



دليل لوضع خارطة طريق
لإعداد استراتيجية وطنية للإحصاء

**Drafting a Roadmap for
Designing and Approving the NSDS Documents**

دليل لوضع خارطة طريق لإعداد استراتيجية وطنية للإحصاء

الاستراتيجية الوطنية للإحصاء:

يتوقع من الاستراتيجية الوطنية للإحصاء أن توفر لبلد ما استراتيجية لتقوية القدرات الإحصائية عبر كامل النظام الإحصائي الوطني (النظام الإحصائي الوطني هو عبارة عن مجموعة المنتجين والمستخدمين للبيانات والمعلومات الإحصائية في الدولة). سوف توفر الاستراتيجية رؤية حول وضع النظام الإحصائي بعد مدة من الزمن (5 - 10 سنوات) وسوف تحدد المعالم اللازمة للوصول إلى ذلك الوضع. وسوف تقدم إطاراً شاملاً موحداً للتقييم المتواصل للاحتياجات المتجددة وأولويات المستخدمين من البيانات وبناء القدرات اللازمة لتلبية هذه الأولويات بطريقة أكثر تنسيقاً وكفاءة وتعاوناً.

كما ستوفر إطاراً لتعبئة وتسخير وتفعيل الموارد (الوطنية والعالمية) وتضع الأساس للإدارة الاستراتيجية للنظام الإحصائي بشكل أكثر فاعلية وبما يحقق النتائج. وسوف تقدم الاستراتيجية الوطنية لتطوير النظام الإحصائي أيضاً نظرة عامة للنظام الإحصائي وتسهل العملية التي سوف تعمل على:

1. تطوير نظام شامل يوجه عملية تصميم الاستراتيجية عبر جميع مراحلها.
2. تعريف كافة النشاطات اللازمة لتصميم الاستراتيجية.
3. تأكيد مشاركة جميع المعنيين بالإحصاءات الوطنية وإعطاء الشرعية لكامل العملية.

المبادئ العامة للاستراتيجية هي:

1. تغطي كامل النظام الإحصائي الوطني.
2. تشتمل على أسلوب تشاركي وتحث على مساهمة جميع ذوي العلاقة.
3. تأخذ بالاعتبار ما هو موجود وتكيفه بما يتلاءم مع الوضع الحقيقي للبلد.
4. تبنى على مراحل لتسهيل الأوضاع المعقدة بشكل عام.
5. يوافق عليها من قبل السلطات الوطنية بعد كل مرحلة.
6. تدار من قبل البلد وتعتبر ملكاً للوطن.

خارطة الطريق

خارطة الطريق هي وثيقة مرجعية لجميع العاملين في تصميم استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء، تحدد أسلوب تنظيم العمل والأعمال اللازمة والموارد الضرورية لإنتاج الاستراتيجية. غير أنه يجب عدم الخلط ما بين الخارطة ومكونات الاستراتيجية نفسها.

كيف سيتم تصميم الاستراتيجية وبأي موارد، هذا هو السؤال الرئيسي الذي يجب أن ترد عليه خارطة الطريق.

تنظيم العمل يعني تحديد الفرق المعنية بتصميم الاستراتيجية وتبيان الأدوار والمسؤوليات لكل فريق. يجب وضع جدول زمني للأنشطة التي سيقوم بها كل فريق بما يسمح بتبني الاستراتيجية من قبل السلطات الوطنية بعد عدد محدد من الأشهر (12 - 18).

يجب أن تشمل خارطة الطريق أيضاً على الموارد المادية والبشرية الضرورية لكل من تصميم وتنفيذ الاستراتيجية.

كما تخدم خارطة الطريق باعتبارها مرجع هام لاعداد طلبات التمويل ووضع مسودات الشروط المرجعية لمختلف الأمور الطارئة وتوفر معلومات هامة لجميع ذوي العلاقة.

تنظيم العمل

1. تشكيل لجنة فنية مركزية من 2 - 3 أشخاص للقيام بإعداد الاستراتيجية، ويجب أن يكون أحدهم أو اثنين متفرغاً للعمل طيلة مدة عملية التصميم.

2. تشكيل عدة لجان من الخبراء لتقديم المشورة في اللحظات الحاسمة في مواضيع يتم تحديدها من قبل اللجنة المركزية أو من قبل الفريق المسؤول عن العمل.

3. تشكيل لجنة مصغرة تشمل على مندوب من جهاز الإحصاء لتوجيه العمل وتقديم الإرشادات إلى اللجنة المركزية. ويجب أن تكون هذه اللجنة المصغرة فرع من مجموعة أكبر تشمل على مندوبين من جميع المؤسسات المنتجة للخدمات الإحصائية وممثلين عن مستخدمي البيانات.

4. تشكيل مجلس استشاري لتقديم المشورة يتكون من جميع ذوي العلاقة في العمل الإحصائي. قد يكون هذا المجلس، مجلس الإحصاء الوطني في حال وجوده أو مجلس يشكل لهذه الغاية ويتمثل فيه جميع ذوي العلاقة، حيث تسهم العملية التشاورية في إعطاء الشرعية للاستراتيجية.

5. مجلس الوزراء يقرر ويصادق على الاستراتيجية، وعندما لا يكون ذلك ممكناً فإن الوزير المعني بالإحصاءات الوطنية يكون مسؤولاً عن المصادقة. وعلى أي حال فإن المبدأ أن تتم المصادقة من قبل أعلى مستوى حكومي ممكن.

توزيع الأدوار

سوف تعتمد الاختيارات والمقترحات على الأنظمة والقوانين الوطنية المرعية الخاصة بتوزيع الأدوار لتصميم وتبني برامج العمل الإحصائية مع الأخذ بالاعتبار الوضع المؤسسي القائم، حيث قد يتطلب الأمر إنشاء هيكل مؤسسية جديدة.

السلطات الوطنية، الجهة المشرفة

تقوم الجهة المشرفة برعاية العمل في تصميم الاستراتيجية ومراجعة التقارير واتخاذ القرارات النهائية الخاصة بها. وفي معظم الحالات فإن مجلس الوزراء هو الذي يتخذ القرارات

الخاصة بالسياسات وتخصيص الموارد، أما الآراء الخاصة بالأمر الفنية فتقدم من المؤسسات القائمة ذات العلاقة أو التي يتم إنشاؤها. وترفع هذه الآراء مع مقترحات القرارات إلى الوزير المعني بشؤون الإحصاء ليرفعها بدوره إلى مجلس الوزراء للمصادقة عليها.

فريق إدارة المشروع

هذا الفريق هو الجهة التنفيذية الرئيسية المسؤولة عن إجراء الدراسات وكتابة التقارير وتطوير الاقتراحات. يمكن التغيير في تشكيلة هذا الفريق من مرحلة لأخرى ولكن من الهام للغاية الحفاظ على نواة للفريق طيلة مدة العمل في تصميم الاستراتيجية، مهمتها قيادة العملية والسير بها حتى النهاية بما في ذلك كتابة التقارير الشاملة وتنظيم عمليات التشاور واعداد المقترحات وتقديم مسودات القرارات للسلطات.

وحيث أن التقييم الأساسي يتطلب جمع معلومات تغطي العديد من الحقول والأمور، يتوجب تشكيل فرق متخصصة لمساعدة الفريق الدائم مهمتها إجراء الدراسات التي يمكن توزيعها إلى محورين:

النتائج الحالية - الحاكمية، رضى مستخدمي البيانات، رضى الفرق العاملة.
النتائج الحالية - نظام إنتاج البيانات وكيفية أدائه.

ويجب أن يقود الفريق الدائم منسق، يكون محل احترام من قبل جميع ذوي العلاقة، قادر على احتواء أي خلافات في الرأي. وقد يكون من الضروري أن يكون قادراً على الوصول إلى الوزراء المعنيون. ومن أجل البناء على الخبرات المكتسبة من المشاركة في أعمال تصميم الاستراتيجية، يفضل أن يكون بقية أعضاء الفريق متاحين على الأقل عند الطلب. أما الاستفادة من الخبرات الأجنبية، فيجب أن يقتصر على الدراسات الفنية. ويجب توفر سكرتاريا للقيام بأعمال الدعم اللوجستي طيلة مدة العمل في تصميم الاستراتيجية.

المستشارون

يتم تحديد الاستشاريون المطلوبون قبل إطلاق مشروع تصميم الاستراتيجية، ويتم استشارتهم في الأمور الفنية في مواضيع محددة مثل الأمور القانونية وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية. وإذا دعت الضرورة يمكن طلب المساعدة الفنية الخارجية من الشركاء الخارجيين.

المستفيدين والمعنيون

دلت التجربة على أن الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء يجب أن تكون ناتجة عن إجماع واسع، والذي لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال عملية تشاور مكثفة مستمرة مع جميع الشركاء والمستفيدين وذوي العلاقة. وتأخذ عملية التشاور هذه شكل ورش عمل ومراجعة لمسودات الوثائق. أحياناً تدعو القوانين والأنظمة سارية المفعول المتعلقة بالعمل الإحصائي إلى عملية تشاور عامة من أجل خلق هيئات فرعية فنية أو موضوعية أو عبر قطاعية إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

وتوفر ورش العمل الفرص لتبادل الآراء بين جميع المعنيين، ومثال ذلك حول مسودات الوثائق التي سيتم مراجعتها لتضمين ملاحظات وتوصيات جميع الشركاء. ويجب عقد ورش العمل هذه في اللحظات الحاسمة في عملية تصميم الإستراتيجية، مثلاً:

1. عند بداية مرحلة التقييم من أجل إطلاق أنشطة أو أعمال التصميم.
2. عند نهاية مرحلة التقييم من أجل مراجعة مسودة تقرير هذه المرحلة من حيث تقييم النظام والرؤية والإحصاءات ذات الأولوية وصياغة المقترحات حول السيناريوهات المنظورة للإستراتيجية.
3. في نهاية مرحلة الرؤية وتصميم الإستراتيجية لمراجعة السيناريوهات وصياغة المقترحات حول الفوائد النسبية.
4. بعد اعتماد التقرير النهائي لإطلاق عملية تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.

مكونات خارطة الطريق:

1. المجال والخلفية الإحصائية والسياسية

يمكن أن يشمل هذا الفصل ما يلي:

- أ- تذكير بتاريخ الأحداث السياسية الرئيسية في البلد مثل الانتخابات واجتماعات الموافقة على الموازنة.
- ب- تذكير بجميع القرارات الرسمية والأسباب الداعية إلى تصميم إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء.
- ج- تعريف نطاق عمل نظام الإحصاء الوطني.
- د- مراجعة عامة للوضع القائم للنظام الإحصائي الوطني.
- هـ- نتائج من دراسات إحصائية حديثة.
- و- الاتفاقات حول مبادرات التطوير الإحصائي (بما فيها المشاركة في النظام العام لنشر البيانات GDDS واتفاقات التعاون الفني) المتفق عليها مع الشركاء.
- ز- قائمة بالوثائق المتعلقة بتطوير نظام الإحصاء الوطني.

2. نظرة عامة على العملية والأهداف والنتائج المتوقعة

1.2 المبادئ والأهداف الكلية الأساسية

الهدف العام لخارطة الطريق هو وصف كيفية قيام البلد بتصميم وتبني إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء. يمكن أن يكرر هذا الفصل المبادئ الأساسية لأسلوب تصميم الإستراتيجية. على الأسلوب أن:

- أ- يغطي كامل النظام الإحصائي غير أنه يتكيف مع الوضع الوطني القائم.
- ب- يكون شاملاً وشفافاً.

- ج- يتكامل مع عمليات صنع القرارات الوطنية .
- د- يوضع، منذ البداية ، بدعم من جميع الشركاء .
- هـ- يوضع على مراحل وفي كل مرحلة تجري:
- عملية تشاور قبل إعداد الدراسات والتقارير .
- مراجعة جميع تقارير التقدم في العمل من قبل المعنيين .
- رفع المقترحات إلى السلطات لاتخاذ القرارات .
- وأخيراً إنتاج وتوزيع الوثائق ونشر المعلومات حول كل القرارات المتخذة .

2.2 النتائج المتوقعة

وهذه تشمل الدراسات وتقارير تقدم العمل، وبشكل خاص جمع الوثائق المصادق عليها من قبل السلطات المختصة مثل تقارير التقييم والإستراتيجيات ووثائق الخطط.

3. تضمين الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء في وثيقة إستراتيجية خفض الفقر وفي السياسات التنموية العامة.

سوف يوضح هذا الفصل نتائج الفصلين السابقين، من حيث، مع الأخذ بالاعتبار الوضع القائم، كيف سيقوم البلد بتصميم الإستراتيجية ودمجها في سياسات التنمية الوطنية وسياسات خفض الفقر . وبشكل خاص، كيف سيتلاءم الجدول الزمني لتصميم الإستراتيجية مع الجدول الزمني السياسي والمالي للبلد .

4. التنظيم العام المعتمد

يصف هذا الفصل التنظيم المعتمد من قبل البلد لتصميم إستراتيجيته (أنظر الفصل الخاص بتنظيم العمل أعلاه).

5. توزيع الأدوار

يتناول هذا الفصل توزيع الأدوار والمسؤوليات لمختلف العاملين في عملية تصميم الإستراتيجية (أنظر الفصل الخاص بتوزيع الأدوار أعلاه)

6. الأنشطة

يجب تكييف أنشطة العمل الإحصائي في الإستراتيجية بما يتلاءم مع المجال الوطني القائم، وبما يتلاءم مع الأسلوب السابق وصفه المبين بالتفصيل في دليل تصميم الإستراتيجية . في هذا الفصل يجب، بشكل خاص، بيان الأنشطة والشروط ووضع مسودات تقارير التقدم في العمل بعد كل مرحلة ومراجعة هذه المسودات ومن ثم وضعها في صيغتها النهائية من قبل فريق التصميم وأخيراً المصادقة عليها رسمياً من قبل السلطات المختصة . هذا الأسلوب يأخذ بالاعتبار القوانين والأنظمة سارية المفعول في البلد والمتعلقة بالأمور المالية والإحصائية من جهة ووضع المباحثات مع الشركاء الخارجيين من جهة أخرى.

1.6 الإطلاق

- أ- إعداد والمصادقة على مسودة خارطة الطريق.
- ب- وضع هيكل تصميم الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.
- ج- تعبئة الموارد الخارجية.
- د- مراجعة وإصدار قرارات من السلطات المختصة (نهاية مرحلة الإطلاق).

2.6 التقييم

- أ- وضع آليات التقييم والمشاركة في المعلومات والدعم لجميع المعنيين والمجتمع الدولي.
- ب- تأسيس نظام تقييم على طول محورين رئيسيين:
 - تقييم النتائج الحالية للنظام الإحصائي من جهة رضى مستخدمي البيانات ورضى الجهاز العامل بشكل عام من حيث الحاكمية.
 - النتائج الحالية مقارنة مع نظام إنتاج البيانات وأدائه.
- ج- وضع أسلوب لتقييم الوضع الراهن
- د- المشاركة في المعلومات وأنشطة الدعم.
- هـ- مراجعة وإصدار قرارات من السلطات المختصة (نهاية مرحلة التقييم).

3.6 الرؤية وتعريف الإستراتيجيات

- أ- تعريف رؤية تطوير النظام الإحصائي الوطني.
- ب- تحديد أوليات المخرجات للسنوات القادمة.
- ج- اختيار السيناريوهات الإستراتيجية، ولكل سيناريو إعداد دراسة عن:
 - الحل التنظيمي للوصول إلى النتائج المرغوبة.
 - مجموعة من الإستراتيجيات لبناء القدرة اللازمة لإنتاج النتائج المرغوبة.
- د- دراسة مقارنة لمزايا ومساوئ السيناريوهات المختارة.
- هـ- مسودة تقرير حول الإستراتيجيات.
- و- مسودة مقترحات لرفعها إلى السلطات المختصة.
- ز- مراجعة وقرارات من السلطات المختصة (نهاية مرحلة الرؤية وتعريف الإستراتيجيات).

4.6 خطط العمل

- أ- الانتهاء من إعداد تقرير الإستراتيجيات والمشاركة في المعلومات والدعم.
- ب- مراجعة مقاييس الطوارئ الواجب اتخاذها.
- ج- تصميم آلية للرقابة والتقييم على عملية تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.
- د- وضع برنامج تنفيذي يغطي كامل المدة.

- هـ- وضع مسودة برنامج أنشطة العام الأول مع الأخذ بالاعتبار مناقشات الموازنة القادمة.
 - و- مسودة تقرير خطة العمل.
 - ز- مسودة المقترحات التي سوف ترفع للسلطات المختصة.
 - ح- مراجعة وقرارات من السلطات المختصة (نهاية مرحلة خطة العمل).
 - ط- الانتهاء من خطة العمل للسنة الأولى ومن تقرير هذه المرحلة.
 - ي- دمج جميع القرارات والوثائق الخاصة بالإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.
 - ك- معلومات ودعم لكل المعنيين.
- 5.6 نهاية مرحلة تصميم الإستراتيجية الوطنية للإحصاء.

7. الميزانية والموارد المطلوبة ومصادر المساهمات

1.7 المصادر

يتوجب في هذه المرحلة تطوير الموارد المطلوبة بما في ذلك المساهمات الفعلية والمتوقعة لتغطية الأنشطة التالية:

- أ- الأعمال اللوجستية والسكرتاريا وأنشطة التنظيم وإعداد مسودات التقارير
- ب- الاستشارات والمساعدة الفنية.
- ج- جمع المعلومات وأسلوب العرض الفني.
- د- مراجعة مسودات الوثائق.
- هـ- ورش العمل.
- و- الإجتماعات .
- ز- طباعة وتوزيع الوثائق.

2.7 الميزانية المتوقعة

يجب وضع ميزانية تفصيلية لتوقعات الإنفاق على :

- أ- النفقات التشغيلية للفريق الدائم.
- ب- النفقات المرتبطة بأنشطة محددة (مثل ورش العمل، المهمات الدراسية، المهمات الاستشارية الدولية وخلافه).

3.7 المساهمات الخارجية

بالنسبة لمصادر التمويل، فإن أفضل حل أن تكون من مصدر واحد، موازنة الدولة أو جهة مانحة خارجية. غير أن مشاركة عدة جهات مانحة، بالرغم من صعوبة ترتيباتها الإدارية، قد يكون له فوائد.

8. الجدول الزمني المتوقع

يجب على واضعي خارطة الطريق اقتراح الجدول الزمني للتنفيذ مع الأخذ بالاعتبار الوضع في البلد والمواعيد النهائية.

9. الملاحق

يجب أن تشمل ملاحق خارطة الطريق، حيثما أمكن ذلك ما يلي:

- 1.9 القرارات السابقة التي أدت إلى تصميم خارطة الطريق.
- 2.9 الجدول الزمني للاجتماعات والعمليات السياسات الوطنية الرئيسية.
- 3.9 الإستراتيجيات السابقة، إن وجدت، ونتائج تقييم أحدث إستراتيجية.
- 4.9 الدراسات الحديثة حول النظام الإحصائي الوطني ونتائجها الإستراتيجية.
- 5.9 قانون الإحصاءات ساري المفعول وقائمة بالمؤسسات الإحصائية القائمة ومهامها الرئيسية.
- 6.9 ملاحظات الشركاء حول التطوير وآلية التعاون.
- 7.9 الميزانية الوطنية الخاصة بعلميات الإحصاءات واستثماراتها.
- 8.9 برامج التطوير الإحصائي الجارية أو المخطط لها، بما في ذلك المسوح والتعدادات القائمة.
- 9.9 شروط تصميم خارطة الطريق ومتطلبات إقرارها رسمياً.
- 10.9 طلبات التمويل القائمة.
- 11.9 المراجع.