCAN
هيئة الإحصاءات النيوزيلندية STATISTICS NEW ZEALAND	NZ STATS
شعبة الإحصاءات للأمم المتحدة UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION	UNSD

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

في عصر يتسم بالتحولات الرقمية المتسارعة والاعتماد المتزايد على البيانات في كافة مناحي الحياة، تبرز أهمية المؤسسات الإحصائية كركيزة أساسية لتوفير البيانات الدقيقة والموثوقة التي تدعم التخطيط التنموي وصناعة القرار الرشيد. تواجه هذه المؤسسات، لا سيما في المنطقة العربية، تحديات جمة تتعلق بضرورة تحديث آليات عملها وتبني الابتكار لمواكبة حجم البيانات المتزايد وتنوع مصادرها وتلبية احتياجات المستخدمين المتطورة. وفي هذا السياق، يظهر التخطيط الاستراتيجي كأداة حاسمة لا غنى عنها لتوجيه جهود التطوير وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وعلى رأسها تعزيز القدرة على الابتكار وتسريع وتيرة التحول الرقمي.

إن التحول الرقمي لم يعد خيارا بل ضرورة حتمية للمؤسسات الإحصائية للبقاء في دائرة التأثير والمنافسة، حيث يتيح لها الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، تعلم الآلة (ML)، وتحليل البيانات الضخمة لتحسين جودة العمليات الإحصائية، وتطوير منتجات وخدمات إحصائية مبتكرة، وتعزيز كفاءة نشر البيانات والوصول إليها. ومع ذلك، فإن تبني هذه التقنيات وتفعيل الابتكار لا يمكن أن يتم بمعزل عن رؤية استراتيجية واضحة وإطار عمل مؤسسي داعم. من هنا، تتبع إشكالية البحث الرئيسية التي يسعى هذا المقترح لمعالجتها، وهي تحليل وفهم طبيعة العلاقة بين فعالية التخطيط الاستراتيجي (من حيث الوضوح، الشمولية، آليات التنفيذ والمتابعة) ومستوى التقدم المحرز في مجال الابتكار والتحول الرقمي داخل المؤسسات الإحصائية العربية. يهدف البحث إلى استكشاف كيف

يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يكون محفزاً وداعماً لثقافة الابتكار، وكيف توجه الاستثمارات نحو البنية التحتية الرقمية وتطوير الكفاءات اللازمة، وما هي التحديات التي تعيق تحقيق التكامل المنشود بين التخطيط والتحول الرقمي في السياق العربي. يستند هذا المقترح بشكل أساسي إلى محاور الاستبيان المرفق الذي يغطي جوانب إدارة التخطيط، محتوى الخطط الاستراتيجية، مستوى التحول الرقمي والابتكار، التحديات، وتقييم الأداء.

2-1 مراجعة الأدبيات

تزايد الاهتمام في الأدبيات الأكاديمية والتقارير الدولية بدور التخطيط الاستراتيجي في قيادة التحول الرقمي والابتكار داخل المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. تشير دراسات عديدة إلى أن وجود رؤية استراتيجية واضحة يعد عاملاً حاسماً لنجاح مبادرات التحول الرقمي (مثل دراسة لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA) حول دور التقنيات الناشئة في المؤسسات العربية، واستراتيجية الاقتصاد الرقمي العربي). تؤكد هذه الدراسات على أهمية مواءمة الاستراتيجيات الرقمية مع الأهداف الوطنية الأوسع، كما هو الحال في رؤية السعودية 2030 واستراتيجية الحكومة الرقمية لدولة الإمارات 2025 واستراتيجية فلسطين للبيانات 2024 - 2029، حيث ينظر إلى التحول الرقمي كرافعة أساسية للتنمية الاقتصادية المستدامة وتحسين كفاءة الخدمات العامة.

في سياق المؤسسات الإحصائية، يبرز دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه الاستثمارات نحو تحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير الكفاءات البشرية اللازمة للتعامل مع التقنيات الجديدة (مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليل البيانات الضخمة)، وتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجريب. تتناول الأدبيات أيضاً التحديات التي تواجه هذه المؤسسات، مثل مقاومة التغيير، ونقص الموارد المالية والتقنية،

والحاجة إلى أطر حوكمة بيانات قوية وسياسات أمن معلومات فعالة. ومع ذلك، يلاحظ وجود فجوة معرفية نسبية في الدراسات التي تركز بشكل خاص على تحليل العلاقة المتعمقة بين آليات وممارسات التخطيط الاستراتيجي المتبعة في المؤسسات الإحصائية العربية تحديداً، ومستوى نضجها في تبني الابتكار والتحول الرقمي. يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل تجارب هذه المؤسسات وتقديم فهم أعمق للتحديات والفرص في السياق العربي.

1 - 3 أهمية الدراسة

1 - 3 - 1 الأهمية النظرية

- تركز الأدبيات الحالية على التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي في المؤسسات العامة، لكنها تقتصر إلى دراسة معمقة تربط بشكل محدد بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات الإحصائية العربية. هذه الدراسة ستسهم في سد هذه الفجوة المعرفية.
- كما تتبع الأهمية النظرية للدراسة، في توسيع الإطار الأكاديمي من خلال توفير نموذج تحليلية لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الابتكار والتحول الرقمي، ما يمكن أن يكون مرجعا للدراسات المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الرقمية، والإحصاءات الرسمية.

1 - 3 - 2 الأهمية العملية والتطبيقية

- تعزيز الأداء المؤسسي للأجهزة الإحصائية العربية من خلال فهم كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تبني الابتكار والتحول الرقمي، يمكن الأجهزة الإحصائية العربية تحسين كفاءة العمليات الإحصائية وجودة البيانات.
- كما أن أهمية الدراسة في مساعدتها بتوجيه الموارد بفعالية من خلال توفير أدوات وبيانات تساعد المؤسسات على تحديد أولويات الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير الكفاءات البشرية.
- كما أن النتائج تساعد صانعي القرار في الأجهزة الإحصائية على اعتماد سياسات واستراتيجيات قائمة على أدلة واضحة لتحقيق التطوير المستدام.

1 - 3 - 3 أهمية استراتيجية

- تعزيز الابتكار والتحول الرقمي من خلال أبراز الدور الحاسم للتخطيط الاستراتيجي في خلق بيئة مؤسسية تشجع على الابتكار وتدفع برامج التحول الرقمي، بما يواكب التطورات العالمية.
- تساعد الدراسة المؤسسات على توجيه خططها بما يتوافق مع الاستراتيجيات الوطنية ومع المبادئ والمعايير الدولية.
- تطوير قدرات المؤسسات الإحصائية العربية، حيث أن نتائج الدراسة ستساهم في تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة تحديات العصر الرقمي واستشراف التحولات المستقبلية في مجال البيانات والإحصاءات.

1 - 3 - 4 الأهمية التشاركية والتعاونية

- تعزيز التعاون بين المؤسسات الإحصائية العربية من خلال مشاركة بيانات واستجابات المؤسسات المختلفة، يمكن تبادل الخبرات وأفضل الممارسات، ما يعزز التكامل والتعلم المشترك بين الأجهزة الإحصائية العربية.
- دعم التخطيط المبني على الأدلة، من خلال استخدام الاستبيان الموجه للمسؤولين عن التخطيط يتيح جمع بيانات دقيقة تساعد في بناء استراتيجيات أكثر فعالية وملاءمة للاحتياجات العملية.

1 - 4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحليل واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإحصائية العربية، بما في ذلك وضوح الرؤية والأهداف، وشمولية

الخطط، ومدى الاعتماد على المرجعيات الوطنية والدولية والفنية.

- تقييم مستوى تبني الابتكار والتحول الرقمي داخل هذه المؤسسات، من حيث البنية التحتية، والاستثمار في التقنيات، وتطبيق التقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي (AI))، وتأثير ذلك على جودة العمليات والبيانات الإحصائية.

- استكشاف العلاقة بين فعالية التخطيط الاستراتيجي ومستوى التقدم في الابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات الإحصائية العربية.

- تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الإحصائية العربية في تنفيذ خططها الاستراتيجية ومبادرات التحول الرقمي (مالية، ثقافية، تقنية، بشرية).

- تقديم توصيات عملية للمؤسسات الإحصائية العربية لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في دفع عجلة الابتكار والتحول الرقمي وتحسين الأداء العام.

الفصل الثاني

الإطار المرجعي والخبرات السابقة

2 - 1 التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة والإحصائية

2 - 1 - 1 المفاهيم والتعريفات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، وقد تناولته العديد من الأدبيات والنظريات بتعريفات مختلفة، تعكس تطور الفكر الإداري وتنوع توجهاته. فقد عرفه كينيث أندروز (1971) بأنه عملية تحديد أهداف المؤسسة وصياغة السياسات والخطط اللازمة لتحقيقها، في ضوء الموارد المتاحة والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، مشدداً على ضرورة المواءمة بين القدرات الداخلية وظروف البيئة المحيطة⁽¹⁾. أما جورج ستينر (1979) فقد ركز على الجانب الإداري المنهجي، حيث اعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تهدف إلى ربط رسالة وأهداف المؤسسة بمواردها الداخلية والفرص والتحديات الخارجية، عبر قرارات وإجراءات طويلة الأمد⁽²⁾.

كما يرى جون بريسون (2011) أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات الأساسية التي توجه عملها، وذلك من خلال استشراف المستقبل وصياغة أهداف واضحة واستراتيجيات عملية قابلة للتنفيذ، وهو تعريف ينسجم مع احتياجات المؤسسات العامة

1 Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

2 Steiner, G. A. (1979). Strategic planning: What every manager must know. New York, NY.

وغير الربحية⁽³⁾. أما هنري مينتزرغ (1994) فقد انتقد النظرة التقليدية للتخطيط الاستراتيجي باعتباره مجرد إعداد خطط طويلة المدى، مؤكداً أنه عملية تعلم مستمرة تسهم في مساعدة المؤسسات على التكيف مع بيئتها، وعلى التفكير بطريقة منهجية حول مستقبلها بدلاً من الاقتصار على وثائق وخطط جامدة⁽⁴⁾. ويعرف فريد ديفيد (2017) التخطيط الاستراتيجي بأنه فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف، التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وهو تعريف شامل يدمج بين الجوانب العلمية والعملية للتخطيط⁽⁵⁾. كما تبنت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (2003) منظوراً عملياً، حيث اعتبرت التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية تساعد المؤسسات على التوجه نحو المستقبل عبر تحديد رسالتها وصياغة رؤيتها ووضع أهداف استراتيجية، ثم ترجمتها إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ⁽⁶⁾. ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التشغيلي، إذ إن الأخير يركز على الإجراءات قصيرة المدى، بينما يركز

- 3 Bryson, J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 4 Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. New York, NY. <https://theism.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>
- 5 David, F. R. (2017). Strategic management: Concepts and cases (15th ed.). Boston, MA: Pearson. <https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf>
- 6 United Nations Industrial Development Organization. (2003). Strategic planning manual. Vienna: UNIDO. https://downloads.unido.org/ot/48/03/4803465/STATISTICS_Industrial%20Development%20Report%202002-2003.pdf

التخطيط الاستراتيجي على الأهداف طويلة الأمد، وبهذا فإن التخطيط الاستراتيجي هو المستوى الأعلى الذي يوجه باقي مستويات التخطيط، ويعزز تكاملها في إطار شمولي. ويؤكد العديد من الباحثين أن التخطيط الاستراتيجي يمثل إطارا مرجعيا لاتخاذ القرارات، ويعمل كخريطة طريق تساعد المؤسسة على التعامل مع التغيرات البيئية والتحديات المحتملة. وتستخلص الدراسة تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية منهجية تهدف إلى تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، من خلال صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها بعيدة المدى، مع وضع برامج وخطط عملية لتحقيق تلك الأهداف.

2 - 1 - 2 أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة من كونه وسيلة فعالة لترشيد الموارد وتحقيق الاستخدام الأمثل لها، خصوصا في ظل محدودية الإمكانيات وكثرة المطالب المجتمعية. كما يتيح للمؤسسات الحكومية تحديد أولوياتها بدقة، وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهداف تنموية واضحة تتوافق مع السياسات العامة للدولة. كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الشفافية والمساءلة، إذ يوفر مؤشرات واضحة يمكن من خلالها متابعة الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف المعلنة. كما يساعد على رفع كفاءة العمل الحكومي من خلال تحسين التنسيق بين الوحدات المختلفة، وضمان استمرارية السياسات العامة بعيدا عن تأثير التغيرات الإدارية أو السياسية قصيرة المدى.

2 - 1 - 3 خصوصية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإحصائية

يكتسب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإحصائية طابعا خاصا، إذ إن هذه المؤسسات تتعامل مع قضايا تتعلق بجمع البيانات وتحليلها ونشرها بما يخدم عملية صنع القرار. ومن هنا، فإن التخطيط الاستراتيجي في

المجال الإحصائي يركز على تطوير النظم والمنهجيات الكفيلة بإنتاج بيانات دقيقة وموثوقة، وعلى ضمان استمرارية عمليات جمع البيانات في مواجهة التغيرات السياسية أو الاقتصادية.

كما أن المؤسسات الإحصائية مطالبة بالاستجابة لاحتياجات متزايدة من مستخدمي البيانات، سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي. ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات لا بد أن يتضمن أبعادا تتعلق بالتوافق مع المعايير الدولية، ومواكبة التطور التكنولوجي في أدوات جمع وتحليل البيانات، إضافة إلى تعزيز التعاون مع مختلف الشركاء لضمان تلبية تلك الاحتياجات.

2 - 1 - 4 الأهداف العامة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

الإحصائية

من أبرز أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإحصائية تحسين عملية إنتاج البيانات من حيث الجودة والدقة والموثوقية، وتطوير قنوات نشرها لتكون أكثر فاعلية في الوصول إلى مختلف الفئات المستفيدة. كما يهدف إلى ضمان التوقيت المناسب في إصدار الإحصاءات، بما يعزز دورها في دعم السياسات العامة والتخطيط التنموي. كذلك يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى بناء القدرات البشرية والمؤسسية للمؤسسات الإحصائية، من خلال تدريب الكوادر وتأهيلها على استخدام الأدوات والمنهجيات الحديثة، إضافة إلى تعزيز استقلالية المؤسسة الإحصائية بما يضمن حياديتها وموثوقيتها. ويعد هذا الهدف أساسيا في بناء الثقة بين المؤسسة والجمهور وصانعي القرار.

2 - 1 - 5 التحديات والمعوقات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي

تواجه المؤسسات العامة مجموعة من التحديات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، من أبرزها التغيرات السياسية والمؤسسية التي قد تؤدي إلى إعاقة تنفيذ الخطط بعيدة المدى، أو إلى تغيير الأولويات بما يتعارض مع الأهداف الموضوعة مسبقا. كما يمثل ضعف التمويل أو محدودية الموارد البشرية المدربة تحديا كبيرا أمام استدامة تنفيذ الاستراتيجيات. هناك معوقات ترتبط بالثقافة المؤسسية، إذ قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي مقاومة داخلية من بعض الموظفين الذين يفضلون الاستمرار في أنماط العمل التقليدية. كما أن ضعف أنظمة المتابعة والتقييم يشكل عائقا أمام قياس التقدم المحرز، ويحد من القدرة على إدخال التحسينات اللازمة بشكل دوري.

2 - 1 - 6 دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير والتحول المؤسسي

يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم عمليات التطوير المؤسسي في القطاع العام من خلال تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة، إذ يرسخ ثقافة التخطيط طويل الأمد، ويشجع على العمل وفق مؤشرات أداء قابلة للقياس. كما يساعد على إعادة هيكلة المؤسسات بما يتناسب مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، ويساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي.

كما يلعب التخطيط الاستراتيجي دورا محوريا في دفع الابتكار والتحول الرقمي داخل المؤسسات الإحصائية، من خلال تشجيع استخدام التقنيات الحديثة في جمع البيانات وتحليلها ونشرها، وتطوير منصات إلكترونية تسهل الوصول إلى البيانات. وإلى جانب ذلك، يعزز التخطيط الاستراتيجي فرص التعاون مع المؤسسات الإقليمية والدولية، مما يفتح المجال أمام تبادل الخبرات وتبني أفضل الممارسات.

2 - 2 النماذج النظرية للتخطيط الاستراتيجي

2 - 2 - 1 النموذج التقليدي للتخطيط

التخطيط التقليدي



يعد النموذج التقليدي للتخطيط الاستراتيجي من أقدم النماذج التي استخدمتها المؤسسات، ويقوم على فكرة وضع خطة ثابتة تحدد الأهداف والاستراتيجيات والبرامج على المدى الطويل، مع الالتزام بتنفيذها كما هي محددة. يركز هذا النموذج على التسلسل المنطقي للخطوات، بدءاً من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مروراً بصياغة الأهداف الاستراتيجية، وانتهاءً بتوزيع الموارد وتنفيذ الخطط.

ومع أن النموذج التقليدي يوفر إطاراً واضحاً للخطط، إلا أنه يعاني من ضعف المرونة أمام التغيرات البيئية السريعة. ففي المؤسسات العامة والإحصائية، قد تواجه التحديات التكنولوجية والسياسية المتغيرة هذا النموذج بصعوبة، ما يستدعي دمج آليات لتحديث الخطط بشكل دوري أو الاعتماد على نماذج أكثر ديناميكية.

2-2-2 النموذج التكيفي للتخطيط

التخطيط التكيفي



يعتمد نموذج التخطيط التكيفي على القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات غير المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية. ويتميز هذا النموذج بالمرونة، حيث يتيح تعديل الخطط الاستراتيجية أثناء التنفيذ بما يتوافق مع التطورات الطارئة، مثل التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية أو احتياجات مستخدمي البيانات في المؤسسات الإحصائية.

ويعتبر التخطيط التكيفي مناسباً بشكل خاص للمؤسسات الإحصائية التي تعمل في بيئات متغيرة، إذ يسمح لها بتعديل منهجيات جمع البيانات أو تحديث قواعد البيانات الرقمية أو استحداث منتجات إحصائية جديدة وفق متطلبات صانعي القرار. كما يعزز هذا النموذج من قدرة المؤسسة على الابتكار وتجربة حلول جديدة دون التأثير على استمرارية العمل.

2 - 2 - 3 النموذج القائم على النتائج

يركز هذا النموذج على تحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس بدل التركيز على الأنشطة فقط. يبدأ التخطيط من تحديد النتائج المرجوة، ثم تحديد المؤشرات اللازمة لقياس هذه النتائج، وأخيراً وضع الأنشطة والموارد المطلوبة لتحقيقها. ويعد هذا النموذج أداة فعالة لربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء الفعلي للمؤسسة، مما يسهل عملية التقييم والمتابعة.

التخطيط المرتكز
على النتائج



يستخدم هذا النموذج في المؤسسات الإحصائية لضمان أن البيانات والمنتجات الإحصائية تلبي احتياجات المستخدمين بدقة. على سبيل المثال،

يمكن تحديد نتائج مثل تحسين دقة البيانات أو تقليل وقت إصدار التقارير، ثم قياس التقدم عبر مؤشرات أداء واضحة، ما يعزز من شفافية المؤسسة ويجعل عملية التخطيط أكثر واقعية وفعالية.

2 - 2 - 4 النموذج التشاركي للتخطيط

يعتمد هذا النموذج على إشراك كافة الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين، صانعي السياسات، والمجتمع المدني، في عملية وضع الخطط الاستراتيجية. ويعزز هذا النهج شعور المساهمين بالمسؤولية والانتماء، كما يزيد من قابلية تنفيذ الاستراتيجيات ويقلل من مقاومة التغيير داخل المؤسسة.



التخطيط الاستراتيجي
التشاركي

يشمل التخطيط التشاركي في المؤسسات الإحصائية جمع احتياجات مستخدمي البيانات وملاحظاتهم على المنتجات الإحصائية، ومن ثم تصميم الخطط بما يضمن تلبية هذه الاحتياجات. ويساهم هذا النهج في تحسين جودة البيانات، وزيادة مصداقية المؤسسة، وتعزيز الشراكات مع الجهات الوطنية والدولية، مما يخلق بيئة عمل أكثر تكاملاً وفعالية.

2 - 3 الابتكار والتحول الرقمي: المفاهيم والأبعاد

2 - 3 - 1 التعريفات الأساسية للابتكار والتحول الرقمي

• تعريف الابتكار:

يعرف الابتكار بأنه عملية خلق وتطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين العمليات، المنتجات، أو الخدمات داخل المؤسسة، بهدف زيادة القيمة

المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة. ووفقا لشومبيتر (1934)،⁽⁷⁾ فإن الابتكار يمثل القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات أو خدمات أو عمليات مبتكرة تزيد من الإنتاجية والقيمة الاقتصادية، وهو ما يجعل الابتكار عنصرا جوهريا في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن منظور استراتيجي، يعرف تيد ويسان (2018) الابتكار بأنه عملية خلق قيمة جديدة من خلال تطوير منتجات وخدمات وأساليب عمل مبتكرة، مع التركيز على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية. ويؤكد هذا التعريف أن الابتكار لا يقتصر على الجانب الإبداعي فقط، بل يرتبط ارتباطا مباشرا بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد لتحقيق النتائج المرجوة⁽⁸⁾.

كما أشارت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) (2005) إلى أن الابتكار يشمل تحسين المنتجات والخدمات والعمليات باستخدام أدوات تكنولوجية أو معرفية جديدة، لتعزيز الإنتاجية والجودة. وهذا التعريف يبرز البعد التقني للابتكار ويربطه بالتحول الرقمي، خاصة في المؤسسات الإحصائية، حيث يستخدم الابتكار لتطوير طرق جديدة لجمع البيانات وتحليلها ونشرها بما يتوافق مع احتياجات صانعي القرار. والابتكار في المؤسسات الإحصائية يعرف بأنه القدرة على تطوير منتجات، خدمات،

- 7 Schumpeter, J. A. (2008). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (Original work published 1934). New Brunswick, NJ; London, UK: Transaction Publishers. https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers.
- 8 Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation and entrepreneurship (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. https://www.researchgate.net/publication/285734411_Innovation_and_Entrepreneurship.

أو عمليات جديدة تحسن جودة العمل وتعزز كفاءة الأداء. ويشمل الابتكار إدخال أفكار جديدة، تبني أدوات تقنية حديثة، أو إعادة تصميم العمليات لتلبية احتياجات المستخدمين بشكل أفضل. ويعتبر الابتكار عاملاً رئيسياً لتحسين قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات البيئية والمتطلبات المتزايدة لمستخدمي البيانات⁽⁹⁾.

• تعريف التحول الرقمي:

التحول الرقمي يعرف بأنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب عمل المؤسسة بهدف إعادة تصميم العمليات، تحسين الأداء، وتعزيز القدرة على الابتكار واتخاذ القرار المبني على الأدلة. ووفقاً لفتزجيرالد وزملائه (2013)، فإن التحول الرقمي يتيح إعادة تصميم العمليات المؤسسية وتقديم قيمة مضافة للمستفيدين، وهو ما ينعكس على المؤسسات الإحصائية من خلال أتمتة جمع البيانات وتحليلها وتقديم التقارير بشكل أسرع وأكثر دقة⁽¹⁰⁾. كما يعرف بهارادواج وآخرون (2023) التحول الرقمي أيضاً بأنه عامل تمكين للابتكار، حيث يمكن دمج التكنولوجيا الرقمية لدعم الابتكار المستمر وتطوير النماذج التشغيلية والخدمات. ويؤكد هذا التعريف العلاقة التفاعلية بين الابتكار والتحول الرقمي، إذ يعزز كل منهما الآخر ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام⁽¹¹⁾.

9 OECD. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd ed.). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.

10 Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, 55(2), 1–12. <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology>.

11 Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3>.

يشير ويسترن وزملاؤه (2014) من منظور استراتيجي إلى أن التحول الرقمي يمثل القدرة على استخدام التكنولوجيا بشكل استراتيجي

ما هو البعد الذي يجب التركيز عليه لتعزيز الابتكار؟

البعد التقني

يؤكد على استخدام التكنولوجيا لتطوير حلول مبتكرة

البعد المؤسسي

يركز على الهياكل والعمليات التنظيمية لدعم الابتكار

البعد البشري

يشدد على دور الأفراد والفرق في دفع الابتكار



لتغيير نماذج العمل، تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة متغيرة. وقد يعكس هذا التعريف البعد التنظيمي والتحويلي للتحول الرقمي، خصوصا في المؤسسات الإحصائية التي تسعى إلى تطوير منتجاتها الإحصائية وزيادة موثوقيتها من خلال تبني الحلول الرقمية الحديثة. أما التحول الرقمي فيشير إلى عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لإعادة تصميم العمليات المؤسسية، بما يشمل جمع البيانات وتحليلها ونشرها بشكل أكثر فاعلية ودقة. ويتيح التحول الرقمي للمؤسسات الإحصائية إمكانية تحسين الأداء المؤسسي، تقليل الزمن المستغرق لإنتاج الإحصاءات، وضمان وصول البيانات إلى مستخدميها بسهولة وسرعة⁽¹²⁾.

12 Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

2-3-2 الأبعاد الرئيسية للابتكار

1. البعد المؤسسي:

يشمل إدخال تغييرات في الهياكل التنظيمية والعمليات والسياسات المؤسسية بهدف تحسين الأداء من خلال التخطيط الاستراتيجي، حيث يمكن تبني نماذج عمل جديدة تركز على المرونة والكفاءة، بما يتيح تطوير طرق مبتكرة لإنتاج البيانات الإحصائية وإدارتها.

2. البعد التقني:

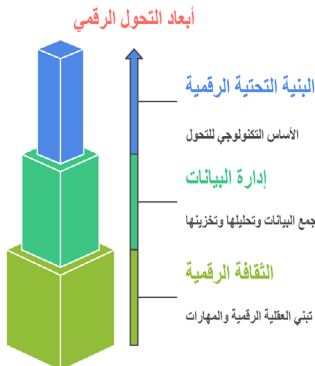
يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الحديثة، مثل قواعد البيانات الرقمية، وأنظمة جمع البيانات الإلكترونية، وبرمجيات التحليل المتقدمة، حيث يعتبر هذا البعد جوهرًا لتحقيق جودة البيانات، وتقليل الأخطاء، وتسريع عملية اتخاذ القرار المبني على أدلة دقيقة.

3. البعد البشري:

يركز على تطوير مهارات وقدرات الموظفين على الابتكار واستخدام التكنولوجيا، حيث يشمل التدريب المستمر، تعزيز التفكير الإبداعي، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية لتطوير أساليب جديدة في العمل.

2 - 3 - 3 الأبعاد الرئيسية للتحويل الرقمي

1. البنية التحتية الرقمية:



تشمل الأنظمة والمنصات والأدوات الرقمية التي تدعم العمليات الإحصائية، مثل نظم إدارة قواعد البيانات، والمنصات الإلكترونية لتقديم التقارير، وأدوات تحليل البيانات الضخمة.

2. إدارة البيانات:

يتضمن جمع البيانات الرقمية، وتخزينها بشكل آمن، وتحليلها باستخدام أدوات حديثة، ونشرها بكفاءة، وهذا البعد يضمن دقة البيانات وسهولة الوصول إليها، ما يعزز دور المؤسسة في دعم صناع القرار.

3. الثقافة الرقمية :

تعني تعزيز تبني التكنولوجيا بين الموظفين وتشجيعهم على استخدام الأدوات الرقمية بفاعلية، حيث تشمل نشر وعي بأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

2 - 3 - 4 العلاقة التكاملية بين الابتكار والتحول الرقمي

يمثل الابتكار دافعا رئيسيا للتحول الرقمي، إذ يشجع المؤسسات على تبني حلول تقنية جديدة وتطوير العمليات لتحقيق الكفاءة والجودة، على سبيل المثال، ابتكار أساليب جديدة لجمع البيانات يمكن أن يتطلب اعتماد أنظمة رقمية متقدمة، مما يعزز التحول الرقمي داخل المؤسسة.



يُتيح التحول الرقمي بيئة مناسبة لاستدامة الابتكار، من خلال تسهيل التجربة، جمع التغذية الراجعة بشكل أسرع، وتحليل البيانات بشكل أكثر فعالية. وبهذا يصبح الابتكار والتحول الرقمي عنصرتين متكاملتين يسهمان في تعزيز القدرة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الإحصائية.

2- 3- 5 أهمية الابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات الإحصائية

يساهم الابتكار والتحول الرقمي في تحسين جودة البيانات وسرعة إنتاجها ونشرها، مما يزيد من فاعلية المؤسسات الإحصائية في خدمة صانعي القرار والمجتمع بشكل عام. ويتيح هذا التكامل تقديم منتجات إحصائية أكثر دقة وموثوقية، تلبي احتياجات المستخدمين المختلفة. كما يعزز الابتكار والتحول الرقمي



القدرة على دعم السياسات العامة المبنية على الأدلة، من خلال توفير بيانات حديثة ومحدثة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط والتنمية. كما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والتقنية، وتطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتجديد المستمر.

2 - 4 دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار والتحول الرقمي

2 - 4 - 1 الإطار النظري للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي

تظهر الدراسات الأكاديمية أن التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي عنصران مترابطان يؤثر كل منهما على نجاح الآخر. فالتحول الرقمي لا يمكن أن ينجح في غياب رؤية استراتيجية واضحة تحدد الأهداف طويلة المدى، بينما يساهم التحول الرقمي في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي من خلال تزويد المؤسسة بأدوات تحليلية وتقنية متقدمة تتيح مراقبة الأداء وتحقيق الأهداف. وفقا لبحوث بهارادواج وآخرون (2023) يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي بمثابة الإطار الذي يوجه التحول الرقمي، ويحدد أولويات الاستثمار في التقنيات الرقمية، ويضمن توافقه مع أهداف المؤسسة الشاملة⁽¹³⁾. يعزز التحول الرقمي من مرونة التخطيط الاستراتيجي، إذ يتيح جمع البيانات بشكل سريع ودقيق، وتحليل مؤشرات الأداء في الوقت الحقيقي، مما يمكن صانعي القرار من تعديل الخطط الاستراتيجية بسرعة لمواجهة التغيرات البيئية أو الاقتصادية. بهذا الشكل، يصبح التحول الرقمي أداة داعمة للتخطيط الاستراتيجي وليس مجرد تطبيق تقني.

2 - 4 - 2 التخطيط الاستراتيجي كأداة لدعم الابتكار

يساهم التخطيط الاستراتيجي في توفير بيئة مؤسسية محفزة للابتكار، من خلال تحديد الأهداف طويلة المدى التي تشجع على استخدام تقنيات

13 Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3>.

وأساليب جديدة في جمع وتحليل البيانات. كما يساعد على تخصيص الموارد اللازمة لتطوير منتجات إحصائية مبتكرة، سواء في تصميم الاستبيانات، أو تطوير قواعد البيانات، أو إنشاء أدوات تحليلية جديدة تواكب التطورات العلمية والتقنية. حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي على تقليل المخاطر المرتبطة بالابتكار، عبر وضع آليات تقييم وتجربة قبل تنفيذ المشاريع الجديدة على نطاق واسع. وهذا يمكن المؤسسات الإحصائية من تبني حلول مبتكرة بشكل تدريجي ومدروس، مع الحفاظ على جودة البيانات ومصداقيتها، وضمان تلبية احتياجات مستخدميها من صانعي السياسات والباحثين.

2 - 4 - 3 أثر التحول الرقمي على العمليات الإحصائية

يعد التحول الرقمي أحد أبرز أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإحصائية الحديثة، إذ يتيح تبني التكنولوجيا لتسهيل جمع البيانات ومعالجتها ونشرها بكفاءة أعلى. ويشمل هذا التحول استخدام الأنظمة الرقمية، والمنصات الإلكترونية، والتقنيات الحديثة مثل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحليل الاتجاهات الإحصائية. ويعزز التحول الرقمي قدرة المؤسسات الإحصائية على الاستجابة السريعة لمتطلبات مستخدمي البيانات، ويقلل من الزمن اللازم لإنتاج التقارير، ويحسن من دقة وموثوقية المعلومات. وبذلك، يصبح التخطيط الاستراتيجي أداة محورية لتوجيه التحول الرقمي بشكل منظم، وضمان استدامة الابتكار وتطوير القدرات البشرية والتقنية للمؤسسة.

2 - 4 - 4 التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحسين اتخاذ القرار

ودعم السياسات

تتمكن المؤسسات الإحصائية من خلال التخطيط الاستراتيجي على إنتاج بيانات دقيقة ومحدثة تساعد صانعي القرار على وضع سياسات قائمة

على أدلة موضوعية. ويعني ذلك أن المؤسسات ليست مجرد جهة منتجة لبيانات، بل شريكا فاعلا في رسم السياسات العامة والتخطيط التنموي على المستوى الوطني والإقليمي. ويسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه استخدام التكنولوجيا والابتكار لخدمة أهداف التنمية، مثل تحسين جودة التعليم، وتخطيط المدن، وإدارة الموارد الطبيعية، ورصد مؤشرات الاقتصاد الكلي.

2 - 4 - 5 دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الشراكات والتعاون المؤسسي

يساعد التخطيط الاستراتيجي في بناء شراكات فعالة مع الجهات المحلية والدولية، بما يدعم تبادل المعرفة والخبرات، وتبني أفضل الممارسات في المجال الإحصائي. فالمؤسسات التي تمتلك خطة استراتيجية واضحة تكون أكثر قدرة على جذب الشركاء والممولين، وتسهيل التعاون البحثي والتقني، مما يعزز مكانتها على المستوى الإقليمي والدولي. كما يسهم هذا البعد في توحيد الجهود بين مختلف المؤسسات الإحصائية الوطنية والدولية، وتحقيق تكامل البيانات والإحصاءات، مما يزيد من موثوقية التحليلات والمعلومات المقدمة لمختلف المستخدمين. وبهذا، يصبح التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسية لتعزيز التعاون وتحقيق نتائج ملموسة على صعيد الابتكار والتحول الرقمي.

2 - 5 الخبرات الدولية والعربية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي

2 - 5 - 1 نماذج وتجارب دولية ناجحة

تواجه المؤسسات الإحصائية حول العالم تحديات مشتركة تتمثل في انخفاض معدلات الاستجابة للمسوحات التقليدية، والحاجة الملحة لبيانات أكثر تفصيلا وسرعة، بالإضافة إلى ضرورة مواكبة الثورة الرقمية. وقد

أثبت التخطيط الاستراتيجي فعاليته كأداة محورية لقيادة التحول المنشود. ومن هنا جاء ضرورة التطرق الى بعض النماذج الناجحة بدور التخطيط الاستراتيجي بإحداث تحول رقمي في المؤسسات الإحصائية.

• تجربة المملكة المتحدة - مكتب الإحصاءات الوطنية

يعد مكتب الإحصاءات الوطنية في المملكة المتحدة (ONS) نموذجا رائدا في دمج التخطيط الاستراتيجي مع التحول الرقمي، حيث يعتمد في برامجه وخطته على استراتيجية الحكومة البريطانية للبيانات والتكنولوجيا الرقمية 2021-2024. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين جودة البيانات، تسريع إصدار الإحصاءات، وتعزيز الوصول المفتوح للمعلومات، مما يعزز قدرة مكتب الإحصاءات الوطنية (ONS) على تلبية احتياجات صانعي القرار والمجتمع بشكل عام⁽¹⁴⁾. وتظهر استراتيجية مكتب الإحصاءات الوطني البريطاني طموحا كبيرا في الانتقال من النماذج الإحصائية التقليدية إلى نظام يستفيد بشكل كامل من مصادر البيانات الجديدة والتقنيات الناشئة⁽¹⁵⁾.

1. محاور الخطة الاستراتيجية ودورها في الابتكار:

• تحت شعار "إحصاءات من أجل الصالح العام"، وضعت الخطة هدفا واضحا يتمثل في الاستفادة من ثورة البيانات لتوفير إحصاءات أكثر تفصيلا وتكرارا. هذا الهدف الاستراتيجي هو المحرك الرئيسي للابتكار في استخدام مصادر بيانات بديلة

14 Ofqual. (2021). Digital, data and technology strategy: 2021 to 2024. UK Government. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/digital-data-and-technology-strategy-2021-to-2024/digital-data-and-technology-strategy-2021-to-2024>.

15 UK Statistics Authority. (2025, April 3). Strategic business plan: April 2025 to March 2026. <https://uksa.statisticsauthority.gov.uk/publication/strategic-business-plan-2025-to-2026/>

- مثل البيانات الإدارية والتجارية.
- تبنت الخطة استراتيجية تكنولوجية مرنة تقوم على مفهوم كل شيء كخدمة. هذا التوجه يسمح للمكتب بتبني أحدث التقنيات بسرعة وبتكلفة أقل، وتجنب التقيد بأنظمة قديمة ومكلفة، مما يعزز قدرته على الابتكار المستمر.
- اعترفت الخطة الاستراتيجية بشكل صريح بالتحديات القائمة (مثل الأنظمة القديمة وانخفاض الاستجابة) ووضعت مسارات عمل واضحة لمواجهةها. هذا النهج يضمن أن جهود الابتكار موجهة لحل مشاكل حقيقية وملموسة.

2. الدرس المستفاد للمؤسسات الإحصائية العربية :

أن يكون التخطيط الاستراتيجي طموحا بما يكفي لتحدي الوضع الراهن. إن تبني مصادر بيانات جديدة واستراتيجيات تكنولوجية مرنة لضمان بقاء المؤسسات الإحصائية ذات صلة وتكون قادرة على تلبية احتياجات المستقبل.

• تجربة سنغافورة - دائرة الإحصاءات السنغافورية

تتبنى سنغافورة من خلال دائرة الإحصاءات السنغافورية (SingStat) نموذجا متقدما يربط التخطيط الاستراتيجي الوطني بالتحول الرقمي لتعزيز الابتكار في إنتاج البيانات الإحصائية. تم دمج خطة التحول الرقمي ضمن الاستراتيجية الوطنية للبيانات، ما ساعد على تطوير نظم متكاملة لإدارة البيانات وتحليلها. تعتبر تجربة سنغافورة مثالا على كيفية استخدام التحول الرقمي لتعزيز تجربة المستخدم وتوسيع قاعدة المستفيدين⁽¹⁶⁾.

16 Singapore Department of Statistics. (2022, November 29). DOS Division Factsheet. https://www.singstat.gov.sg/-/media/files/who_we_are/dos-div-factsheet.ashx

1. محاور الخطة الاستراتيجية ودورها في الابتكار؛

- قامت الدائرة برقمنة عملية النشر بالكامل عبر تطوير أدوات تفاعلية مثل واجهات برمجة التطبيقات (APIs)، ومنصات بناء الجداول المخصصة، ولوحات المعلومات المرئية (Dash-boards).
- أنشأت الدائرة وحدة تنظيمية متخصصة تعنى بالتحول الرقمي والخدمات الرقمية لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
- كان الهدف الاستراتيجي هو جعل البيانات الإحصائية في متناول شريحة أوسع من المجتمع، وتحويل الإحصاءات من منتج متخصص إلى خدمة عامة سهلة الوصول.

2. الدرس المستفاد للمؤسسات الإحصائية العربية؛

أن يمتد التخطيط الاستراتيجي ليشمل كيفية وصول البيانات للمستخدم النهائي. الاستثمار في أدوات النشر التفاعلية يزيد بشكل كبير من استخدام وأثر البيانات الإحصائية.

• تجربة أستراليا - مكتب الإحصاءات الأسترالي

يعد مكتب الإحصاءات الأسترالي (ABS) مثالاً على التحول الرقمي القائم على خطة استراتيجية متكاملة، حيث ركز على تطوير منتجات إحصائية مبتكرة تستند إلى البيانات الضخمة والمنصات الرقمية. وللمكتب الإحصاء الأسترالي رؤية واضحة نحو التحول الرقمي الشامل، حيث لم يعد ينظر إلى التكنولوجيا كأداة مساعدة، بل كأساس للعمل الإحصائي الحديث⁽¹⁷⁾.

17 Australian Bureau of Statistics. (2021, September 24). ABS Data Strategy 2021–22 to 2025. <https://www.abs.gov.au/about/our-organisation/our-commitments/abs-data-strategy-2021-22-2025>

1. محاور الخطة الاستراتيجية ودورها في الابتكار:

- تبنى المكتب استراتيجية "الرقمية أولا (Digital-First)" في جميع عملياته، بدءا من جمع البيانات وصولا إلى نشرها. هذا التوجه الاستراتيجي دفع المكتب إلى ابتكار قنوات جمع بيانات رقمية آمنة وسهلة الاستخدام، مما ساهم في معالجة تحدي انخفاض معدلات الاستجابة.
- الاستثمار في البنية التحتية السحابية وذلك من خلال برامج استراتيجية مثل "البيانات الضخمة، رؤى في الوقت المناسب (BDTI)"، استثمر المكتب في بناء بيئة تحليل بيانات قائمة على السحابة. هذا القرار الاستراتيجي مكن المكتب من معالجة كميات هائلة من البيانات وابتكار منتجات إحصائية جديدة، مثل المؤشر الشهري لأسعار المستهلك (CPI)، الذي يوفر رؤى اقتصادية أسرع وأكثر دقة.
- تكامل البيانات كهدف استراتيجي من خلال تعزيز الشراكات مع القطاعين العام والخاص بهدف ربط وتكامل مجموعات البيانات المختلفة. هذا التوجه لم يقلل العبء على المشاركين في المسوحات فحسب، بل فتح آفاقا جديدة للتحليل والبحث، مما يعزز القيمة المضافة للبيانات الإحصائية.

2. الدرس المستفاد للمؤسسات الإحصائية العربية :

أن يتبنى التخطيط الاستراتيجي عملية التحول الرقمي كفاية أساسية وليس مجرد مشروع تقني ليعكس الاستثمار المدروس في البنية التحتية وتكامل البيانات الذي سيمكن جهاز الإحصاء إلى التحول الرقمي ونقله من مجرد جامع للبيانات إلى شريك استراتيجي في صنع القرار.

• تجربة كندا – مكتب الإحصاءات الكندي

تتبنى كندا نمودجا متقدما يركز على التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي بهدف تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار وتقديم بيانات دقيقة للمواطنين والحكومة. تتميز الخطة الاستراتيجية لهيئة الإحصاء الكندية (StatCan) بتركيزها المزدوج على تحديث البنية التحتية التكنولوجية من جهة، وتطوير رأس المال البشري وتلبية احتياجات المستخدمين من جهة أخرى⁽¹⁸⁾.

1. محاور الخطة الاستراتيجية ودورها في الابتكار:

- لم تقتصر الخطة على تبني تقنيات جديدة، بل ركزت على "تحديث شامل" يشمل العمليات، البرامج الإحصائية، والبنية التحتية. هذا النهج الاستراتيجي يضمن أن الابتكار لا يكون معزولا في قسم واحد، بل يصبح جزءا من ثقافة المؤسسة بأكملها.
- تضمنت الخطة استراتيجية واضحة بعنوان "التواصل مع الكنديين"، والتي تهدف إلى فهم وتلبية الاحتياجات المتغيرة

18 Statistics Canada. (2019). Data Strategy: Delivering insight through data for a better Canada, 2019–2022. https://www.statcan.gc.ca/en/about/datastrategy/statistics_canada_data_strategy.pdf

لستخدمي البيانات. هذا التوجه يدفع الهيئة إلى ابتكار طرق جديدة لعرض البيانات وتسهيل الوصول إليها، مما يجعلها أكثر فائدة وتأثيراً.

- القيادة المعرفية من خلال التخطيط الاستراتيجي حيث وضعت الهيئة نفسها كقائد للمعرفة في مجال البيانات، حيث تعمل على بناء القدرات داخل الهيئة وعلى مستوى القطاع الحكومي بأكمله، مما يضمن استدامة الابتكار.

2. الدرس المستفاد للمؤسسات الإحصائية العربية :

التحول الرقمي الناجح لا يقتصر على التكنولوجيا، بل يتطلب تخطيطاً استراتيجياً يركز على بناء قدرات الموظفين وفهم عميق لاحتياجات المستخدمين. يجب أن تسعى المؤسسات الإحصائية العربية إلى قيادة الحوار الوطني حول البيانات بدلاً من أن تكون مجرد مزود لها.

• تجربة هولندا – هيئة الإحصاءات الهولندية

تعد تجربة هيئة الإحصاءات الهولندية (CBS) نموذجاً رائداً في كيفية دمج الابتكار بشكل منهجي داخل صلب العمل الإحصائي⁽¹⁹⁾.

1. محاور الخطة الاستراتيجية ودورها في الابتكار:

- الاستثمار في البحث والتطوير (R&D) حيث خصصت الهيئة قسماً واضحاً للابتكار، حيث يتم تطوير واختبار أساليب إحصائية متقدمة مثل "التنبؤ الآني" (Nowcasting) باستخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي.

19 Statistics Netherlands. (n.d.). Innovation and development. <https://www.cbs.nl/en-gb/about-us/innovation-and-development>

- الاعتماد على البيانات الإدارية، حيث كانت هولندا سباقة في تبني استراتيجية الاعتماد على السجلات الإدارية كمصدر أساسي للإحصاءات، مما قلل التكلفة وعبء الاستجابة وأتاح إنتاج إحصاءات أكثر شمولاً.
- بيئة عمل محفزة للابتكار من خلال خلق بيئة تشجع على التجريب عبر "مراكز البيانات الحضرية" و"مختبرات علوم البيانات" التي تجمع خبراء لحل التحديات الإحصائية.

2. الدرس المستفاد للمؤسسات الإحصائية العربية :

الابتكار يتطلب تخطيطاً استراتيجياً يوفر الموارد للبحث والتطوير ويشجع على ثقافة التجريب. التحول نحو الاستفادة من البيانات الإدارية هو نقلة استراتيجية حاسمة.

• تجربة السويد – هيئة الإحصاءات السويدية

تتميز تجربة هيئة الإحصاءات السويدية (SCB) بربطها الوثيق بين خطتها الاستراتيجية والأهداف الوطنية للحكومة الرقمية⁽²⁰⁾.

1. محاور الخطة الاستراتيجية ودورها في الابتكار؛

- نصت استراتيجية الهيئة على "تنسيق وتطوير النظام البيئي للبيانات في السويد" من خلال بناء منصات بيانات مشتركة وتطوير واجهات برمجية (APIs).
- تعزيز إعادة استخدام البيانات من خلال تعزيز إتاحة وإعادة استخدام البيانات المفتوحة، مما يشجع على الابتكار من قبل الباحثين والشركات والمطورين.

20 Statistics Sweden. (2023). Improvement actions PR Sweden for final SCB review final June 2023 [PDF]. <https://www.scb.se/contentassets/401674d3b11d42438f686ad8e3280d51/improvement-actions-pr-sweden-for-final-scb-review-final-june-2023.pdf>

- حوكمة البيانات كعامل تمكين من خلال جعل الثقة هي أساس التحول الرقمي، لذا طورت أنظمة حوكمة بيانات متقدمة تضمن الأمان والخصوصية والشفافية.

2. الدرس المستفاد للمؤسسات الإحصائية العربية :

على المؤسسات الإحصائية أن تنظر إلى نفسها كجزء لا يتجزأ من استراتيجية التحول الرقمي الوطنية. التخطيط الذي يركز على بناء شراكات ومنصات مشتركة يضاعف من تأثير البيانات.

- **تجربة نيوزلندا – هيئة الإحصاءات النيوزيلندية**
تقدم تجربة نيوزلندا (Stats NZ) نموذجاً للتحول الجذري في نموذج العمل الإحصائي وتوسيع دور الهيئة لتصبح القائد الوطني لنظام البيانات (21).

1. محاور الخطة الاستراتيجية ودورها في الابتكار:

- التحول إلى "البيانات الإدارية أولاً (Administrative Data First)" وضعت استراتيجية الهيئة هذا المبدأ كحجر زاوية، حيث يتم استخدام البيانات الحكومية الأخرى كخيار أول، واللجوء للمسوح فقط عند الضرورة.
- قيادة نظام البيانات الوطني من خلال توسيع دورها الاستراتيجي لتصبح "قائد نظام البيانات" في نيوزيلندا، مما يشمل وضع المعايير وتقديم المشورة وبناء القدرات الوطنية.
- تتضمن الاستراتيجية التزاماً قوياً بالشراكة مع شعب الماوري لضمان أن تكون البيانات ذات سيادة وتعكس احتياجاتهم.

21 Stats NZ. (2023). Stats NZ's statement of strategic intentions 2023–2028. Statistics New Zealand. Stats NZ Strategic Intentions 2023–2028 <https://www.stats.govt.nz/assets/Uploads/Corporate/2023-2028-Statement-of-strategic-intention/Stats-NZs-Statement-of-Strategic-Intentions-2023-2028.pdf>

2. الدرس المستفاد للمؤسسات الإحصائية العربية :

أن يطمح جهاز الإحصاء إلى أخذ دور أكبر للتخطيط الاستراتيجي وأن يعيد تعريف دور مكتب الإحصاء ليصبح قائد الفكر الموجه والعنصر الرئيسي لنظام البيانات الوطني.

2 - 5 - 2 تجارب عربية بارزة في هذا المجال

شهدت المؤسسات الإحصائية العربية خلال السنوات الأخيرة جهوداً ملموسة في تطوير بنيتها المؤسسية وتعزيز قدرتها على مواكبة التحولات التكنولوجية والرقمية. فقد أدركت بعض هذه المؤسسات أن الابتكار والتحول الرقمي لم يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان إنتاج بيانات إحصائية أكثر دقة وجودة وسرعة في خدمة صانعي القرار والمجتمع. وفي هذا السياق، أطلقت بعض الدول عربية استراتيجيات وخططاً عمل طموحة تهدف إلى تحديث منظوماتها الإحصائية وتعزيز التكامل الإقليمي فيما بينها.

• تجربة المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون الخليجي

يعد المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون الخليجي (GCC-Stat) نموذجاً رائداً في الدمج بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي ضمن المنطقة العربية. عبر خطة استراتيجية للفترة 2021-2025 (ضمن رؤية العمل الإحصائي الخليجي المشترك 2030)، يسعى المركز إلى إتمام التحول من أساليب العمل التقليدية إلى منظومة ذكية، متطورة في جمع ومعالجة وتحليل ونشر البيانات، بما يتناسب مع احتياجات صنع القرار والتخطيط التنموي في دول المجلس^{(22) (23)}.

22 المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2021). الخطة الاستراتيجية للعمل الإحصائي الخليجي المشترك للفترة (2021 - 2025) م

23 المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (2019) رؤية العمل الإحصائي الخليجي المشترك (2030) م

1. محاور الخطة الاستراتيجية ودورها في الابتكار:

- تهدف استراتيجية المركز إلى الانتقال بالعمل الإحصائي الخليجي من مجرد تجميع البيانات إلى الإنتاج المشترك للإحصاءات الرسمية. هذا الهدف يدفع المركز لابتكار وتطوير بوابات ومنصات إقليمية موحدة للبيانات، مما يسهل المقارنات ويدعم التكامل الاقتصادي.
- يضع المركز بناء القدرات على رأس أولوياته الاستراتيجية من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية متقدمة في مجالات مثل البيانات الضخمة، وعلم البيانات، والتصانيف الإحصائية الحديثة، مما يرفع من مستوى الابتكار في جميع المراكز الإحصائية الوطنية.
- الاستخدام المبتكر للبيانات لدعم القرار من خلال العمل على تطوير منتجات إحصائية مبتكرة تخدم صنع القرار على المستوى الإقليمي، مثل الدراسات التحليلية المقارنة والنشرات الاقتصادية الموحدة، مما يعزز من القيمة الاستراتيجية للبيانات في دعم السياسات المشتركة.

2. الدرس المستفاد للمؤسسات الإحصائية العربية:

التخطيط الاستراتيجي على المستوى الإقليمي يمكن أن يكون محفزا قويا للابتكار من خلال توحيد الجهود وتبادل الخبرات. إن التركيز على بناء القدرات المشتركة وتطوير منصات موحدة يسرع من وتيرة التحول الرقمي على مستوى المنظومة بأكملها.

• تجربة فلسطين - الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

تظهر تجربة الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (PCBS) قدرة على التخطيط الاستراتيجي الطموح في ظل ظروف معقدة، حيث تركز استراتيجيته الجديدة على التحول الرقمي كأداة أساسية لضمان استمرارية وتطور العمل الإحصائي. في إطار تنفيذ استراتيجية فلسطين للبيانات 2024-2029، شرع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (PCBS) في دمج أهداف استراتيجية متوسطة وطويلة المدى ضمن برامج التحول الرقمي، بهدف تحديث نظم قواعد البيانات وتيسير الوصول إلى المعلومات الإحصائية⁽²⁴⁾.

1. محاور الخطة الاستراتيجية ودورها في الابتكار:

- أطلق الجهاز استراتيجية وطنية شاملة تهدف إلى تحديث النظام الإحصائي الفلسطيني بالكامل. هذا التوجه الاستراتيجي يركز على دمج التحول الرقمي في كافة مراحل العمل الإحصائي، من جمع البيانات إلى نشرها، بهدف بناء نظام بيانات وطني حديث ومستجيب للاحتياجات.
- تضع الاستراتيجية ضمن أولوياتها تحديث نظم وقواعد البيانات، وتطوير بيئة تكنولوجية مرنة تدعم استخدام التقنيات الحديثة. هذا المحور يهدف إلى تعزيز كفاءة العمليات الداخلية وابتكار طرق جديدة لمعالجة وتحليل البيانات.

24 الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023 استراتيجية فلسطين للبيانات 2024 - 2029. رام الله - فلسطين. [HTTPS://WWW.PCBS.GOV.PS/PORTALS/_RAINBOW/DOCUMENTS/PALDATASTRATE-GYPDS2022-2026A.PDF](https://www.pcbs.gov.ps/portals/_rainbow/documents/paldatastrate-gypds2022-2026a.pdf)

- أحد الأهداف الرئيسية للخطة هو تسهيل وصول المستخدمين (من باحثين وصناع قرار) إلى المعلومات الإحصائية. يتم ذلك من خلال تطوير منصات رقمية تفاعلية، وتوفير البيانات بصيغ قابلة للمعالجة الآلية، مما يشجع على إعادة استخدام البيانات ويعزز الشفافية.
- تركّز الاستراتيجية على تعزيز الشراكة مع المؤسسات الوطنية لتوحيد الجهود في مجال البيانات، وتطوير إطار لحوكمة البيانات يضمن جودتها وأمنها وخصوصيتها، مما يبني الثقة في النظام الإحصائي.

2. الدرس المستفاد للمؤسسات الإحصائية العربية :

يمكن للتخطيط الاستراتيجي الواضح حتى بأصعب الظروف أن يرسم مساراً للتحوّل والابتكار. وإن التركيز على بناء بنية تحتية رقمية مرنة لتسهيل الوصول إلى البيانات يمكن أن يضمن بقاء المؤسسة الإحصائية مصدراً موثقاً وذات صلة للمعلومات.

• تجربة المملكة العربية السعودية - الهيئة العامة للإحصاء

تجربة الهيئة العامة للإحصاء (GASTAT) في السعودية مثالا بارزا على التخطيط الاستراتيجي الطموح الذي يهدف إلى تحول شامل في القطاع الإحصائي لتمكين رؤية المملكة 2030⁽²⁵⁾. اعتمدت الهيئة العامة للإحصاء (GASTAT) في المملكة العربية السعودية استراتيجية رقمية شاملة تهدف إلى تحويل العمليات الإحصائية التقليدية إلى منظومة رقمية متكاملة، لتعزيز الابتكار، جودة البيانات، وسرعة الوصول إليها، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تركز على التحول الرقمي والاقتصاد المعرفي،

25 رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. [HTTPS://VISION2030.GOV.SA](https://vision2030.gov.sa)

وتشمل أهدافها تحسين جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها باستخدام تقنيات حديثة، رفع جودة البيانات الإحصائية وتقليل الأخطاء والفجوات بين المصادر المختلفة، تسهيل وصول البيانات إلى صناع القرار والجمهور عبر منصات إلكترونية تفاعلية، ودعم الابتكار المؤسسي في تطوير منتجات وخدمات إحصائية جديدة⁽²⁶⁾.

1. محاور الخطة الاستراتيجية ودورها في الابتكار؛

- نصت استراتيجية الهيئة على التحول من جهاز مركزي تقليدي إلى هيئة حديثة تركز على الابتكار وتلبية احتياجات العملاء. هذا الهدف الاستراتيجي دفع الهيئة إلى إعادة هيكلة عملياتها بالكامل، وتطوير منتجات إحصائية جديدة ومبتكرة (مثل مؤشرات سوق العمل من واقع البيانات الإدارية) لدعم صناع القرار.
- أعطت الاستراتيجية أولوية قصوى لاستخدام بيانات السجلات الإدارية من الجهات الحكومية كمصدر رئيسي للإحصاءات. هذا التوجه الاستراتيجي لم يهدف فقط لخفض التكلفة والعبء، بل لزيادة دقة وشمولية البيانات وابتكار مؤشرات لم تكن ممكنة في السابق.
- تضمنت الخطة محورا استراتيجيا لبناء القدرات الوطنية في مجال علم البيانات والتحليل الإحصائي، ليس فقط لموظفي الهيئة، بل على مستوى المنظومة الوطنية، مما يضمن استدامة الابتكار وتطوير قطاع البيانات ككل.
- تبنت الهيئة نهجا يركز على "العميل" (مستخدم البيانات)، حيث

26 الهيئة العامة للإحصاء. السياسات والاستراتيجيات. [HTTPS://WWW.](https://www.stats.gov.sa/policies-and-strategies)

عملت على تطوير منصات نشر تفاعلية وبوابات بيانات مفتوحة لتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما يعزز من استخدام البيانات في المجتمع.

2. الدرس المستفاد للمؤسسات الإحصائية العربية :

الربط المباشر بين الاستراتيجية الإحصائية والرؤية الوطنية (مثل رؤية 2030) يمنح خطط التحول زخماً وقوة تنفيذية هائلة. إن تبني الابتكار كقيمة أساسية يمكن أن يحقق قفزات نوعية في نضج النظام الإحصائي.

• تجربة الإمارات العربية المتحدة - المركز الاتحادي للتنافسية والإحصاء

تتميز تجربة المركز الاتحادي للتنافسية والإحصاء (FCSC) بدمجها الفريد بين محوري "التنافسية العالمية" و "الإحصاءات الوطنية"، واستخدام البيانات كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) وجودة الحياة. حيث اعتمد المركز استراتيجية وطنية شاملة تركز على رؤية "بيانات من أجل غد أفضل"، وتهدف إلى بناء نظام إحصائي وطني متكامل يواكب أفضل الممارسات العالمية، ويعزز التحول الرقمي والابتكار من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، بما يساهم في تسريع إنتاج البيانات وتحسين جودتها، ودعم صنع القرار في رسم السياسات العامة، إضافة إلى تعزيز تنافسية الدولة على المستوى الدولي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة SDGs 2030⁽²⁷⁾.

1. محاور الخطة الاستراتيجية ودورها في الابتكار:

- قيادة النظام البيئي للبيانات الوطنية قد تتجاوز استراتيجية المركز دور المنتج للإحصاءات لتشمل "إدارة وتطوير النظام الإحصائي الوطني

27 المركز الاتحادي للتنافسية والإحصاء. الاستراتيجية. [HTTPS://FCSC.GOV.](https://fcsc.gov.ae/strategy-ar)

(NSS)". هذا الدور القيادي يدفعه لابتكار آليات ومنصات لتبادل البيانات بين الجهات الاتحادية والمحلية، مما يعزز تكامل البيانات على مستوى الدولة.

- تتبنى الخطة الاستراتيجية للمركز استخدام التقنيات المتقدمة مثل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي. ويظهر ذلك في مشاريع مبتكرة مثل "مشروع بيانات الأقمار الصناعية" الذي يوفر بيانات جغرافية واقتصادية دقيقة، ومشروعات استخدام بيانات شبكات الهاتف المحمول لدراسة أنماط الحركة والسياحة.
- يركز المركز بشكل استراتيجي على توفير البيانات اللازمة لقياس وتتبع تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs). هذا التوجه يدفع إلى ابتكار مؤشرات جديدة ونماذج تحليلية تخدم أهدافا تنموية واضحة، مما يجعل للإحصاءات أثرا مباشرا على السياسات العامة.

2. الدرس المستفاد للمؤسسات الإحصائية العربية :

دمج الأهداف الإحصائية مع أهداف التنافسية الوطنية والتنمية المستدامة يخلق قيمة مضافة كبيرة للبيانات. إن تبني التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وبيانات الأقمار الصناعية بشكل استراتيجي يمكن أن يفتح آفاقا جديدة وغير مسبوقة للعمل الإحصائي.

2- 5- 3 قراءة تحليلية للتجارب الدولية والعربية

القراءة المعمقة للتجارب الناجحة تأتي لتقديم مقارنة تحليلية تستند إلى ما تم عرضه، وصولا إلى نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تشكل خارطة طريق للمؤسسات الإحصائية العربية في المرحلة المقبلة.

2- 5- 3 أبرز النتائج المستخلصة

بعد استعراض مجموعة من التجارب الدولية والعربية نرى أن جميع التجارب الدولية تركز على دمج التخطيط الاستراتيجي مع التحول الرقمي

لضمان الابتكار واستدامة الجودة في البيانات. وكان هناك عناصر كثيرة مشتركة. أما على مستوى التجارب العربية تتجه نحو التحديث المؤسسي الشامل، مع التركيز على تطوير البنية التحتية الرقمية، بناء القدرات البشرية، وربط الاستراتيجية الإحصائية بالأهداف الوطنية أو الإقليمية.

النتيجة العامة لقراءة هذه التجارب، أن الدمج بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي لم يعد خيارا، بل أصبح شرطا أساسيا لتطوير العمل الإحصائي وضمان قدرته على مواكبة المتغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية والمعرفية.

ويمكن تلخيص النتائج المستخلصة من التجارب الدولية والعربية بما يلي:

1. التخطيط الاستراتيجي هو المحرك:



جميع التجارب الناجحة أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون طموحا، ويستهدف تحدي الوضع الراهن وتحديث أساليب العمل الإحصائي التقليدية. لم تكن أي من هذه التحولات

في هذه التجارب عشوائية، بل كانت جميعها نتيجة خطط استراتيجية طموحة وواضحة ربطت بين التحديات القائمة والرؤية المستقبلية.

2. التحول الرقمي ليس غاية بل وسيلة:

التجارب الأكثر نجاحا هي التي نظرت إلى التحول الرقمي كوسيلة لتحقيق أهداف أسمى، مثل خدمة المجتمع بشكل أفضل، دعم رؤية

وطنية، أو تعزيز التنافسية العالمية. المؤسسات التي اعتبرت التحول الرقمي جزءا جوهريا من استراتيجيتها، وليس مجرد مشروع تقني، حققت تحسينا ملحوظا في جودة البيانات وسرعة إصدارها وتنوع منتجاتها الإحصائية.

3. تنوع مصادر البيانات واستخدام التكنولوجيا الحديثة؛

هناك إجماع عالمي على أن مستقبل العمل الإحصائي يكمن في الاستفادة القصوى من البيانات الإدارية لتقليل التكلفة وعبء الاستجابة وزيادة دقة وشمولية الإحصاءات. استخدام البيانات الإدارية والتجارية، والسحابة، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة أدى إلى تقليل الاعتماد على المسوحات التقليدية وتحسين دقة وشمولية البيانات.

4. تغيير الدور حتمي؛

المؤسسات الإحصائية التي ستبقى ذات صلة هي تلك التي ستتجاوز دورها التقليدي وتصبح لاعبا محوريا في حوكمة وإدارة نظام البيانات الوطني بأكمله. حيث أن الابتكار لا يحدث بالصدفة بل يتطلب الابتكار تخصيص موارد، وبناء قدرات، وخلق بيئة عمل تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء.

5. بناء القدرات البشرية والقيادة المعرفية؛

الاستثمار في تدريب الموظفين وبناء ثقافة الابتكار يضمن استدامة التحول الرقمي ويعزز دور المؤسسة كقائد ومرجع في نظام البيانات الوطني أو الإقليمي.

2 - 5 - 3 - 2 دروس وتوصيات عملية للمؤسسات الإحصائية العربية

بعد قراءة التجارب الدولية والعربية والخروج بعدد من النتائج يمكن الخروج بعدد من التوصيات حسب كل نتيجة وهي كما يلي:

النتيجة (1): التخطيط الاستراتيجي هو المحرك

التوصية: وضع خطة استراتيجية طموحة وواضحة تربط التحديات القائمة بالرؤية المستقبلية.



تطبيقات عملية :

- إجراء تقييم دوري للوضع الحالي للبيانات والعمليات الإحصائية.
- تحديد أولويات مشاريع التحول الرقمي بناء على التحديات والفرص.
- وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لكل مشروع لضمان متابعة التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة.
- إنشاء لجنة متابعة تنفيذ الاستراتيجية لضمان التزام جميع الإدارات بالخطة.

النتيجة (2): التحول الرقمي ليس غاية بل وسيلة

التوصية: استخدام التحول الرقمي كأداة لتحقيق أهداف أكبر، مثل تحسين جودة البيانات وخدمة المجتمع.

تطبيقات عملية :

- ربط مشاريع التحول الرقمي بمؤشرات جودة البيانات وسرعة إصدارها.
- تطوير منصات رقمية لتسهيل وصول المستخدمين للبيانات وتحليلها.
- دمج التحول الرقمي في جميع العمليات الإدارية والإحصائية بدلا من اعتبارها مشروعا منفصلا.
- تقييم أثر كل مشروع رقمي على خدمة الجمهور ودعم الأهداف الوطنية.

النتيجة (3): تنوع مصادر البيانات واستخدام التكنولوجيا الحديثة

التوصية: تبني جمع البيانات من مصادر متعددة واستخدام تقنيات حديثة لتعزيز الدقة والشمولية.

تطبيقات عملية :

- ربط قواعد البيانات الإدارية والتجارية بالمؤسسة الإحصائية لتقليل الاعتماد على المسوحات التقليدية.
- إنشاء منصة بيانات ضخمة مركزية (Data Lake) لتخزين ومعالجة البيانات المتنوعة.
- استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل الأنماط والتنبؤ بالاتجاهات الإحصائية.
- تطبيق تقنيات الحوسبة السحابية لتسهيل الوصول إلى البيانات وتحليلها بسرعة.

النتيجة (4) : تغيير الدور حتمي

التوصية: إعادة تعريف دور المؤسسة لتصبح محوريا في إدارة نظام البيانات الوطني.

تطبيقات عملية :

- إنشاء وحدات مختصة بحوكمة البيانات وضمان جودتها على مستوى الدولة.
- تخصيص ميزانيات لمشاريع الابتكار والبحث والتطوير في المجال الإحصائي.
- تطوير سياسات تشجع على التجريب والمبادرات الجديدة، مع تقييم المخاطر والمكافآت.
- تعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية والخاصة لتبادل البيانات والخبرات.

النتيجة (5) : بناء القدرات البشرية والقيادة المعرفية

التوصية: الاستثمار في تدريب الموظفين وبناء ثقافة الابتكار وتعزيز القيادة المعرفية.

تطبيقات عملية :

- تصميم برامج تدريبية مستمرة على المهارات الرقمية والتحليلية لجميع الموظفين.
- إنشاء مختبرات ابتكار داخلية لتجريب أدوات وتقنيات جديدة.
- تحفيز الموظفين على المشاركة في مشاريع تطويرية ومبادرات تحسين البيانات.
- تطوير برامج قيادية لتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات ومواكبة التطورات التكنولوجية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تعد منهجية البحث ركيزة أساسية في أي دراسة علمية، إذ تحدد المسار الذي يسلكه الباحث في سبيل الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته. وفي هذه الدراسة التي تتناول دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات الإحصائية العربية، تم اعتماد منهجية كمية وصفية استدلالية، مستندة إلى مصادر البيانات متنوعة كان من أهمها دراسة مسحية موجهة إلى مسؤولي التخطيط في الأجهزة الإحصائية العربية. إضافة إلى بيانات من مصادر دولية وأخرى من الأجهزة الإحصائية العربية.

3 - 1 تصميم الدراسة

مع أن هناك مصادر متنوعة للدراسة، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي التحليلي باستخدام الأسلوب الكمي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر المؤسسية التي تتسم بالتعقيد وتعدد الأبعاد. فهذا المنهج يساعد في رسم صورة شاملة عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستوى الابتكار والتحول الرقمي، في حين يسمح المنهج التحليلي بفحص العلاقات بين هذه المتغيرات واختبار دلالتها الإحصائية. وقد تم اختيار الأسلوب الكمي لأنه يتيح:

- إمكانية جمع بيانات معيارية قابلة للمقارنة بين الدول المختلفة.
- إجراء تحليلات إحصائية دقيقة تكشف عن أنماط الترابط والاختلاف.
- تقديم نتائج موضوعية يمكن البناء عليها في صياغة التوصيات العملية.

يستند تصميم الدراسة إلى نموذج العلاقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي (وضوح الرؤية والأهداف، آليات التنفيذ والمتابعة) ومستوى الابتكار والتحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الاستثمار في التقنيات، تطبيق الذكاء الاصطناعي، جودة البيانات).

3 - 2 مصادر بيانات الدراسة

تم الاعتماد على مصادر بيانات متعددة بهدف تعزيز شمولية الدراسة ورفع مستوى موثوقية النتائج من خلال منهجية التحقق المتقاطع (Data Triangulation). كما أتاح هذا التنوع في المصادر تقليل الاعتماد على مصدر واحد للبيانات والحد من احتمالات التحيز المرتبط بالاستجابات الفردية، فضلاً عن توفير صورة أكثر تكاملاً عن واقع التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات الإحصائية العربية. وقد اعتمدت الدراسة في بياناتها على ثلاث مصادر وهي:

1. دراسة مسحية موجهة إلى موجهة إلى مسؤولي التخطيط في الأجهزة الإحصائية العربية.

2. بيانات مؤسسة باريس 21 (PARIS21) حول الاستراتيجيات الوطنية للتنمية الإحصائية (NSDS).

3. المواقع الرسمية للأجهزة الإحصائية العربية، من خلال الخطط الاستراتيجية المنشورة والتي تم تزويدي بها عبر البريد الإلكتروني.

ويؤكد هذا النهج على أن التحليل والاستنتاجات قائمة على بيانات موثوقة وشاملة. حيث أنه وفي حال وجود اختلاف أو تعارض بين المعلومات الواردة من المصادر المختلفة، تم إعطاء الأولوية للبيانات الرسمية المنشورة من الأجهزة الإحصائية الوطنية أو المصادر الدولية المتخصصة، كما جرى استخدام نتائج الاستبيان لتفسير الفجوات أو التباينات القائمة بين البيانات المنشورة والممارسات الفعلية داخل المؤسسات.

3 - 3 أداة جمع بيانات الدراسة المسحية

الأداة الرئيسة التي اعتمدت عليها الدراسة المسحية هي الاستبيان الإلكتروني الذي تم تصميمه عبر Google Forms وقد تم إعداده بعناية ليتوافق مع أهداف البحث وأسئلته، ويغطي مختلف جوانب موضوع الدراسة. (أنظر ملحق رقم (1))

3 - 3 - 1 محاور الاستبيان :

1. إدارة التخطيط في المؤسسات الإحصائية: تناول هذا المحور وجود هياكل تنظيمية متخصصة للتخطيط، وعدد الموظفين، وطبيعة المهام المنوطة بهم.
2. التخطيط الاستراتيجي: شمل هذا المحور الفترة الزمنية للخطط الاستراتيجية، وضوح الرؤية والأهداف، وجود إطار عمل استراتيجي، وفعالية مؤشرات الأداء.
3. التحول الرقمي والابتكار: ركز هذا المحور على البنية التحتية الرقمية، مستوى الاستثمار، تبني الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، ومدى تشجيع الابتكار.
4. التحديات والعوائق: تناول هذا المحور العوامل المعيقة مثل نقص الموارد، مقاومة التغيير، ضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الكفاءات.
5. تقييم الأداء والنتائج: شمل هذا المحور أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة البيانات، سرعة اتخاذ القرار، رضا العاملين، وتحسين الكفاءة المؤسسية.

3 - 3 - 2 طبيعة الأسئلة :

تم تصميم أسئلة الاستبيان بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة المعلومات المطلوب جمعها، وبما يتيح الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل والمقارنة بين الأجهزة الإحصائية العربية. وقد تنوعت الأسئلة على النحو الآتي:

- أسئلة مغلقة (اختيار من متعدد) لتحديد الوضع الحالي.
- مقاييس عشرية (1-10) لتقدير درجة وضوح الرؤية، فعالية الخطط، ومستوى التحديات.

3 - 3 - 3 صدق وثبات الاستبيان :

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على عدد من المختصين والخبراء في مجالات التخطيط الاستراتيجي والإحصاء، بهدف مراجعة مدى وضوح الأسئلة وملاءمتها لأهداف الدراسة. كما تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس.

أشارت النتائج إلى أن معامل ألفا كرونباخ قد بلغ ($\alpha = 0.964$)، وهو مستوى مرتفع جداً يدل على اتساق داخلي عالٍ وثبات مقبول للأداة.

جدول (1): معامل الثبات الكلي للمقياس

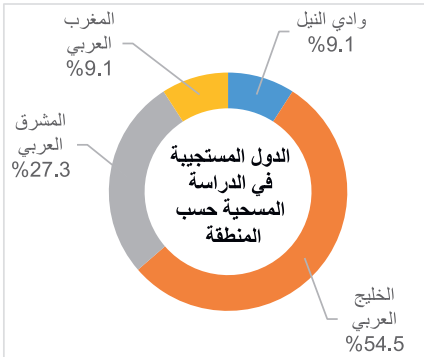
الأداة	عدد الفقرات	حجم العينة	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
استبيان الدراسة المسحية	27	11	0.964	مرتفع جداً

3 - 4 المجتمع والعينة

3 - 4 - 1 المجتمع :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأجهزة الإحصائية الوطنية الرسمية في الدول العربية الأعضاء في جامعة الدول العربية. هذه الأجهزة تمثل المصدر الرسمي للبيانات والإحصاءات، وتعد الجهة المسؤولة عن صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالإحصاءات الوطنية.

3 - 4 - 2 العينة :



في الدراسة المسحية، ونظرا للطبيعة التخصصية للموضوع فقد تم اعتماد عينة قصدية (Purposive Sample)، حيث استهدفت الدراسة المسؤولين عن وحدات التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي داخل المؤسسات الإحصائية، باعتبارهم الفئة الأكثر إلماما بمجالات التخطيط والتحول

الرقمي. وقد استجاب 50% من الدول العربية للاستبيان (11 دولة عربية)، وهو ما يمثل نسبة ملائمة تعكس مستوى تمثيل معتبر، وتسمح بتكوين صورة واقعية عن واقع التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي في المؤسسات الإحصائية العربية. حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار عند قراءة النسب المئوية في النتائج والتي مصدرها الدراسة المسحية ان قيمة $N=11$. أما بالنسبة للنتائج التي كان مصدرها بيانات تقرير مؤسسة باريس 21 والأجهزة الإحصائية العربية والتي غطت جميع الدول العربية (22 دولة

عربية فإن عند قراءة النسب المئوية أن قيمة $N=22$. حيث تم بناء قاعدة بيانات بناء على تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية للأجهزة العربية.

3 - 5 إجراءات جمع البيانات الدراسة المسحية

تم تنفيذ إجراءات جمع البيانات في الدراسة المسحية على عدة مراحل:

1. صياغة المحاور والأسئلة بما يتوافق مع أهداف وأسئلة البحث، ومراجعتها من قبل خبراء لضمان الصدق والثبات.
2. جرى التواصل مع المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية (AITRS) لتسهيل عملية توزيع الاستبيان على الأجهزة الإحصائية العربية.
3. تم إرسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني الرسمي لرؤساء ومديري الأجهزة الإحصائية العربية من خلال المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية (AITRS)، مع رسالة من المعهد توضيحية تبرز أهداف البحث وضمان سرية البيانات.
4. تم رصد نسب الاستجابة بشكل دوري وقام المعهد بالتواصل مع جميع المؤسسات الإحصائية العربية لضمان مشاركة أوسع.

3 - 6 أساليب التحليل

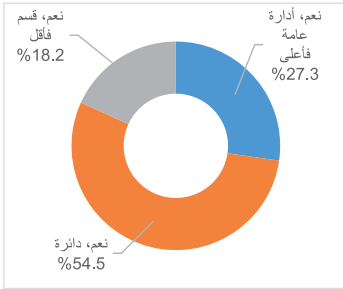
خضعت البيانات للتحليل باستخدام برنامج SPSS من خلال تطبيق الأساليب الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما جرى تحليل التحديات وترتيبها حسب أهميتها، واستخدام معاملات الارتباط والانحدار الخطي لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي وقياس أثره في تعزيزه.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الاستطلاعية وتحليلها

4 - 1 الواقع الراهن للتخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الإحصائية العربية

• إدارة عملية التخطيط:

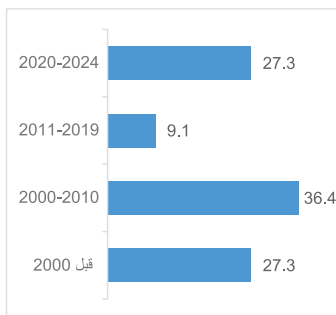


بينت نتائج الدراسة المسحية ان أن جميع المؤسسات الإحصائية العربية المستجيبة قد خصصت في هياكلها التنظيمية جسما مسؤولا عن إدارة عملية التخطيط، إلا أن المستوى التنظيمي لهذا الجسم يختلف من مؤسسة إلى أخرى؛ حيث إن 54.5 % من المؤسسات أفادت بوجود دائرة

متخصصة لإدارة التخطيط (وهو مستوى إداري متوسط)، في حين أشار 27.3 % منها إلى أن التخطيط يدار على مستوى إداري أعلى كالإدارة العامة فأعلى، مما يعكس اهتماما استراتيجيا أكبر. أما 18.2 % من المؤسسات المستجيبة فقد ذكروا أن عملية التخطيط تدار على مستوى قسم فأقل (وهو مستوى إداري منخفض)، وهو ما يشير إلى أن بعض المؤسسات ما زالت تتعامل مع التخطيط بوصفه وظيفة فرعية ذات موارد محدودة.

• سنة تفعيل إدارة عملية التخطيط:

كما بينت نتائج الدراسة المسحية أن 27.3 % من المؤسسات الإحصائية العربية قامت بتفعيل أجسام التخطيط قبل عام 2000 تعكس بدايات قوية. أما الفترة بين 2000-2010 فقد شكلت المرحلة الأهم، حيث

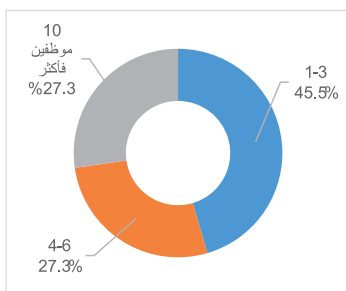


بلغت النسبة 36.4 %، وهي الأعلى مقارنة بباقي الفترات، ما يؤكد أن العقد الأول من الألفية الجديدة كان نقطة التحول في مؤسسة وظيفة التخطيط. أما في الفترة 2011-2019 فقد انخفضت النسبة بشكل ملحوظ إلى 9.1 % فقط، مما يدل على بطء في استحداث وحدات

جديدة. بينما عادت النسبة لترتفع في السنوات الأخيرة (2020-2024) لتصل إلى 27.3 %، في إشارة إلى تجدد الاهتمام بتعزيز أو تحديث الهياكل المؤسسية المرتبطة بالتخطيط.

• حجم إدارة عملية التخطيط:

حجم الكادر البشري في إدارة عملية التخطيط يعكس مدى أولوية



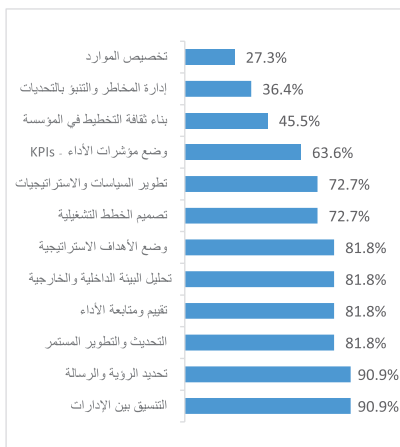
التخطيط الاستراتيجي ونضج المؤسسة. بينت نتائج الدراسة المسحية على مستوى المؤسسات المستجيبة أن متوسط عدد العاملين في إدارة عملية التخطيط 4 موظفين (هذا المتوسط يشير إلى أن معظم المؤسسات تخصص فرقاً صغيرة لهذه المهمة). حيث أن 45.5 % من المؤسسات

المستجيبة لديها ما بين موظف واحد إلى ثلاثة موظفين يعملون في وحدات التخطيط، و27.3 % من المؤسسات المستجيبة عدد العاملين في هذه الوحدات يتراوح بين أربعة إلى ستة موظفين، و27.3 % من المؤسسات المستجيبة تضم 10 موظفين فأكثر يعملون في وحدات التخطيط، وهو ما

يعكس أن قلة من المؤسسات فقط خصصت فرقاً موسعة لإدارة التخطيط، بما يتناسب غالباً مع حجمها أو طبيعة عملها.

• المهام الرئيسية لإدارة عملية التخطيط:

أظهرت نتائج الدراسة المسحية أن مهام إدارة عملية التخطيط في المؤسسات الإحصائية العربية تتوزع على مجموعة واسعة من الأدوار الاستراتيجية والتنظيمية والرقابية. وقد

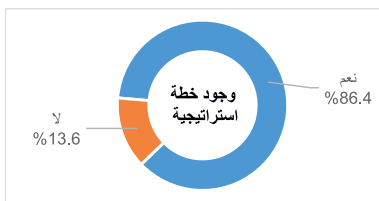


جاءت مهمتا التنسيق بين الإدارات ومهمة تحديد الرؤية والرسالة في المرتبة الأولى، حيث أشارت إليهما 90.9% من المؤسسات المشاركة، مما يعكس أهمية الدور التنسيقي والاستراتيجي لإدارة التخطيط في توجيه العمل المؤسسي. تلا ذلك مجموعة من المهام التي حصلت على نسبة 81.8%

لكل منها، وهي مهمة التحديث والتطوير المستمر، ومهمة تقييم ومتابعة الأداء، ومهمة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومهمة وضع الأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي يؤكد تركيز المؤسسات على التخطيط بوصفه عملية مستمرة قائمة على التقييم والتطوير وصياغة التوجهات المستقبلية. وجاءت في المرتبة التالية مهمتا تصميم الخطط التشغيلية ومهمة تطوير السياسات والاستراتيجيات بنسبة 72.7% لكل منهما، تلتها مهمة وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بنسبة 63.6%، بما يعكس اهتمام المؤسسات بمتابعة تنفيذ الخطط وقياس مستوى الإنجاز.

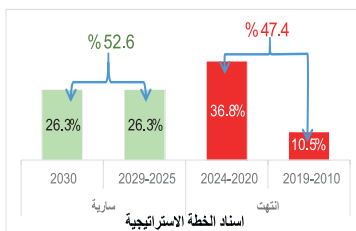
أما المهام ذات البعد المؤسسي طويل الأجل فقد جاءت بنسب أقل، حيث أشارت 45.5 % من المؤسسات إلى دور إدارة التخطيط في بناء ثقافة التخطيط داخل المؤسسة، فيما أفادت 36.4 % بأنها تضطلع بمهمة إدارة المخاطر والتنبؤ بالتحديات. وفي المقابل، جاءت مهمة تخصيص الموارد في المرتبة الأخيرة بنسبة 27.3 %، وهو ما قد يشير إلى أن هذه المسؤولية غالباً ما تقع ضمن اختصاصات الإدارات العليا أو الوحدات المالية أكثر من ارتباطها المباشر بإدارة التخطيط.

• وجود خطة استراتيجية



بناءً على بيانات تقرير مؤسسة باريس21 (PARIS21) حول الاستراتيجيات الوطنية للتنمية الإحصائية (NSDS) لعام 2024⁽²⁸⁾، أن هناك 19 جهاز إحصائي عربي يوجد لديه خطة استراتيجية (86.4 %)، في المقابل 3 أجهزة إحصائية عربية لا يوجد لديها خطة استراتيجية (13.6 %).

• الاسناد الزمني للخطة الاستراتيجية



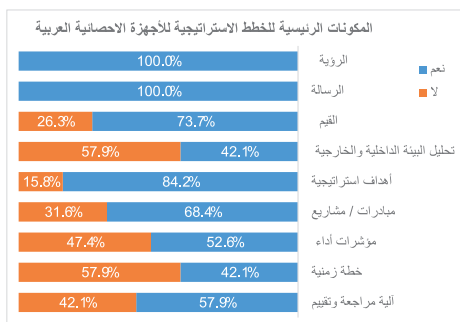
كما بينت بيانات باريس 21 أن 52.6 % من الأجهزة الإحصائية التي لديها خطة استراتيجية لا زالت خططها الاستراتيجية سارية، توزعت 26.3 % تغطي خططها الفترة 2025 – 2029 و 26.3 % تنتهي حتى عام 2030، ما يعكس وجود تقاطع بشكل واضح مع أجندة التنمية المستدامة 2030.

28 PARIS21. (2024). NSDS summary table 2024. <https://www.paris21.org/knowledge-base/nsds-summary-table-2024>.

في المقابل كان هناك 47.4 % من الأجهزة التي لديها خطط استراتيجية قد انتهت فترة إسنادها، توزعت هذه النسبة 36.8 % من الأجهزة خططها اسنادها 2020-2024، و 10.5 % اسنادها 2019-2020. وهذا يعكس حاجة ملحة لتجديد أو تحديث هذه الاستراتيجيات، بما يضمن استمرار مواءمتها مع المتغيرات المتسارعة ودعم جهود متابعة أهداف التنمية المستدامة 2030 (SDGs). علما بان بعض هذه الدول أكدت أنه جاري العمل على اعداد الاستراتيجية او في طور الاعتماد.

• مكونات الخطة الاستراتيجية

من خلال الرجوع الى المواقع الرسمية للأجهزة الإحصائية العربية، وجد أن جميع الأجهزة التي لديها خطط استراتيجية (100 %) قد ضمت رؤية ورسالة في خططها الاستراتيجية. ويعكس ذلك التزام هذه الأجهزة بتحديد الغايات الأساسية للمؤسسة وتوجيه العمل نحو أهداف واضحة ومحددة، مما يشير إلى فهم دقيق لأهمية تحديد الهوية المؤسسية والأهداف الكبرى. أما بالنسبة للقيم، فقد تم تضمينها في نحو 73.7 % من الخطط الاستراتيجية، مما يعكس وعي معظم الأجهزة بأهمية المبادئ المؤسسية والأخلاقيات المهنية. ومع ذلك، لم تتضمنها نحو 26.3 % من الخطط، وهو ما يشير إلى وجود فجوة في توضيح الثقافة التنظيمية وتحديد المبادئ الإرشادية للعمل.



وفيما يتعلق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، فقد أدرج هذا العنصر في 42.1 % فقط من الخطط، بينما لم يشمل 57.9 % من الأجهزة. وهذا يبرز ضعفا في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهو

جانب مهم لتوجيه الاستراتيجيات بشكل مدروس ودعم اتخاذ القرار المبني على معلومات دقيقة. أما الأهداف الاستراتيجية، فقد تضمنتها 84.2 % من الخطط، مما يدل على أن غالبية الأجهزة تعرف بوضوح ما تسعى لتحقيقه على المدى الطويل. ويعد هذا الأساس ضروريا لقياس الأداء والتخطيط الفعال، حيث يربط بين الرؤية والنتائج المتوقعة.

بالنسبة للمبادرات والمشاريع، فقد تم إدراجها في 68.4 % من الخطط، مما يعكس أن جزءا كبيرا من الأجهزة يربط بين الأهداف الاستراتيجية ومشاريع عملية قابلة للتنفيذ. في المقابل، لم تتضمنها 31.6 % من الخطط، وهو ما قد يحد من قدرة بعض الأجهزة على تحويل الاستراتيجيات إلى أعمال ملموسة. أما مؤشرات الأداء، فقد شملها حوالي 52.6 % من الخطط، بينما تجاهلتها 47.4 % من الأجهزة الإحصائية التي لديها خطط استراتيجية. ويشير ذلك إلى أن قياس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية لا يزال ضعيفا في عدد من الأجهزة، مما قد يعيق تقييم الإنجاز وتحقيق التحسين المستمر.

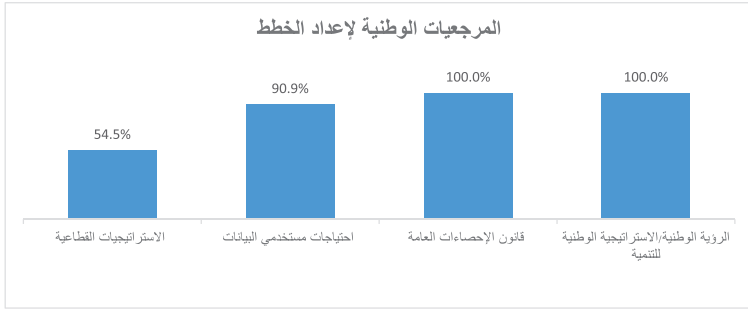
وفيما يخص الخطة الزمنية، فقد أدرجت في 42.1 % من الخطط، بينما لم تشملها 57.9 %، ما يعكس ضعفا في تنظيم الجداول الزمنية لتنفيذ الاستراتيجية ومتابعة مراحل التنفيذ بشكل منتظم. وتم تضمين آلية المراجعة والتقييم في 57.9 % من الخطط، ما يعكس وعيا متوسطا بأهمية متابعة الأداء وتقييم التنفيذ، بينما لم تتضمنها 42.1 % من الخطط، وهو ما قد يحد من فرص تحسين الأداء بشكل مستمر.

• المرجعيات الوطنية لإعداد الخطط:

يستند إعداد الخطط الخاصة بالمؤسسات الإحصائية العربية إلى مجموعة من المرجعيات الوطنية التي تشكل الإطار القانوني والاستراتيجي لتخطيط العمل. فقد بينت الدراسة المسحية أن جميع الأجهزة الإحصائية المستجيبة (100%) بأن قانون الإحصاءات العامة والرؤية الوطنية أو الاستراتيجية الوطنية للتنمية يشكلان أساسا رئيسيا لإعداد الخطط

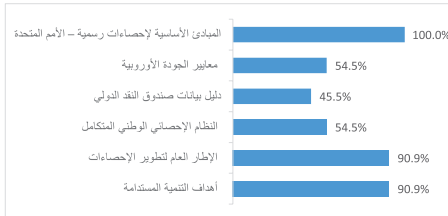
لديها، ما يعكس التزام الأجهزة الإحصائية بالأطر القانونية والرؤية التنموية للدولة.

كما أن احتياجات مستخدمي البيانات تشكل مرجعية مهمة بالنسبة لغالبية المؤسسات بنسبة 90.9 %، مما يدل على اهتمام الأجهزة بتوجيه إنتاجها الإحصائي بما يخدم صانعي القرار والمستفيدين. في المقابل، تعتمد حوالي نصف المؤسسات فقط (54.5 %) على الاستراتيجيات القطاعية كمرجعية، وهو ما يشير إلى أن التكامل مع الخطط القطاعية موجود ولكنه ليس شاملا في كل المؤسسات.



• المرجعيات الدولية لإعداد الخطط:

يستند أيضا إعداد الخطط الخاصة بالمؤسسات الإحصائية العربية إلى مجموعة من المرجعيات الدولية التي توفر أطر عمل وإرشادات لتعزيز



الجودة والتكامل والمواءمة مع المعايير العالمية. فقد أكدت بيانات الدراسة المسحية أن جميع المؤسسات (100%) اعتمادها على المبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية للأمم المتحدة،

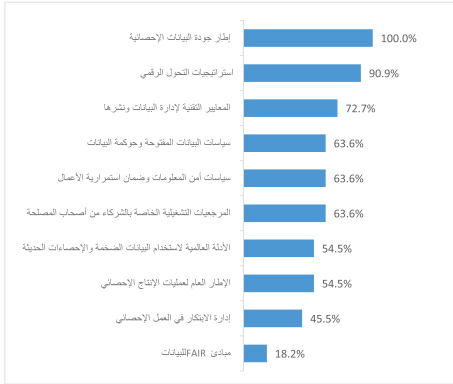
ما يعكس التزام الأجهزة بالإطار الدولي الموحد لإنتاج الإحصاءات الرسمية.

كما أشارت أغلبية الأجهزة الإحصائية العربية المستجيبة (90.9 %) إلى كلا من أهداف التنمية المستدامة (SDGs) والإطار العام لتطويع الإحصاءات كانا مرجعاً رئيسياً في التخطيط، مما يدل على أن التخطيط يسعى لمواءمة العمل الإحصائي مع الأهداف العالمية وأهداف التنمية المستدامة (SDGs). أما معايير الجودة الأوروبية كانت مرجعاً لـ 54.5 % من الأجهزة الإحصائية المستجيبة، في حين أن النظام الإحصائي الوطني (NSS) المتكامل ودليل صندوق النقد الدولي للبيانات (IMF) يشكلان مرجعيات لـ 45.5 % من الأجهزة الإحصائية المستجيبة.

• المرجعيات التقنية والتشغيلية لإعداد الخطط:

أن المؤسسات الإحصائية العربية تعتمد على مجموعة واسعة من المرجعيات التشغيلية والفنية في إعداد خططها، بهدف تعزيز الجودة، وتحسين الإنتاجية، وتبني التحول الرقمي والابتكار. حيث تظهر نتائج الدراسة المسحية أن إطار جودة البيانات الإحصائية يمثل المرجعية الأساسية لجميع الأجهزة الإحصائية المستجيبة (100 %)، ما يؤكد أهمية ضمان موثوقية ودقة البيانات كأساس للتخطيط والإنتاج الإحصائي.

كما أن استراتيجيات التحول الرقمي تحظى باهتمام كبير (90.9 %)، في حين أن 72.7 % من الأجهزة الإحصائية المستجيبة كانت المعايير التقنية لإدارة البيانات ونشرها في الأجهزة الإحصائية من المرجعيات الفنية والتشغيلية لإعداد الخطة الاستراتيجية الخاصة بها، وأن 63.6 % منهم اعتمدوا على السياسات البيانات المفتوحة وحوكمة البيانات في إعداد الخطة الاستراتيجية، وبنفس النسبة اعتمد 63.6 % منهم على سياسات أمن المعلومات وضمان استمرارية الأعمال وعلى المرجعيات التشغيلية الخاصة بالشركاء من أصحاب المصلحة في إعداد الخطة الاستراتيجية، مما يعكس التوجه نحو التحديث التقني وإتاحة البيانات بطريقة منظمة وأمنة.



وفيما يخص الابتكار والأدوات الحديثة، أشار 54.5 % من الأجهزة الإحصائية المستجيبة إلى اعتماد الأدلة العالمية لاستخدام البيانات الضخمة والإحصاءات الحديثة، كما أشار 54.5 % من الأجهزة الإحصائية المستجيبة

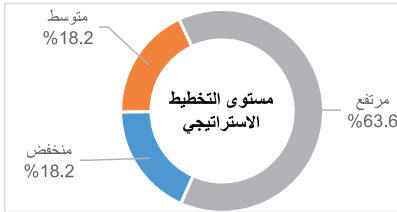
إلى الاعتماد على الإطار العام لعمليات الإنتاج الإحصائي.

إضافة إلى المرجعيات الفنية والتشغيلية السابقة في أعداد الخطة الاستراتيجية أشار 45.5 % من الأجهزة الإحصائية إلى الاعتماد على إدارة الابتكار في العمل الإحصائي في أعداد الخطة الاستراتيجية، بينما كانت نسبة الاعتماد على مبادئ البيانات (FAIR) (بيانات قابلة للإيجاد، الوصول، التشغيل البيئي، وإعادة الاستخدام) (18.2 %).

4 - 2 تقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الإحصائية العربية

تم تقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الإحصائية العربية من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية المستجيبة للدراسة المسحية من خلال مجموعة من المؤشرات (وبمقياس من 1 إلى 10) والتي تعكس عناصر التخطيط الاستراتيجي وممارساته المؤسسية. وشملت هذه المؤشرات وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية، ووجود إطار عمل استراتيجي يوجه عمل المؤسسة، وفعالية التواصل بشأن الخطط الاستراتيجية والتفذية، وتوفير التدريب المتخصص في مجال التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى فاعلية تحديد الأولويات وتخصيص الموارد، ومدى التكامل بين التخطيط والتنفيذ، واستخدام مؤشرات الأداء لمتابعة

التقدم، وقدرة المؤسسة على تحديث استراتيجياتها بما يواكب المتغيرات والتطورات التكنولوجية.

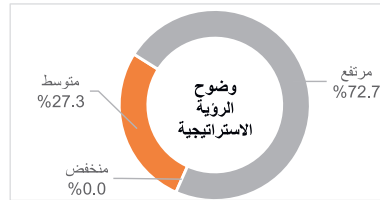


بيت نتائج الدراسة المسحية ان الأجهزة الإحصائية العربية المستجيبة قد كان متوسط مستوى التخطيط الاستراتيجي لها 75.3% (بمتوسط حسابي $M=7.53$) وانحراف معياري $(SD=2.21)$. حيث بلغت نسبة الأجهزة التي كان متوسط

تقييمها ذو مستوى مرتفع 63.6%، مقابل 18.2% كان متوسط تقييمها ذو مستوى متوسط ومنخفض للتخطيط الاستراتيجي.

• مستوى وضوح الرؤية الاستراتيجية

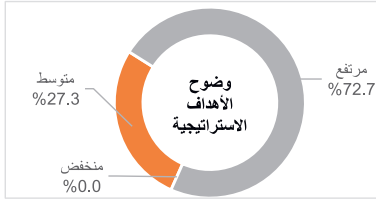
بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى وضوح الرؤية الاستراتيجية من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية 83.6% (بمتوسط حسابي $M=8.36$) وانحراف معياري



$(SD=1.963)$. حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 72.7%، مقابل 27.3% قيمت مستوى وضوح الرؤية الاستراتيجية متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

• مستوى وضوح الأهداف الاستراتيجية

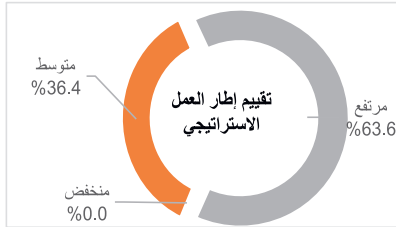
بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى وضوح الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية 81.8% (بمتوسط حسابي



($M=8.18$) وانحراف معياري ($SD=2.183$). حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 72.7 %، مقابل 27.3 % قيمت مستوى وضوح الأهداف الاستراتيجية متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

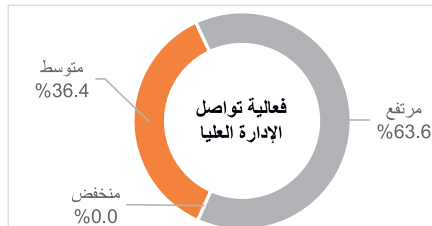
• مستوى فاعلية إطار العمل الاستراتيجي لتوجيه أعمال المؤسسة الاحصائية

بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى فاعلية إطار العمل الاستراتيجي من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 80.9 % (بمتوسط حسابي ($M=8.09$) وانحراف معياري ($SD=2.023$). حيث بلغت نسبة



الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 63.6 %، مقابل 36.4 % قيمت مستوى إطار العمل الاستراتيجي واضح متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

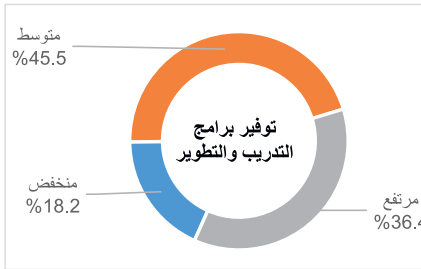
• مستوى فاعلية تواصل الإدارة العليا بخصوص الخطط التنفيذية والاستراتيجية للمؤسسة الاحصائية



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى فاعلية تواصل الإدارة العليا بخصوص الخطط التنفيذية والاستراتيجية للمؤسسة الإحصائية من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية

العربية 81.8 % (بمتوسط حسابي $M=8.18$) وانحراف معياري $(SD=2.040)$). حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 63.6 %، مقابل 36.4 % قيمت مستوى فعالية تواصل الإدارة العليا بخصوص الخطط التنفيذية والاستراتيجية للمؤسسة الاحصائية متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

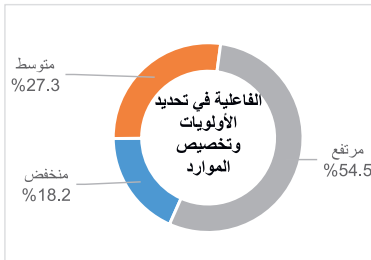
• مستوى برامج التدريب والتطوير في التخطيط الاستراتيجي



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى برامج التدريب والتطوير في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 64.5 % (بمتوسط حسابي $M=6.45$) وانحراف معياري $(SD=2.382)$. حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت

المستوى مرتفع 36.4 %، مقابل 45.5 % قيمت مستوى برامج التدريب والتطوير في التخطيط الاستراتيجي متوسط، 18.2 % قيمت مستواها منخفض.

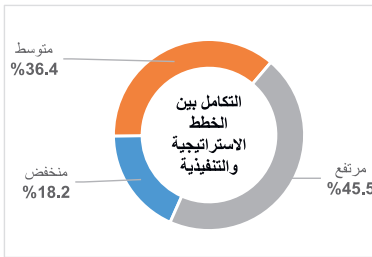
• مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل مناسب



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل مناسب من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 69.1 % (بمتوسط حسابي $M=6.91$) وانحراف

معياري ($SD=2.508$). حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 54.5 %، مقابل 27.3 % قيمت مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل مناسب متوسط، 18.2 % قيمتها منخفض.

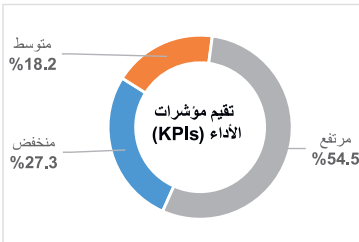
• مستوى فاعلية التكامل بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذ العملي داخل المؤسسة



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى فاعلية التكامل بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذ العملي داخل المؤسسة من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية (بمتوسط حسابي $M=7.36$) وانحراف معياري ($SD=2.580$). حيث بلغت

نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 45.5 %، مقابل 36.4 % قيمت مستوى فاعلية التكامل بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذ العملي داخل المؤسسة متوسط، 18.2 % قيمت مستواها منخفض.

• مستوى فاعلية مؤشرات الأداء (KPIs) لقياس تقدم العمل على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسة الاحصائية

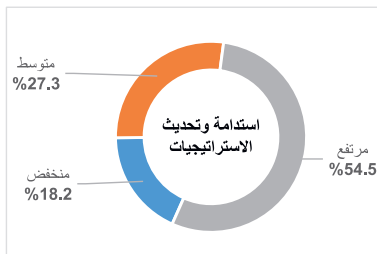


بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى فاعلية مؤشرات الأداء (KPIs) لقياس تقدم العمل على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسة الاحصائية من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 69.1 % (بمتوسط حسابي $M=6.91$)

وانحراف معياري ($SD=2.914$). حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 54.5 %، مقابل 18.2 % قيمت مستوى فاعلية مؤشرات الأداء (KPIs) متوسط، 27.3 % قيمت مستواها منخفض.

● مستوى استدامة وتحديث الاستراتيجيات المعتمدة مع

تغير المتطلبات والتكنولوجيا



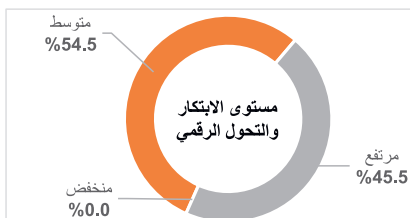
بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى استدامة وتحديث الاستراتيجيات المعتمدة مع تغير المتطلبات والتكنولوجيا من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية (بمتوسط حسابي $M=7.27$) وانحراف معياري ($SD=2.494$). حيث بلغت نسبة

الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 45.5 %، مقابل 36.4 % قيمت مستوى استدامة وتحديث الاستراتيجيات المعتمدة مع تغير المتطلبات والتكنولوجيا متوسط، 18.2 % قيمت مستواها منخفض.

4 - 3 تقييم مستوى الابتكار والتحول الرقمي في الأجهزة

الإحصائية العربية

تم تقييم مستوى الابتكار والتحول الرقمي في الأجهزة الإحصائية العربية من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية المستجيبة للدراسة المسحية من خلال مجموعة من المؤشرات (وبمقياس من 1 الى 10) والتي تتكون من ثلاثة محاور رئيسية شملت: البنية التحتية والجاهزية التقنية التي تقيس



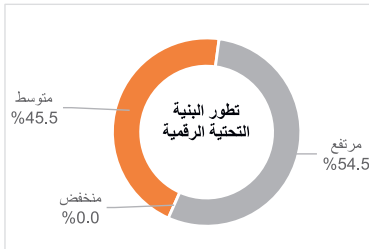
مدى تطور وكفاية البنية التحتية الرقمية وفاعلية الأنظمة التقنية المستخدمة، وتبني التقنيات والابتكار الرقمي الذي يركز على مستوى استخدام التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي

وثقافة الابتكار داخل المؤسسة، والدعم المؤسسي والموارد الذي يتناول حجم الاستثمار المالي والبشري في التحول الرقمي، ورضا العاملين، واستخدام مؤشرات الأداء لمتابعة وقياس نجاح المبادرات الرقمية.

بيت نتائج الدراسة المسحية ان الأجهزة الإحصائية العربية المستجيبة قد كان متوسط مستوى الابتكار والتحول الرقمي 75.7 % (بمتوسط حسابي $M=7.57$) وانحراف معياري $(SD=1.521)$. حيث بلغت نسبة الأجهزة التي كان متوسط تقييمها ذو مستوى مرتفع 45.5 %، مقابل 54.5 % من الأجهزة الإحصائية كان متوسط تقييمها مستوى الابتكار والتحول الرقمي متوسط، ولم يكن هناك أي جهاز احصائي عربي متوسط تقييمها منخفض.

المحور الأول: مستوى البنية التحتية والجاهزية التقنية

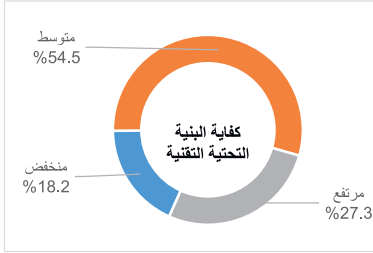
● مستوى تطور البنية التحتية الرقمية في المؤسسة الإحصائية



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى تطور البنية التحتية الرقمية في المؤسسة الإحصائية من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية 79.1 % (بمتوسط حسابي $M=7.91$) وانحراف معياري $(SD=1.814)$. حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 54.5 %، مقابل

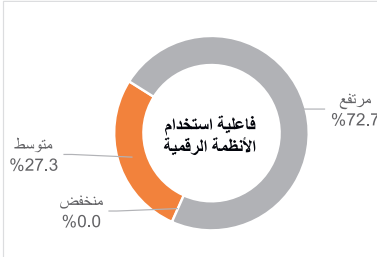
45.5 % قيمت مستوى تطور البنية التحتية الرقمية في المؤسسة الإحصائية متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

● مستوى كفاية البنية التحتية التقنية الحالية لدعم مبادرات التحول الرقمي



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى كفاية البنية التحتية التقنية الحالية لدعم مبادرات التحول الرقمي من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 65.5 % (بمتوسط حسابي $M=6.55$) وانحراف معياري $(SD=2.622)$. حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 45.5 %، مقابل 36.4 % قيمت مستوى الكفاية متوسط، 18.2 % قيمت مستواها منخفض.

● مستوى فاعلية استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين العمليات الإدارية والإحصائية

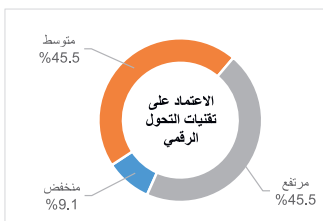


بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى فاعلية استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين العمليات الإدارية والإحصائية من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 87.3 % (بمتوسط حسابي $M=8.73$) وانحراف معياري $(SD=1.191)$.

حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 72.7 %، مقابل 27.3 % قيمت مستوى فاعلية استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين العمليات الإدارية والإحصائية متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

المحور الثاني: تبني التقنيات والابتكار الرقمي

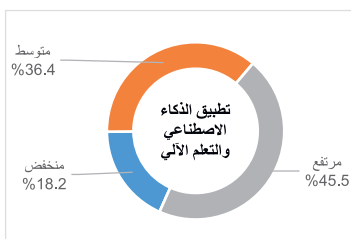
● مستوى اعتماد المؤسسة الإحصائية على تقنيات التحول الرقمي في أنشطتها الأساسية



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى اعتماد المؤسسة الإحصائية على تقنيات التحول الرقمي في أنشطتها الأساسية من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية 72.7 % (بمتوسط حسابي $M=7.27$) وانحراف معياري $(SD=2.284)$. حيث بلغت نسبة

الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 45.5 %، مقابل 45.5 % قيمت مستوى اعتماد المؤسسة الإحصائية على تقنيات التحول الرقمي متوسط، 9.1 % قيمت مستواها منخفض.

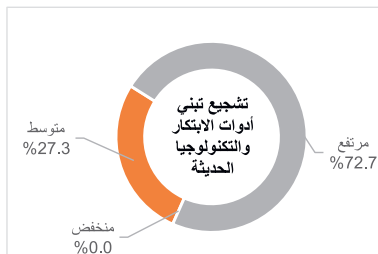
● مستوى اهتمام المؤسسة بتطبيق مفاهيم الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى اهتمام المؤسسة بتطبيق مفاهيم الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية 69.1 % (بمتوسط حسابي $M=6.91$) وانحراف معياري $(SD=2.343)$.

حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 45.5 %، مقابل 36.4 % قيمت مستوى اهتمام المؤسسة بتطبيق مفاهيم الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات متوسط، 18.2 % قيمت مستواها منخفض.

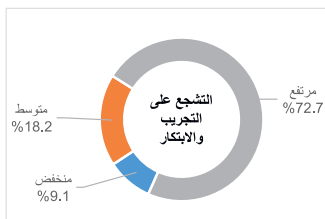
● مستوى تشجيع التخطيط الاستراتيجي على تبني أدوات الابتكار والتكنولوجيا الحديثة



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى تشجيع التخطيط الاستراتيجي على تبني أدوات الابتكار والتكنولوجيا الحديثة من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 72.7 % (بمتوسط حسابي $M=7.27$)

وانحراف معياري $(SD=2.284)$. حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 72.7 %، مقابل 27.3 % قيمت مستوى تشجيع التخطيط الاستراتيجي متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

● مستوى الثقافة المؤسسية للتشجع على التجريب والابتكار في تقنيات المعلومات

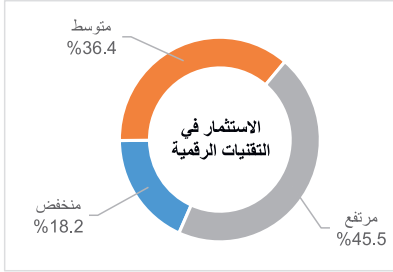


بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى الثقافة المؤسسية للتشجع من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 78.2 % (بمتوسط حسابي $M=7.82$) وانحراف معياري $(SD=2.136)$. حيث بلغت نسبة

الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 72.7 %، مقابل 18.2 % قيمت مستوى الثقافة المؤسسية للتشجع متوسط، 9.1 % قيمت مستواها منخفض.

المحور الثالث: الدعم المؤسسي والموارد

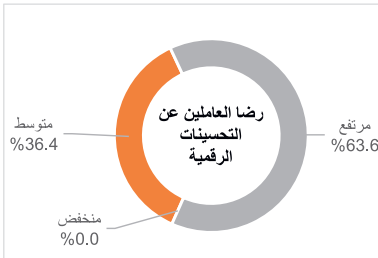
● مستوى الاستثمار المالي والبشري في التقنيات الرقمية في المؤسسة الإحصائية



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى الاستثمار المالي والبشري في التقنيات الرقمية في المؤسسة الإحصائية من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 68.2 % (بمتوسط حسابي $M=6.82$) وانحراف معياري $(SD=2.359)$.

حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 45.5 %، مقابل 36.4 % قيمت مستوى الاستثمار متوسط، 18.2 % قيمت مستواها منخفض.

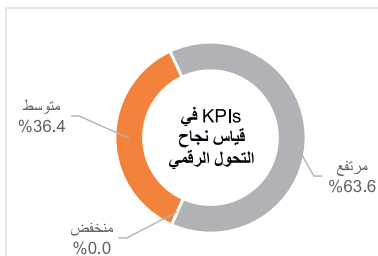
● مستوى رضا العاملين عن التحسينات الرقمية والتغيرات المطبقة



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى رضا العاملين عن التحسينات الرقمية والتغيرات المطبقة من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 80.0 % (بمتوسط حسابي $M=8.00$) وانحراف معياري $(SD=1.414)$.

حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 63.6 %، مقابل 36.4 % قيمت مستوى رضا العاملين عن التحسينات الرقمية والتغييرات المطبقة متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

- **مستوى فاعلية مؤشرات أداء (KPIs) في قياس نجاح مشاريع التحول الرقمي**



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى فاعلية مؤشرات أداء (KPIs) في قياس نجاح مشاريع التحول الرقمي من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 80.9% (بمتوسط حسابي $M=8.09$) وانحراف معياري

(($SD=1.700$)). حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 63.6%، مقابل 36.4% قيمت مستوى فاعلية مؤشرات أداء (KPIs) في قياس نجاح مشاريع التحول الرقمي متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

4 - 4 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتحول الرقمي في الأجهزة الإحصائية العربية

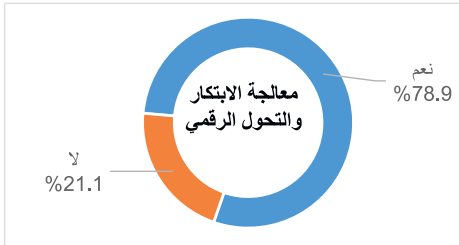
تم تقييم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتحول الرقمي في الأجهزة الإحصائية العربية، من خلال تقييم مدى انعكاس التحول الرقمي على الأداء المؤسسي وجودة البيانات والإحصاءات، وتحليل العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتحول الرقمي.

المحور الاول: أثر الابتكار والتحول الرقمي ونتائجه المؤسسية

• تناول الخطة الاستراتيجية الابتكار والتحول الرقمي

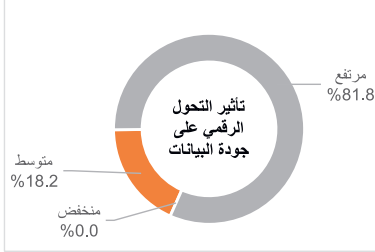
تشير بيانات مواقع الأجهزة الإحصائية العربية إلى أن 78.9 % من الخطط الاستراتيجية للأجهزة الإحصائية العربية تتناول موضوع الابتكار والتحول الرقمي. هذا يشير إلى أن غالبية الأجهزة تدرك أهمية

دمج التكنولوجيا والابتكار في عملياتها، سواء لتحسين جودة البيانات أو لتعزيز سرعة ودقة المعالجة والتحليل. التركيز على التحول الرقمي يعكس أيضا سعي الأجهزة لمواكبة التطورات العالمية في مجال الإحصاء الرقمي وتقديم



خدمات أفضل للمجتمع وصناع القرار. وتبلغ نسبة الأجهزة التي لديها خطة استراتيجية ولم تتطرق خططها الاستراتيجية إلى الابتكار والتحول الرقمي 21.1 %، وهو ما قد يشير إلى وجود تحديات مثل محدودية الموارد أو ضعف الخبرات الفنية، وقد يجعل هذه الأجهزة أقل قدرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية والتحديث المستمر للبيانات.

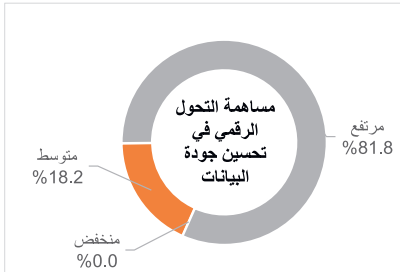
● مستوى تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة البيانات والإحصاءات في المؤسسة الإحصائية



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة البيانات والإحصاءات في المؤسسة الإحصائية من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية (بمتوسط حسابي $M=8.55$) وانحراف معياري

$(SD=1.293)$). حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 81.8 %، مقابل 18.2 % قيمت مستوى تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة البيانات والإحصاءات في المؤسسة الإحصائية متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

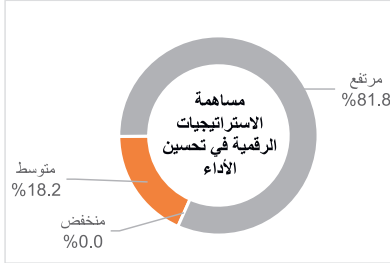
● مستوى مساهمة تطبيق التحول الرقمي في تحسين جودة البيانات والإحصاءات



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى مساهمة تطبيق التحول الرقمي في تحسين جودة البيانات والإحصاءات من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية (بمتوسط حسابي $M=8.82$) وانحراف معياري $(SD=1.168)$. حيث بلغت

نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 81.8 %، مقابل 18.2 % قيمت مستوى مساهمة تطبيق التحول الرقمي متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

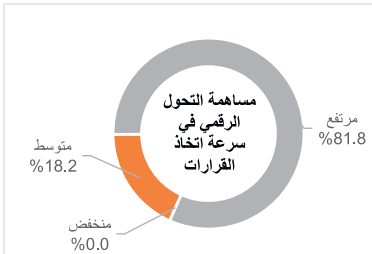
● مستوى مساهمة تطبيق الاستراتيجيات الرقمية في تحسين الأداء العام للمؤسسة



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى مساهمة تطبيق الاستراتيجيات الرقمية في تحسين الأداء العام للمؤسسة من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 88.2 % (بمتوسط حسابي $M=8.82$) وانحراف معياري $(SD=1.168)$. حيث

بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 81.8 %، مقابل 18.2 % قيمت مستوى مساهمة تطبيق الاستراتيجيات الرقمية في تحسين الأداء العام للمؤسسة متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

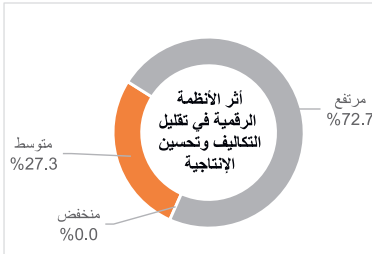
● مستوى مساهمة تطبيق التحول الرقمي في زيادة سرعة اتخاذ القرارات



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى مساهمة تطبيق التحول الرقمي في زيادة سرعة اتخاذ القرارات من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 87.3 % (بمتوسط حسابي $M=8.73$) وانحراف معياري $(SD=1.191)$. حيث بلغت

نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 81.8 %، مقابل 18.2 % قيمت مستوى مساهمة تطبيق التحول الرقمي في زيادة سرعة اتخاذ القرارات متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

● مستوى تأثير كفاءة الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية



بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى تأثير كفاءة الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية 85.5 % (بمتوسط حسابي $M=8.55$) وانحراف معياري $(SD=1.214)$.

حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 72.7 %، مقابل 27.3 % قيمت مستوى تأثير كفاءة الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية متوسط، ولم يقيم أحدها ان مستواها منخفض.

المحور الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالابتكار والتحول الرقمي

● العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتحول الرقمي

بينت نتائج الدراسة المسحية المتعلقة بمتوسطات مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى الابتكار والتحول الرقمي في الأجهزة الإحصائية العربية المستجيبة للدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغيرين. فقد أظهر تحليل معامل الارتباط أن قيمة الارتباط بلغت $(r = 0.850)$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(Sig. = 0.001)$ ، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي يرتبط بارتفاع مستوى الابتكار والتحول الرقمي. وتؤكد هذه النتيجة أهمية التخطيط الاستراتيجي بوصفه عاملاً داعماً لتبني الابتكار وتعزيز جهود التحول الرقمي داخل الأجهزة الإحصائية العربية.

جدول (2): معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتحول الرقمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig.)
التخطيط الاستراتيجي	الابتكار والتحول الرقمي	0.850	0.001

• أثر التخطيط الاستراتيجي على الابتكار والتحول الرقمي في الأجهزة الإحصائية العربية

تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار يتمتع بقدرة تفسيرية جيدة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.722$)، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر نحو 72.2% من التباين في مستوى الابتكار والتحول الرقمي. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الابتكار والتحول الرقمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.850$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$)، مما يدل على أن تحسن مستوى التخطيط الاستراتيجي يسهم في تعزيز الابتكار والتحول الرقمي في الأجهزة الإحصائية العربية.

**جدول (3) : ملخص نموذج الانحدار البسيط (المتغير التابع :
الابتكار والتحول الرقمي)**

المتغير	R	R ²	B	BETA (β)	F	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت CON-) (STANT	0.850	0.722	3.160	-	23.415	0.009
التخطيط الاستراتيجي	-	-	0.586	0.850	-	0.001

● **الفروق في مستويات التخطيط الاستراتيجي والابتكار
والتحول الرقمي وفقاً للمنطقة**

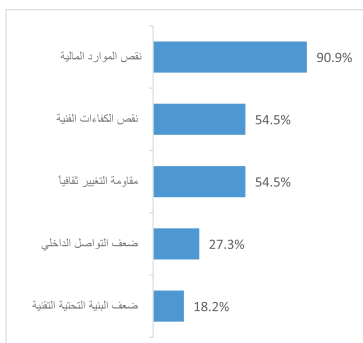
أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتحول الرقمي بين الأجهزة الإحصائية العربية وفقاً للمنطقة الجغرافية، حيث بلغت قيم الدلالة (0.366) و(0.436) على التوالي. وتشير هذه النتائج إلى تقارب مستويات التخطيط الاستراتيجي وممارسات الابتكار والتحول الرقمي بين مختلف الأقاليم العربية.

جدول (4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتحول الرقمي وفقاً للمنطقة

المتغير التابع	قيمة F	مستوى الدلالة (SIG.)
مستوى التخطيط الاستراتيجي	1.236	0.366
مستوى الابتكار والتحول الرقمي	1.029	0.436

4 - 5 التحديات التي تواجه الأجهزة الإحصائية العربية في مجال الابتكار والتحول الرقمي

● التحديات الرئيسية في تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الإحصائية العربية



يعد التحول الرقمي اليوم أحد الركائز الأساسية لتطوير العمل الإحصائي في العالم العربي، حيث تسعى المؤسسات الإحصائية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة من إمكانياتها في تحسين جودة البيانات وتسريع عمليات الإنتاج وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للمستخدمين. غير أن تحقيق هذا الهدف لا يتم بمعزل

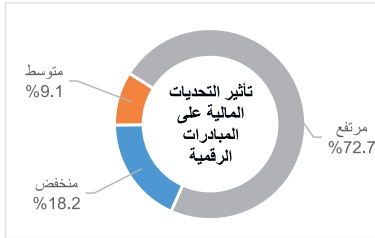
عن التخطيط الاستراتيجي، إذ إن وجود رؤية واضحة، وأهداف محددة، وآليات تنفيذ مدروسة يعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المتنوعة المرتبطة بالتحول الرقمي. وفي هذا السياق، تشكل التحديات عتبة أمام تنفيذ الاستراتيجيات، لكنها في الوقت ذاته توفر مؤشراً عملياً

يوجه صانعي القرار نحو تحديد أولويات التدخل، وتخصيص الموارد، وبناء القدرات المؤسسية. تواجه المؤسسات الإحصائية العربية مجموعة من التحديات المتنوعة التي تعيق جهودها نحو التحول الرقمي. ويمكن تلخيص أبرز هذه التحديات كما يلي:

1. نقص الموارد المالية :

بينت نتائج الدراسة المسحية أن 90.9 % من الأجهزة الإحصائية العربية المستجيبة أن نقص التمويل هو التحدي الأكبر أمام التحول الرقمي. ويعكس ذلك محدودية الموازنات المخصصة للاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتدريب الكوادر، وتطوير الأنظمة، مما يجعل غالبية المبادرات تواجه صعوبات في التنفيذ.

● مستوى تأثير التحديات المالية على تنفيذ المبادرات الرقمية



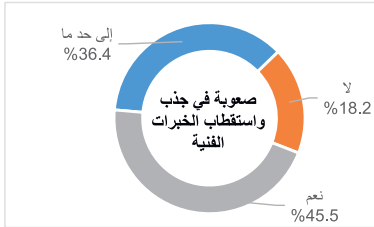
بيت نتائج الدراسة المسحية ان مستوى تأثير التحديات المالية على تنفيذ المبادرات الرقمية من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية 74.5 % (بمتوسط حسابي $M=7.45$) وانحراف

معيارى ($SD=3.078$). حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 72.7 %، مقابل 9.1 % قيمت تأثير التحديات المالية على تنفيذ المبادرات الرقمية متوسط، 18.2 % قيمت مستواها منخفض.

2. نقص الكفاءات والخبرات الفنية :

أشارت نتائج الدراسة المسحية أن 54.5 % من الأجهزة الإحصائية المستجيبة إلى أن غياب الكفاءات والخبرات التقنية يمثل عائقاً رئيسياً. هذا يعني أن أكثر من ثلثي المؤسسات تعاني من نقص في المهارات البشرية

القادرة على تشغيل وإدارة
الحلول الرقمية وتحليل البيانات
الضخمة.

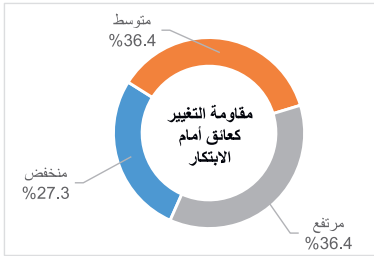


45.5 % من المؤسسات
الإحصائية العربية المستجيبة
للدراصة المسحية تواجه صعوبة

واضحة في جذب واستقطاب الخبرات الفنية المتخصصة، ما يعكس فجوة كبيرة في سوق العمل الإحصائي والرقمي. بينما ترى 36.4 % من المؤسسات أن هذه الصعوبة موجودة "إلى حد ما". وأفادت 18.2 % من المؤسسات بأنها لا تواجه هذه المشكلة، وهو ما يظهر محدودية الحالات التي تمتلك استراتيجيات ناجحة أو بيئة جاذبة للكوادر.

3. مقاومة التغيير الثقافي والتنظيمي:

أكدت نتائج الدراصة المسحية أن 54.5 % من الأجهزة الإحصائية



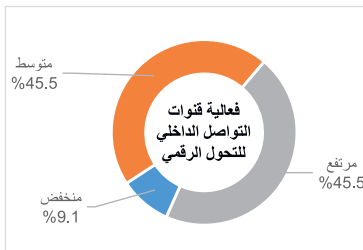
المستجيبة مقاومة التغيير تشكل تحدياً بارزاً، نتيجة صعوبة إقناع الموظفين بجدوى التحول الرقمي وضعف ثقافة الابتكار المؤسسي، مما يقلل من سرعة تبني الحلول الجديدة. وهذا ما أكدته نتائج الدراصة المسحية حول مستوى

اعتبار أن مقاومة التغيير داخل المؤسسة عائقاً أمام الابتكار من وجهة نظر الأجهزة الإحصائية العربية 62.7 % (بمتوسط حسابي $M=6.27$) وانحراف معياري $(SD=2.760)$. حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 36.4 %، مقابل 36.4 % قيمت مستوى اعتبار أن مقاومة التغيير داخل المؤسسة عائقاً أمام الابتكار متوسط، 27.3 % قيمت مستواها منخفض.

4. ضعف التواصل الداخلي:

أفادت 27.3 % من المؤسسات بأن ضعف قنوات الاتصال والتنسيق بين الإدارات يعيق تنفيذ التحول الرقمي. إذ يؤدي غياب التعاون والتكامل المؤسسي إلى بطء في اتخاذ القرارات وصعوبة في إنجاح المبادرات الرقمية.

● مستوى فعالية قنوات التواصل الداخلي في تنسيق جهود التحول الرقمي



بيت نتائج الدراسة المسحية أن مستوى فعالية قنوات التواصل الداخلي في تنسيق جهود التحول الرقمي من وجهة نظر الأجهزة الاحصائية العربية (بمتوسط حسابي $M=6.91$) وانحراف معياري

$(SD=2.119)$. حيث بلغت نسبة الأجهزة التي قيمت المستوى مرتفع 45.5 %، مقابل 45.5 % قيمت مستوى فعالية قنوات التواصل الداخلي في تنسيق جهود التحول الرقمي متوسط، 9.1 % قيمت مستواها منخفض .

5. ضعف البنية التحتية التقنية:

أشارت 36.4 % من المؤسسات إلى أن البنية التحتية التقنية غير كافية لدعم التحول الرقمي. ويعكس ذلك حاجة هذه المؤسسات إلى تحديث الشبكات، وتحسين أنظمة الحماية، وتطوير الأدوات الرقمية الأساسية.

الفصل الخامس

التوصيات والمقترحات

استناداً إلى ما خلصت إليه هذه الدراسة من مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وتحليل التجارب الدولية والعربية، إضافة إلى النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها أن تساعد الأجهزة الإحصائية العربية على تطوير أدائها وتعزيز قدرتها على الابتكار والتحول الرقمي. وتأتي هذه التوصيات في ثلاثة محاور رئيسية: التخطيط الاستراتيجي، الابتكار والتحول الرقمي، ثم الدور التكاملي للتخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار والتحول الرقمي.

5 - 1 توصيات حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإحصائية العربية

تؤكد نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يزال يعاني من تفاوت في مستوى النضج بين الأجهزة الإحصائية العربية، سواء من حيث وضوح الرؤية والأهداف أو من حيث آليات التنفيذ والمتابعة. ولتجاوز ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الهياكل المؤسسية للتخطيط من خلال إنشاء وحدات متخصصة أو دوائر للتخطيط الاستراتيجي ترتبط مباشرة بالإدارة العليا، بما يضمن مكانة محورية لهذه الوظيفة داخل المؤسسة. كما ينبغي تطوير الخطط الاستراتيجية لتكون شاملة ومرنة، تغطي مدى متوسط وبعيد، مع إجراء مراجعات دورية كل ثلاث إلى خمس سنوات بما يسمح بالتكيف مع التحولات التقنية والسياسية. وإلى جانب ذلك، يوصى بضرورة اعتماد إطار مرجعي موحد للتخطيط يستند إلى الاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة، ويأخذ في الاعتبار المرجعيات الدولية مثل أهداف التنمية المستدامة (SDGs) والأدلة العالمية للتحول الرقمي. كما تبرز أهمية تفعيل أنظمة المتابعة والتقييم من خلال اعتماد مؤشرات أداء رئيسية واضحة، وإنشاء لجان أو وحدات مستقلة للرقابة على التنفيذ وإصدار تقارير شفافة ودورية. ويمكن تلخيص هذه التوصيات كما يلي:

1. تعزيز الهياكل المؤسسية للتخطيط

- إنشاء وحدات أو دوائر للتخطيط الاستراتيجي.
- ربط هذه الوحدات مباشرة بالإدارة العليا لضمان المكانة المحورية.

2. تطوير الخطط الاستراتيجية

- صياغة خطط شاملة ومرنة تغطي المدى المتوسط والبعيد.
- إجراء مراجعات دورية كل (3-5) سنوات للتكيف مع التحولات التقنية والسياسية.

3. اعتماد إطار مرجعي موحد للتخطيط

- الاستناد إلى الاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة.
- الأخذ بعين الاعتبار المرجعيات الدولية مثل أهداف التنمية المستدامة (SDGs).
- الاسترشاد بالأدلة العالمية للتحول الرقمي.

4. تفعيل أنظمة المتابعة والتقييم

- اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وقابلة للقياس.
- إنشاء لجان أو وحدات مستقلة للرقابة على التنفيذ.
- إصدار تقارير دورية وشفافة حول مستوى التقدم.

5 - 2 توصيات حول الابتكار والتحول الرقمي

أظهرت الدراسة أن هناك إدراكا متزايدا لدى الأجهزة الإحصائية العربية لأهمية التحول الرقمي، إلا أن مستوى التطبيق ما زال متفاوتا ومتأثرا بالعوامل المالية والبشرية والتقنية. ومن أجل تطوير هذا المجال، توصي الدراسة بضرورة الاستثمار المكثف في البنية التحتية الرقمية، بما يشمل مراكز البيانات الوطنية، تقنيات الحوسبة السحابية، وأدوات الأمن السيبراني، وذلك لتمكين المؤسسة من إدارة البيانات بشكل آمن وفعال. كما يوصى بتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالاتجاهات، إضافة إلى تطوير منصات وطنية للبيانات المفتوحة والتفاعلية بما يعزز الشفافية ويزيد من الاستفادة من البيانات. ومن الضروري أيضا تنويع مصادر البيانات عبر التحول التدريجي إلى الاعتماد على السجلات الإدارية والبيانات التجارية، إلى جانب دمج تقنيات الاستشعار عن بعد وبيانات الأقمار الصناعية لتوسيع نطاق الإحصاءات الرسمية.

توصي الدراسة على الصعيد المؤسسي بترسيخ ثقافة الابتكار من خلال إنشاء مختبرات ابتكار داخلية تتيح تجريب الحلول الرقمية قبل تعميمها، وتخصيص ميزانيات سنوية للبحث والتطوير في المجال الإحصائي الرقمي. كما يجب إطلاق برامج تحفيزية تشجع الموظفين على المبادرة والتجديد. أما فيما يخص الموارد البشرية، فتبرز الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مستمرة في مجالات علم البيانات وإدارة البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، إضافة إلى استقطاب خبراء رقميين وبناء فرق عمل متعددة التخصصات. ولا يقل أهمية عن ذلك تطوير قيادات إحصائية شابة قادرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات ومواكبة التغيرات التكنولوجية. ويمكن تلخيص هذه التوصيات كما يلي:

1. الاستثمار في البنية التحتية الرقمية

- إنشاء مراكز بيانات وطنية.
- تبني تقنيات الحوسبة السحابية.
- تطوير أدوات الأمن السيبراني.

2. توظيف التقنيات الحديثة

- تبني الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالاتجاهات.
- تطوير منصات وطنية للبيانات المفتوحة والتفاعلية لتعزيز الشفافية.

3. تنويع مصادر البيانات

- الاعتماد التدريجي على السجلات الإدارية والبيانات التجارية.
- دمج بيانات الاستشعار عن بعد وصور الأقمار الصناعية.

4. ترسيخ ثقافة الابتكار المؤسسي

- إنشاء مختبرات ابتكار داخلية لاختبار الحلول الرقمية.
- تخصيص ميزانيات سنوية للبحث والتطوير.
- إطلاق برامج تحفيزية للموظفين لتشجيع المبادرة والتجديد.

5. تطوير القدرات البشرية

- تصميم برامج تدريبية متخصصة في علم البيانات، البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي.
- استقطاب خبراء رقميين وبناء فرق عمل متعددة التخصصات.
- إعداد قيادات إحصائية شابة قادرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

5 - 3 توصيات لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار والتحول الرقمي

بينت التجارب الدولية والعربية أن المؤسسات التي نجحت في التحول الرقمي هي تلك التي جعلت من الابتكار جزءاً أصيلاً في خططها الاستراتيجية، ولم تتعامل معه كمشروع تقني منفصل. لذلك توصي الدراسة بضرورة دمج الابتكار والتحول الرقمي في صلب الخطط الاستراتيجية للأجهزة الإحصائية، بحيث تكون الأهداف الرقمية مرتبطة ارتباطاً مباشراً بمؤشرات الأداء الاستراتيجية. كما ينبغي إعادة تعريف الدور المؤسسي للأجهزة الإحصائية لتتحول من مجرد منتج للأرقام إلى قائد وطني لإدارة النظام الإحصائي والبياني، بما يضمن اتساق السياسات والبرامج الوطنية.

وتبرز هنا أهمية تعزيز الشراكات على المستويين الوطني والإقليمي، سواء من خلال بناء منصات بيانات إقليمية موحدة على غرار تجربة مجلس التعاون الخليجي، أو عبر التعاون مع الجامعات ومراكز البحث لتطوير منتجات إحصائية مبتكرة. كما أن التعاون مع المنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة و"باريس 21" يمكن أن يتيح الاستفادة من التجارب الناجحة ويعزز من مكانة الأجهزة العربية على المستوى العالمي. وفي الإطار نفسه، توصي الدراسة بتطوير سياسات ومعايير لحوكمة البيانات تضمن الجودة والشفافية وحماية الخصوصية، وذلك من خلال إنشاء وحدات وطنية متخصصة لإدارة جودة البيانات وحمايتها. ومن المهم أيضاً إصدار تقارير دورية تقيس مدى نجاح الدمج بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي، مع استخدام أدوات التقييم الدولية لمقارنة مستوى نضج الأجهزة العربية بنظيراتها العالمية.

يمكن القول إن دمج التخطيط الاستراتيجي مع الابتكار والتحول الرقمي يمثل شرطاً أساسياً لاستدامة وتطور الأجهزة الإحصائية العربية. فالتجارب الدولية أثبتت أن التخطيط الطموح والمرن هو المحرك الرئيس للتحول الرقمي الناجح، في حين أن التجارب العربية برهنت على أهمية

ربط الاستراتيجيات الإحصائية بالأهداف الوطنية والإقليمية. كما أظهرت الدراسة أن الأولويات الراهنة للأجهزة الإحصائية العربية تكمن في تعزيز الهياكل التنظيمية للتخطيط، تطوير البنية التحتية الرقمية، بناء القدرات البشرية، وتبني ثقافة الابتكار المؤسسي. وبذلك فإن التوصيات المقدمة تمثل خارطة طريق عملية يمكن أن تسهم في رفع جاهزية الأجهزة الإحصائية العربية لمواجهة تحديات المستقبل وتعزيز دورها في دعم التنمية المستدامة وصناعة القرار المبني على الأدلة. ويمكن تلخيص هذه التوصيات كما يلي:

1. دمج الابتكار في الخطط الاستراتيجية

- إدراج التحول الرقمي كجزء أصيل من الاستراتيجية وليس كمشروع منفصل.
- ربط الأهداف الرقمية بمؤشرات الأداء الاستراتيجية.

2. إعادة تعريف الدور المؤسسي للأجهزة الإحصائية

- الانتقال من دور منتج للأرقام إلى قائد وطني لإدارة النظام الإحصائي والبياني.
- ضمان اتساق السياسات والبرامج الوطنية مع الأهداف الإحصائية.

3. تعزيز الشراكات الوطنية والإقليمية

- بناء منصات بيانات إقليمية موحدة (مثل تجربة مجلس التعاون الخليجي).
- التعاون مع الجامعات ومراكز البحث لتطوير منتجات إحصائية مبتكرة.
- الانخراط مع المنظمات الدولية (الأمم المتحدة، PARIS21) للاستفادة من الخبرات العالمية.

4. حوكمة البيانات وضمان الجودة

- تطوير سياسات ومعايير وطنية لحوكمة البيانات.
- إنشاء وحدات متخصصة لإدارة جودة البيانات وحمايتها.

5. المتابعة والتقييم الدولي

- إصدار تقارير دورية لقياس نجاح الدمج بين التخطيط والرقمنة.
- استخدام أدوات تقييم دولية لمقارنة مستوى نضج الأجهزة العربية مع نظيراتها العالمية.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2019). رؤية العمل الإحصائي الخليجي المشترك 2030م.

2. المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2021). الخطة الاستراتيجية للعمل الإحصائي الخليجي المشترك للفترة (2021 - 2025 م).

3. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023). استراتيجية فلسطين للبيانات 2024 - 2029. رام الله - فلسطين.

https://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/PalDataStrategyPDS2022-2026A.pdf

4. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية
<https://vision2030.gov.sa>.

5. الهيئة العامة للإحصاء، السياسات والاستراتيجيات. <https://www.stats.gov.sa/policies-and-strategies>

6. المركز الاتحادي للتنافسية والإحصاء، الاستراتيجية. <https://fcsc.gov.ae/strategy-ar>

ثانياً: المراجع الإنكليزية

1. Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
2. Steiner, G. A. (1979). Strategic planning: What every manager must know. New York, NY.
3. Bryson, J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
4. PARIS21. (2024). NSDS summary table 2024. <https://www.paris21.org/knowledge-base/nsds-summary-table-2024>
5. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. New York, NY. <https://theism.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>
6. David, F. R. (2017). Strategic management: Concepts and cases (15th ed.). Boston, MA: Pearson. <https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf>
7. United Nations Industrial Development Organization. (2003). Strategic planning manual. Vienna: UNIDO. https://downloads.unido.org/ot/48/03/4803465/STATISTICS_Industrial%20Development%20Report%202002-2003.pdf

8. Schumpeter, J. A. (2008). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (Original work published 1934). New Brunswick, NJ; London, UK: Transaction Publishers. https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers
9. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation and entrepreneurship (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. https://www.researchgate.net/publication/285734411_Innovation_and_Entrepreneurship
10. OECD. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd ed.). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
11. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, 55 (2), 1 – 12. <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology>
12. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A.,

- & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
13. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
14. Ofqual. (2021). *Digital, data and technology strategy: 2021 to 2024*. UK Government. <https://www.gov.uk/government/publications/digital-data-and-technology-strategy-2021-to-2024/digital-data-and-technology-strategy-2021-to-2024>
15. UK Statistics Authority. (2025, April 3). *Strategic business plan: April 2025 to March 2026*. <https://uksa.statisticsauthority.gov.uk/publication/strategic-business-plan-2025-to-2026/>
16. Singapore Department of Statistics. (2022, November 29). *DOS Division Factsheet*. https://www.singstat.gov.sg/-/media/files/who_we_are/dos-div-factsheet.ashx
17. Australian Bureau of Statistics. (2021, September 24). *ABS Data Strategy 2021–22 to 2025*. <https://www.abs.gov.au/about/our-organisation/our-commitments/abs-data-strategy-2021-22-2025>
18. Statistics Canada. (2019). *Data Strategy*:

Delivering insight through data for a better Canada, 2019–2022. https://www.statcan.gc.ca/en/about/datastrategy/statistics_canada_data_strategy.pdf

19. Statistics Netherlands. (n.d.). Innovation and development. <https://www.cbs.nl/en-gb/about-us/innovation-and-development>
20. Statistics Sweden. (2023). Improvement actions PR Sweden for final SCB review final June 2023 [PDF]. <https://www.scb.se/contentassets/401674d3b11d42438f686ad8e3280d51/improvement-actions-pr-sweden-for-final-scb-review-final-june-2023.pdf>
21. Stats NZ. (2023). Stats NZ's statement of strategic intentions 2023–2028. Statistics New Zealand. Stats NZ Strategic Intentions 2023–2028 <https://www.stats.govt.nz/assets/Uploads/Corporate/2023-2028-Statement-of-strategic-intention/Stats-NZs-Statement-of-Strategic-Intentions-2023-2028.pdf>

الملاحق

ملحق رقم (1) : الاستبيان

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار والتحول الرقمي في المؤسسات الإحصائية العربية

أصحاب السعادة رؤساء الأجهزة الإحصائية الوطنية

المحترمين

تحية طيبة وبعد

في إطار دراسة بحثية تهدف الى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الابتكار ودفع مسيرة التحول الرقمي داخل المؤسسات الإحصائية في الدول العربية، نشرف بأن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم التكرم بدعم هذا الجهد العلمي والمساهمة في إنجاحه.

يركز الاستبيان على مدى وضوح الخطط الاستراتيجية في مؤسساتكم، وعلاقتها بالتحول الرقمي، والتحديات التي قد تواجه هذا المسار.

نرجو التفضل بإحالة الاستبيان الى الشخص المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي في مؤسساتكم، للإجابة عليه في أقرب وقت ممكن. ونود التأكيد بأن جميع البيانات التي يتم جمعها ستستخدم لأغراض بحثية فقط، وستعامل بسرية تامة.

نقدر عاليا تعاونكم الكريم، ونثمن مشاركتكم الفاعلة في هذا العمل البحثي الهادف الى تعزيز تبادل المعرفة والخبرات بين الأجهزة الإحصائية في وطننا العربي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير مع خالص الشكر

الباحث

معن سلحج

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

maen@pcbs.gov.ps

القسم الأول: إدارة التخطيط في المؤسسات الإحصائية	
S1.1. الدولة	
	أختر أسم الدولة من القائمة (Choose an item.)
S1.2. هل يوجد في الهيكلية المعتمدة للمؤسسة الإحصائية جسم متخصصة في ادارة عملية التخطيط؟	
	1. نعم، إدارة عامة فأعلى
	2. نعم، دائرة
	3. نعم، قسم فأقل
	4. قيد الانشاء
	5. لا يوجد
S1.3. في أي سنة تم تفعيل عمل هذا الجسم وعلى الهيكلية المعتمدة للمؤسسة الإحصائية؟	
	أختر السنة من القائمة (Choose an item.)
S1.4. ما هو عدد العاملين في ادارة عملية التخطيط ضمن هذا الجسم وعلى الهيكلية المعتمدة للمؤسسة الإحصائية؟	
	1. 1 - 3
	2. 4 - 6
	3. 7 - 9
	4. 10 موظفين فأكثر
S1.5. ما هي المهام الرئيسية لإدارة عملية التخطيط (يمكن اختيار أكثر من خيار)؟	

1.	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
2.	تحديد الرؤية والرسالة
3.	وضع الأهداف الاستراتيجية
4.	تطوير السياسات والاستراتيجيات
5.	تصميم الخطط التشغيلية
6.	تخصيص الموارد
7.	وضع مؤشرات الأداء (KPIs)
8.	التسيق بين الإدارات
9.	التحديث والتطوير المستمر
10.	إدارة المخاطر والتنبؤ بالتحديات
11.	تقييم ومتابعة الأداء
12.	بناء ثقافة التخطيط في المؤسسة
13.	أخرى (يرجى التحديد)
S1.6.	هل يوجد خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الإحصائية؟
1.	نعم
2.	لا
3.	قيد الإعداد
القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي	
S2.1.	ما هي الفترة الزمنية التي تغطيها أحدث خطة استراتيجية للمؤسسة الإحصائية؟
مثال توضيحي: في حال كان هناك خطة استراتيجية تغطي السنوات 2023 الى 2025 تكتب (2023 - 2025) وفي حال عدم وجود خطة استراتيجية يكتب (لا يوجد)	

S2.2. إن كانت الخطة محملة على رابط معين، ارجو تزويدي برابط أحدث خطة استراتيجية للمؤسسة الإحصائية.	
في حال عدم وجودها على رابط على الانترنت ارجو ارسالها عبر الايميل الى: maen@pcbs.gov.ps وفي حال عدم وجود خطة استراتيجية يكتب (لا يوجد)	
S2.3. في حال وجود او عدم وجود خطة استراتيجية - ما هي المرجعيات الوطنية لإعداد الخطط الخاصة بالمؤسسة الإحصائية (يمكن اختيار أكثر من خيار)؟	
	1. الرؤية الوطنية/ الاستراتيجية الوطنية للتنمية
	2. قانون الإحصاءات العامة
	3. احتياجات مستخدمي البيانات
	4. الاستراتيجيات القطاعية
	5. أخرى

S2.4. في حال وجود او عدم وجود خطة استراتيجية - ما هي المرجعيات الدولية والإقليمية لإعداد الخطط الخاصة بالمؤسسة الإحصائية (يمكن اختيار أكثر من خيار)؟	
1.	المبادئ الأساسية لإحصاءات رسمية - الأمم المتحدة
2.	الإطار العام لتطوير الإحصاءات
3.	النظام الإحصائي الوطني المتكامل
4.	معايير الجودة الأوروبية
5.	أهداف التنمية المستدامة
6.	دليل IMF للبيانات
7.	أخرى
S2.5. في حال وجود او عدم وجود خطة استراتيجية - ما هي المرجعيات التقنية والتشغيلية لإعداد الخطط الخاصة بالمؤسسة الإحصائية (يمكن اختيار أكثر من خيار)؟	
1.	استراتيجيات التحول الرقمي
2.	سياسات البيانات المفتوحة وحوكمة البيانات
3.	مبادئ FAIR للبيانات
4.	الإطار العام لعمليات الإنتاج الإحصائي
5.	إطار جودة البيانات الإحصائية
6.	الأدلة العالمية لاستخدام البيانات الضخمة والإحصاءات الحديثة
7.	المعايير التقنية لإدارة البيانات ونشرها

	8. إدارة الابتكار في العمل الإحصائي
	9. سياسات أمن المعلومات وضمان استمرارية الأعمال
	10. المرجعيات التشغيلية الخاصة بالشراكة مع أصحاب المصلحة
	11. أخرى

S2.6. في حال وجود او عدم وجود خطة استراتيجية - كيف تقيم وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الاحصائية؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S2.7. في حال وجود او عدم وجود خطة استراتيجية - كيف تقيم وضوح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاحصائية؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S2.8. في حال وجود او عدم وجود خطة استراتيجية - كيف تقيم وجود إطار عمل استراتيجي واضح يوجه أعمال المؤسسة الاحصائية؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S2.9. كيف تقيم فعالية تواصل الإدارة العليا بخصوص الخطط التنفيذية والاستراتيجية للمؤسسة الاحصائية؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S2.10. كيف تقيم توفير برامج التدريب والتطوير في مجال التخطيط الاستراتيجي للموظفين؟

(التقييم من 1 إلى 10) وفي حال عدم وجود خطط استراتيجية توضع الخيار (1)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S2.11. كيف تقيم فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل مناسب؟

(التقييم من 1 إلى 10) وفي حال عدم وجود خطط استراتيجية توضع الخيار (1)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S2.12. كيف تقيم مدى التكامل بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذ العملي داخل المؤسسة؟

(التقييم من 1 إلى 10) وفي حال عدم وجود خطط استراتيجية توضع الخيار (1)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S2.13. كيف تقيم مؤشرات الأداء (KPIs) لقياس تقدم العمل على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسة الاحصائية؟

(التقييم من 1 إلى 10) وفي حال عدم وجود خطط
استراتيجية توضع الخيار (1)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

S2.14. كيف تقيم استدامة وتحديث الاستراتيجيات المعتمدة مع تغير

المتطلبات والتكنولوجيا؟

(التقييم من 1 إلى 10) وفي حال عدم وجود خطط
استراتيجية توضع الخيار (1)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

القسم الثالث: التحول الرقمي والابتكار

S3.1. هل يوجد في الهيكلية المعتمدة للمؤسسة الاحصائية جسم

متخصصة بالتحول الرقمي؟

1. نعم
2. لا
3. قيد الإنشاء

S3.2. كيف تقيم مستوى تطور البنية التحتية الرقمية في المؤسسة

الاحصائية؟

(التقييم من 1 إلى 10)

*مصدر البيانات لجميع الدول GLOTIP Database

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

S3.3. كيف تقيم اعتماد المؤسسة الاحصائية على تقنيات التحول

الرقمي في أنشطتها الأساسية؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S3.4. كيف تقيم مستوى الاستثمار المالي والبشري في التقنيات الرقمية

في المؤسسة الاحصائية؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S3.5. كيف تقيم تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة البيانات

والإحصاءات في المؤسسة الاحصائية؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S3.6. كيف تقيم تشجيع التخطيط الاستراتيجي على تبني أدوات

الابتكار والتكنولوجيا الحديثة؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S3.7. كيف تقيم اهتمام المؤسسة بتطبيق مفاهيم الذكاء الاصطناعي

والتعلم الآلي لتحليل البيانات؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S3.8. كيف تقيم فاعلية استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين العمليات الإدارية والإحصائية؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S3.9. كيف تقيم وجود ثقافة مؤسسية تشجع على التجريب والابتكار في تقنيات المعلومات؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

القسم الرابع: التحديات والعوائق

S4.1. ما هي أبرز التحديات في تطبيق التحول الرقمي (يمكن اختيار أكثر من خيار)؟

1. نقص الموارد المالية
2. مقاومة التغيير ثقافيا
3. ضعف البنية التحتية التقنية
4. نقص الكفاءات الفنية

5. ضعف التواصل الداخلي
6. أخرى (يرجى التحديد)

S4.2. كيف تقيم مدى تأثير التحديات المالية على تنفيذ المبادرات

الرقمية؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S4.3. كيف تقيم إلى أي مدى تعتبر مقاومة التغيير داخل المؤسسة عائقاً

أمام الابتكار؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S4.4. كيف تقيم مدى كفاية البنية التحتية التقنية الحالية لدعم

مبادرات التحول الرقمي؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S4.5. هل تواجه المؤسسة صعوبة في جذب واستقطاب الخبرات الفنية؟

1. نعم
2. إلى حد ما
3. لا

S4.6. كيف تقيم مدى فعالية قنوات التواصل الداخلي في تنسيق جهود

التحول الرقمي؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

القسم الخامس : تقييم الأداء والنتائج

S5.1. كيف تقيم أن تطبيق الاستراتيجيات الرقمية يساهم في تحسين

الأداء العام للمؤسسة؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S5.2. كيف تقيم أن وجود مؤشرات أداء (KPIs) واضحة يساهم في

قياس نجاح مشاريع التحول الرقمي؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S5.3. كيف تقيم أن تطبيق التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة

البيانات والإحصاءات؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S5.4. كيف تقيم أن تطبيق التحول الرقمي يساهم في زيادة سرعة

اتخاذ القرارات؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S5.5. كيف تقيم رضا العاملين عن التحسينات الرقمية والتغيرات

المطبقة؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

S5.6. كيف تقيم أثر كفاءة الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف وتحسين

الإنتاجية؟

(التقييم من 1 إلى 10)									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

ملحق رقم (2): ملخص توصيات الدراسة

5 - 1 توصيات حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإحصائية العربية

المحور	التوصية الرئيسية	التوصيات الفرعية	تفاصيل إضافية
الهياكل المؤسسية	تعزيز مكانة التخطيط داخل الهيكل التنظيمي	- إنشاء وحدات/دوائر للتخطيط الاستراتيجي - ربطها مباشرة بالإدارة العليا.	يضمن استقلالية التخطيط وقدرته على التأثير في القرارات العليا، ويقلل من طغيان الجوانب التشغيلية على الرؤية بعيدة المدى.
الخطط الاستراتيجية	تطوير خطط شاملة ومرنة	- تغطية المدى المتوسط والبعيد. - مراجعة دورية كل 3 - 5 سنوات.	المراجعة الدورية تسمح بإعادة مواءمة الأهداف مع التغيرات التكنولوجية والسياسية، وتفادي الجمود الاستراتيجي.
الإطار المرجعي	اعتماد مرجعيات وطنية ودولية	- الاستناد إلى الاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة. - الاسترشاد بأهداف التنمية المستدامة (SDGs) - الأخذ بالأدلة العالمية للتحويل الرقمي.	يعزز اتساق الخطط الوطنية مع الالتزامات الدولية ويزيد من فرص الحصول على دعم وتمويل خارجي.
المتابعة والتقييم	تفعيل أنظمة رقابة فعالة	- اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs). - إنشاء لجان مستقلة للرقابة - إصدار تقارير شفافة ودورية.	الشفافية والمساءلة تعزز ثقة صانعي القرار والجمهور في الإحصاءات الرسمية.

5 - 2 توصيات حول الابتكار والتحول الرقمي

المحور	التوصية الرئيسية	التوصيات الفرعية	تفاصيل إضافية
البنية التحتية الرقمية	الاستثمار المكثف في التقنيات	- إنشاء مراكز بيانات وطنية. - استخدام الحوسبة السحابية. - تطوير الأمن السيبراني.	توفر هذه البنية المرنة والقدرة على معالجة البيانات الضخمة بكفاءة وأمان.
التقنيات الحديثة	توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات	- استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي للتنبؤ بالاتجاهات. - تطوير منصات وطنية للبيانات المفتوحة والتفاعلية.	هذه الأدوات تعزز القدرة على استخراج قيمة أكبر من البيانات وتسريع الاستجابة لاحتياجات المستخدمين.
مصادر البيانات	تنويع المدخلات البيانية	- التحول إلى السجلات الإدارية والتجارية. - استخدام بيانات الأقمار الصناعية وتقنيات الاستشعار عن بعد.	يقلل الاعتماد على المسوحات المكلفة ويزيد شمولية الإحصاءات.
ثقافة الابتكار	ترسيخ الابتكار المؤسسي	- إنشاء مختبرات ابتكار داخلية. - تخصيص ميزانيات سنوية للبحث والتطوير. - تحفيز الموظفين على المبادرات.	يخلق بيئة عمل تشجع التجريب والتعلم من الأخطاء وتسرع تبني الحلول الرقمية.
الموارد البشرية	بناء القدرات الرقمية	- برامج تدريب مستمرة في علم البيانات والذكاء الاصطناعي. - استقطاب خبراء رقميين. - إعداد قيادات إحصائية شابة.	يضمن وجود كوادر قادرة على قيادة التحول الرقمي واستدامته على المدى الطويل.

5 - 3 توصيات لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار والتحول الرقمي

المحور	التوصية الرئيسية	التوصيات الفرعية	تفاصيل إضافية
دمج الابتكار بالاستراتيجية	اعتبار الرقمنة جزءاً أصيلاً من الخطط	- ربط الأهداف الرقمية بمؤشرات الأداء الاستراتيجية. - تضمين الابتكار كمحور رئيسي في كل خطة.	يعزز من استدامة الابتكار ويمنع التعامل معه كمشروع ثانوي.
الدور المؤسسي	إعادة تعريف وظيفة الأجهزة الإحصائية	- الانتقال من مجرد منتج للأرقام إلى قائد للنظام الإحصائي الوطني. - ضمان اتساق السياسات الوطنية مع الأهداف الإحصائية.	يرفع من مكانة الجهاز الإحصائي ليصبح مرجعاً رئيسياً في إدارة البيانات الوطنية.
الشراكات والتعاون	توسيع الشراكات الوطنية والإقليمية والدولية	- بناء منصات بيانات إقليمية. - التعاون مع الجامعات ومراكز البحث. - الانخراط مع المنظمات الدولية.	الشراكات تزيد من تبادل المعرفة وتمنح الأجهزة الإحصائية العربية مكانة دولية أقوى.
حوكمة البيانات	وضع سياسات ومعايير وطنية	- تطوير معايير الجودة والشفافية وحماية الخصوصية. - إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الجودة وحماية البيانات.	يعزز الثقة بالبيانات الرسمية ويمكن من استخدامها على نطاق أوسع.
التقييم الدولي	متابعة مستمرة ومقارنة مرجعية	- إصدار تقارير دورية عن الدمج بين التخطيط والرقمنة. - استخدام أدوات التقييم الدولية لمقارنة النضج المؤسسي.	يساعد على رصد الفجوات وتحفيز المنافسة الإيجابية مع المؤسسات العالمية.

