

الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء

(أ.و.ت.ا)

القضايا المتعلقة بالتخطيط للإعداد والتنفيذ



نسخة المسودة

سكرتيرية باريس 21

يوليو 2006

توطئة:

ينصب الإهتمام شيئاً فشيئاً حول أهداف الألفية من أجل التنمية، والتسيير المتمحور حول النتائج في مجال التنمية.

لقد ازداد وعي أصحاب القرار السياسي في الدول النامية وفي المجتمع الدولي، بأهمية الإحصاء بوصفه عامل تنوير للتدخل في مجال التنمية وفي تقييم نتائجها.

ووعياً منها بالتحول نحو سياسة قائمة على الوقائع، فإن الطاولة المستديرة الدولية حول التسيير المرتكز على النتائج في مجال التنمية، المنعقدة بمراكش في شهر فبراير 2004، أصدرت نداءً إلى الدول تحثها فيه على تنفيذ أنشطة للتخطيط الاستراتيجي لتطوير أنظمتها الإحصائية. وقد تم إنشاء باريس 21 من أجل ترقية هذا البرنامج وتسييره.

تعالج هذه الوثيقة هذا الموضوع الحساس، إنسجاماً مع روح باريس 21، ترمي هذه الوثيقة إلى إعداد استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء في كافة الدول النامية بحلول 2006، من أجل الحصول على معطيات وطنية تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية لتخفيف الفقر وفي حساب كافة المؤشرات بحلول 2010، هذه الوثيقة التي تصاحب وتكمل "دليل إعداد استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء"، تعترف بأن الاستراتيجية الأكمل لا يمكن أن تبلغ أهدافها إذا لم تجد طريقها إلى التنفيذ، لذا فإنها تحدد بعض القضايا الأساسية التي يتعين أن تكون موضوع تفكير جاد في إطار مسار (إ.و.ت.إ) خاصة خلال مراحل التخطيط والإعداد والتنفيذ، والوثيقة تقدم كذلك الحلول الممكنة لهذه القضايا وتظهر كيف تم انتهاجها في بعض الدول.

وتستمد هذه الوثيقة أهميتها من كونها تشكل إطاراً لتنسيق كافة الأنشطة الإحصائية في دولة ما ولمجمل الدعم الدولي أو الثنائي لصالح أي بلد في مجال الإحصاء سواء تعلق الأمر بمتدخلي أنظمة الإحصاء الوطنيين أو بالهيئات المانحة.

كلمة شكر وامتنان:

تعتبر هذه الوثيقة ثمرة توجيهات الورشات الإقليمية "باريس 21" في مجال إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات ومن خلال تجارب فرق إعداد (إ.و.ت.إ) بالدول النامية، وقد قدم العديد من أعضاء لجنة الإشراف "باريس 21" وكذا مختلف الشركاء، إرشادات كما قاموا بمراجعة الصيغ السابقة للمسودة، وقد استفادت سكرتارية "باريس 21" بصورة خاصة، من مساهمات هامة من قبل مجموعة تطوير المعطيات في البنك الدولي والبروفسور "بن كيراجيرا" رئيس مجلس إدارة مكتب الإحصاء بيوغاندا والخبير لدى السكرتارية.

المحتويات:

	توطئة
	كلمة شكر وامتنان
	ثبت المصطلحات
	تقرير موجز
	الباب الأول: مقدمة
	1.1- التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإحصاء
	2.1- مراحل مسار (إ.و.ت.إ)
	الباب الثاني: قضايا أساسية في مجال الإعداد والتنفيذ
	1.2- مقدمة
	2.2- المسوغات
	3.2- القيادة والتسيير
	4.2- خريطة طريق مسار (إ.و.ت.إ)
	5.2- المشاركة والإضطلاع والمساعدة الفنية
	6.2- كيف تقيم ن.إ.و
	7.2- من التقييم إلى الإستراتيجيات
	8.2- الاتجاهات العامة للقضايا القطاعية
	9.2- تفاهم تنظيمي ومؤسسي جديد لدعم (إ.و.ت.إ)
	10.2- تسيير التغيير
	11.2- من الاستراتيجيات إلى النشاط
	12.2- كلفة وتمويل تنفيذ (إ.و.ت.إ)
	13.2- المتابعة وإعداد التقرير ومراجعة مستوى التقدم
	الباب الثالث: القائمة الأساسية (إ.و.ت.إ)
	1.3- ما هي (إ.و.ت.إ)
	2.3- القائمة الأساسية (إ.و.ت.إ)
	3.3- تسيير القائمة

بيليوغرافيا:

- الملحق 1: خارطة طريق (إ.و.ت.إ) في زمبابوي
- الملحق 2: القائمة الأساسية (إ.و.ت.إ).
- الملحق 3: مشروع إطار مشترك بين القطاعات.
- الملحق 4: رسالة تسويغ.

تقرير موجز:

لقد تزايد وعي الحكومات الوطنية والمجتمع الدولي خلال السنوات الأخيرة بأهمية الدور الذي يلعبه الإحصاء ضمن سياسات التنمية، وانطلاقاً من ضرورة التخطيط الاستراتيجي لنمو أنظمة الإحصاء الوطنية في الدول النامية، فإن الطاولة المستديرة الدولية الثانية المنعقدة بمراكش فبراير 2004، حول التسيير المرتكز على نتائج التنمية قد تمخضت عن خطة عمل مراكش للإحصاء التي تشجع الدول على تصور استراتيجية وطنية لتنمية الإحصاء بحلول 2006، تطلعا للبدء في تنفيذها في السنة الموالية والحصول على إحصاءات وطنية تكون منطلقاً للسياسات الوطنية في مجال التنمية وأساساً لحساب مؤشرات أهداف الألفية في مجال التنمية بحلول 2010.

لقد قدمت "باريس 21" في أواخر 2004 مسوغاً ودليلاً للإعداد من أجل مساعدة فرق تصور استراتيجيات الإحصاء بالدول النامية، وبما أن أي استراتيجية لا يمكن أن تكون مفيدة في الواقع إلا إذا تم تنفيذها، فإن "باريس 21" تنصح باعتماد هذا الدليل بخصوص التخطيط والتنفيذ بغية مساعدة الدول في هذه المرحلة الحرجة وذلك بإثارة بعض القضايا التي يتعين أن يتم تناولها (بما في ذلك مرحلة الإعداد) بتوفير دراسة حالات من شأنها أن توضح عملية التخطيط الاستراتيجي الجارية.

ومن بين القضايا الأساسية المتعلقة بالتخطيط والإعداد والتنفيذ التي يتعين القيام بها في إطار مسار (إ.و.ت.إ)، ما يلي:

- المسوغات
- القيادة والتسيير
- خارطة طريق لمسار "إ.و.ت.إ"
- المشاركة والإضطلاع والمساعدة الفنية
- كيف نقيم "توأ"
- من التقييم إلى الاستراتيجيات
- تفاهم تنظيمي ومؤسسي جديد لدعم "وأوتأ"
- تسيير التغيير
- من الاستراتيجيات إلى النشاط
- تنسيق جهود المانجين وتسيير الأموال

— لا يحظى الإحصاء على الدوام لدى العديد من الدول، بالدعم المعنوي والسياسي والمالي الذي يستحقه في ضوء الدور الأساسي الذي يلعبه بوصفه مصدرا استراتيجيا للتخطيط واتخاذ القرارات والحكم الرشيد، وأساسا يركن إليه في مجال التسيير. وتتجم عن هذا الاستخفاف عادة "حلقة ومفرغة" هي تدني النمو الإحصائي.

ومن أجل مساعدة الدول في الترويج لاستخدام الإحصاء والدعم المتزايد لتطوير الإحصاء وإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات، قامت "باريس 21" بإحداث سلسلة من أدوات الترويج تشمل أفلاما ومقالات وإصدارات وعروضا، يتطلب مسار "إ.و.ت.إ" مستويات مختلفة من القيادة والتسيير — سياسية، تنظيمية وإجرائية — وعلى المستوى السياسي، يتعين أن يتم تشجيع وزارات المالية والهيئات الداعمة على أعلى مستوى من أجل إبراز ملامح الإحصاء لدى دولها، وعلى المستويات التنظيمية والإجرائية خاصة بالنسبة للمكتب الوطني للإحصاء، يتعين على القادة استيعاب وتوجيه مسار "إ.و.ت.إ" بشكل يضمن إمتلاكه من قبل المنخرطين في نظام الإحصاء مما يمنحهم حرية التصرف فيه.

تتطلب كل "إ.و.ت.إ" يراد لها النجاح، تخطيطا فعالا، ويتعين إعداد خارطة طريق لـ"إ.و.ت.إ" — منذ المراحل الأولى لإعداد الاستراتيجية الإحصائية — تبين كيف يتقدم المسار، وهي أدوار مختلف المتدخلين فيه، وينبغي للقائمين على مسودة خارطة الطريق أن يتناولوا قضايا المشاركة والاضطلاع والمساعدة الفنية، وتعد مساهمة الشركاء المحليين في إعداد الاستراتيجية الإحصائية عادة ضعيفة حسب الخبراء الدوليين، ومع ذلك فإن مشاركة واضطلاع كافة الشركاء المحليين ترمي أساسا إلى إثارة الإحساس بامتلاك مسار التغيير وبنفس الدرجة يتعين الحذر بخصوص استخدام أمثل للمساعدة الفنية الخارجية، طبقا للمبادئ الأساسية للأمم المتحدة في مجال أفضل الممارسات في التعاون الفني المتعلق بالإحصاء.

عندما تتم المصادقة على خارطة طريق ما يبدأ مسار الإعداد عادة بتقييم لنظام الإحصاء الوطني (ن.إ.و) وهذا التقييم يجب ألا يقتصر فقط على تحليل للمزايا ونقاط الضعف والفرص والتهديدات بل يتعين كذلك أن ينصب حول طرق إدماج القضايا الإحصائية القطاعية ضمن "إ.و.ت.إ" الشاملة وخلال مرحلة الإعداد الاستراتيجي هذه نحلل الحاجات فيما يتعلق بالمعطيات وبطرق تحديد الأولويات.

وعند الانتقال من التقييم إلى الاستراتيجيات، تحدد فرق تصور "إ.و.ت.إ" الأهداف الاستراتيجية أي ما يتعين إنجازه والنتائج المطلوبة، وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة

وقابلة للقياس والإنجاز ومحدودة زمنيا، وتؤدي الأهداف الاستراتيجية المعالجة عادة تفاهات تنظيمية ومؤسسية جديدة لدعم "إ.و.ت.إ" بما في ذلك تعديل أو مراجعة القوانين الإحصائية والرفع من مستوى المكتب الوطني للإحصاء وتحسين تنسيق المكاتب الوطنية للإحصاء "م.و.إ" في مجملها بالإضافة إلى الدعم المعزز لنمو الإحصاء – وتقدم وثيقة تنظيم الإحصاء الصادرة عن الأمم المتحدة إرشادات قيمة حول طريقة معالجة القضايا الخاصة.

وهذه التفاهات التنظيمية والمؤسسية الجديدة تنسجم بطبيعة الحال مع ضرورة تسيير التغيير، ويحدث التغيير بالنسبة "إ.و.ت.إ" في الغالب على ثلاثة مستويات: فردي وتنظيمي وتنسيقي، وعلى الرغم من أن التغيير قد يخدم الجميع فإن مسؤلي "إ.و.ت.إ" يمكن أن يواجهوا بعض المقاومة على هذه المستويات الثلاثة، ويتطلب تسيير التغيير تحفيز الأشخاص وتعديل الثقافة التنظيمية وإدراك كون التحسينات نادرا ما تحدث بصورة مباشرة وعندما تنتقل فرق الإعداد من الاستراتيجيات إلى النشاط فإنها تقوم بإنجاز خطط عمل ترمي إلى تحديد أهداف سنوية أو على المدى القصير وإلى توجيه وتمثيل قاعدة لتوزيع المصادر وتركيز الأنشطة حول إنجاز الأهداف الاستراتيجية وتحديد أولويات ومؤشرات تمكن من قياس مستوى التقدم المنجز، وتشكل آليات أساسية لتحديد معايير الأداء وتقييم التقدم الحاصل بخصوص تحقيق المرامي والأهداف على المستوى البعيد.

ويتعين كذلك أن يضم مسار "إ.و.ت.إ" منسقية جهود المانحين وتسيير الأموال الموجهة نحو تمويل تنفيذ الاستراتيجية – ويجب أن تمنح الاستراتيجيات ميزانيات تتسم بالواقعية كما يتعين ألا تقلق هذه الميزانيات الحكومات ولا المانحين المتوقعين، لذا يجب أن يتم إشراك المانحين ومسؤولي الميزانيات الوطنية، منذ البداية في إعداد الاستراتيجية.

ولقد أعدت سكرتيرية "باريس 21" قائمة "إ.و.ت.إ" تشكل مرجعا مشتركا لنوعية أي "إ.و.ت.إ" ومسارات إعدادها وتنفيذها – وهذه القائمة تقدم لائحة المؤشرات الممكنة خدمة لمسار التقييم، ويتعين أن يبقى تقييم أي "إ.و.ت.إ" من اختصاص الدول التي عليها أن تستخدم هذه القوائم لأغراض تقييمية ذاتية أو تقييم من طرف النظراء.

الباب الأول: مقدمة

1.1- التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإحصاء

يبرر إيان سيمور في كتابه المعنون: "تعرف على مقدراتك الحقيقية"، ضرورة المخطط بالطريقة التالية: "عندما تكون لديك خطة ما تتيح لك التركيز والرؤية وفهم ما سيكون عليه الأشياء في المستقبل، وهذا يمنحك الأمل ويشكل لديك مصدرا للإلهام، ويحفزك على التصرف للقيام بعمل ما، ومن دون خطة، لا يكون لديك أي شيء من هذا بل على العكس من ذلك أمل زائف بأن الأمور ستنتهي على ما يرام (2001).

التخطيط الاستراتيجي مفيد بالنسبة لوكالات ونظم الإحصاء سواء تحصلوا على نتائج إيجابية أو لم يتحصلوا عليها، فعند ما تكون هذه الهيئات ضعيفة أو قليلة الأداء، كما هي الحال في العديد من الدول النامية يتيح التخطيط الاستراتيجي إعادة بنائها لتحسين أدائها للحصول على نتائج أفضل وتحديد أهداف طويلة الأمد واستخدام المصادر المحدودة من بين أنشطة مختلفة تبعا لأولويتها. وتحتاج الوكالات ونظم الإحصاء ذات الأداء الجيد خاصة في الدول الصناعية، كذلك إلى تخطيط استراتيجي للرفع من أدائها في بعض المجالات مثل تحسين النوعية والتحديث وتطبيق لتقنيات الجديدة للإعلام.

ويوفر التخطيط الاستراتيجي قاعدة للتسيير وتوزيع العمل والتنسيق، كما يوضح أي الأهداف أكثر نجاعة وأي أنشطة يتعين إكمالها وآجال التنفيذ وتوفر المصادر والمتابعة والتقرير والتقييم، إذن من دون تخطيط يمكن أن تتخذ قرارات سيئة كما يمكن هدر مصادر كثيرة وتشغيل أشخاص بغية بلوغ أهداف خاطئة. منذ 2003، يتم بيان أهمية دعم التخطيط الاستراتيجي للإحصاء بوصفه عنصرا أساسيا لترقية ثقافة سياسية ومسار لاتخاذ القرار يركز على الوقائع للرفع من فعالية تخفيف الفقر وبلوغ أهداف الألفية للتنمية.

وتركز "باريس 21" جهودها حول الدول ذات الدخل الضعيف لمساعدتها في إعداد وتنفيذ "إ.و.ت.إ" مع نهاية 2006 من أجل البدء في تنفيذها السنة الموالية والقدرة على إعداد إحصاءات وطنية جيدة للتقييم المقبل للألفية في سنة 2010، وهذا الهدف يمثل عنصرا أساسيا في خطة عمل مراكز للإحصاء المصادق عليها خلال الطاولة المستديرة الدولية الثانية حول التسيير القائم على النتائج في مجال النمو المنعقدة في فبراير 2004.

وقد تمت المصادقة كذلك على "إ.و.ت.إ" مؤخرا من قبل الإطار المرجعي الإقليمي لتعزيز القدرات الإحصائية بإفريقيا الرامي إلى توفير توجيهات استراتيجية وآليات مناسبة لقيادة وتسريخ نمو مستديم للقدرات الإحصائية في إفريقيا بغية تسيير يتمحور حول النتائج. وتعد "إ.و.ت.إ" قبل كل شيء، مرجعا جديدا في مجال التخطيط الاستراتيجية، وتغطي كافة القطاعات وكل المستخدمين، كما تقدم مبادئ تسيير عصرية مقبولة لدى الإدارة الإحصائية الرسمية، إن "إ.و.ت.إ" تشكل عامل تغيير وهي مقاربة ترمي إلى تطوير الإحصاء بشكل شمولي، وقد واجهت الدول التي تعد وتنفذ "إ.و.ت.إ" جملة من المشكلات التي لم يتم بعد تناولها بشكل معمق خلال النشريات السابقة لـ"باريس 21" مثل: دليل إعداد "إ.و.ت.إ" موجهة بصفة أساسية نحو أولئك الذين سيتولون قيادة مسار "إ.و.ت.إ" خاصة مسار الإعداد، وبدون حل شاف لهذه المشاكل يكون من غير المحتمل أن تبلغ "إ.و.ت.إ" الأهداف المرسومة لها، لذا تم إعداد هذه الوثيقة لتصاحب دليل إعداد "إ.و.ت.إ" وهي تعني بتعريف ومعالجة المشاكل التي يمكن أن تعقد إعداد وتنفيذ "إ.و.ت.إ" وهذه الوثيقة تبرز بعض الحلول الممكنة للمشاكل المثارة وتقدم، متى أمكن ذلك، بعض الأمثلة للحلول التي يمكن أن تكون معقولة.

2.1- مراحل مسار "إ.و.ت.إ"

من المفيد أن نذكر بأن مسار "إ.و.ت.إ" يشمل ثلاث مراحل مرتبطة: المرحلة الأولية، ومرحلة الإعداد (صياغة الاستراتيجية) ومرحلة التنفيذ.

المرحلة الأولية:

يتعلق الأمر بالمرحلة الأساسية لمسار "إ.و.ت.إ" التي لا تحظى — بصورة عامة — بالاهتمام المناسب في إطار هذا المسار وتدمج تنظيم إعداد مسار "إ.و.ت.إ" مما يشمل تحديد وتوزيع المسؤوليات على مختلف الشركاء على الأصعدة السياسية والمؤسسية والعملية، كما تحدد الأجال والحاجات بما في ذلك مصادرها ومبالغها واستخداماتها، ويتوقف نجاح مسار "إ.و.ت.إ" بشكل أساسي على مدى إنجاز المرحلة الأولية.

مرحلة إعداد "إ.و.ت.إ" (صياغة الاستراتيجية)

خلال هذه المرحلة تقوم فرق "إ.و.ت.إ" بإعداد الاستراتيجية، وتشمل هذه المرحلة:

* – القيام بعملية استشراف أي تحديد رؤية و مهمة الرؤية هي الإجابة على السؤال التالي: "ما ذا نريد أن نكون؟" والمهمة هي الإجابة على السؤال: "ماذا نقوم به من أعمال؟".

* – تحليل للمزايا ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وفيما يتعلق بالتنظيم يحدد هذا التحليل و يقيم الأنشطة التي يمكن التحقيق فيها على مستوى التنظيم والتي تم إنجازها بأداء جيد (مزايا) أو ناقص (نقاط ضعف) وتهدف الاستراتيجية إلى تطوير مزايا التنظيم وتقليل، بل إقصاء نقاط الضعف لديه، ويشمل تحليل "مضفت" أيضا تقسيما للسياق الذي يحدد و يقيم الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية والشرعية والحكومية والتكنولوجية التي يمكن أن تمنح التنظيم (فرصا) أو تعرضه (للتهديد).

وهذه الاتجاهات والأحداث أو سع من أن تخضع لرقابة تنظيم بسيط. وتهدف الاستراتيجية إلى تحديد وتقييم وانتهاز فرص وتجنب أو تخفيف أثر التهديدات، ويتم عادة تلخيص تحليل "مضفت" في شكل جدول.

* – تحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي يعني تحديد الأهداف الاستراتيجية والتخطيط وإنشاء استراتيجيات بديلة.

مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

إن تنفيذ الاستراتيجية يعد المنحي الأكثر خطورة في مسار "إ.و.ت.إ" فهي المرحلة التي تظهر خلالها الفوائد المتوخاة من "إ.و.ت.إ" لذا تأتي كافة المراحل الأخرى أساسا لدعم مرحلة التنفيذ هذه، وقد لوحظ أن عددا هاما من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها بطريقة فاعلة قد اختفت لأنها لم تنفذ بنجاح.

وقد لاحظ "روبير كابلان" و"دافيد نورتن" أن أقل من 10% من الاستراتيجيات المصاغة بشكل فعال قد تم تنفيذها بنجاح "كابلان ونورتون 2001"، ويستخلصان أن قابلية استراتيجية ما للتطبيق أكثر أهمية من نوعيتها في حد ذاتها.

ما الهدف من تنفيذ استراتيجية ما؟ ومتى يتعين إعداد خطة للتنفيذ؟، من الذي يتكف بالتففيذ؟ هذه الأسئلة وغيرها من المواضيع ذات الصلة سيتم تناولها في الباب التالي.

الغرض من التنفيذ الاستراتيجي هو:

* - تقديم النتائج، إنجاز الأغراض والمساهمة الفاعلة في بلوغ الأهداف العامة لـ"إ.و.ت.إ".

* - التسيير الفعال للمصادر المتوفرة.

* - المتابعة والتقرير حول التقدم لدعم تسيير الأداء.

ويعد التنفيذ الاستراتيجي أكثر صعوبة من الإعداد الاستراتيجي، إذا كان الإعداد الاستراتيجي يشمل تموقع القوي قبل التصرف والتركيز على الفعالية (القيام بما يجب)، وضرورة امتلاك قدرات تحليلية وسرعة بديهية وتنسيق جيد بين عدد من الأشخاص، فإن التنفيذ يتطلب (عكس ذلك) تسيير القوي خلال العمل والتركيز على الفعالية (القيام بما يجب ولكن بجودة)، وتقديم مسار عملي يتطلب مبالغ معتبرة وتشجيع خاص وكفاءات قيادية وتنسيق جيد بين عدد هام من الأشخاص.

ومن أجل أن يكون التنفيذ فعالاً وأن يكمل بالنجاح، يتعين أن يخضع لتخطيط دقيق خلال مرحلة إعداد "إ.و.ت.إ"، لذا من الأهمية بمكان أن يتم، خلال مرحلة الإعداد تحديد المشاكل المتوقعة عند التنفيذ وتقديم الحلول المناسبة الواقعية والقابلة للتحقيق.

وتحدد هذه الوثيقة بعض القضايا الأساسية التي يتعين تناولها في إطار مسار "إ.و.ت.إ" خاصة ما يتعلق منها بمرحلتَي الإعداد والتنفيذ، كما يقدم بعض الحلول الممكنة لهذه القضايا وبوضوح الطرق التي تم بها تناولها في بعض الدول.

الباب الثاني: قضايا أساسية في مجال الإعداد والتنفيذ

1.2 - مقدمة:

هذه أهم القضايا للإعداد والتنفيذ التي يتوجب طرقها في إطار مسار "إ.و.ت.إ":

— المسوغات

— القيادة والتسيير

— خارطة طريق مسار "إ.و.ت.إ"

— المشاركة والاضطلاع والمساعدة الفنية

— كيف نقيم ن.إ.و؟

— من التقييم إلى الاستراتيجيات

— تفاهم تنظيمي ومؤسسي جديد لدعم "إ.و.ت.إ".

— تسيير التغيير

— من الاستراتيجيات إلى النشاط

— تنسيق جهود المانحين

2.2_ المسوغات:

عرض المشكل

المسوغات الإحصائية:

في دول عديدة، وعلى مستويات متعددة، لا نقدر كثيرا دور وقوة وأهمية الإحصاء بوصفه مصدرا استراتيجيا للتخطيط واتخاذ القرار والحكم الرشيد وموضعا للثقة والتسيير، لذلك لا تحظى نتائج الإحصاء بالأولوية كما لا تستفيد من التمويلات الكافية في هذه البلاد، مما يسبب نموا تنظيميا ومؤسسيا محدودا بالإضافة إلى تدن كمي ونوعي للمعطيات الإحصائية تسبب بدوره في نقص طلب الحصول على المعطيات والتمويلات والنتائج الإحصائية. ويمكن لمسوغ إحصائي قوي أن يساهم في كسر هذه "الحلقة المفرغة" ضعف النمو الإحصائي.

لذا يمكن للمسوغ الإحصائي أن يكون عنصرا مهما في مسار "إ.و.ت.إ" ويتعين منذ مرحلة الإعداد انتهاز كافة الفرص المتاحة لتحسيس الشركاء اتجاه "إ.و.ت.إ" واتجاه الطريقة التي تمكن من تنفيذ "إ.و.ت.إ" ومن المساهمة في النمو الإحصائي للبلاد. وهكذا يتعين أن تركز خارطة طريق إعداد الاستراتيجية على أنشطة المسوغات الموجهة إلى المسؤولين وأصحاب القرار السياسي الرفيعي المستوى والوزراء والمشرعين والمخططين والمحليين مثل (المسؤولين التقنيين والإداريين السامين في الوزارات والقطاعات الحكومية) ومنتجي ومستخدمي المعطيات على مختلف المستويات العمومية والخاصة والمجتمع المدني ومجموعة المانحين.

الوعي الاستراتيجي:

من المعلوم أن الاستراتيجيات يتم إعدادها عادة من دون أن تبلغ إلى الأشخاص وأن الأشخاص يجهلون أسباب بعض التغييرات المقترحة، وأن عددا هاما من الوكالات تواجه عوائق في مجال التعلم بالنسبة لأشخاصها مما يجعلهم عاجزين عن التفكير بطريقة تلقائية

(التعرف على طريقة ترابط أحداث وأنشطة تنظيم ما) مما يقود إلى "عقلية المستقبل"، وقد تمت البرهنة على أنه من أجل أن يتحسن الأداء التنظيمي يجب أن يفهم الأشخاص تماما رهانات "إ.و.ت.إ" والتغيرات التي تحدثها من حيث الفوائد، لذلك من المهم أن تتم توعية كافة أعضاء "م.و.إ" ومختلف شركاء "ن.إ.و" وأن يفهموا ويتقاسموا ويتقبلوا رؤية ومهمة "إ.و.ت.إ"، والاستراتيجيات التي تمكن من تجسيدها والطريقة التي تمكن الأنشطة الفردية وأنشطة الآخرين من المساهمة في إنجاز أغراض وأهداف "إ.و.ت.إ".

الحلول الممكنة:

المسوغات الإحصائية:

يجب أن يعتبر التسويغ الإحصائي نشاطا ذا أولوية في خارطة طريق إعداد "إ.و.ت.إ" وتتعين الاستفادة من مسار تقييم "إ.و.ت.إ" من أجل تسويغ الإحصاء، وقد حصلت بعض الدول على دعم شخصية عمومية مؤثرة (ليست بالضرورة شخصية إحصائية) أو بعض الخبراء الدوليين لتسويغ الإحصاء على مستوى رفيع، والبعض الآخر قام بتنظيم اجتماعات خاصة موجهة نحو مجموعات مستهدفة مثل البرلمانين والأمناء العاميين للوزارات، ومن المفيد أن نبين ضرورة القيام بتسويغ نشاط دائم. انطلاقا من ذلك نلاحظ في بعض الدول تغيرات على مستويات رفيعة على الصعيد السياسي وعلى صعيد اتخاذ القرار.

ومن المفيد أن نسوغ سياسات وقرارات تمتاز بالواقعية وتخطيط استراتيجي موجه من قبل الشركاء ومركز حول المستخدمين، والطريقة التي يتم بها التسويغ من أجل المزيد من الدعم التقني والمالي لتعزيز القدرات الإحصائية ومن أجل انسجام تدخلات وعون المانحين، وتعدد "باريس 21" منذ إنشائها سنة 1999، مسوغا إحصائيا من الدرجة الأولى، ويوزع جمهورها المستهدف وخطاباتها طبقا للجدول التالي (باريس 21، 2005أ):

جدول 1-2 الجمهور المستهدف وخطابات التسويغ:

الجمهور المستهدف	الغرض والخطابات الأساسية
أصحاب القرار السياسي، الأطر العالية والممولون في الدول النامية	الغرض: استخدام أمثل للإحصاء وضمان توزيع أنسب للميزانيات الوطنية.

<p>الخطابات الأساسية:</p> <p>* دور وأهمية الإحصاء في تحسين النتائج في مجال النمو.</p> <p>* الرغبة في تطوير ثقافة سياسية تقوم على اتخاذ قرار يتسم بالواقعية.</p> <p>* نمج الإحصاء في الأطر السياسية (الحد من الفقر، المقاربة القطاعية واسعة المدى، إلخ).</p> <p>* ضرورة إحصائيات أفضل واستخدام أمثل لها من أجل تحسين استعمال المصادر بما في ذلك فعالية العون.</p> <p>* "إ.و.ت.إ" بوصفها إطارا منسجما لتنظيم نمو نظامها الإحصائي.</p> <p>* تمويل مناسب ودائم للإحصاء من الميزانية الوطنية.</p>	
<p>الغرض: استخدام أمثل للإحصاء ودعم القدرات الإحصائية في مجال التكوين لدى الدول الشريكة.</p> <p>الخطابات الأساسية:</p> <p>* فهم أفضل لدور وأهمية الإحصاء في تحسين نتائج النمو ودمجه في كل من إطار السياسات الوطنية واستراتيجيات دعم الدول النامية.</p> <p>* ضرورة إحصاء أفضل واستخدام أمثل له من أجل تحسين وتفعيل العون عن طريق توجيه توزيع العون ورقابة تنفيذه ونتائجه بما في ذلك العون المودع في ميزانيات الحكومات الشريكة.</p> <p>* الرغبة في دعم إعداد وتنفيذ "إ.و.ت.إ" لمساعدة الدول وتطوير نظمها الإحصائية.</p> <p>* دعم مالي وتقني متزايد منظم في إطار سياق "إ.و.ت.إ" (الترابط والانسجام).</p> <p>* يجب أن يخضع المانحون والوكالات المتخصصة لتنسيق أفضل كما يجب أن تتسجم طلباتهم في مجال الإحصاء</p>	<p>أصحاب القرار السياسي والأطر العليا والممولون من دول "إ.و.ت.إ" (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية) والوكالات المتعددة الأطراف.</p>

<p>وإجراءات تقاريرها مع النظم الوطنية.</p>	
<p>الغرض: استغلال أفضل للمصادر المتوفرة من أجل إنجاز إحصاءات نوعية في خدمة الأطر السياسية الوطنية.</p> <p>الخطابات الأساسية:</p> <p>* – دور الإحصاء في دعم النمو وفي معالجة الأولويات الإحصائية.</p> <p>* – يجب أن تشكل "إ.و.ت." إطاراً منسجماً لكل الإحصائيات وكل البرامج الإحصائية الوطنية/الرسمية مهما كانت مصادر تمويلها، بما في ذلك تنسيق برامج المانحين.</p>	<p>إحصائيو ومحلو الدول النامية</p>
<p>الغرض: تقديم مساعدة تقنية نوعية لدعم النمو الإحصائي في الدول الشريكة.</p> <p>الخطابات الأساسية:</p> <p>* – دور الإحصاء في النمو وفي الأولويات الجديدة في مجال الإحصاء من أجل دعم النمو.</p> <p>* – أهمية "إ.و.ت." بوصفها إطاراً منسجماً ومن أجل المساعدة التقنية التي يتعين تقديمها في سياق "إ.و.ت.".</p> <p>* – يجب أن يخضع المانحون والوكالات المتخصصة لتنسيق أفضل وأن تتسجم طلباتهم في مجال الإحصاء وإجراءات تقاريرهم مع النظم الوطنية.</p> <p>* – يجب أن تقدم "م.و.إ." مساعدة فنية متزايدة للدول النامية، (توسيع وتنظيم وتعاون أكثر فعالية).</p>	<p>إحصائيو ومحلو دول "إ.و.ت." (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية) ووكالات النمو المتعددة الأطراف</p>

يمكن تجميع أغراض التسوية في الخطابات السبعة الأساسية التالية:

- * – دور وأهمية الإحصاء في التحسين من نتائج النمو.
- * – سياسة دمج الإحصاء القائمة على الحقائق في إطار العمل السياسي.
- * – دور الإحصاء في توزيع أحسن للمصادر وزيادة العون الفعال.

- * – اعتبار "إ.و.ت.إ" إطار عمل منسجم.
 - * – تنسيق أفضل لجهود المانحين.
 - * – تمويل مستديم ومناسب من الميزانيات الوطنية.
 - * – زيادة العون المالي والتقني من طرف المانحين في سياق "إ.و.ت.إ".
- وقد تمت معالجة هذه الخطابات في الملحق IV الذي يقدم خطابات معممة وتتويجا تبعا لاختلاف الجمهور، وهذه الأدوات مأخوذة من مسودة استراتيجية مسوغات "باريس 21"، ومع أننا نلاحظ بعض التكرار في الخطابات ولأنها متعمدة لأن الخطابات متشابكة. وقد أعدت سكرتيرية "باريس 21" أدوات التسويق التالية:
- * – أفلام تسويق:
 - * – "قياس التغيير في عالم الفقر" (2002) في إفريقيا الأنجلوفونية
 - * – "الإحصاء في خدمة التنمية" (2005) المستهدف لمتخذي القرار بإفريقيا لفرافونية.
 - * – "الإحصاء الزراعي والغذائي في خدمة التنمية" حول الإحصاء الزراعي المعد بالتعاون مع المنظمة العالمية للزراعة المتوفرة باللغتين الإنجليزية والفرنسية.
 - * – القدرة على قياس المشاكل (القعم) في شكل مقالات ومطويات (2005):
- ويشكل جمهوره المستهدف أصحاب القرار السياسي من الدرجة الأولى بالدول النامية ووكالات التنمية، وتقدم وثيقة "قعم" أمثلة على أن استخدام الإحصاء ذي الأداء الجيد كان له أثر إيجابي على المسار السياسي، كما يبين أن وضعيات غابت فيها المعطيات أولم يتم فيها استخدام معلومات متوفرة كان لها الأثر السلبي في رسم السياسات.
- – "إحصاء أفضل، سياسيات أفضل ونتائج نمو أفضل" نشرية تعتمد وثيقة "قعم" ويشمل الجمهور المستهدف أصحاب القرار الأكثر نشاطا في الدول النامية وفي وكالات التنمية.
 - – إعداد حالات: "إ.و.ت.إ" (2004).
 - – "عرض بوابونت: مثل لماذا الإحصاء؟، ولما ذا "إ.و.ت.إ"؟" (2005).
 - – "عدة مقالات تحت رعاية السكرتيرية (2005).
- نماذج أنظمة إحصائية.
 - رسم سياسة قائمة على الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.
 - الدروس المستخلصة من التخطيط الاستراتيجي.
 - المساعدة الفنية في خدمة التخطيط الاستراتيجي للإحصاء في الدول النامية في مجموعة شراكة الاتحاد الأوروبي.

— الأسئلة المطروحة باضطراد حول "إ.و.ت.إ".

▪ — الموقع الإلكتروني لـ"باريس 21" ([http:// www.paris21.org](http://www.paris21.org)).

الوعي الاستراتيجي:

عندما يتم إعداد "إ.و.ت.إ" يتعين إبلاغ الشركاء الأساسيين وينبغي على الخصوص تعبئة طاقم وكالة الإحصاء من أجل دعم هذه الاستراتيجية، كما تجب توعية الطاقم حول التغيرات التي ينبغي إجراؤها والطريقة التي ستمكن مشاركتهم الشخصية بها في تحقيق الأهداف، وكذلك الأمر بالنسبة للشركاء الأساسيين خارج وكالات الإحصاء، وكل ذلك يتطلب إقامة برنامج اتصال هام مخصص لـ"إ.و.ت.إ" وعلى البرنامج أن يتعرف على وسائل الإعلام الفعالة التي يمكن استخدامها مثل الملتقيات والورشات ونشرات الأخبار والنشريات والوسائل الإلكترونية (انترنت وانترنت) وذلك من أجل تعميق الوعي، كما يتعين أن يعمل هذا البرنامج على رفع حواجز الاتصال (عقلية "المستقبل") على مستوى "م.و.إ" و"ن.إ.و" ويشجع حرية تدفق المعلومات والأفكار المتعلقة بالمبادرات التي من شأنها أن تمكن من بلوغ أهداف "إ.و.ت.إ" وعليها كذلك أن تساهم في إعادة تموقع "إ.و.ت.إ" بغية استقطاب الجمهور (حكومة جمهورية كينيا 2003).

لقد كان الاتصال والتسويق في الماضي نقطة ضعف وكالات إحصاء الدول النامية، وهذه الوكالات بدأت تدريجيا في حل هذا المشكل بخلقها وظائف مسؤولي الاتصال وباكتتابها خبراء في مجال الاتصال الجماهيري من أجل الاضطلاع بالعلاقات العمومية ومهام اتصال هذه الوكالات، هذا مثلا هو ما حدث في موزمبيق وفي تانزانيا وفي أوغندا، وقد انجزت "باريس 21" مدونة وأدوات "إ.و.ت.إ" التالية التي ستعمل على تقديم برنامج تسويق الإحصاء:

- — "أساسيات" "إ.و.ت.إ" التي تلخص الوثائق الأكثر تفصيلا والهادفة إلى توصيل الخطابات الأساسية الرامية إلى توجيه مسارات "إ.و.ت.إ" والتي ستشكل معايير الحكم على نوعية "إ.و.ت.إ" ومساراتها.
- — إعداد حالات "إ.و.ت.إ" ترمي إلى تشجيع اعتراف أوسع بدور الاستراتيجيات في مجال النمو وفي مجال تخفيف الفقر وضرورة التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لأصحاب القرار السياسي والممولين الوطنيين والدوليين.

- "دليل لإعداد إ.و.ت.إ.": (صالح مديري مكاتب الإحصاء) يغطي كافة المواضيع المتعلقة بشرح المبررات التي تقف وراء "إ.و.ت.إ." والتي تحدد المبادئ التخطيط الاستراتيجية والتقييم والاستشارة والكلفة والتمويل والتنفيذ.
- "قاعدة معارف إ.و.ت.إ.": مكتبة افتراضية تحتوي على وثائق قاعدية أساسية عامة خاصة تلك التي يمتلكها شركاء "باريس 21" ومذكرات تدعم المسار بمعدات لدراسة حالات وتنفيذ استراتيجية ووثائق للاستراتيجية الوطنية.
- يتعين أن يشكل التسويغ مسارا دائما نظرا للتغيرات المبينة أعلاه ولعوامل أخرى، وتعد أفضل طريقة لتسويغ الإحصاء، العمل على تلبية حاجات مستخدمي الإحصاء (الملاءمة)، عند الاقتضاء (في الوقت المناسب)، كيف تحتاجونها ويفهمونها (التعایش) ويشكل قابل للاستخدام (تسهيل الاستخدام)، وهذا يتطلب تحليلا أفضل وتأييلا وتقديما ونشرا للمعطيات، وقد لوحظ أن الاستخدام غير الفعال للمعلومات الإحصائية في كثير من الدول النامية الفقيرة كان جزئيا بسبب سوء تحليل وتقديم ونشر المعلومات.

3.2 القيادة والتسيير

عرض المشكل:

إن قضية القيادة هي الآن أحد المواضيع الأساسية المدرجة في جدول أعمال المنظمات العمومية والخصوصية عبر العالم، إن نجاح أو إخفاق أي منظمة يتوقف بدرجة كبيرة على فعالية قيادتها، القيادة الأفضل أداء في "ن.إ.و." هي الأهم وتضطلع بمهمة خاصة في الدول النامية حيث النظم جديدة (لها تاريخ حديث)، هشة وضعيفة ومتقلبة بالطلب على المعلومات الإحصائية لتسيير نتائج النمو، بما في ذلك قياس مستوى تقدم تنفيذ استراتيجيات تخفيف الفقر وأهداف الألفية للتنمية ومختلف برامج النمو الوطني والقطاعي.

ولكن ما ذا نعني بالقيادة الفعالة؟ القيادة الفعالة هي التي:

- تتصف بالحماس
- تدعم وتتمي وتحفز وتقوي الآخرين
- تقدم وتصور وتحسن الكفاءات باستمرار
- تمنح رؤية وتوجهها
- تنفذ ما تقول (تحول الأقوال إلى أفعال)

– تشجع العمل ضمن المجموعات.

– تشجع الاتصال والنقد البناء

– تدفع إلى التفكير الاستراتيجي النسقي.

– تشكل عامل تغيير.

– لا تكره الناس على العمل ولكن تنمي لديهم الشعور بالمسؤولية والاضطلاع بالعمل حتى بعد غيابها.

وبذلك فإن قياس فعالية القيادة في آخر المطاف هو قدرتها على بلوغ النتائج المنشودة، وبالإضافة إلى القيادة فإن التسيير الفعال مطلوب من أجل الحصول على نتائج جيدة، ومن المفيد أن نبين أن المسير ليس بالضرورة قائداً و لكن على الشخص أن يمتلك كفاءات القيادة من أجل أن يكون مسيراً، فالقائد عادة ما يعد البرنامج، ويحدد التوجهات ويتصور رؤية وكذا استراتيجيات لتجسيد هذه الرؤية، أما المسير فهو الذي يعد خططا وميزانيات ويبين مراحل مفصلة ويحدد آجالاً للحصول على النتائج المطلوبة ويمنح الموارد الضرورية، والقائد يخلق شبكة لإنجاز البرامج ويعطي التوجيهات (من خلال القول والفعل) بينما ينظم المسير ويكتتب وينشئ الهياكل ويوزع المسؤوليات ويمنح السلطات ويرسم السياسات ويعد الإجراءات للإرشاد ويخلق نظماً للرقابة.

يتطلب مسار "إ.و.ت." قيادة وتسييراً على أصعدة مختلفة: سياسية وتنظيمية وإجرائية.

من المفيد الحصول على التزام سياسي على مستوى عالٍ لصالح النمو الإحصائي بصورة عامة ومسار "إ.و.ت." في كل بلد بصورة أخص، إن الالتزام السياسي لا يعني فقط زيادة المبالغ المجددة لصالح الإحصاء مهما كانت أهميتها ولكن كذلك الاستخدام المكثف للمعلومات الإحصائية في صياغة القرار السياسي وكذا الوعي بمشاكل الإحصاء مثل إصلاح النظام الإحصائي والتحسين من صورته لدى الحكومات، من أجل ذلك فإن القيادة على المستوى السياسي أمر ضروري من أجل التسوية للإحصاء، وخلق إرادة سياسية أكبر لتطوير واستخدام الإحصاء والحرص على إعداد مسار "إ.و.ت." ملائم واتخاذ أو تبني سياسات هامة مثل إصلاح وإعادة هيكلة "ن.إ.و." أو مراجعة التشريعات الإحصائية وخلق نظم للاستثمار في مجال الإحصاء، وتتوقف درجة التزام المسؤولين السامين على مسار صياغة القرار في كل بلد، مع أن المشكل يتطلب إيجاد مقررين سياسيين رفيعي المستوى ومهتمين بما فيه الكفاية بالإحصاء وبتسوية "إ.و.ت." ونمو الإحصاء بصورة عامة في البلد.

ومن المفيد كذلك الاعتماد على قيادة قوية على المستوى التنظيمي، وهذا الدور القيادي يقوم به عادة مدير المكتب الوطني للإحصاء الذي عليه أولاً أن يعد مسار "إ.و.ت.إ" وأن يعتبره مشروعاً أساسياً وأن يكون شريكاً للقيادات السياسية بخصوص مسار "إ.و.ت.إ" والنمو الإحصائي بصورة عامة والتصرف بوصفه منسقا عاما لهذا المسار وأن ينشئ فريقاً كفؤاً لـ "إ.و.ت.إ"، إلخ، وينبغي للمدير أن يتسم بالكثير من الحماس اتجاه "إ.و.ت.إ" وأن يخصص لها الوقت والاهتمام والقيادة الضرورية، فالمشكل أن بعض مديري المكاتب الوطنية للإحصاء يستغرقهم التسيير اليومي بما فيه حل المشاكل العاجلة الأمر الذي لا يمكنهم من تخصيص الوقت اللازم لـ "إ.و.ت.إ" بوصفها حلاً لمعظم تلك المشاكل التي يسعون إلى حلها.

وعلى المستوى الإجرائي، من المفيد تشكيل فريق عالي المستوى لإعداد "إ.و.ت.إ"، ووجود فريق من هذا النوع يشكل مؤشراً بالنسبة للشركاء على الأهمية التي توليها الحكومة لتنفيذ "إ.و.ت.إ"، فبالنسبة لفريق عالي المستوى سيكون من السهل عليه أن يستدعي الاجتماعات ويطلب بالوثائق ويتخذ قرارات سريعة متى تطلب الأمر ذلك.

ومن المفيد كذلك أن يتمكن هذا الفريق من العمل جل الوقت بتفان وبإبداع في إعداد "إ.و.ت.إ"، إلا أن تشكيل فريق من هذا النوع يطرح جملة من المشكلات.

فالعديد من المكاتب الوطنية للإحصاء لا يتوفر بما فيه الكفاية على أشخاص قادرين على العمل جل الوقت في إعداد "إ.و.ت.إ"، وفي الغالب فإن مثل هؤلاء الأشخاص ذوي الكفاءات قليلون ومتقلون بمهام أخرى.

الحلول الممكنة:

المستوى السياسي:

ويتعين، على المستوى السياسي، أن يتم استهداف وزير المالية و/أو التخطيط، والأمين الدائم لوزارة المالية و/أو التخطيط أو محافظ البنك المركزي كداعمين لنمو الإحصاء لأن هؤلاء يعدون من بين مستخدمي المعطيات الإحصائية الأساسيين في البلد، وعندما يتم التعرف على الداعمين في هذا المستوى ينبغي عندئذ أن يتم تشجيعهم على مضاعفة الاهتمام بمسار "إ.و.ت.إ"، ومن أجل ذلك من المهم أن يتم إشراكهم في إحدى ورشات "إ.و.ت.إ".

المستوى التنظيمي:

وعلى المستوى التنظيمي، ينبغي لمدير المكتب الوطني للإحصاء أن يهتم بـ"إ.و.ت.إ" ويدعمها بوصفها إطارا يسمح، إذا ما تم تنفيذه بطريقة سليمة، بتعديل سير النمو الإحصائي وفتح آفاق لمهنة الإحصاء في بلده كما عليه أن يخصص مزيدا من الوقت والجهد خلال مرحلة تنفيذ "إ.و.ت.إ" عندما تكون الكفاءات والأساليب الجديدة في مجال التسيير مطلوبة.

ومن المهم جدا أن تمنح "إ.و.ت.إ" دفعا في القيادة والتسيير، من خلال برنامج تنموي معد بدقة ومنفذ بطريقة مهنية، وهذا البرنامج ينبغي أن يشمل طرقا مجربة مثل التربية والتجربة والمتابعة والتأطير، من المفيد كذلك معالجة القضايا باستمرار واستبدال القيادات.

ويتعين انتهاج أساليب للقيادة والتسيير تركز على دعم الإستراتيجية. كما تجب الحيلولة، ما أمكن، دون قيام بيروقراطية أو تيوقراطية وأساليب التسيير السلمي، لانتهاج أساليب تسيير معقلنة وأساليب شراكة وتنسيق تضع حدا لوضعية "المستقبل" وتشجع العمل الجماعي المتعدد الوظائف، القائم على حل المشاكل من أجل ذلك يتعين تطوير مستويات عديدة من التسيير وإنشاء مجموعات عمل يعهد إليها بمعالجة مهام محددة ومتعددة الوظائف وإيجاد مستويات التسيير الممكنة:

فرق التسيير: ينبغي أن يتم تشكيل فرق تسيير مؤلفة من رؤساء القطاعات والوحدات المتخصصة، وتشجيعها على الاجتماع المنتظم، مرة في الأسبوع مثلا تحت إشراف مدير مكتب الإحصاء الوطني لمعالجة القضايا الأساسية وتنسيق أنشطة المكتب في المواعيد المحددة، فيمكن على سبيل المثال، تخصيص يوم في الأسبوع لهذه الاجتماعات على ألا تتم برمجة أي نشاط آخر في هذا اليوم بالنسبة للمسؤولين المعنيين.

فرق القطاعات: ينبغي أن تتألف الفرق من مدير القطاع (بوصفه رئيسا لها) ومسؤولي المصالح والأقسام، وينبغي كذلك أن تجتمع هذه الفرقة بانتظام لمناقشة القضايا التي تعاني منها القطاعات والأقسام وإيلاج نتائج مداولاتهم خلال اجتماعات فرق التسيير.

اللجان القيادية ومجموعات العمل المؤقتة: ينبغي إنشاؤها للقيام بمهام خاصة متعددة الوظائف مثل الإحصاءات التجارية والزراعية

المستوى الإجرائي:

من الصعب، إجرائياً، أن يكون مدير المكتب الوطني للإحصاء قادراً على العمل جل الوقت حول "إ.و.ت.إ"، عليه إذن أن يختار أحد معاونيه الأكثر تحمسا من أجل قيادة فرقة "إ.و.ت.إ" وعليه أن يعين بعض أعضاء الفريق للعمل جل الوقت حول "إ.و.ت.إ" وعلى هذا الفريق أن يبلغ كافة الشركاء ويتشاور معهم، ويمكن اكتتاب خبراء من أجل مساعدة الفريق لا من أجل تعويضه، وينبغي أن تضمن "إ.و.ت.إ" إضلاع أهم الشركاء في تنفيذها، كما يتعين إضلاع الشركاء على مستوى التقدم الحاصل.

التجربة الوطنية:

الدعم على المستوى السياسي: في جنوب إفريقيا، استفادت الإصلاحات الإحصائية من دعم وزارة المالية نفسها، وفي نيجيريا، كان الدعم من المستشار الاقتصادي للرئيس ومن الأمين التنفيذي للجنة الوطنية للتخطيط، بينما في أوغندا وكينيا وروندا واسوازلاند وزمبابوي، كان الداعمون الأساسيون الأمانة الدائمون للوزارات المسؤولة عن التخطيط والتنمية الوطنية، ويتعلق الأمر بالمستخدمين الأساسيين لمعطيات الإحصاء الذين يجب عليهم أن يفهموا تماما ضرورة إصلاح نظام الإحصاء والذين يلعبون دورا رائدا على مستوى الحكومة من أجل تجسيد هذه الإصلاحات، وقد تم في كينيا تنظيم ملتقى خاص ذات مساء، لصالح الأطر السامية بالوزارة المكلفة بالإحصاء.

قيادة فريق الإعداد: لقد تولى الإحصائي العام بإفريقيا الجنوبية مهمة تنسيق أعمال الفرقة التي أعدت الخطة الاستراتيجية للإحصاء، وفي كينيا تولى المهمة مدير المكتب المركزي للإحصاء بمساعدة موظفين سامين، وفي زمبابوي يقود الفريق المدير المساعد للمكتب المركزي للإحصاء (والعمل بذلك لا يزال جاريا)، وفي ناميبيا يقود الفريق المدير المساعد كذلك بينما في أوغندا يتولى قيادة الفريق أخصائي في علم الاجتماع (والعمل بذلك لا يزال جاريا)، وقد جرى العمل في هذه الدول بطريقة أكثر سلاسة منها في الدول التي تولى فيها قيادة الفريق مسؤولون من مستوى منخفض.

ومن أجل إبلاغ الشركاء باستمرار، بمستوى تقدم أشغال مسار "إ.و.ت.إ"، أنشأ فريق "إ.و.ت.إ" في أوغندا نشرة إلكترونية تبث كل ثلاثة اشهر تبين الأنشطة التي تم القيام بها خلال الفصل المنصرم وتلك المزمعة في الفصل القادم.

4.2- خارطة طريق مسار "إ.و.ت.إ"

لا يتم التأكيد عادة بما فيه الكفاية على أن نجاح مسار "إ.و.ت.إ" يتوقف على مدى التخطيط له في الوقت المناسب، لذلك يتعين في إطار المرحلة الأولوية لمسار "إ.و.ت.إ" صياغة خارطة طريق للمسار معززة بالوثائق ومقبولة من لدن الشركاء الأساسيين، وتوضح خارطة الطريق هذه أساسا، تنظيم العمل وتحدد الأنشطة الخاصة التي يتعين القيام بها والموارد الضرورية لإعداد الاستراتيجية، كما تسمح بالإجابة على عدد من الأسئلة مثل:

(أ) - كيف يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل فعال؟

- من هم الفاعلون الأساسيون؟

- ما هي الآجال

- كيف يتم التأكد من أن الاستراتيجية عملية وقابلة للتنفيذ؟

- ما هي آليات الدعم والإقرار والتقييم السياسي؟

(أأ) - هل نمتلك، بوصفنا دولة، قدرات وأجهزة للقيام بهذه المهمة؟

- وفي حالة النفي، ما هي المساعدة التي نحن بحاجة إليها؟

- وما هو الشكل الذي على هذه المساعدة أن تتخذه؟

- وما هو مصدر هذه المساعدة؟

(أأأ) - كيف نتأكد من أن الاستراتيجية مطابقة لأهداف التنمية الوطنية؟

- كيف نتأكد من أن الدولة تتبنى هذه الاستراتيجية؟

- ما هي النتائج التي نتوقعها ومتى؟

وينبغي أن تؤسس خارطة الطريق هذه لمسار ينسجم مع مسار استراتيجية التخفيف من الفقر (إ.ت.ف) وهذا المسار الأخير تشاركي وشامل ويستخدم مقاربة تقوم على الإجماع وتجعل (إ.ت.ف) محددة وتتبناها الدول، وتعد المشاركة والتبني مسألتين هامتين بالنسبة لتسيير استراتيجية يراد لها أن تتكامل بالنجاح، وتشكلان مفتاح نجاح أي استراتيجية، ومن المهم أن يقوم هذا المسار كذلك على منح الثقة لأشخاص الإحصاء المرشحين للتواصل الفعال مع مستخدمي المعطيات والمعايير والمفاهيم والأطر الإحصائية الدولية وبعض التجارب، خاصة المتعلقة منها بوضعية دول أخرى خصوصا الدول الواقعة في نفس

الأقاليم أو شبه الأقاليم، وينبغي أن يتم توسيع المسار وتعميقه في مجال الاتصال بين القطاعات وداخل القطاع نفسه.

وفي الأخير يتعين انتهاز هذا المسار للتسويق للإحصاء خاصة لدى القيادة السياسية وأصحاب القرار والشركاء في التنمية.

وقد نشرت "باريس 21" مدونة "إ.و.ت.إ" التي تشمل دليلا لتصور خارطة طريق لإعداد "إ.و.ت.إ"، ويبرز هذا الدليل القضايا التالية:

(أ) – التنظيم الشامل:

– يتعلق تنظيم العمل بالوضع الإدارية للبلد وبالإجراءات في إطار التسيير الشامل لـ(ن.و.إ) وتوجد بالفعل، وفي العديد من الدول لجان أو مجالس وطنية للإحصاء أعضاؤها ينتمون إلى مختلف الشركاء وتبعث هذه اللجان أو المجالس تقاريرها إلى الوزارة التي تصادق علي نتائج الإعداد على مستوى عال في الحكومة. وينبغي أن تستخدم هذه التقارير عندما تكون جاهزة، ويجب توفير هياكل إضافية إلى الهياكل الموجودة أصلا عند الاقتضاء.

كما تمت الإشارة إلى ذلك آنفا، من الأفضل أن يقود مدير مكتب الإحصاء الوطني، فريق إعداد "إ.و.ت.إ" من أجل أن يضمن إخلاصه للمسار، وسيكون هذا الفريق الهيئة الأساسية لتنفيذ مسار "إ.و.ت.إ"، وسيعهد إليه بالقيام بأنشطة متعددة مثل مختلف الاستشارات والتقييم وصياغة المقترحات والتقارير وتنظيم الورشات وتقديم القرارات إلى السلطات.

(ب) – توزيع أدوار الشركاء الأساسيين بمن فيهم الشركاء في التنمية، في مسار الإعداد، ومن المفيد تحديد وتوضيح أدوار الشركاء الأساسيين بمن فيهم الشركاء في مجال التنمية، وينبغي أن تحدد هذه الأدوار بالنسبة إلى الأنشطة التي يتعين القيام بها وأجالها، كما يتعين أن تكون هذه الأنشطة خاصة بوضعية البلد، وفي كل الحالات أن تشمل:

– قرارا بإعداد "إ.و.ت.إ".

– تحديد هيئة إعداد مسار "إ.و.ت.إ" بما في ذلك فريق إعداد "إ.و.ت.إ" و/أو لجنة قيادة "إ.و.ت.إ" أو أية هيئة أخرى يتبين أنها ضرورية.

– تنظيم الأنشطة ويشتمل على:

▪ مراجعة التشريعات في مجال الإحصاء

▪ تحديد رؤية واستراتيجية

- تحديد خطة عمل
- تحضير ومراجعة التقارير
- طباعة وتوزيع التقارير
- تنظيم ورشات لصالح الشركاء في أوقات مناسبة بما في ذلك ورشة لانطلاقه مسار "إ.و.ت.إ".

- تحديد المساهمات بما فيها المعدات والموارد
- تجنيد الموارد (الوطنية والدولية) والمساعدة الفنية.
- اكتتاب الخبراء (إذا كان ضروريا).

وهذه الأنشطة سيتولاها مختلف الشركاء أي:

— أصحاب القرار السياسي على المستوى المركزي والقطاعي في الوزارات الذين يعنون بالمصادقة على الإصلاحات الإحصائية والخطط المتعلقة بها وتوزيع الموارد والتسوية للإحصاء.

— قيادة المكاتب الوطنية للإحصاء التي تتولى الإشراف على عموم المسار والتي تضم بعض الهياكل التي من بينها فريق إعداد "إ.و.ت.إ" والتي توفر الوسائل اللوجستية الضرورية وتضمن وجود الموارد بما في ذلك المساعدة الفنية، وتقدم القرارات والتوصيات للسلطات للمصادقة عليها، إلخ.

— فريق إعداد "إ.و.ت.إ" الذي يتولى مجمل العمل الخاص بإعداد "إ.و.ت.إ" وبرمجة الاجتماعات والورشات وصياغة التقارير، إلخ.

— شركاء التنمية المحتملون الذين يتوقع أن يقدموا دعما ماليا أو فنيا (عند الضرورة) أو دعاية للاستراتيجية ودعما لتنفيذها (عند الضرورة)، إلخ.

— بعض المستشارين مثل الخبراء الذين يؤازرون فريق الإعداد في عمله (عند الضرورة) وتجدر الإشارة إلى أن دور المستشارين سيتم تفصيله في الفصل المقبل.

— الهيئات والمنظمات المستفيدة وأشخاصها الذين يتعين أن يقوموا بدور نشط في تحليل "إ.و.ت.إ" وفي إعداد وتنفيذ "إ.و.ت.إ".

وتوجد خارطة طريق إعداد "إ.و.ت.إ" لمبابوي في الملحق I كمثل.

5.2- المشاركة والإضطلاع والمساعدة الفنية:

عرض المشاكل:

من بين المشاكل المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لدى الكثير من الدول سنعالج اثنين، أي المشاركة المحدودة للشركاء وارتباطهم الكبير بالخبراء الدوليين. لقد قام إحصائيون، في العديد من الدول بإعداد خطط استراتيجية لصالح المكاتب الوطنية للإحصاء من دون التشاور مع الشركاء الأساسيين، ومنذ البداية باعت هذه الخطط بالفشل لأن إعدادها لم يكن جيدا ولم تتبع منهجا مهنيا. مثلا، أهمل العديد منها التخطيط للتنفيذ والرقابة والتقييم، وقد آل بذلك إلى الاخفاق لأن الشركاء الأساسيين، خاصة أولئك الذين يمنحون الموارد في الوزارات والشركاء في التنمية، لم يتم إضلاعهم بما فيه الكافية، فمن غير المستغرب إذن أن يظل العديد من هذه الخطط مهملا برفوف المكاتب الوطنية للإحصاء. وفي دول أخرى تم اكتتاب خبراء دوليين لإعداد خطط لحساب المكاتب الوطنية للإحصاء وبدون مشاركة كبيرة من الطواقم الوطنية، وبصورة عامة لم يتمكن هؤلاء الخبراء من تنمية القدرات المحلية بل كانوا يميلون إلى اتباع مقاربة تعتمد "نموذج القياس الواحد" ويحولون بذلك دون تبني الدول أو المكاتب الوطنية للإحصاء لهذه الخطط.

الحلول الممكنة:

المقاربة التشاركية والاندماجية:	مبادئ المقاربات التشاركية
من الأساسي أن تركز "إ.و.ت.إ" على الشركاء وأن تكون تشاركية واندماجية، فالكل يدرك أن المشاركة والاندماج يمنحان عادة الشعور بالامتلاك وأنهما أساسيان لضمان نتائج "إ.و.ت.إ" أي الملاءمة والفعالية والاستمرار لـ"ن.و.إ"، وقد تمت الإشارة في الإطار المقابل إلى المبادئ الأساسية للمقاربة التشاركية والاندماجية (لجنة المجموعة الأوروبية 2004).	إشراك الناس كمواضيع لا كأهداف. - احترام المعارف والكفاءات المحلية - ضمان التأثير على القرارات التنموية، وليس فقط الاشتراك فيها. - مسار تعلم مثلما هو نتيجة. - مقارنة وموقف بدلا من سلسلة الكفاءات التقنية الخاصة.
تقضي المقاربة التشاركية والاندماجية بما يلي:	

أ) — مقدار كبير من الالتزامات من قبل الشركاء في تبني كل مسار ونتائج "إ.و.ت.إ" والمشاركة الكاملة في تنفيذها مما يجعلها أكثر ملاءمة وأكثر فعالية.

ب) — منح الثقة للطاقت الوطني: فالطاقم بوسعه أن يتعلم من الممارسات الجيدة في مجال الاستشارات والبرمجة وميزانيات الأشغال كما يمكن أن يتعلم من خلال مواجهة معايير ومفاهيم وتجارب وأطر الإحصاء العالمية، بصورة عامة فإن منح الثقة للأشخاص يفضي إلى التزامهم المتزايد وقدرتهم على الخلق والإبداع والتحديث والانتاج الشيء الذي يشكل أسس تسيير استراتيجي ناجح وتنفيذ ناجح لـ "إ.و.ت.إ"، عندما تكون القدرات قائمة على الثقة عندئذ يمكن أن نتوقع نتائج إحصاء أكثر فعالية.

ج) — تواصل محسن: إن مسار "إ.و.ت.إ" يسهل تحسين التواصل الداخلي والخارجي ويشجع فهم الشركاء لمسارات الإحصاء الوطنية. خلال إعداد وتنفيذ "إ.و.ت.إ" يكون عدد كبير من الدول مكرها تحت تأثير الكثير من العوامل.

فخلال مرحلة الإعداد تواجه الدول العوامل التالية: غياب تجربة في مجال التخطيط الإحصائي لأسباب عديدة منها عدم اعتبار الخطط السابقة ناجحة، وجود أنواع عديدة من الأفكار و/أو مشاغل تطلب حلا، عدم وجود كفاءات تكوين معترف بها في مجال التنظيم، عدم شعور أي شخص بالمسؤولية عن ترقية المسار، الاعتقاد بأن فاعلا من الداخل يمكن أن يشجع مشاركة شركاء آخرين، إلخ. كما تبين التجربة أن الارتباط التام بالنسبة لفريق داخلي بتطوير "إ.و.ت.إ" لا يعطي في الغالب تصورا موضوعيا للمسار، فقد يحدث أن تتسم المواقف القديمة بالسخونة وأن يظل الوضع على حاله تقريبا، ويلاحظ بالإضافة إلى ذلك صراع في المصالح، ومن بين العوامل المعيقة التي تواجهها خلال مرحلة التنفيذ، نقص الكفاءات التقنية والإدارية، وينصح الدول في مثل هذه الظروف بالبحث عن مساعدة فنية لدى الخبراء/المستشارين.

المساعدة الفنية:

تكون المساعدة الفنية فاعلة ومفيدة عندما يتم الحصول عليها واستخدامها وتوجيهها بطريقة مناسبة وطبقا للمبادئ الأساسية للممارسات الجيدة للتعاون الفني في خدمة الإحصاء الصادرة عن الأمم المتحدة، وهذه المبادئ تقلب الأدوار التقليدية للخبراء الخارجيين (قلب للتعليم — استبعاد من الترقية)، وتسمح للأشخاص المحليين بإنجاز تحليلهم

الخاص (تسليم المشعل)، وللمؤطرين بالوعي بأهمية النقد الذاتي وبتقاسم الأفكار والمعلومات (لجنة المجموعة الأوروبية 2004)، وتتطلب هذه المبادئ استخدام المساعدة الفنية من أجل تبادل الكفاءات وتنمية القدرات وأن تستجيب للطلب وتتحاشي مجانية الأولويات الوطنية أو المساس بالهيئات والسلطات المحلية، ومع ذلك تبين التجارب في العديد من الدول، أن المساعدة الفنية قد تستجيب لرغبة المانحين وأنها قد لا تحظى في الغالب بتنسيق ولا بترتيب للأولويات وأنها تجانس أحيانا الأولويات الوطنية وتسيء إلى السلطات والهيئات وغالبا ما يحدث أيضا أن يبقى المستشارون من دون نظراء ليوصلوا إليهم هذه التكنولوجيا، وينتهي بهم الأمر إلى القيام بعمل الأشخاص الوطنيين.

المساعدة الفنية: ما ذا ينبغي أن يكون دور الخبراء/المستشارين؟

أولا وقبل كل شيء، لا ينبغي أن يتم اكتتاب الخبراء/المستشارين لإعداد وتنفيذ "إ.و.ت.إ" بل لتسهيل هذا الإعداد والتنفيذ، عليهم كمؤطرين خارجين، أن يساعدوا في المسار بتغيير الواقع وحماية جو الانفتاح والمشاركة، كما ينبغي لهم استخدام كفاءاتهم التنظيمية والتأطيرية للتقليل من الفروق بين الشخصيات والقطاعات وتشجيع الآراء التي من شأنها أن تختلف عن آراء القادة، ويجب عليهم كذلك أن يحرصوا على ألا تصل النقاشات إلى طريق مسدود وأن يضيفوا أفكارا نيرة ويفتحوا آفاقا للتأثير على المسار وذلك عن طريق اتباع الممارسات الجيدة وتقاسم التجارب المتعلقة بمسارات مماثلة في دول أخرى. يمكن للخبراء أن يتوقعوا أن يتم استدعاؤهم للمشاركة في إعداد خارطة طريق لمسار "إ.و.ت.إ" وتكوين وإشراك الأشخاص الوطنيين (تعرض الأشخاص لمبادئ تسيير عصري ومعايير ومفاهيم وأطر تجارب دولية في مجال الإحصاء)، والمساعدة في تسوية الإحصاء (من خلال اجتماعات مع المسؤولين الحكوميين رفيعي المستوى، وورشات ومقابلات من أصحاب القرار السياسي)، وتسهيل مسار تقييم "ن.و.إ" والمساهمة في مراجعة التشريع في مجال الإحصاء (افتراح مراجعة أو إعادة كتابة)، والمشاركة في تمارين إعداد رؤي واستراتيجيات والمساهمة في صياغة تقارير "إ.و.ت.إ" والمساعدة في تقديم هذا التقرير خلال ورشات الشركاء وتسهيل المراجعة، وعلى الخبراء خلال قيامهم بكل هذه المهام أن يتجنبوا "تموذج القياس الواحد".

بوسع الخبراء والمستشارين خلال مرحلة التنفيذ، أن يقدموا توجيهات وتكوينا تطبيقيا للأشخاص الوطنيين، خاصة في المجالات التي تكون فيها القدرات محدودة أو منعدمة (مثل المجالات الجديدة)، وبإمكانهم المساهمة في تقييم إجراءات وطرق العمل الراهن بغية جعلها أكثر فعالية وإعداد أخرى أجود، كما عليهم أن يساهموا في خلق الشعور بالثقة في النفس وقدرة الأشخاص والمساهمة في إحياء الذاكرة المؤسسية بترقية مدونة الإجراءات والطرق المتبعة في الوكالات وينصح عادة بربط أعضاء عديدين من الأشخاص بالخبراء والمستشارين بغية العمل معهم، وكل ذلك يجب أن يدمج في مسار "إ.و.ت.إ".

اختيار الخبراء/المستشارين

على الدول أن تختار بدقة الخبراء/المستشارين الذين ستستخدمهم، وعليها أن تختار خبراء/مستشارين يتمتعون بمعرفة تتناسب الموضوع الذي ستناولونه ومتمرسين بطروف الدولة أو شبه الإقليم، وعلى الخبراء كذلك أن يكونوا على دراية بالمبادرات المؤسسة لمقاربة "إ.و.ت.إ" مثل (النظام العام لنشر المعطيات) "ن.ع.ت.م" و (وخطة عمل مراكش) "ف.ع.م"، ويجب أن تعكس الصيغ المرجعية للخبراء كل هذه الاعتبارات. وقد ارتأت بعض الدول مثل كينيا ونيجيريا وأوغندا وزمبيا وزمبابوي ضرورة استخدام خبير وطني وآخر دولي لإعداد استراتيجياتها الوطنية بينما اقتصر دور الخبراء الوطنيين على المساهمة في تقييم "ن.و.إ" والتخطيط الاستراتيجي في الوقت الذي تولي فيه الخبراء الدوليون بعض المهام في هذه الدول مثل إعداد أنشطة وتقييم العمل المنجز وضمان طابعة المكتمل ومطابقة نوعيته للطرق أو أطر العمل المتفق عليها بما في ذلك دليل إعداد "إ.و.ت.إ".

6.2 – كيف نقيم "ن.و.إ"؟

هدف التقييم:

يقدم دليل "إ.و.ت.إ" عددا كبيرا من المعلومات حول أهداف تقييم "ن.و.إ" وحول ما يتعين تقييمه، وهذا الدليل يركز على أن التقييم يجب أن يكون غرضه خلق فهم ورسم صورة للوضعية الراهنة لـ"ن.و.إ" من حيث:

– الإطار الشرعي والمؤسسي للقيام بالإحصاءات الرسمية

— روابط وإجراءات التنسيق فيما بين المنتجين وبينهم وبين مستخدمي الإحصاء.
— حاجات المستخدمين الراهنة والمستقبلية.
— القدرات المتوفرة (المؤسسية، البنيوية، القاعدة، التقنية، والموارد) لتلبية هذه الحاجات وسد الثغرات في مجال القدرات المتوفرة.
— الطريقة التي يتم بها سير الإحصاء — الطرق والإجراءات، الانسجام مع المعايير الدولية، المعوقات والمشاكل، إلخ.
— الطريقة التي تتم بها معالجة المعطيات الإحصائية وتحليلها وتوثيقها (الإجراءات والمعايير في مجال تكنولوجيا الإعلام وقاعدة المعطيات).
وتشرح الفقرات التالية كيفية القيام بهذا التقييم انطلاقاً من تجربة الدول التي طبقت مسار التقييم.

كيف ننجز التقييم؟

مراجعة الوثيقة:

يبدأ التقييم عادة بدراسة الوثائق المرجعية لتحديد الحاجات الإحصائية المنجزة منها وغير المنجزة وكدليل للأولويات الحكومية، وهذه الوثائق تشمل في الغالب أطراً سياسية وطنية في مجال التنمية ومراجعتها (مثل استراتيجيات تخفيض الفقر والاستراتيجيات القطاعية) وكذا وثائق حول السياسات الدولية وشبه الإقليمية في مجال التنمية (مثل إعلان الألفية وتقارير "هات" الوطنية).

وفي هذا المستوى يكون من المناسب البدء بدراسة الوثائق الوطنية للمانحين المحتملين (مثل خطة إطار دعم التنمية للأمم المتحدة "خ.إ.د.ت.أ.م"، استراتيجيات المانحين في مجال مساعدة الدول، إلخ).

وفي العديد من الدول توجد تقارير حول تخطيط وتنمية الإحصاء على المستوى الوطني (المبادرات والبرامج الأساسية لتعزيز قدرات السنوات الخمس الأخيرة على سبيل المثال) وتجارب وطنية أخرى في مجال التخطيط الإحصائي وخلفية المشاكل الإحصائية للبلد.

وقد تشمل تقارير الخبراء ومنظمات دولية (صندوق النقد الدولي "ص.ن.د." إلخ) وتقارير اجتماعات وورشات دولية (باريس 21، إلخ)، وتخص هذه التقارير في الغالب، والمتعلقة بالوضع الإحصائي للبلد "م.و.إ." إلا أن لها في بعض الأحيان بعداً أوسع، وعندما نقوم بحصيلة لهذه التقارير نحصل على تقديرات أولوية للوضع الراهنة لمستوى النمو

الإحصائي للبلد المعني مما يسمح بتوجيه جمع المعلومات نحو القطاعات التي لا تشملها هذه التقارير.

تحديد الشركاء الأساسيين ومشاروتهم

من المناسب التعرف على الشركاء الأساسيين وتحديد اهتماماتهم وعلاقاتهم مع "ن.و.إ" بما فيها أولويتها في مجال تطوير "ن.و.إ" ثم إنه من الممكن إنتاج خرائط للشركاء لتوضيح علاقاتهم وتحليلها.

وقد قامت بعض الدول باستخدام لوائح بريدها (التي تستخدم عادة لنشر تقارير أو معلومات أخرى إحصائية لصالح مستخدمي المعطيات كنقطة انطلاق للتعرف على شركائها الأساسيين، وقد تم تحيين هذه اللوائح بتضمينها شركاء جدد وتناسي أولئك الذين لم يعودوا يخطون بأهمية، من المهم كذلك الحصول على معلومات من قبل الشركاء من أجل تحديد اهتماماتهم، وهذه المعلومات يتم الحصول عليها عادة عن طريق استجواب أو زيارة أو مقابلات بين الشركاء، وتفضل في الغالب هذه المقاربة الأخيرة لتحاشي نسبة الأجوبة الضعيفة في تسيير الاستجواب، وترمي المقابلات مع مستخدمي المعطيات إلى تحديد الطريقة التي يستخدمون بها المعطيات الإحصائية. توفر أو عدم توفر المعطيات المطلوبة وتقييمها وتحديد المعطيات المتوفرة وحاجات المستخدمين وأولوياتهم الراهنة والمستقبلية في مجال المعطيات، وتهدف المقابلات مع منتجي المعطيات إلى تحديد قدراتهم وتقييمها من حيث الوسط والموارد والبنى التحتية (مادية، وتقنية، إعلامية وتنظيمية) والأنظمة، ويتعين أن يتركز هذا التقييم حول بعض المناحي مثل جرد قدراتهم ونمط المعطيات التي ينتجونها وطريقة إنتاج هذه المعطيات، وطريقة التنسيق مع مستخدمي المعطيات ومنتجين آخرين، وطريقة معالجة وتحليل وحفظ المعطيات وتقديمها إلى المستخدمين واستراتيجيات التحسيس المناسبة وبرامج تعزيز القدرات والمتطلبات في مجال المساعدة الفنية.

ومن أجل ضمان عدم نسيان أي صنف أساسي من المستخدمين ومنتجي المعطيات، يتم ترتيبهم في مجموعات وتجمع المعلومات من بعض الوكالات المنتقاة على مستوى كل مجموعة، ويمكن أن تكون هذه المجموعات: وزارات/ مؤسسات حكومية، عمومية، منظمات خاصة، مؤسسات بحث أو تكوين وكذا مانحين ومنظمات دولية.

وقد تبدو هذه المقاربة القائمة على المقابلات جد محبطة لأنه من الصعب عادة تحديد مواعد، وقد يتم تحديد مواعد ولكن المسؤولين يتغيبون (فقد يتم استدعاؤهم لاجتماعات مستعجلة أو أكثر أهمية، وتارة لا يحصل المسؤولون على المعلومات الضرورية إما لأنهم جدد أو يعملون في مستوى جد منخفض على مستوى المنظمة، إلخ، لذا من المفيد تخصيص وقت كاف في خارطة الطريق من أجل حسن سير هذا المسار.

ورشة حول التخطيط الاستراتيجي ومناقشات في مجموعات ضيقة

ورشات التخطيط الاستراتيجي: هذه الورشات مفيدة بالنسبة لإعداد "إ.و.ت.إ" وتنفيذها، ويمكن خلال مرحلة الإعداد أن تساهم هذه الورشات في إعطاء آليات للشركاء تسمح لهم بلعب دورهم في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، ومن هذه الآليات مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتحليل (م.ن.ف.ت) ولوحة قيادة متوازنة (أداة تسيير استراتيجي تهدف إلى تحويل الاستراتيجية إلى عمل)، إلخ، ومن الممكن كذلك عرض وثائق فيديو لتشجيع الناس على التشبث بالأمل وإقامة تصور حول الحياة وحول ما يقومون به من أعمال، ويتعين على المتدخلين من خلال هذه الأدوات أن يكونوا قادرين على المشاركة بشكل مفيد في إعداد أو مراجعة هذا التصور وفي الدور والقيم الأساسية لـ"و.إ" وصياغة أهداف استراتيجية، واستراتيجيات عمل في "إ.و.ت.إ".

مناقشات في مجموعات ضيقة:

يمكن للمناقشات في مجموعات ضيقة أن تساعد في تناول بعض القضايا المحددة وفي صياغة توصيات خاصة، بعض الأمثلة:

القيام بتحليل: "منفت"، مراجعة "الرؤية" و"المهمة" وتحديد المتطلبات من حيث الموارد البشرية والبنى التحتية المكتبية والتجهيزية وفي مجال الاتصال والنقل، تخطيط وإعداد الاستراتيجيات، تقييم كلفة الاستراتيجيات والبرامج المرتبطة بها وتحديد الحاجات في مجال التكوين والمساعدة الفنية المطلوبة، يجب منح المزيد من الوقت لتناول هذه القضايا ضمن مجموعات موسعة تكون لمناقشات خلالها متعددة و/أو ناقصة.

تحديد الأولويات: كيف تقيم الدول الحاجات في مجال المعطيات وتحدد أولوياتها؟ يعتبر تقييم الحاجات في مجال المعطيات نشاطا مستمرا أكثر منه مشتركا أو آنيا، لكن "إ.و.ت.إ" يمكن أن تشكل مناسبة فريدة للقيام بتحليل مرجعي لتقييم حاجات المستخدمين

الراهنة والمحتملة، وقد تم التعرف على المقاولات المتداخلة التالية بفضل تجارب المشاركين في الدورة الخاصة بتقرير "إ.و.ت.إ" المنعقدة في أديس أبابا. في أثيوبيا أغسطس¹ 2005.

تقييم حاجات المستخدمين:

- المقاربات غير المباشرة:
- التعرف على الشركاء والمستخدمين المحتملين مع الاعتراف بمختلف مستويات التعقيدات الإحصائية.
- المناقشة مع المستخدمين وفهم مسؤولياتهم والإحصاءات التي يحصلون عليها في الوقت الراهن والأدوات التي يمكن أن تسهل لهم المهمة.
- تحديد دور الشركاء في مسارات وثيقة استراتيجية تخفيض الفقر (و.إ.ت.ف).
- تحليل وثائق "و.إ.ن.ف" وخطط التنمية الوطنية الأخرى وتقارير البرلمانين حول رقابة الفقر، والأهداف التنموية للألفية وخطة عمل الأمم المتحدة لدعم التنمية وبرامج الدول المانحة إلخ...
- مراجعة المأموريات الدولية والإقليمية والوطنية لتجميع المعلومات الإحصائية.
- خلق وعي لدى مستخدمي الإحصاء وتكوينهم وإعادة توجيههم من أجل حاجاتهم.
- تكوين الإحصائيين حول طريقة التعامل مع الوزراء والمستخدمين الآخرين.
- الاتصال بمتدخلين آخرين (مثل الخبراء الوطنيين العاملين مع الوزارات).
- لجنة وزارية للمستخدمين والمنتجين بقيادة رئيس ذي مستوى عال ومجموعات عمل فنية أو فرق عمل للمجالات الأساسية.
- منتدى وورشات.
- اجتماعات المستخدمين والمنتجين لإنجاز إحصاءات ومسوح فردية ومن أجل توزيع التقارير.
- محادثات فردية مع المستخدمين الأكثر أهمية، حوار مستمر.

¹ — هذه الدورة جمعت 32 مشاركا من إفريقيا الأنكلوفونية، كان من بين المشاركين مسؤولو مكاتب وطنية للإحصاء ومراكز تكوين إقليمية تخدم هذه الدول بالإضافة إلى ممثلي منظمات شبه إقليمية وخبراء إحصائيين إفريقيين يتوفرون على قدرات تمكنهم من مساعدة بعض الدول في تحديد مسارات إعداد استراتيجياتها.

– الإستجابة للتغييرات البنوية مثل اللامركزية وما ينجم عنها من ضرورات في مجال المعطيات الجغرافية شبه الوطنية التي تحدد حاجاتها بشكل جيد (مثل المنطقة الإدارية)، افتقاد مصادر المعطيات (مثل رقابة العملة الصعبة) التي تتطلب أدوات جمع جديدة.

– أخذ كافة الآراء من الشركاء (مثل صندوق النقد الدولي) إلى مدير المكاتب الوطنية للإحصاء.

– الاجتماع مع الغرفة التجارية

– مسح على مستوى القراء.

– تسجيل طلبات النشر والإعلان.

تحديد الأولويات:

– لجنة وزارية للمستخدمين والمنتخبين بقيادة رئيس ذي مستوى عال.

– أولويات على مستوى خطط التنمية الوطنية مثل "و.ا.ت.ف" وأهداف التنمية للألفية.

– طلبات من الحكومة المركزية تتضمن ردودا على الوكالات والمانحين الدوليين كما تتضمن مسحا اقتصاديا (مثل كينيا) أو أساسا لتحضير الميزانية (مثل يوغندا).

– سلسلة من الإحصاءات الأساسية يتم تقديمها: الناتج الداخلي الخام، المالية، الأسعار، الساكنة، الفقر، المجاعة، السيداء، إلخ..

– الإيديولوجية السياسية، الإلتزام يحدد الأولويات مثل: صندوق مكافحة الفقر (أوغندا، تنزانيا).

– تحليل الشركاء: تحديد الأولويات المتعلقة بحاجات الشركاء الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا.

– طلب معطيات ينسجم مع القدرة على الاستجابة حسب مستوى التمويلات القدرات المتوفرة.

– مسوحات إحصائية تبرمج حسب الموارد وعلى أساس اضطراد استخدام المعطيات.

– القانون الإحصائي يحدد فترة المأمورية وحدود جمع المعطيات.

ومن المفيد أن ننبه إلى أن المستخدمين في الغالب لا يفهمون كل ما يدخل ضمن إنتاج ما يطلبون.

– ومن أجل جمع سلسلة من المؤشرات يتعين إيجاد نظام إحصائي معقد ومنسجم كما أنهم يرغبون أيضا في الحصول على نتائج الإحصاء فور ما يتم القيام به، وبعض الحكومات

تبدو قليلة الاستخدام المباشر للإحصاء ولكن عليها مع ذلك أن تبلغ المجتمع به: فالإحصاء ملك عمومي.

ومن المناسب كذلك أن تتكرر صعوبة تنظيم اجتماعات مع أشخاص مفاتيح، في الوزارات على سبيل المثال لأنهم يفضلون إرسال أشخاص عاديين من طاقمهم، وعلى الرغم من أن الورشات قد تكون ثمينة إلا أنها قد تكون محدودة من حيث التمثيل والوقت الممنوح لتحديد الحاجات من المعطيات.

وتعد الزيادات الشخصية للشركاء الأساسيين أمرا يتعين تشجيعه لتحديد الحاجات والأولويات، وبوسع الخبراء أن يساعدوا في تقييم حاجات المستخدمين ولكن ذلك يتعين أن يكون مسارا دائما.

وقد شوش العديد من برامج المانحين، في الماضي، على الأولويات الوطنية مما يبين ضرورة إعداد هذه البرامج ضمن سياق "إ.و.ت.إ".

7.2- من التقييم إلى الاستراتيجيات:

عرض المشكل:

بوسعنا انطلاقا من تقييم "ن.إ.و" (القسم 6.2)، أن نجيب من بين أمور أخرى على الأسئلة

التالية:

- ما ذا ينتظر منا؟
- أي نوع من الأنشطة نريد القيام به من أجل الاستجابة لما ينتظر منا؟
- ماهي مميزاتنا الخاصة التي يمكن أن تساعدنا أو تعوقنا؟
- إلى أي مدى سيعمل محيطنا الخارجي لصالحنا أو ضدنا؟
- في ضوء ما تعلمناه، هل يتعين علينا أن نعيد صياغة مهمتنا؟
- ما هي القضايا الجوهرية أو الحساسة التي علينا تناولها حقيقة إذا كنا نرغب في النجاح؟

تسمى مواضيع السؤال الأخير، من التخطيط الاستراتيجي، قضايا استراتيجية. وعلينا بعد تحديد هذه القضايا أن نرسم أهدافا استراتيجية مناسبة واستراتيجيات من أجل العناية بها، الأهداف الاستراتيجية هي النتائج الشاملة التي يتعين بلوغها، بينما الاستراتيجيات هي الطرق العامة التي تسمح بإنجازها، على الأهداف الاستراتيجية أن تحدد ما نصلو إلي تحقيقه، الحصيلة أو النتائج المطلوبة، ومن المهم أن تكون الأهداف

محددة وقابلة للقياس وقابلة للإنجاز وملائمة ومحددة في الزمان (SMART)، وانطلاقاً من هدف ما، تكون النتائج ملموسة وبارزة بدون غموض.

فالمشكلة هي أننا عادة ما نحدد أهدافاً غير منسجمة مع الصيغة "SMART"، خاصة أننا عندما نعدّها لا نتوقف عن السؤال التالي "هل أنتم متأكدون من إمكانية بلوغ هذا؟" لا يعتبر معدو الاستراتيجيات أنها كلها تفيد منظمة ما لأن الاستراتيجيات كثيرة، لذا يتعين إعداد مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتسيير وتحديد مزاياها ومعيقاتها وتكاليفها ومدى الاستفادة منها.

ويتطلب تحليل الخيار الاستراتيجي، معلومات تقييم داخلي وخارجي مفصل وقياس مستوى الخلق والإبداع، ويجب أن تقود هذه المعلومات إلى تصنيف موضوعي للاستراتيجيات البديلة وإلى لائحة أولويات للاستراتيجيات الأفضل، والمشكل هو أن كل المعلومات الضرورية ليست متوفرة في الغالب، وانطلاقاً من الاعتبارات الذاتية، تلعب هذه المعلومات دوراً هاماً في مسار صياغة الاستراتيجية (دافيد 1997).

الحلول:

يرشح دليل إعداد "إ.و.ت.إ" استخدام مقاربات تشاركية ومنتجة لرسم خيارات استراتيجية، وهذه المقاربات التشاركية تعالج بعض القضايا البنوية، على مستوى تقييم نوعية المعطيات، مثل الفعالية المؤسسية، وملاءمة الموارد المادية والمالية والبشرية، ومخزون المعارف وفعالية التسيير.

أما المقاربة المنتجة مثل (النظام العام لنشر المعلومات) "ن.ع.ن.م" وأبعاد أخرى من (إطار تقييم نوعية المعطيات) "إ.و.ت.إ"، فترتكز حول نتائج وخدمات الإحصاء مثل الغطاء والانتظام والاستعداد في أوقات الإحصاء وقابلية وصول الجمهور والنزاهة والنوعية، ويوضح هذا الدليل كذلك ضرورة اعتماد الاستراتيجيات المناسبة على عناصر تمنح المعدين القدرة على الأداء، ويتعلق الأمر أساساً بالاستثمار في مجال التكوين ورسكلة العمال في مجال التكنولوجيا والنظم والطرق التنظيمية المحسنة.

وقد تم إعداد إطار صياغة استراتيجية مكتمل (انظر مفاهيم التسيير الاستراتيجي في دافيد) المتضمن للمراحل الثلاث الآتية:

المرحلة 1: المرحلة التشاركية

خلال هذه المرحلة يتم تلخيص المعلومات القائمة على التشارك وترتكز هذه المعلومات على التقييم الداخلي والخارجي.

المرحلة 2: مرحلة التقابل

خلال هذه المرحلة، وباستخدام معلومات المرحلة 1، يتم توليد البدائل القابلة للإنجاز عن طريق ترتيب عوامل داخلية وخارجية أساسية، فالاستراتيجية تعرف أحيانا بأنها التقابل الذي تقيمه منظمة بين مواردها وكفاءاتها الداخلية وبين الفرص والمخاطر التي تحدثها العوامل الخارجية، فالتقابل إذن بين العوامل الداخلية والخارجية الحساسة، يعتبر بمثابة مفتاح توليد للاستراتيجيات البديلة والقابلة للإنجاز.

المرحلة 3: مرحلة القرار

تشارك هذه المرحلة استخدام المعلومات التشاركية للمرحلة 1 من أجل تقييم موضوعي للاستراتيجيات البديلة والقابلة للإنجاز المعرفة في المرحلة 2، للوصول في نهاية المطاف إلى جعل الاستراتيجيات البديلة جذابة وتقديم قاعدة موضوعية لخيار استراتيجية محددة. ومن المهم أن نعتبر أن الاستراتيجيات ستبلغ أهدافها إذا تمكنت من تحسين طرق تحديد حاجات المستخدم الراهنة والمستقبلية وتطوير حلول تلبى هذه الحاجات بشكل مستديم وعن طريق تقديم نتائج وخدمات إحصائية ذات نوعية وقيمة مضافة للمستخدمين وفي الوقت المناسب.

8.2- الاتجاهات العامة للقضايا القطاعية:

عرض المشكل:

يسعى الكثير من الجهود الرامية إلى تعزيز الإحصاء والاهتمامات المتعلقة بالموارد المخصصة للقيام بالإحصاء، إلى التركيز على المكاتب الوطنية للإحصاء بوصفها مركز النظام، مع إهتمام ثانوي بالمشاغل القطاعية، وفي الوقت الذي يستقبل فيه المكتب الوطني للإحصاء الكثير من المعلومات في إطار المسوح والإحصاءات، فإنه لا يزال بعيدا من أن يكون المصدر الأوحده للإحصاءات الرسمية.

حتى بالنسبة للدول المشهورة بنظم الإحصاء المركزية، فالكثير من المعطيات هي من صنع الوزارات مثل وزارة التربية، والصحة، والمياه، والزراعة، ويتم استخدامها في تسيير برامج المشاريع القطاعية، بالإضافة إلى أن أصنافا كبيرة من المعطيات المشتركة بين القطاعات، والمطلوبة لمتابعة مرتكزات ومسارات برنامج النمو وبعض نتائجه الوسيطة، يتم إنجازها من قبل القطاعات الوزارية، وقد أتاح استخدام هذه المعطيات في متابعة تقدم "و.إ.ت.ف" وأهداف الألفية للتنمية، بيان أهمية الإحصاءات القطاعية ذات النوعية الجيدة كما أظهرت مواطن ضعف كثيرة، وتمثل "إ.و.ت.إ" فرصة مهمة لتطوير مقاربة مندمجة ترمي إلى تحسين غطاء ونوعية كل الإحصاءات الرسمية المرتكزة على الأولويات الوطنية المتفق عليها، بيد أن "إ.و.ت.إ" عليها، من أجل أن تكون فعالة، أن تجمع بين تقييم قدرات القطاعات الوزارية على جمع واستخدام الإحصاءات، وبين المقترحات الرامية إلى معالجة نقاط الضعف والمعوقات.

وتشمل نقاط الضعف هذه من بين أمور أخرى:

- غياب الوظائف الإحصائية المنظمة في بعض القطاعات الوزارية. بعض الوزارات تقوم بالأنشطة الإحصائية الهزيلة أوفي أحسن الحالات أنشطة مشتركة.
- غياب تشريع إحصائي يسير عمليات الإحصاء في مختلف القطاعات، ففي مجال الإحصاء، تتجه التشريعات نحو التمرکز حول المكاتب الوطنية للإحصاء.
- غياب التنسيق والانسجام في الانتاج الإحصائي لدى مختلف الوزارات.
- المستوى المتدني للإحصاء في اهتمام القطاعات الوزارية، حيث يتم القيام بمهمة الإحصاء عادة على مستوى قطاعات التخطيط من دون منح ميزانية خاصة.
- محدودية القدرات والبنى التحتية الإحصائية والنقص في تغطية المعطيات، وغياب الدقة والانسجام والانتظام في الوقت.
- ندرة الاشتراك المباشر للإحصائيين في مختلف الوزارات، في المناقشات حول تعزيز القدرات وكون العديد من مشاريع والبرنامج الإحصائية تقتصر على حاجات المكاتب الوطنية للإحصاء.
- ومن المفيد تلبية حاجات الإحصاءات القطاعية وبذل الجهود بغية تعزيز القدرات وتحسين نوعية المعطيات القطاعية.

الحلول الممكنة:

تسمح "إ.و.ت.إ" بعكس الاستراتيجيات القطاعية بالأخذ في الحسبان بالقضايا المشتركة بين القطاعات خلال إعداد خطة استراتيجية تغطي كامل نظام الإحصاء الوطني. وقد تم التجديد على أهمية إدماج الإحصاءات القطاعية في مسارات "إ.و.ت.إ" بمناسبة اللقاء الثاني حول تطوير الإحصاءات في إفريقيا الذي ألتأم في أديس أبابا في إثيوبيا خلال شهر فبراير 2006، وينبغي أن يسمح مسار "إ.و.ت.إ" بتقييم الحاجات من حيث المعطيات وقدرات القطاعات الوزارية على تجميع واستخدام الإحصاءات وإعداد الاستراتيجيات الموجهة نحو معالجة نقاط الضعف والمعوقات، وقد قدمت بعض القطاعات بالفعل توجيهات في هذا الصدد، فعلى سبيل المثال قامت "هيلث متريك نتووك" بتطوير إطار وأداة تحليل للوضع لهذا الغرض وقد تمت ملائمة هذا الإطار من قبل فريق "انترسكت تاسك تيم" في "باريس 21" لخلق إطار آخر يسمح بجمع معلومات منسجمة في مختلف القطاعات، ويوجد مشروع إطار فريق "انترسكت تاسك تيم" ل"باريس 21" بالمحلقة "III"، وقد تم تجميع هذه المعلومات في الأصل لدى الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة المعنية على التوالي بالقطاعات: اليونسكو، ومنظمة الصحة العالمية و " هيلث متريك نتووك" و"منظمة الغذاء العالمية" والمنظمة الدولية للشغل، كما تم تكميل هذه المبادرة بدراسات لحالات بتمويل من البنك الإفريقي للتنمية، وسيتم ضم تيارى البحث هذين في وثيقة حول اتجاهات الاهتمامات القطاعية.

مثال "إ.و.ت.إ" الأوغندية: تعتبر أوغندا مثالا جيدا للطريقة التي يمكن أن تتم بها معالجة القضايا القطاعية في إعداد استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء، فبعد أسابيع عديدة من التسويغ العالي المستوى الذي قام به المكتب الأوغندي للإحصاء، بالإضافة إلى اجتماع ضم كافة الكتاب الدائمين للحكومة، تم إنشاء لجان قطاعية للإحصاء مع صيغ مرجعية محددة ورؤساء معروفين (عنصر ربط)، كما تمت إعاره ممثل من المكتب الأوغندي للإحصاء لكل لجنة وكون هؤلاء الأشخاص لجنة مشتركة لوكالات الإحصاء التي يرأسها المدير التنفيذي للمكتب الأوغندي للإحصاء.

ولقد تم تكليف اللجان القطاعية للإحصاء بحمل القطاعات على التنظيم على المستوى الداخلي وتحليل وحدات إنتاج معطياتها، وعليها على سبيل الخصوص أن تحدد أهم منتجات كل وحدة ومدتها بالوثائق وربطها بالبرامج الوطنية والدولية المنطلقة من نتائج "إ.و.ت.إ" وأهداف الألفية للتنمية، إلخ، وتحديد مستخدمي المعطيات الأساسيين وحاجاتهم

ونقاط الضعف بالنسبة لكل منتج، الاتفاق على آلية تقرير يوجه إلى مسؤول قطاع التخطيط في الوزارة، تعيين ممثل لدى اللجنة المشتركة بين وكالات "إ.و.ت.إ"، المشاركة في اجتماعات استشارية حول إدماج معطيات المعلومات الواردة من القطاعات/ المؤسسات، التعاون الوثيق مع أشخاص وخبراء المكتب الأوغندي للإحصاء في مجال أنشطة "إ.و.ت.إ" وذلك طبقا لخطة العمل، وإعداد خطط استراتيجية قطاعية للإحصاء لتشكل المكونات الأساسية لـ "إ.و.ت.إ".

وهذه الخطط ستدرج في عملها خططا لتنفيذ وتمويل أنشطة السنوات الثلاث المقبلة طبقا لإطار نفقات المدى المتوسط، ويتم العمل الآن على إعداد برامج تكوين مفصلة ترمي إلى تعزيز الإحصاءات القطاعية على المدى البعيد (5-15 سنوات)، وفي الوقت الذي يجري فيه تحضير خطط الاستراتيجية القطاعية للإحصاء، تم إعداد مكونة المكتب الأوغندي للإحصاء لـ "إ.و.ت.إ"، من قبل لجنة على مستوى نفس المكتب. تتولي أخصائية في علم الاجتماع تنسيق مسار "إ.و.ت.إ" على مستوى المكتب الأوغندي. وتمضي كل الوقت في العمل على إعداد "إ.و.ت.إ" ويساعدها في ذلك خبير وطني وآخر دولي.

ومن أجل الاستمرار في إبلاغ الشركاء، يصدر ويوزع المكتب الأوغندي للإحصاء على نطاق واسع، نشرة إعلامية إلكترونية فصلية مخصصة لـ "إ.و.ت.إ".

9.2- الاتفاقات التنظيمية والمؤسسية الجديدة لدعم "إ.و.ت.إ":

عرض الشكل:

يواجه العديد من أنظمة الإحصاء الوطنية مشاكل تنظيمية ومؤسسية بما في ذلك تشريع إحصائي غير مناسب وضعف أداء الإحصاء ومكاتبه الوطنية وافتقار الطواقم إلى التنسيق والتعاون وشبكات تقاسم المعلومات وإلى البنى التحتية. ويتجلى ذلك في عدم فاعلية القيادة والتسيير وفي محدودية أعداد طواقم النظم الإحصائية الوطنية (طواقم وميزانيات محدودة) وأداء دون المطلوب ومن المفيد حل هذه المشاكل وإقامة طواقم تنظيمية ومؤسسية لدعم "إ.و.ت.إ".

التشريع الإحصائي:

يشكل التشريع الإحصائي (قانون الإحصاءات، مراسيم أو إعلانات في بعض الدول) شرطا أساسيا في إقامة أي نظام إحصائي فعال كما يشير روجي (دموندس) "خاصة فيما يتعلق بالدول النامية حيث الحلقة المفرغة لنقص المصادر الذي يسبب ضعف الإحصاء والذي يضر بدوره بمنزلة وكالات الإحصاء مما يفضي إلى نقص الميزانيات، يمكن العمل على تعزيز التشريع الإحصائي وتحسين وضعية الإحصاءات الوطنية" (2005)، وتحدد التشريعات الإحصائية النظام الإحصائي وأنوار ومسؤوليات مختلف الفاعلين فيه. كما تحمي أيضا هذا النظام وتنظم جمع المعلومات وتسيير الإحصاءات الوطنية، ويظل التشريع القوي أساسيا لحماية السرية وضمان الحياد والموضوعية.

تتمتع أغلب البلدان النامية بتشريع إحصائي، ومع ذلك فإن تشريعات العديد من الدول الإفريقية قديمة (يعود بعضها إلى بداية السبعينيات) ولم تعد تعكس الواقع الراهن لهذه الدول، والعديد من التشريعات السابقة للمبادئ الأساسية للأمم المتحدة في مجال الإحصاء الرسمي، لا تضع في الحسبان من بين أمور أخرى، تأكيد الإستقلالية المهنية وموضوعية الإحصاءات الرسمية، وإمكانية وصول كافة المستخدمين إلى الإحصاء الوطني وتأكيد دور الإحصاءات في المسار الديمقراطي بوصفها ملكا عموميا، كما لا تضع في الحسبان مسؤولا للمكتب الوطني للإحصاء يقوم بتنسيق النظام الوطني للإحصاء وترقية نوعية معطيات الإحصاء الوطنية في مجمل النظام وتحديد صورة الإحصاء الرسمي ومفاهيمه وطرقه واختيار مصادر المعطيات، والتنسيق بين منتجي المعطيات للتقليل من التكرار والحيلولة دون انتاج معطيات متضاربة، ربط المعطيات بغايات إحصائية (القدرة على ربط مجموعة من المعطيات) وفرص وصول متساوية وامتزامة إلى المعطيات والمعلومات الإحصائية، سلطة مسؤول المكتب الوطني للإحصاء فيما يخص نشر المعطيات الصغرى المحجوبة ومسؤوليات تقارير سنوية مثل تلك المقدمة إلى البرلمان الوطني، ولا تسمح التشريعات الإحصائية المتقدمة بتنظيم وإنتاج وتسيير الإحصاءات الرسمية نظرا للتغيرات السياسية والإدارية التي جرت في البلد بعد إقرارها، يقول توماس مورس (2001) "في الدول التي تستفيد من دعم فني من صندوق النقد الدولي في مجال الإحصاء يشكل التشريع الإحصائي غير المناسب عادة السبب الأساسي في عدم الوضوح فيما يتعلق بالمسؤوليات في مجال الإحصاءات وضعف نسب الجواب، وغياب التنسيق

لدى وكالات الإحصاء وسلطتها غير الملائمة من أجل تنفيذ برنامج الإحصاء" (خوaja ومورسون 2002).

ويطرح العديد من التشريعات الإحصائية كذلك مشكلا آخر: تتجه نحو التصادم مع قوانين وتنظيمات تحتكم أنشطة العمل الإحصائي لبعض الوزارات والقطاعات الحكومية مثل قطاع الحالة المدنية، ومن المفيد العمل على انسجام التشريعات الإحصائية والقوانين والتنظيمات الأخرى، ومن المناسب كذلك بيان أنه لا يكفي فحسب الحصول على تشريع إحصائي محين وفعال، بل يجب أن يتم تنفيذه بصرامة، فبينما يكون التشريع الإحصائي ببعض الدول النامية، قويا وفعالاً "تجد أن العديد من المؤسسات الإحصائية تفتقر إلى التعبير عن نفسها وهي غير قادرة أو ليست لها الإرادة في تعزيز سلطتها"، (أدوارد 2005).

في بعض الدول الإفريقية تم اتخاذ بعض الإجراءات الإدارية الناقصة، مثل الحرص على مصادقة السلطة السياسية على التقارير الإحصائية للمكتب الوطني للإحصاء وذلك قبل نشرها، خلافا لمقتضيات التشريع المعمول به، وبصورة عامة فمن مسؤولية الوزارة العمل على وضع الطاقم الإحصائي في ظروف تبعده عن التدخلات والضغط السياسية حتى يتمكن من تقديم النتائج الإحصائية في ظروف مناسبة، ومن المفيد أن لا يقود العمل الإحصائي الرسمي إلى الاعتقاد بأن الإحصائيات موجهة من قبل الحكومة وأن يعتبرها الجمهور عملاً حيادياً يحظى بالثقة.

هناك مشكل آخر يتمثل في أن الشركاء، خاصة الخارجيين منهم، لا يحترمون التشريع الإحصائي، ويعود ذلك أحياناً إلى جهل التشريع وأحياناً إلى غياب الالتزام بالعمل بمقتضيات القانون، وفي إفريقيا، بدلاً من أن يتم دعم المكاتب الوطنية للإحصاء الضعيفة، تنشئ الوكالات الدولية هياكل موازية مشتركة أو تمويل مسوحاً وطنية مشتركة مما يضر بسلطة المكاتب الوطنية للإحصاء والجهود الرامية إلى بناء قدرات إحصائية مستدامة.

الضعف في الأداء الإحصائي ولدى المكاتب الوطنية للإحصاء

كما أشرنا إلى ذلك آنفاً، تعاني النظم الإحصائية في العديد من الدول النامية من نقص الموارد مما يسبب ضعف نوعية الإحصاء التي تسيء بدورها إلى وضعية وصورة الوكالات الإحصائية على مستوى الحكومات، فوضعية مدير المكتب الوطني للإحصاء مثلاً، في بعض الدول، أقل مستوى من مدير الخدمات الصحية ومن مدير الزراعة، إلخ.

ففي أسوازلاند مثلا، تقاس رتبة مدير المكتب الوطني للإحصاء الجديدة بـ E5 بدلا من E6 التي هي رتبة مديرين آخرين في القطاعات الحكومية، ورتب الإحصائيين الأساسيين والكبار أقل مستوى كذلك من الرتب المماثلة في الوظيفة العمومية (ص.ن.د. 1998). وهذا يضر بالتأكيد بقدرات المكتب الوطني للإحصاء فيما يخص قيادة مهمته. عندما نالت زمبابوي استقلالها سنة 1980، أصبح المكتب الوطني للإحصاء قطاعا من "الرتبة 1" على مستوى وزارة المالية، وهذا يعني أن مدير المكتب الوطني للإحصاء كان بمستوى أقل بقليل من مستوى الأمين الدائم لكنه أعلى من مستوى الأمين الدائم المساعد، وقد بدأ حملة الشهادات العاملون في الإحصاء في الحصول على مرتبات أعلى من أجور نظرائهم في الوزارات لذا فقد تطورت الإحصاءات في هذا البلد. وقد ألغت لجنة الخدمات العمومية إثر تقييم التشغيل على مستوى الحكومة، "الرتبة 1" للمكتب الوطني للإحصاء وحطت رتبة وظيفة المدير من المستوى 2 إلى المستوى 3. وبدأ الإحصائيون المهنيون يهجرون المكتب الوطني للإحصاء للعودة إلى الوزارات وإلى أرباب عمل آخرين، لذا من المفيد أن يسعى مسار "إ.و.ت.إ" إلى رفع رتبة الإحصاء والمكاتب الوطنية للإحصاء إلى مستويات مناسبة.

إجراءات هشة في مجال التنسيق والتعاون وتقاسم المعلومات

يعتبر التنسيق والتعاون وشبكات تقاسم المعلومات هامة فيما يتعلق بفعالية نظام وطني للإحصاء لأنها تقود إلى رؤية مشتركة للأغراض والأهداف وإلى فهم حقيقي وقبول بأدوار ومسؤوليات مختلف الفاعلين وحوار متبادل وفعال وتواصل جيد ودعم متبادل واتساق وروح المسؤولية والثقة (النزاهة والشفافية) في الإحصاءات الرسمية، ويتعين على سبيل الخصوص القيام بتنسيق جيد وتقاسم للمعلومات بين مستخدمي ومنتجي المعطيات، بغية إقامة نظام إحصائي على أساس حاجيات المستخدمين والعمل على تلبيتها كما ينبغي ضمان تنسيق وتقاسم للمعلومات بين منتجي المعطيات أنفسهم لتحقيق الانسجام وضمن استخدام أكثر فعالية للموارد في مجال انتاج المعطيات التقليل من تضاربها، ويتعين التعاون بين منتجي المعطيات والباحثين، والمحللين وهيئات التكوين من أجل تحسين تحليل ونشر المعطيات.

ويعد التنسيق والتعاون وشبكات تقاسم المعلومات بين العديد من الفاعلين في نظم الإحصاء الوطنية في كثير من الدول النامية، ضعيفا ويتجسد ذلك خاصة في عدم القدرة على

التعرف على حاجات المستخدمين وتلبيتها بصورة صحيحة وكذا تكرار جهود وكالات إنتاج المعطيات وإنتاج معطيات متضاربة وتحليل غير مناسب للمعطيات بالإضافة إلى تقارير غثة (تقارير وفيرة المعطيات وقليلة المعلومات).

هياكل ضعيفة:

في العديد من الدول النامية، يشكل غياب البني التحتية المناسبة أحد أهم عوائق الخدمات الإحصائية الوطنية الفعالة مثلاً:

- بعض المكاتب الوطنية للإحصاء تقيم في مبان غير لائقة.
- البني التحتية الإحصائية غير مناسبة (كثيراً ما لا توجد عينة نموذج وإن وجدت فهي متجاوزة).
- لا يوجد سجل مركزي للأنشطة بل توجد سجلات عديدة تديرها هيئات مختلفة وهي عموماً قديمة وناقصة.
- لا توجد أية استراتيجية مناسبة في مجال الموارد البشرية، مخططات الخدمات الإحصائية ضئيلة مما يسبب تغييراً مرتفعاً على مستوى الأشخاص.
- هناك نقص في الكفاءات الاستراتيجية والمتخصصة مثل التسيير واختيار العينات وتحليل المعطيات.
- لا توجد سياسة مستقبلية للنشر.
- البني التحتية المعلوماتية ناقصة (المستوى المعلوماتي ضعيف، مما يقلل من فوائد ثورة المعلومات).
- الإمكانيات التي يوفرها نظام المعلومات الجغرافي غير مستغلة مما يحد من مزايا تشغيل هذا النظام.
- لا توجد أية قاعدة للمعطيات الاجتماعية، الاقتصادية الوطنية، يمكن الوصول إليها بسهولة مما يعوق الوصول إلى الإحصائيات الرسمية ويعقد التحليلات المقارنة زمنياً.
- عندما تكون المنشآت "الانترنت والانترنت" متوفرة، لا يتم استخدامها بطريقة كافية ولا يشكل النشر عبر المواقع بعد، قاعدة أو معياراً.
- المكتبات الإحصائية فقيرة (مخزونات غير كافية، لا وجود لأية مجلة إحصائية، كتب قديمة وافتقار عام لميزانيات لاقتناء كتب جديدة) وغير مستغلة.

الحلول الممكنة:

مراجعة التشريع الإحصائي:

في ضوء ما سبق، من المهم جدا كجزء من مسار "إ.و.ت." أن يخضع التشريع الإحصائي وتنفيذه للتقييم، وعلينا أن نتأكد من مطابقة هذا التشريع للمبادئ الأساسية للأمم المتحدة في مجال الإحصاء الرسمي وإزالة كافة العوائق في وجه تنفيذ هذا التشريع، كما أنه من المفيد ألا يتم تكليف قانونيين بصياغة هذا التشريع، بل يجب أن يتكلف الإحصائيون بالمسودة الأولى ثم تتم إحالتها إلى الشركاء الأساسيين للتعليق عليها، توجد توجيهات حول مضمون تشريع إحصائي فعال، يشير جواجا ومورسون (2002) إلى أن على هذا التشريع على الأقل أن يتبع ما يلي:

(أ)– تعديل وظائف النظام الإحصائي، بما في ذلك نشر وتوزيع الإحصاءات طبقا للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وبغية تلبية الحاجات الأساسية للمستخدمين الوطنيين والدوليين.

(ب)– توفير قاعدة شرعية لجمع المعلومات.

(ج)– حماية الاستقلال المهني لنظام الإحصاء من أي تدخل سياسي.

(د)– ضمان سرية المعلومات المقدمة من كيانات فردية.

(هـ)– العمل على تنسيق الأنشطة الإحصائية.

إضافة إلى ذلك تقدم وثيقة الأمم المتحدة حول التنظيم الإحصائي نموذجا معدلا بقانون وطني للإحصاء، يمكن استخدامه كمنطلق لإعداد تشريع جديد أو تحيين تشريع موجود.

ومن المفيد ألا يكتفي التشريع الإحصائي فقط بخلق وظيفة مدير المكتب الوطني للإحصاء والوظائف المرتبطة به بل تنظم كذلك طريقة تعيين هذا المدير.

وتقدم الأمم المتحدة نصائح جد هامة فيما يتعلق بوضعية وظيفة المدير.

تعلن: "إن القدرات الخارجية لمكتب إحصائي ما تتأثر بقوة بوضعية مسؤول الخدمات الإحصائية مقارنة بزملائه في السلم الحكومي.

ولا يوجد أدنى شك في أن إنشاء خدمة إحصائية صلبة يتوقف على تعيين مسؤول سام على رأسها، وفي ضوء الأهمية الوطنية المعتبرة للعديد من القرارات التي يمكن أن تتضرر جراء الإحصاءات، فإن من المصلحة الوطنية لخدمة الإحصاء أن تتمكن من منافسة قطاعات حكومية أخرى بفرص متكافئة من أجل الحصول على خدمات شخص استثنائي برهن على قدراته في القيادة والتسيير، وعليه أن يكون قادرا على خلق علاقات

مع المستشارين السياسيين لقطاعات حكومية أخرى وأن يتمكن من التفاوض بشأن مختلف المقترحات في مجال الإحصاء بقوة واستنارة، وعليه أن يستفيد من نفس الوضعية التي يحظى بها أعلى موظف عمومي في الوزارة" (2003).

وهذه القواعد المنظمة لتعيين المدير وتطبيقاتها "ينبغي أن يتم اعتبارها منصفة وغير سياسية على الإطلاق، وستضمن المنافسة المفتوحة والمأمورية المحدودة حياد الوظيفة، وفي المقابل، ستثير الممارسات الغامضة من طرف الحكومة، الشكوك المتعلقة بالتصادم الغير مفيد بين مدير المكتب الوطني للإحصاء وأصحاب القرار السياسي" (ادمون 2005). هناك اتجاه حديث يسعى إلى تعيين مدير وطني للإحصاء ضمن عقد محدد زمنياً (قابل للتجديد) ووضع ضمانات قانونية للحيلولة دون تعيينه أو عزله بصورة تعسفية.

وعندما تتم إقامة التشريع الإحصائي يكون من المفيد جداً أن يحترمه كافة الشركاء، بيد أن فعاليته تتوقف في الواقع على قدرات تسيير ووزن مدير وأشخاص المكتب الوطني للإحصاء وكذا مدى اعتبار الحكومة للإحصاءات الرسمية.

مثال زمبابوي: في سنة 1999، قررت الحكومة الزمبابوية أن تمنح المكتب المركزي للإحصاء استقلاليتيه، وقد تم اتخاذ هذا القرار لتحسين فعالية المكتب، كما تم إنشاء "فريق تحويل" يرأسه المدير المساعد للمكتب المركزي للإحصاء وذلك بغية تنفيذ هذا القرار، ويتكون هذا الفريق من محلل في مجال الاستثمار ومستشار قانوني ينتميان إلى وكالة خصصة مؤسسات الدولة.

وقد قام الفريق بإعداد قانون جديد للإحصاء بالتعاون مع مستشار قانوني وخبير دولي يحل محل قانون 1971، تم توزيع مسودته على الشركاء لمناقشتها والتعليق عليها، ثم تم تحسينها ومناقشتها خلال ورشة نظمت خصيصاً لصالح الشركاء، بعد تلك الورشة تمت مراجعة المسودة من جديد قبل أن تحال إلى ديوان لجنة التشريع، بعد ذلك جاء دور وزارة الشؤون القانونية لتقوم بإحالة مشروع القانون إلى البرلمان.

الرفع من مستوى أداء الإحصاءات والمكتب الوطني للإحصاء

درس روجي أدموند (2005) نظم إحصاء عشرين دولة من إفريقيا وآسيا ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية) على أساس المعلومات المتوفرة على مواقعهم في الأنترنت، وقد بينت دراسته بالإضافة إلى دراسات أخرى لنظم الإحصاء خاصة في إفريقيا، أن أداء الإحصاءات يمكن أن يتم الرفع من مستواه عن طريق تحويل المكتب الوطني للإحصاء إلى قطاع خاص في الحكومة أو وكالة حكومية مستقلة.

جعل المكتب الوطني للإحصاء قطاعا خاصا: في العديد من الدول، حولت الإصلاحات الإحصائية المكتب الوطني للإحصاء إلى قطاع خاص من الوزارة الوصية مع وضع مديره في نفس مستوى المسؤول الفني للوزارة (مستوى أمين عام)، في ملاوي مثلا، يقع المكتب الوطني للإحصاء تحت سلطة ديوان الرئيس ويتمتع مفوض الإحصاءات (مسؤوله) برتبة أمين عام، وفي جنوب إفريقيا تحظى الإحصائيات بوضعية خاصة على مستوى وزارة المالية ويتبع الإحصائي العام مباشرة للوزير.

جعل المكتب الوطني للإحصاء وكالة مستقلة: هناك طريقة أخرى للرفع من أداء المكتب الوطني للإحصاء تتمثل في فصله عن الحكومة وتحويله إلى وكالة مستقلة ويندرج ذلك ضمن توصيات الأمم المتحدة التي بموجبها "ينبغي أن يتم فصل وكالة الإحصاء عن أجهزة الحكومة التي تقوم بأنشطة إعداد وتنفيذ السياسات، وعلى الوكالة أن تكون حيادية وأن تتخاشي أن تعطي الانطباع بأن مساراتها وجمعها وتحليلها ونشرها يمكن أن يتم استغلالها لأغراض سياسية" (الأمم المتحدة 2003)، وبالإضافة إلى رفع أدائه يعتبر منح المكتب هذه الوضعية عامل ترقية كما يزيد من قدرته على الحياد فيما يتعلق بالمعطيات التي يقدمها، ولقد أعلنت الحكومة البريطانية، في نوفمبر 2005 عزمها على جعل المكتب الوطني للإحصاء هيئة مستقلة، عندما قالت "ستتولى هيئة مستقلة تماما ومنفصلة عن الحكومة تسيير ونشر الإحصائيات الرسمية" (الشركة الملكية للإحصاء 2006)، وكرد فعل على هذا الخبر، اعتبرت الإحصائية الوطنية السيدة كارن دونل أن هذا الإعلان من شأنه أن يزيد ثقة الجمهور في الإحصائيات الرسمية، وأضافت "لقد دأب المكتب الوطني للإحصاء على العمل بصورة مستقلة ومنفتحة وشفافة إلا أنه ظل يخيم انطباع معاكس أساء إلى الإحصاءات الرسمية في مجملها" إن جعل المكتب الوطني للإحصاء وكالة مستقلة بجعله أكثر فعالية عن طريق القضاء على جزء كبير من البروقراطية في عملياته وتحفيز أشخاصه والعمل على استبقائهم بفضل نظام يتحسن باستمرار . وفي رده على نفس الإعلان، أعلن البروفسور تيم هولت، رئيس الشركة الملكية للإحصاء "إن مصلحة مستقلة للإحصاء أمر أساسي في سير العملية من جهة وفي ثقة الجمهور في الإحصائيات الرسمية من جهة أخرى".

وقد يحدث في بعض الأحيان أن يتم تأويل مفهوم استقلالية المكتب الوطني للإحصاء بصورة غير صحيحة ويفهم على أنه سيتولى تمويله ذاتياً، أولاً لا يمكن لأي مكتب وطني للإحصائي في العالم أن يتولى تمويله ذاتياً، ثم إن الإحصائيات الرسمية مثلها مثل الطرق هي جزء من "الأملك العمومية" التي توفرها عادة الحكومات عبر العالم.

لذا ينتظر أن يتم تمويل المكاتب الوطنية للإحصاء المستقلة عن طريق الحكومة، ومع ذلك فإن هذا لا يمنع إمكانية أن يسير الكثير من المكاتب الإحصائية دخولا عن طريق إنجاز دراسات ومسوح حسب الطلب وكذلك عن طريق بيع بعض المنتجات والخدمات الإحصائية، إذن ما المقصود من جعل المكاتب الوطنية للإحصاء مستقلة.

يقتضي تحويل المكتب الوطني للإحصاء إلى وكالة مستقلة فصله عن الحكومة وإسناد أمره إلى مجلس إدارة يمنح مسؤولية مراقبته أعماله والتطوير الشامل للإحصاءات الرسمية في البلد، ويتشكل هذا المجلس عادة من أعضاء قلة رفيعة المستوى مؤلفين من مهنيين في مجال الإحصاء ومجالات مرتبطة على أن يمثل هؤلاء مجموعات الشركاء مثل الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني ومؤسسات البحث والتكوين، ومسؤولياته تتضمن من بين أمور أخرى.

– ترقية وحماية مصداقية ونزاهة وحياد الإحصاءات الرسمية وكذا الاستقلالية المهنية للمكتب الوطني للإحصاء.

– صياغة ورقابة تنفيذ السياسات من أجل تنسيق أفضل لنظم الإحصاء الوطنية.
– التحقق من المطابقة لأفضل الممارسات والتوصيات الدولية في مجال إنتاج الإحصائيات الرسمية.

– صياغة ورقابة تنفيذ السياسات في مجال تنظيم وتسيير المكاتب الوطنية للإحصاء.
– المصادقة على نظم وظروف العمال.

– تعيين ومكافأة وعقوبة أشخاص المكتب الوطني للإحصاء.
– المصادقة على هيكله ومخططات تعاون وعمل وميزانيات المكتب الوطني للإحصاء.
نلاحظ توجهها على المستوى الدولي يرمي إلى منح المكتب الوطني للإحصاء وضعية وكالة، ومن بين الدول النامية التي يحظى فيها المكتب الوطني للإحصاء بوضعية وكالة نجد: بركينا فاسو، ماليزيا، موزمبيق، الباكستان، الفلبين، تنزانيا، ساحل العاج وبوغندا، وفي المثال التالي توضح تجربة بوغندا مفهوم الإستقلالية.

مثال مكتب الإحصاء اليوغندي: لقد تم تحويل قطاع الإحصاءات بوزارة المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية سنة 1998، بموجب قانون مصادق عليه من قبل البرلمان، إلى وكالة مستقلة تماما ممولة من قبل الحكومة بغية تمكينها من العمل بوصفها "الوكالة الأساسية لجمع وتوزيع المعطيات المكلفة بالتنسيق ورقابة والإشراف على نظام الإحصاء الوطني: (حكومة جمهورية يوغندا 1998)، وقد بدأ المكتب في مزاولة عمله بعد أن أدى مجلس إدارته اليمين الدستورية في أغسطس سنة 1999، ويشتمل المكتب على سبعة إداريين من بينهم رئيس غير تنفيذي ومدير تنفيذي للمكتب والأعضاء الآخرون يمثلون الوزارة الوصية، ومعهد الإحصاءات والاقتصاد التطبيقي (جامعة مكرارا)، والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وعلى مجلس الإدارة أن يقدم تقريرا فصليا عن أنشطته إلى وزارة المالية، وتقريراً سنوياً إلى البرلمان، وتخضع ميزانية المكتب لمصادقة منفصلة من طرف البرلمان، كما تتولى الحكومة تمويل الأنشطة الأساسية للمكتب وقد وضعت الحكومة مؤخراً ميزانية الأنشطة الأساسية للمكتب ضمن مخصصات أنشطة مكافحة الفقر لحمايتها من التخفيض في حالة نقص المداخيل الحكومية.

وقد كان أول ما قام به مجلس الإدارة المصادقة على هيئة مؤقتة ونظام للمكافآت محفز ومنافس وتعيين مدير تنفيذي بالوكالة وإعداد إجراءات اكتتاب مؤقت قائم على الاستحقاق، ولكي لا يعكر سير العمل الجاري، تم اعتبار كافة موظفي قطاع الإحصاءات في حالة إعاره مؤقتة للمكتب الجديد، ثم قام مجلس الإدارة بعد ذلك بالإعلان عن شغور وظائف بما فيها وظيفة المدير التنفيذي، وقد تم تشجيع كافة الأشخاص المؤقتين على تقديم طلباتهم لمنافسة المترشحين الخارجيين، كما تمت دراسة ملفات كافة المترشحين ومقابلة أصحابها لاختيار أفضلهم، وأحيل الباقيون إلى الحكومة، رب العمل الأصلي، لإعادة استخدامهم، ولم يضع القانون هذا المشكل في الاعتبار لذلك قيم بمفاوضات خاصة مع الحكومة في هذا الصدد، وقد استغرق الأمر حوالي سنة وتطلب اجتماعات دائمة لمجلس الإدارة وللجانته أكثر مما نص على ذلك قانون الإحصاء.

ومن المفيد أن نذكر أن الأمر تطلب أحيانا اللجوء إلى خدمات وكيل في مجال التسيير لاكتتاب بعض فئات الأشخاص بالإضافة إلى ذلك تم استدعاء بعض الخبراء من مختلف المجالات للالتحاق بلجنة مجلس الإدارة كلما اقتضى الأمر ضرورة المقابلة، بينما يعهد إلى مجلس الإدارة باكتتاب الأطر، فإن اكتتاب الأشخاص غير المهنيين المؤقتين يسند إلى

الإدارة ومع ذلك فقد أصدر مجلس الإدارة تعليماته وحدد طرق اكتتاب هذه الفئات من الأشخاص.

تعزيز التنسيق والتعاون وشبكات تقاسم المعلومات:

يتعين على "إ.و.ت.إ" أن تتحقق من فعالية آليات التنسيق والتعاون وشبكات تقاسم المعلومات بين الشركاء الأساسيين (إقامة آليات جديدة عند الاقتضاء وتعزيز الآليات المتوفرة عند الضرورة) وذلك من أجل ضمان ملائمة المعطيات وانسجام ومردودية إنتاج المعطيات.

ماذا نعني بآليات فعالة؟ خصوصا أنه يتعين إيجاد آليات من أجل:

التنسيق بين المستخدمين والمنتجين: من الضروري إقامة حوار دائم بين منتجي ومستخدمي المعطيات وخصوصا المخططين ومتخذي القرار السياسي، والغرف التجارية والصناعية والنقابات المنظمات غير الحكومية، وهذا الحوار يجب أن يأخذ شكل لجان وزارية لمستخدمي ومنتجي المعطيات، يرأسها مسؤولون رفيعو المستوى يجتمعون بانتظام، كما ينبغي أن يقوم هذا الحوار على مجموعات عمل فنية لأهم المجالات القطاعية، وعلى المنتديات والورشات المتعلقة بمختلف المواضيع الإحصائية من أجل:

— تحديد الإحصاءات الوطنية الأساسية التي يتعين إنتاجها.

— مناقشة متخذي القرار السياسي من أجل السماح لنظام الإحصاء باستجابة أفضل للتغيرات الهيكلية وللمشاغل مثل اللامركزية والحاجة من المعطيات على المستوى المحلي (المنطقة).

— مناقشة سير ومحتوى الإحصاءات والمسوح على نطاق واسع بما في ذلك المعطيات التي لم يتم استغلالها من قبل مثل الإحصاءات القائمة على النوع.

ينبغي أن تشمل التشريعات الإحصائية على هذه اللجان بصورة صريحة، ومن المفيد كذلك أن تحرص المكاتب الوطنية للإحصاء على ضمان تشكيلة مناسبة لهذه اللجان وضمان اجتماعاتها المنتظمة، كما ينبغي أن تعد المكاتب الوطنية للإحصاء جداول عمل مفيدة وإرسال دعوات الاجتماعات في الوقت المناسب.

التنسيق بين المنتخبين: من الأساسي أن ينسق منتجو المعطيات برامجهم كما ينبغي إنشاء لجنة لمستخدمي ومنتجي المعطيات من أجل دراسة وتقييم سنويين للبرامج الإحصائية لمختلف الهيئات المنتجة للمعطيات وذلك بغية تشجيع التنسيق وتحاشي التكرار غير المفيد للجهود، ويتعين إعداد آليات تنسيق بما في ذلك برنامج عمل إحصائي على المستوى الوطني وأخيرا يتعين تصور استراتيجيات تضمن استخدام مفاهيم ومعايير ومحددات وترتيب موحدة لمجمل نظم الإحصاء الوطنية وذلك بغية الرفع من نوعية المعطيات وقابليتها للمقارنة، وهذه اللجنة لا ينبغي أن تكون مشتركة ويتعين أن ينص عليها التشريع الإحصائي.

التعاون بين منتجي المعطيات والباحثين والمحليلين: من الأساسي أن يشترك الباحثون والمحللون بصورة نشطة، في إنتاج الإحصاءات الوطنية، كما يتعين تشجيعهم بصورة خاصة على المشاركة في تحديد الأهداف في مجال جمع المعطيات وتغطية ما يطلب تحصيله منها وكذا القيام بالتحليل والتقييمات خاصة منها تلك المستهدفة والمرتبطة بسياسات التنمية، ويرمى هذا النوع من التعاون إلى غرضين هامين:

– تسمح بإضافة قيمة إلى المعطيات من خلال تحليل دقيق وصارم أكثر تفصيلا موجهها نحو سياسات النمو، كما تسمح بالرفع من مستوى وكالات إنتاج المعطيات التي لم تعد مجرد موفر للمعطيات بل موفر للمعلومات والمعارف خاصة لغرض رسم السياسات واتخاذ القرار.

– يتوقع من خلال آليات "النظرة الفاحصة" أن تمكن هذه الإجراءات من تحسين تحليل المعطيات إضافة إلى الرفع من نوعيتها، وبفضل هذه "النظرة الفاحصة"، يمكن كذلك لمنتجي المعطيات أن يحسنوا من مضمون الاستجابات وجمع المعطيات. وهذه الترتيبات تمكن أيضا الشركاء من الشعور بامتلاك آليات جمع المعطيات والنتائج التي تفضي إليها الإحصاءات.

تنسيق دعم المانحين:

لقد قام في السابق بعض المانحين بتمويل أنشطة إحصائية لجمع معطيات خاصة دون مراعاة أنشطة إحصائية أخرى قيم بها في البلد مما أساء في الغالب إلى الأولويات الوطنية في مجال نمو الإحصاء بالإضافة إلى أن هذا النوع من المساعدة لم يكن له أثر مستديم عكس ما كان منتظرا لو حدث تنسيق. لذا فإنه من المفيد خلق شراكة إيجابية بين المكاتب الوطنية للإحصاء والمانحين حتى يتحقق من عونهم الهدف المنشود المتمثل في تبادل وتنمية المهارات والكفاءات التقنية تعزيزا للقدرات في مجال إنتاج واستخدام الإحصاءات (الأمم المتحدة 1998)، وعلى "إ.وت.إ" بصورة خاصة أن تضع في الحسبان إقامة مثل تلك الشراكة.

الخدمة الإحصائية المشتركة:

يعتبر نقص التحفيز والإحباط ومستوى التبادل المرتفع لدى الأشخاص من الأنظمة اللامركزية في الدول المتقدمة والنامية، أهم المعوقات في مجال إنتاج وتسيير المعطيات بالوزارات ويعود ذلك في الغالب إلى صغر حجم المؤسسة الذي يحد من أفق المسار المهني للأشخاص ويخلق ظروف عمل غير مشجعة. بالإضافة إلى أن طاقم الإحصاء بالوزارات يفتقر عادة إلى الدعم والتوجيه من قبل نظرائه. ويعود ذلك إلى أنه لا يستفيد من فرص التكوين مما يجعله غير قادر على مقاسمة المعايير المهنية والإدارية المشتركة، مع سواه، الشيء الذي يجعله يميل إلى الانزواء وقابلية الخضوع للضغوط السياسية غير الوجيهة.

ومع ذلك فإن دولا عديدة بصدد إقامة إطار إحصائي مشترك حيث ينتمي فيه كل الطاقم الإحصائي الحكومي إلى فريق يمكن تحويله إلى قطاعات وزارية مختلفة حسب الحاجة. وهذا الإطار المشترك يشكل فوائد كبيرة بالنسبة للخدمات الإحصائية الوطنية مثل:

- الترقية المهنية وضمان تنسيق أفضل للأنشطة الإحصائية بالوزارات.
- مردودية الإنتاج الإحصائي عن طريق تقاسم المصادر البشرية والكفاءات الاستراتيجية.
- تحسين آفاق المسار المهني بالنسبة لطاقم الإحصاء. وتتوفر الآن المكاتب الوطنية للإحصاء والوزارات على هياكل أفقية لطاقم الإحصاء، ففي العديد من الوزارات

على سبيل المثال توجد وظيفتان أو أكثر خاصة بالإحصائيين لكنها لا توفر أي أفق مهني، ومن الممكن عن طريق وضع كافة الإحصائيين تحت مظلة واحدة، إعداد مسار مهني ملائم.

- آفاق أفضل للتكوين والتقدم المهني لطاقتهم الإحصاء.
- نوعية أفضل للمعطيات الإدارية.

ونجد الإطار الإحصائي المشترك في فرنسا والمملكة المتحدة، وقد تم إدخاله في مستعمراتها القديمة لذا فإن هذا النظام موجود أيضا في أستراليا وبوتسوانا وكينيا وملاوي، إلخ، بل إنه أكثر أداء في إفريقيا الأفريقية التي تتوفر على مدرسة للإحصاء في أبيدجان في ساحل العاج.

10.2 – تسيير التغيير:

يجرى التغيير دوما على مستويات ثلاثة – شخصي وتنظيمي ونظمي – وفي جميع الاتجاهات. وهذه التغييرات تحدثها الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في المجتمع. إذا لم يكن بمقدورنا التحكم في تطور العالم من حولنا فإن بوسعنا أن نتحكم في ردود أفعالنا. إن صعوبة الاختيار تكمن في استباق واحتضان ومحاولة تسيير التغييرات (اتخاذ موقف استباقي منها) أو مقاومتها. ويتطلب تطبيق "أ.و.ت.إ" عددا من التغييرات – تغييرات في أخلاقيات المهنة والعقليات وثقافة التنظيم وطرق العمل، إلخ.

لقد أصبح تسيير التغيير "الصيغة السحرية" للتسيير الناجع للاستراتيجيات والمسارات والناس والثقافات في النظم العصرية، فبالفعل يتطلب حسب الأداء تغييرات هامة بوصفه محركا للنجاح الاستراتيجي، يقول أفراد R دافيد إن المنظمات الناجعة تسيير التغييرات بفعالية وتؤقلم باستمرار بيروقراطيتها، واستراتيجياتها ونظمها ومنتجاتها وثقافتها بغية تجاوز الصدمات والازدهار على الرغم من القوي التي تقضى على التنافس (دافيد 1997)، من أجل ذلك كان فهم التغيير وتسييره يشكلان المحاور المركزية للتسيير الراهن، فتطبيق مقاربة استباقية وأقلمة موقف إيجابي اتجاه التغيير هو السبيل الوحيد للتكفل بالمستقبل. وفي إطار هذه المقاربة يتعين اعتبار التغيير بمثابة فرصة لتشجيع الأفكار الجديدة وتحفيز العزائم اتجاه التطور المستقبلي.

إن تسيير التغيير يستدعي منا البحث عن مجالات يتم عبرها القيام بتحسينات (مثال: في الإجراءات وفي النوعية) نقوم بتقديم مزاياها مقارنة بالمشاكل المحتملة التي يمكن أن نتجر عن التغيير، ونقوم بالتشاور مع كافة الأطراف المعنية لحملها على المصادقة على التغييرات المقترحة، كما نقوم بتنفيذ الخطط من أجل التغيير ونحدد ما إذا كان قد تم بالفعل إنجاز تحسينات. وهذا يقتضى استخدام طرق جديدة وأشخاص جدد أو منهجيات جديدة يكون لها أثر مباشر على مختلف الشركاء وينبغي في إطار تسيير التغيير أخذ العوامل التالية في الحسبان:

(أ) - ينبغي أن يتم التخطيط للتغيير وتنفيذه:

يقتضى التخطيط الفعال، من بين أمور أخرى، التركيز على الأهداف من حيث التعرف على فرص التحسين وتحديد نتائج التغيير أو التعرف على التغييرات الضرورية للحصول على هذه النتائج، والتركيز على بحث وتنفيذ الطرق الكفيلة بحصول التغييرات المطلوبة. من أجل ذلك يتعين طرح أسئلة عديدة من نوع "ماذا؟" ما ذا نحاول إنجازه؟ ما هي التغييرات الضرورية؟ ما هي المؤشرات التي ترمز للنجاح؟ ما هي المعايير التي علينا تطبيقها؟ ويتعين أن يكون التخطيط مصحوبا بجهود ترمي إلى الحصول على مصادقة ودعم والتزام ومن الشركاء الأساسيين. فهم أساسيون بالنسبة للتنفيذ الناجح لـ "إ.و.ت.إ"، ويتعين أن يتم مد أولئك الذين سيتأثرون بالتغيير، بالمعلومات الكاملة في الوقت المناسب ليتمكنوا من التحضير بفعالية وينبغي أن يمنح الناس فرصة التعليق على التغييرات المقترحة والمشاركة في التخطيط، ويحسن القيام بتعليل واضح ومقنع لصالح التغيير كما ينبغي تحديد العوائق المحتملة للتغيير وإيجاد الحلول الفعالة للتغلب عليها.

وينبغي كذلك أن يكون التغيير موضع تنفيذ مناسب، ذلك أن تنفيذه السيئ قد يكون أكثر ضررا من عدم التغيير ذاته؛ لأن ذلك من شأنه أن يسمم المواقف كما قد يحدث مقاومة للتغيير. وينبغي، خلال القيام بالتغيير، توضيح العناصر التي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة دون أن يؤدي ذلك إلى تغييب الصورة الشاملة المنشودة لنمو الإحصاء.

(ب) - في بعض التنظيمات، يكون التغيير أحيانا موضع مقاومة بدل دعم:

بدلا من أن يتم اعتبار التغيير فرصة ينظر إليه غالبا على أنه تهديد فيكون دائما موضع مقاومة من قبل العاملين على كافة المستويات: موظفوا الخط الأول، الأطر المتوسطة والعالية. بالفعل "يمكن اعتبار مقاومة التغيير التهديد الأكثر إتجاه تنفيذ استراتيجية ناجحة"

(كابلن ونورتن 2001). وقد حدد أفرد R دافيد (1997) الأسباب الأساسية لمقاومة التغيير بمزيج العوامل التالية:

- الشعور بافتقاد المكانة
 - النقد الضمني للكفاءات الراهنة
 - التخوف من الاخفاق في الوضعية الجديدة
 - الامتعاض الناجم عن عدم الاستشارة
 - غياب فهم الحاجة إلى التغيير
 - القلق جراء التحول من المعلوم إلى المجهول
 - الشعور الكاذب بالراحة في ظل الوضعية الراهنة مع العقلية المتحجرة.
- كل هذا يجعل من تسيير التغيير أمرا هاما في مجال تخطيط وتنفيذ "إ.و.ت.إ".
- والكل يعلم أن عدم الوعي بأهمية التغيير يعد أهم أسباب مقاومته، لذا من المهم إقامة أجنحة تغيير للتأكد من تسييره بطريقة تمكن الأشخاص من اعتباره فرصة لإثراء مسارهم المهني وحياتهم الخاصة، كما يمكن أيضا أن يتم تسيير التغيير عن طريق استباق بؤر المقاومة عبر القضاء عليها بفضل التواصل (بإعطاء الناس الصورة كاملة) وبخلق وضعية مشاركة (عن طريق إشراك الناس) وشرح واف عند ما يكون التغيير مزمعا، وهكذا يتعين أن يشمل برنامج التغيير التربوية والاتصال والمشاركة والمساهمة والمساعدة والدعم والمفاوضة والإقرار.

يقدم روبير هيلر طرقا عديدة لتبليغ التغيير وذلك حسب الجدول التالي (1998):

الجدول 2.2: طرق تبليغ التغيير

الطرق	متى نستخدم كل طريقة
وسائل الإعلام: مقالات في الجرائد، مواقع إلكترونية، شبكات الانترنت، إلخ.	من أجل خلق وعي وتقديم المعلومات بطريقة تسمح للناس بالاطلاع على برنامج التغيير.
عرض: عرض يقدم لمجموعات كبيرة وأخرى صغيرة يتم تكميله بوسائل الإعلام المبينة أعلاه.	لترويج برنامج تغيير على نطاق واسع وحفز فهم واضطلاع ودعم كل الأشخاص المتأثرين
التكوين:	بغية تحضير الأشخاص المتأثرين ودعم

حلقات تكوين تبدأ بورشات تسيير وتنتهي بتكوين مهني ميداني	برنامج التغيير المرتقب مع تعزيز متزامن لأسس التزامهم.
اجتماعات الفرق: اجتماعات خلالها يتناول الناس قضايا ويعرضوا ويقترحوا حلولاً.	للعمل على تقدم برنامج التغيير بإشراك الجميع بالسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومناقشة التقدم الحاصل.
حلول المشاكل: إلقاء نظرة فاحصة بانتظام، حل المشاكل ضمن المجموعات مع إيلاغ بمستوى تقدم الأعمال.	من أجل الحفاظ على الالتزام وحل المشاكل ودفع ورقابة نجاح أو فشل برنامج والتغيير.

إن برامج التغيير بطبيعتها تتطلب قيادة ومناصرين مقتنعين وأكفاء وموهوبين، وعلى القائد أن يضرب المثل الأعلى للتغيير وأن ينظم اجتماعات وطرق لتحفيز وإشراك الناس، ومن المفيد كذلك تحديد "عناصر التغيير" والدفع بهم منذ البداية في مسار التغيير لقيادته وبعض من هذه العناصر سيؤثر بحكم موقعه، والبعض سيشكل نموذجاً للآخرين ويعمل على تحفيزهم والبعض الآخر سيعمل على إقناع أشخاص آخرين بالتأثير عليهم، إلخ. ويعتبر عناصر التغيير على درجة كبيرة من الأهمية في الاجتماعات التي من خلالها يمكنهم توجيه النقاشات واتخاذ مبادرات تتعلق بالاقتراعات والتخطيط، كما يمكنهم أن يتصرفوا بوصفهم مرشدي وفود ومقدمي مثال لأولئك الذين يتعرضون للتغيير، إلخ، وعلى عناصر التغيير هؤلاء أن يحرصوا باستمرار على تعلم أشياء جديدة وإيجاد طرق جديدة لتقديم هذه الأشياء إلى نظرائهم.

(ج) تغيير الثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة التنظيمية القوي الغامضة والغير محددة والغير واعية التي تحدد مكان العمل، يمكن أن تصدر عنها مزايا ونقاط ضعف كل وظيفة تسييرية مهمة على مستوى تنظيم كما يمكن أن تمنع التسيير الاستراتيجي بطريقتين أساسيتين: (أ) - يجهل الأطر عادة أهمية تعديل الظروف الخارجية لأنه تم تضليلهم بالمعتقدات الراسخة، (ب) - عندها يتضح أن ثقافة خاصة تعتبر فعالة في الماضي تكون ردة الفعل الطبيعية الاحتفاظ بها في المستقبل

حتى في ظرفية التغيير الاستراتيجي الكبير لذلك من الأساسي أن تدرس القضايا التنظيمية للثقافة للحيلولة دون منع تنفيذ الاستراتيجية (دافيد 1997).

وينبغي على الخصوص أن يعمل إعداد "إ.و.ت.إ" على حماية وتوضيح وبيان بعض مظاهر الثقافة القائمة والتي من شأنها أن تدعم الاستراتيجيات الجديدة المقترحة. كما أنه من المفيد أن يتم تعديل مظاهر تلك الثقافة التي تعارض الاستراتيجيات المقترحة وينبغي من أجل إنجاح الاستراتيجية أن تحظى بدعم قوي من قبل الثقافة التنظيمية الملائمة. وهكذا يتعين أن يشمل تنفيذ "إ.و.ت.إ" خلق مجموعة من القيم الجديدة (مثل: "مسلقيات المهنة") وأنظمة قيم (أخلاقيات المهنة) وثقافة قائمة على حسن الأداء المرتكز حول النتائج والذي يربط الجميع وكافة وحدات التنظيم ولتشكيل الخصائص الصارمة للاستراتيجية. ومن العناصر التي يمكن تحديدها لترقية الثقافة، صيانة المعدات، فغالبا ما يتم اقتناء هذه المعدات خاصة منها المعلوماتية ولكنها لا تحظى بأي صيانة. ومن الطبيعي أن يقلل هذا من عمر هذه التجهيزات، لذا فمن المفيد أن ننمي ثقافة الصيانة على مستوى هذه التنظيمات، وتوجد تقنيات مختلفة لتعديل ثقافة التنظيم مثل الاكتتاب والتكوين تحديد الأهداف والتحويل والترقية والمكافأة ونموذجة الأدوار والدعم الإيجابي، إلخ.

(د) - التغيير لا يؤدي بالضرورة إلى تحسينات فورية

إن التغيير يحتاج إلى الوقت ويتيح فرصة التعلم، وغالبا ما يكون التعلم غير فعال، ينبغي أن يتم إضلاع وإشراك الناس أو تعزيز مشاركتهم وتكوينهم وتدريبهم ونشرهم وإعادة نشرهم، كما يتعين إعداد وتجريب وتقييم طرق وإجراءات عمل جديدة والحصول على مصادر لتنفيذ الأنشطة المبرمجة، إلخ. وقد يكون من غير الواقعي توقع تحسينات فورية بسبب مسار "إ.و.ت.إ"، بيد أنه يمكن في بعض المجالات الحصول على "تجارات سريعة"، عن طريق القيام بأعمال بطريقة مختلفة فقط أي بطريقة أكثر فاعلية، ينبغي أذن التعرف على هذه المجالات واستقلالها، ويمكن توضيح ذلك من خلال تجربة أوغندا في مجال المسح الخاص بالمنازل.

المثال الأوغندي: قبل أن يصبح المكتب الوطني للإحصاء الأوغندي وكالة حكومية مستقلة، قام قطاع الإحصاءات بوزارة المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية، لانجاز مسح حول المنازل، وكان لا بد مما يزيد على سنة بعد جمع المعطيات لنشر النتائج وتوزيعها على المستخدمين. وقد فرض مجلس الإدارة المكتب الجديد نشر نتائج المسوح وتوزيعها

خلال الستة أشهر المالية لانتهاء الأشغال الميدانية، وفي خطوة مفاجئة لكافة المستخدمين تمكن المكتب من الحصول على نتائج أولية للمسح الموالي قبل نهاية الأشغال الميدانية، بأي عصا سحرية تم ذلك؟ بفضل تسجيل المعطيات خلال تعبئة الاستجابات خلاف الطريقة القديمة التي كانت تعتمد جمع كافة الاستجابات بعد تعبئتها قبل البدء في تسجيل المعطيات، كان ذلك نجاحا سريعا لم يتطلب أي مصدر جديد بل مجرد التغيير في طريقة العمل.

(هـ) - تسيير الأشخاص:

عرض المشكل:

لسنا بحاجة إلى التأكيد إلى أهمية الأشخاص بالنسبة إلى وكالة إحصائية، تشير الأمم المتحدة: "لا يوجد ما هو أهم بالنسبة لوكالة إحصائية غير أشخاصها فالفرق بين أشخاص منظمين ومحفرين بما فيه الكفاية ومؤهلين تقنيا وبين أشخاص يكتفون بمزاولة عملهم بصورة متواضعة هو الفرق بين مكتب إحصائي جيد وذو مصداقية وآخر من الدرجة الثانية. ويعد أهم عوامل الاقتدار الداخلي بالنسبة لوكالة إحصائية ما نوعية أشخاصها، ومن أجل سير جيد لأية وكالة عليها أن تتمتع بأشخاص فاعلين يمكن أن تساهم الإجراءات التنظيمية في تمكين أناس فاعلين في القيام بعملهم لكن من الأساسي منح عناية قصوى لتشكيل أشخاص مناسبين بغية تنظيم وتسيير وكالة إحصائية" (2003).

ويعد تسيير الأشخاص بمثابة المرحلة الأهم في تنفيذ ونجاح أية استراتيجية، وقد تبين أن سر تسيير فعال هو القدرة على الحصول على نتائج انطلاقا من أشخاص آخرين وعبر أناس آخرين وبالتعاون مع أناس آخرين، وقد أصبح تسيير الأشخاص أمرا أساسيا بهذا التوجيه الجديد للتسيير الرامي إلى الحصول على نتائج.

إن تسيير الأشخاص يقتضى اتخاذ قرارات في مجال الحاجة من الأشخاص والتمويل اللازم، والاكنتاب والتوجيه والتكوين لصالح الأشخاص مع التأكد الجيد ويتعين أن تأخذ جهود تسيير الأشخاص في الحسبان أن مشاكل الأشخاص يمكن أن تحل بسرعة، غير أن بعض هذه المشاكل لا تخضع لسيطرة وكالة الإحصاء وإنما يمكن التعامل معها، ومع ذلك فإن قائد الوكالة يمتلك تأثيرا قويا على الأشخاص الذين يقودهم وهذا التأثير يجب أن يتم استخدامه بطريقة إيجابية (مزيد من الخلق أو الإبداع).

ومن مظاهر تسيير الأشخاص تحفيزهم من أجل تنفيذ استراتيجية ناجحة، وكما يوضح أفريد R دافيد "إن حظوظ نجاح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات قليلة إذا لم يتم تحفيز العمال والإدارة" (1997)، يعد تحفيز الأشخاص في عدد كبير من وكالات الإحصاء ضعيفا لذا فإن أشخاصها ضعيفو العزيمة ومنخفضو المعنويات، ويسجل بعض الوكالات مستوى مرتفعا من تغيير الأشخاص، لذا فإن من المفيد عمل ما في الوسع من أجل تحفيز الأشخاص. لكن ما التحفيز ولما ذا هو مهم؟.

التحفيز هو القوة التي تدفعنا إلى القيام بالأشياء والتي تتأتي بتلبية حاجاتنا الفردية مما يسمح لنا بإنجاز بعض المهام، وتحفيز الأشخاص مهم للأسباب التالية:

- الأشخاص المحفزون أكثر إنتاجا والإنتاجية المرتفعة تؤدي إلى أداء أجود.
 - الأشخاص المحفزون يقدمون مستوى أفضل من الخدمة لمستخدمي المعطيات.
 - الأشخاص المحفزون اقدر على البقاء في الوكالة، وستتطور تجربتهم ويصبحوا أكثر قيمة للوكالة.
 - الوكالة القادرة على الاحتفاظ بأشخاصها تستطيع تقليل كلفة اكتتاب وتكوين أشخاص جدد.
- ويمكن أن نذكر من بين عوامل عدم التحفيز: التسيير الناقص، ظروف العمل ومستوى المكافأة.

مبادئ التحفيز:

مبادئ تحفيز الأشخاص:

المشاركة

الاتصال

الاعتراف

منح

يعدد الإطار المقابل لمبادئ التحفيز:

المشاركة: يجب أن يتم إشراك الأشخاص

في اتخاذ القرار وفي القضايا التي تؤثر فيهم مباشرة.

فكلما تم إشراكهم كلما شعروا بامتلاك القرارات

وكلما اندفعوا إلى إنجاز الأهداف.

الاتصال: إذا لم يكن الأشخاص على علم بما ينتظر منهم، فلن يظهروا اهتماما وسيصبحون أقل تحفيزا، أما إذا تم إبلاغهم بالأهداف وبالنتائج التي يتعين بلوغها فإنهم على العكس من ذلك سيصبحون أكثر تعاونا وأكثر اعتبارا لأنفسهم عناصر أساسية في

الوكالة، وينبغي ألا يتم الاكتفاء بإبلاغ الأشخاص بالنتائج بل بالتغييرات والتقدم الحاصل أيضا.

الاعتراف: إذا تم الاعتراف للأشخاص بمجهودهم فإن ذلك من شأنه أن يدفعهم ويحفزهم على القيام بعمل أكثر صعوبة.

منح السلطات: يحسن منح السلطات من وضعية الأشخاص ويساهم في تطور الأشخاص ويسمح لعدد أكثر من الأشخاص باتخاذ قرارات تتعلق بالعمل ضمن النظم المعمول بها. تحفيز الأشخاص: هناك عوامل عديدة يمكن أن تعزز أو تضعف عملية التحفيز وهذه العوامل ترتبط مباشرة بالحاجات والمسلكيات والمواقف الفردية ولذا فهي مرتبطة بالإنتاجية، وبعض هذه العوامل ذات طابع مالي لكنها ليست أغلبها.

مصادر التحفيز غير المالية:

أغلب الناس يعملون لتلبية حاجات من نوع ما، أما مصادر التحفيز غير المالية فهي تلك التي تحفز الناس على العمل بدون مكافأة مادية، وقد لوحظ أن هذه العوامل المحفزة (الرضي المهني) قليلة الارتباط بالنقود بينما أكثر ارتباطا بتطوير الأشخاص وإنجازاتهم . وتشمل مصادر التحفيز هذه:

حاجات أساسية: راتب منصف، غذاء، مكان للراحة.

حاجات أمنية: تأمين الشغل وظروف العمل وخطة للمعاش.

حاجات اجتماعية: تتم تلبيةها عبر العمل ضمن فرق وفي وسط اجتماعي مثل النوادي. حاجات في مجال الاعتبار الشخصي: الطريقة التي ينظر بها الناس إليك أثناء العمل ومكافآت الأشخاص بجعلهم في وضعية رمزية مثل مكتب وتسمية جديدة للوظيفة. كما أن تمكين الأشخاص من الحصول على تأهيلات في العمل يمكن كذلك أن يرفع من الاعتبار الشخصي.

الإزدهار الشخصي: تحقيق كل الإمكانيات الشخصية بمنح فرص أكثر للمبادرة الشخصية. مصادر التحفيز المالي:

الكل يعلم أن النقود وطريقة صرفها يمكن أن تؤثر في التحفيز على العمل وفي الغالب تشمل نظم تعريفات نظم الصرف مكافأة حسب الساعات أو المهام أو الساعات الإضافية أو الشهر الإضافي (الثالث عشر) أو مكافأة الوفاء (لتشجيع الأشخاص على البقاء في الخدمة مدة أطول)، امتيازات عند الاقتضاء (دفع عيني مثل بذلة بالمجان).

ويجب أن يضع القادة هذه العوامل في الحسبان عندما يعدون برامج لتحفيز أشخاصهم.

11.2- من الاستراتيجيات إلى النشاط:

بعض الأشخاص يميلون إلى استخدام مصطلحات من قبيل الرؤية واستراتيجية وخطة عمل من دون تمييز بينها في حين أن المهم التمييز بين هذه المفاهيم. فالرؤية هي الأفق على المدى البعيد أو المثل الذي يطمح إليه التنظيم، بينما الاستراتيجية هي التي تقدم التوجهات: إنها التعبير عن الرؤية في الواقع الميداني انطلاقاً من وضعية حقيقية. أما خطة العمل فهي الوسيلة التكتيكية التي تمكن من إنجاز الاستراتيجية والأنشطة التي يتعين القيام بها (روس جونس 1998)، ويوضح المخطط التالي العلاقة بين الصيغ الثلاث مع سلم زمني توضيحي.

شكل 1: العلاقة بين الرؤية والاستراتيجية وخطة العمل:

الرؤية	10-20 سنة أو أكثر
الاستراتيجية	3-5 سنوات
الخطة	1 سنة

- الرؤية توضح صورة الاستراتيجية التي بدورها توضح صورة الخطة التي تدعمها.
- الأفق الزمني يتناقص كلما تدرج إلى اسفل، الخطط التي تقدم أفقا لمدة سنة واحدة فقط.
- يتضاعف اليقين عادة بقدر ما يتناقص الزمن.

عرض المشكل:

وتجدر الملاحظة أن الرؤية والاستراتيجية لا تشكلان سوى قمة مسار التخطيط وأن الغالبية العظمى من العمل ومن المضمون توجد أسفل. وهكذا وبعد التحليل الاستراتيجي (بما في ذلك تحليل نقاط القوة والضعف والتهديدات) وتحديد القضايا الاستراتيجية وتنمية و/أو تحيين الرؤية والمهمة، يتعين تحديد الأغراض والأهداف الاستراتيجية، بيد أنه يجب أن يتم تحويلهما إلى خطط عمل (برامج عمل وميزانيات سنوية) مع ميكانزمات مناسبة للرقابة والتقييم، وتشكل خطط العمل المرحلة الأخيرة من مسار التخطيط الاستراتيجي وعليها أن تحرص على إنجاز الأنشطة بطريقة فاعلة. وهي تشكل كذلك أداة للتسيير الداخلي تبلغ المستخدمين والمنتجين الآخرين للمعطيات بمنتجات الوكالات. وهي التي توفر الوثائق الأساسية لمفاوضات الحكومات والمانحين حول المصادر. وبصورة عامة تقرر خطط العمل من يقوم بما ذا؟ ومتى؟ وتبعاً لأي نظام من أجل أن تتمكن منظمة ما من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي إذن تحرس على أن يعلم الجميع ما يتعين القيام به

وتتسق الجهود في مراحل الإنجاز وتتكفل بمتابعة دقيقة للمشاريع وطرق تنفيذها. فعلى المستوى الإجرائي فقط يمكن ربط الأداء الفردي بأداء التنظيم في مجمله، وفي هذا المستوى يتم قياس الأداء الفردي ومساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوكالة الإحصائية وكذا تحسين أداء هذه الأخيرة وهكذا فإن خطط العمل أساسية من أجل:

- تحديد الأهداف القصيرة المدى أو السنوية
- توجيه وتشكيل قاعدة توزيع المصادر
- محورة الأنشطة حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- تحديد الأولويات وتسليط الضوء على المؤشرات التي تمكن من قياس التقدم الحاصل.

- قيام مقام أدوات مهمة في تحديد معايير الأداء ولتقييم التقدم الحاصل في أفق تحقيق الأغراض والأهداف على المدى البعيد.

إن إعداد خطة عمل ما هو مسار مفصل ومدقق مقارنة بالمرحلة السابقة للخطة الاستراتيجية التي تبدو على الدوام أكثر خلقا، وعلى هذا المستوى من المسار، يكون معدو "إ.و.ت.إ" أحيانا متعبين بسبب إكمال المراحل الأولى، لذا فإنه هناك ميلا إلى تجاهل خطة عمل مما يجعل تنفيذ الاستراتيجية أمرا مستحيلا، لذا فمن المفيد أن تصاحب الاستراتيجية خطة عمل تشمل على طرق للتقييم والتحقق من تنفيذ هذه الخطط.

الحل: تطوير خطة للعمل:

من المهم أن يضع مسار "إ.و.ت.إ" في الحسبان تطوير وتنفيذ خطة للعمل، بيد أنه في هذا المستوى، يتعين التركيز أساسا على الأهداف بدل خطط العمل المفصلة وقد يبدو هذا مثيرا لكنه يعكس توجه التسيير العصري لمنح السلطات وإسناد المهام، وعلى الرغم من أهمية خطط العمل المفصلة إلا أنها موجهة خاصة إلى الأفراد والفرق ليتولوا طرق رقابتهم بأنفسهم، تلك الرقابة تقوم على واجب إبلاغ النتائج بدلا من التحقق من الأنشطة اليومية، ومن المهم أن نشير إلى أن خطط العمل يجب أن يتم إعدادها بحيث:

- تفصل الأنشطة الضرورية لطرق كل قضية استراتيجية وبلوغ كل هدف،
- وتحديد من يتكفل بأي نشاط وطبقا لأي جدول زمني وبأي كلفة.
- تقدم أداة تسيير توضح المهام والأنشطة المخططة وتاريخ البدء والانتهاؤ منها والأشخاص الضالعين فيها.

• تقدم مخططاً أو توضيحاً مرئياً لانعكاسات عمليات المخطط، وتساعد في تسهيل المفاوضات.

• يتم إعدادها لكل وظيفة مهمة في التنظيم، وهكذا يجب أن يطلب من كل قطاع من قطاعات وكالة الإحصاء، أن يحدد أهدافه السنوية الخاصة المرتبطة بأهداف "إ.و.ت.إ.". ويجب أن يتم العمل على ضمان إعداد جيد لأهداف سنوية وخطط عمل شاملة ومنسجمة مع "إ.و.ت.إ.". وسيتم دمج خطط العمل مع توضيح الأنشطة المحددة التي يتعين القيام بها ومتى يتم ذلك؟ ومن يقوم به؟ من أجل تحقيق "إ.و.ت.إ." في حدود الميزانية وفي إطار المصادر المتاحة، وهذه الخطط ستكون موضوع تقييم يركز حول تقارير فصلية، يتم في الغالب استخدام مخطط قانت لتوضيح النظام الذي يجب أن يتم فيه القيام بالأنشطة وكذا المدة الزمنية لكل نشاط، ويمكن كذلك أن يشمل مصادر (الأيام والعمال) ونتائج وتكاليف، وينبغي أن يكون هذا المخطط بسيطاً للغاية.

وكل عضو من هؤلاء الأشخاص يجب أن يمتلك خطط عمله الخاصة كما يجب أن يطلب إليه أن تكون لديه فكرة واضحة عن ما يمكنه إنجازه وبالطريقة التي تمكن من تقييم الأداء الفردي.

وعلى القادة أن يجدوا الضمانات اللازمة لحصولهم على المصادر الضرورية لبلوغ الأغراض والأهداف المحددة، وسيضمن بلوغ الأهداف السنوية التقدم نحو إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وإيان إعداد خطة العمل يتعين أخذ العناصر التالية في الحسبان:

• ضرورة تحديد أهداف على المدى البعيد (تشمل أكثر من سنة واحدة) وعلى المدى القصير (سنوية).

• ضرورة تحديد المسؤول (الذي سيجيب) عن بعض النتائج الخاصة.

• يجب أن تستخدم أهداف السنة الجارية كمعايير أداء لعمل كل فرد.

• ينبغي أن نتذكر أن الأهداف والآجال ما هي إلا توجيهات وليست مجرد قواعد جامدة لذا يمكن مجانبتها عندما تفهم تلك المجانبة وتشرح.

• ومن المفيد اختيار واستخدام مؤشرات للأداء لضمان متابعة التقدم الحاصل، وستمكن من تحديد النجاحات ومعرفة ما إذا كانت الأهداف المحددة قد تم بلوغها، وينبغي ألا تكون كثيرة جداً ولا ثقيلة.

- تتطلب الرقابة الفعلية مؤشرات أداء محددة سلفا، وينبغي أن يركز إطار التقييم على مؤشرات تعزيز القدرات الإحصائية لـ"باريس 21" وعلى إطار تقييم نوعية إحصاءات صندوق النقد الدولي، ويجب استخدام مؤشرات نوعية وكمية، كما يتعين أن تشمل المؤشرات الكمية بعض المناحي مثل الميزانيات السنوية والأشخاص والتجهيزات والمساهمات والمنتجات الإحصائية بينما تشمل المؤشرات النوعية بعض المسارات الإحصائية ومناحي ملائمة من المحيط الإحصائي (المناحي الشرعية، التنظيمية والمؤسسية)، تتعلق هذه المؤشرات بالنظام في مجمله (مؤشرات مرتبطة بالنظام) والوكالات المنتجة للمعطيات (مؤشرات مرتبطة بالوكالات) والمعطيات نفسها (مؤشرات مرتبطة بالمعطيات)، بالإضافة إلى مؤشرات متعلقة بالعون مثل مبلغ التمويل ونمط العون والقطاعات الإحصائية المدعومة من قبل المانحين والمنظمات الدولية التي عليها أن تكون موضوع رقابة طبقا لخطة عمل مراكش (الإطار الاستراتيجي الإقليمي المرجعي كيرا جيرا وآل، 2006).

- الآن وقد أصبح بمقدورنا تحديد النجاحات علينا أن نحدد أهدافا أو علامات مرجعية تعطي فكرة عن الإنجازات المحققة في تاريخ محدد وهذه الأهداف هي أساس تقييم الأداء.

- ضرورة وضع المدونة والاتصال في الحسبان، وعلينا أن نتأكد من أن كافة الأشخاص المعنيين على علم مما ننتظر منهم.

- ضرورة رقابة الأداء عن طريق التحقق المنتظم من الإنجازات مقارنة بالأهداف المحددة.

- التقييم: ما ذا حققنا مقارنة بالأهداف المنشودة، وما ذا تعلمنا؟
ومن المهم أن تكون خطط العمل بسيطة وقابلة للتحقيق وسهلة الفهم، كما ينبغي أن تشمل مراحل تحضير وتنفيذ الاستراتيجية، وينبغي أن تشمل الأنشطة المزمعة مهام تقنية ومهام دعم ومهام تكوين، وعلى الخطط أن تضع في الاعتبار كذلك الظروف المحلية والظروف الفصلية وعادات العمل، كما ينصح كذلك أن تكون كل الجهود المبذولة موجهة نحو التقليل من العوامل التي تعوق عادة التوزيع الفعال للمصادر مثل التركيز المبالغ فيه على المعايير المالية على المدى القريب والسياسات التنظيمية والأهداف الاستراتيجية المبهمة وعدم الاندفاع نحو المخاطرة ونقص في المعارف (دافيد 1997).

وفي الأخير، وفي إطار المتابعة من الضروري إقامة ميكانزمات للتقييم، وآلية التقييم عليها أن تضع في الحسبان إعداد وتوزيع التقارير الفصلية، والنصفية والنهائية، كما عليها أن تعين من يتولى تحضير وتوزيع واستقبال أي تقرير وفي أي وقت وكذا الأعمال المطلوبة بهذه التقارير، ويوضح الجدول الآتي نمط خطة العمل.

الجدول 3.2 شكلية خطة عمل نموذج

هدف استراتيجي	استراتيجية	هدف	مسؤولية	جدول زمني
1. الهدف رقم (1)	1.1- (أول استراتيجية لبلوغ الهدف)	1.1.1 (أول هدف يتعين بلوغه خلال تنفيذ الاستراتيجية رقم 1.1).	(من سيقوم بتحقيق هذا الهدف).	متى سيقوم المنفذ بانجاز الهدف.

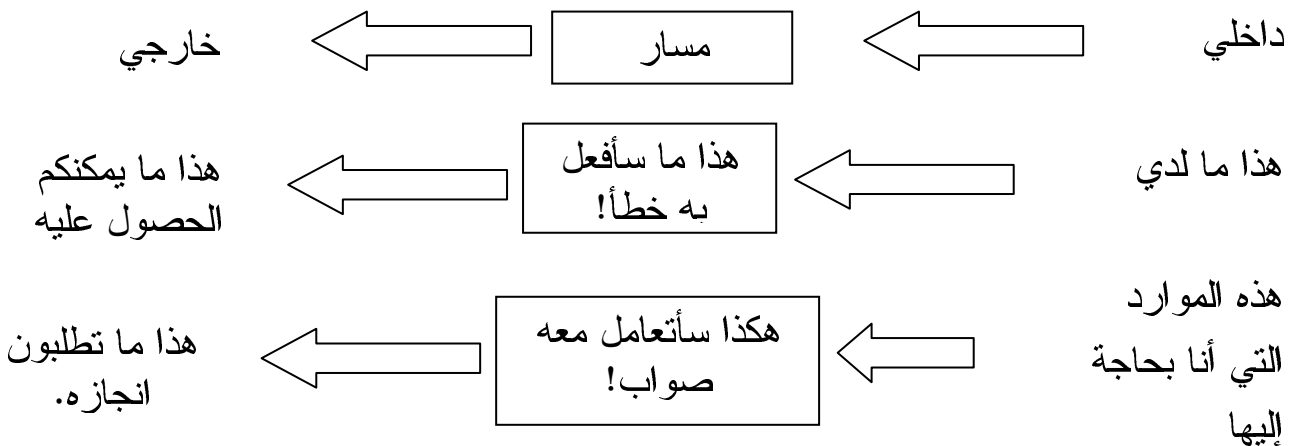
مسار إعداد الميزانية:

لقد تم أنفا بيان أن خطط العمل والميزانيات هي في الأساس برنامج سنوي، وقد تناولت الفقرات أعلاه والمتعلقة بخطط العمل، برمجة العمل، وسنتناول الفقرات التالية القضايا المتعلقة بإعداد الميزانية التي لم تتم بعد معالجتها في دليل إعداد "إ.و.ت.إ.". ينبغي أن يتم دعم أي برنامج عمل بميزانية، فالميزانية هي أداة تسيير تسمح برقابة العمليات والنتائج، ويمثل إعداد الميزانية الخطوة الأولى لأي تسيير ناجح للموارد، ومع ذلك فإن مسار إعداد الميزانية يواجه معوقات مثل الزمن والجهود الضرورية لانطلاق وصيانة الميزانية، والتضحيات المالية المطلوبة لتنفيذ هذه الميزانية.

يقدم أن هو كينز وأكليف تورنر في كتيبهما "تسيير الميزانيات" القواعد الذهبية التالية: في مجال إعداد الميزانية (1995):

- إشراك الجميع في المسار. فالميزانية الناجحة لا يمكن إنجازها بانفراد، ويتعين خاصة أن يتم إشراك كافة مسؤولي النفقات في مسار الميزانية لأنهم يمتلكون تجربة عملية في مجال توزيع الموارد إضافة إلى أن عملية إشراكهم من شأنها أن تشجعهم على "المصادقة" على الميزانية، إلخ.

- تشكل الميزانيات جزءا هاما من مسار التخطيط، لذا يتعين تخصيص وقت كاف لتحضير أية ميزانية فعالة، فالميزانية القليلة تعيق تنفيذ بعض الأنشطة بينما أخرى جد مرتفعة تحرم أنشطة أخرى من موارد ضرورية.
 - الميزانيات تخصص موارد للحاجات المستقبلية لذا عليها أن تكون موجهة نحو المستقبل.
 - توزع الميزانيات موارد نادرة على حاجات متنافسة، لذا من المهم طرح الاحتمالات المالية بوضوح وشرح الأثر والسناريوا البديل في مجال الموارد وعدم تضخيم الميزانية.
 - المسير الجيد الأداء ليس ذلك الذي يمتلك أكبر ميزانية بل ذلك الذي يستخدم الميزانية المتوفرة أحسن استخدام.
 - الزمن هو الاستمرارية: إعداد الميزانية والتخطيط للمستقبل ينبغي كذلك أن يكون مسارا مستمرا، لذا على الميزانية أن تكون موضع تحليل ومراجعة دائمين لأن المستقبل قد لا يكون حتميا.
 - يتم تحديد الميزانيات انطلاقا من الحاجات المستقبلية وليس على أساس نفقات السنة الجارية.
 - توزع الميزانيات موارد على أساس الأولويات الراهنة والتكاليف المتوقعة، وهذه الأولويات والتكاليف يمكن أن تتغير ولذا فإن الميزانية لا يمكن اعتبارها "إذنا للصراف"، وهكذا يمكننا مراجعة النفقات أو إلغاؤها.
- يمكن توضيح إقامة الميزانية استنادا إلى تحليل داخلي/ خارجي:
- الشكل 2: تحليل داخلي/ خارجي:



يشمل مسار إعداد الميزانية خطوات عديدة، وفيما يلي مثال نموذج للمسار (قائم على تجربة يوغندا):

الخطوة 1: التكوين

يتعلق الأمر بدراسة خطط على المدى الطويل، دراسة قائمة على تحليل داخلي وخارجي يشمل تقييماً للرؤية والمهمة والأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات وإسناد المهام.

الخطوة 2: مراجعة النتائج السابقة

يتعلق الأمر بتحديد من أين نأتي؟ وأين نحن؟ وأين نتجه؟ إذا كنا سنعد مخططاً لـ 2006 مثلاً، يتعين الحصول على معلومات تعود إلى سنة 2004 وربما سنة 2005 وستسمح اتجاهات النتائج بالتنبؤ بأرقام لسنة 2006.

الخطوة 3: تنفيذ خطة طويلة الأمد

يتعلق الأمر بصياغة خطة للعمل وميزانية على المدى المتوسط (2-3 سنة) ثم يتعين بعد ذلك إعداد خطة للعمل وميزانية سنوية (1 سنة).

الخطوة 4: تنظيم الميزانية

يمكن تشكيل لجنة للميزانية قبل البدء في الأنشطة الفعلية، وتشمل هذه اللجنة عادة المدير العام (رئيساً) والمدير المالي (منسق الميزانية) ورؤساء مراكز المسؤولية (مثل: رؤساء القطاعات، مديري البرامج والمشاريع، إلخ)، وعلى اللجنة أن تقدم الموارد (بما فيها الموارد الخارجية)، وأن تضع في الحسبان أولويات المنظمة ضمن غلاف الموارد وتركز على مسألة الاستدامة.

الخطوة 5: وثيقة الميزانية

يتعين أن يتم إعداد هذه الوثيقة من قبل المدير المالي بغية توجيه مسار الميزانية، وينبغي أن تدرس هذه الوثيقة — التي تهدف إلى ضمان انسجام تحضير الميزانية — بعناية وأن تفهم من قبل كافة الأشخاص الضالعين في مسار الميزانية.

الخطوة 6: تحضير الميزانية

ينبغي أن يبدأ تحضير الميزانية على مستوى القطاع بمشاركة مسؤولي القطاعات الذين يهيئون ميزانيتهم الخاصة طبقاً لتوجيهات وثيقة الميزانية، وتغطي هذه الميزانية كافة الأنشطة المطلوبة القيام بها بما في ذلك جمع وتسيير المعطيات (منذ بدء الأنشطة التحضيرية إلى غاية جمع وتحليل وتقييم ونشر المعطيات)، وتطوير وصيانة البنى التحتية (المادية، التقنية، المعلوماتية، التجهيزات والنقل)، ونظم التسيير، والتكوين والمساعدة الفنية إلخ، ثم يتم إرسال الميزانية إلى رئيس القطاع لإبداء الرأي حول ميزانية القطاع، وتقع مسؤولية إقناع المسؤولين بالقبول بهذه الميزانيات على معديها.

الخطوة 7: اللمسات الأخيرة على الميزانية ونشرها

يتعين أن تحصل لجنة الميزانية على ميزانيات القطاعات وتحليلها ودمجها في الميزانية العامة، وينبغي أن يتم إبلاغ كافة أعضاء الطاقم المعني بالميزانية النهائية بغية تنفيذها.

12.2- كلفة وتمويل تنفيذ "إ.و.ت.إ"

كلفة "إ.و.ت.إ":

يفرق دليل إعداد "إ.و.ت.إ" (قسم 8-2) بين كلفة تطوير القدرات "ن.إ.و" وكلفة "استقرار" "ن.إ.و" في مستواه الراهن وبعد تطوره بما في ذلك التكاليف الرجعية ورأس المال (الاستثمار).

ويتعين، في إطار مسار الميزانيات، أن يتم حساب كلفة الأنشطة الفردية (مثل المسوح والإحصاءات) وذلك من أجل تقييم كلفة "إ.و.ت.إ"، ويمكن في بعض الحالات أن تساعد المعايير الدولية (مثل: كلفة إحصاءات السكان والمساكن) إلا أن هذه التكاليف يتعين حسابها دوماً انطلاقاً من حاجات ووضعيات البلد، وقد تم إنشاء فريق خاص بكلفة وتمويل "إ.و.ت.إ" لتقديم إرشادات في هذا الصدد.

لقد اكتتبت سكرتارية "باريس 21" خبيراً عهد إليه بتحليل المعلومات المتوفرة حول تكاليف الاستراتيجيات الوطنية لتطوير الإحصاء ودراسة قابلية تنفيذ مقاربة مرجعية لحساب كلفة الأنشطة الإحصائية الأساسية، وقد ركز هذا التحليل على المخططات القيادية للإحصاء التي تم إعدادها بالاعتماد على صندوق "الثقة" لتعزيز القدرات الإحصائية التابع للبنك الدولي، وقد توصل الخبير إلى أن المعطيات المقدمة لم تكن منسجمة وأنه حتى بعد

تحديد كلفة الإحصاءات (عمدة المبلغ) نلاحظ تباينا معتبرا بين الدول وبين مختلف مكونات الاستراتيجيات في هذه الدول، ويستخلص الخبير: "لقد أصبح من البدهة أن مقارنة نمونجا واحد للجميع في مجال كلفة تعزيز القدرات الإحصائية لا تضع في الحسبان الظروف المحلية، تعتبر غير ملائمة".

وقد دعم أعضاء فريق كلفة وتمويل "إ.و.ت.إ" ما توصل إليه هذا الخبير حين اعتبر الفريق أنه لا يمكن إيجاد أية مقارنة نموذج ولكن الدول والشركاء يمكن أن يستفيدوا من الوصول إلى المعلومات المتعلقة بحجم كلفة الدعم المستخدم لمختلف الأنشطة الإحصائية بمختلف الدول انطلاقا من الأنشطة الإحصائية الأساسية التالية:

- تنسيق وتسيير نظام الإحصاء الوطني.
- إنتاج المعطيات المنتظمة المتعلقة بالسكان (مثلا في إطار الإحصاءات).
- برنامج المسح حول المساكن (المتضمن لجمع المعطيات حول الفقر والتربية والصحة والزراعة واليد العاملة).
- الإحصاءات الاقتصادية (المحاسبة الوطنية، الأسعار، الإنتاج، التجارة، المعلومات النقدية والمصرفية، التشغيل).
- إنتاج الإحصاءات الواردة من النظم الإدارية المرجعية (الصحة والتربية).
- نشر المنتجات الإحصائية على المستوى المحلي والوطني.

وسيشكل جمع هذه المعلومات جزءا من برنامج عمل سكرتارية "باريس 21" انطلاقا من المعلومات المقدمة من قبل فرق إعداد "إ.و.ت.إ" وطبقا للتجربة الحاصلة في مجال التكاليف.

تمويل تنفيذ "إ.و.ت.إ":

سيكون يوسع الحكومات، في بعض الدول القدرة والإرادة في تحمل مجموع تكاليف تنفيذ "إ.و.ت.إ" ولكن في أغلب هذه الحالات سيظل الدعم المالي والتقني الخارجي ضروريا لتكميل القدرات الوطنية.

وفي هذه الحالات ينبغي أن تحرص فرق إعداد "إ.و.ت.إ" على احترام سياسيات التمويل لدى حكوماتها ولدى المانحين المحتملين، والآن وقد تم التركيز على تسيير نتائج النمو، فإن أي "إ.و.ت.إ" جيدة ستتمكن من استئثار الأموال الضرورية مع أنه على فرق إعداد "إ.و.ت.إ" أن تبقى واقعية وإلا تفلق الحكومات والمانحين المحتملين. وعلى الإمكانيات

المالية أن تفي بحاجات المستخدمين ولكن أن تبقى كذلك واقعية فيما يتعلق بالموارد، ويقتضى ذلك تحديد الأولويات وترتيبها حسب مردودية الكلفة (مثل وضع احتمالات دمج المعطيات في الحساب كالتالي بين الموارد الإدارية والمسوح). ينضاف إلى ذلك ضرورة إدراج التنفيذ في سياق وجدول زمن الإطار السياسي الوطني مثل: "إ.ت.ف" وسياسة وإطار الميزانيات (مثل إطار النفقات المتوسطة المدى)، يمكن أن تكون المرنة محدودة خلال السنة الأولى من التنفيذ لأن الميزانيات قد تكون حددت بالفعل ومجال الموارد الإضافية ضيقاً.

يمكن التعرف على شركاء خارجيين محتملين – مثلاً عن طريق تحليل وثائق التخطيط الوطني، مثل إطار الأمم المتحدة ودعم استراتيجيات الدول التابع للبنك الدول وبرنامج الإرشاد الوطني التابع للاتحاد الأوروبي، وكذا الاستراتيجيات الوطني للمانحين الثنائيين، ومن المفيد أن يتم تحديد مرجع لمركزة وتنسيق جهود المانحين (المانح القدوة) – مثل الدور الذي تلعبه الدول الإسكندنافية في الموزمبيق وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية في زنجبار، إلخ وبما أن التمويل الخارجي لا يمكن ضمانه إلى الأبد فإن من المفيد أن تحدد "إ.و.ت." طريقة دعم الأنشطة على المدى البعيد.

مثلاً هو مقترح في دليل إعداد "إ.و.ت."، عند البحث عن موارد خارجية لاستثمارها في تحسين الأوضاع وترك الحكومات تتحمل على المدى البعيد، التكاليف الرجعية الجديدة الأكثر ارتفاعاً، وربما تطلب تنفيذ خطة عمل ما الكثير من التكرار للوصول إلى تقابل واقعي بين الوسائل المالية المحتملة والأنشطة المستدامة.

وقد طلبت سكرتارية "باريس 21"، آراء أكثر تفصيلاً مستوحاة من تجارب بعض الدول التي انتقلت من الإعداد إلى التنفيذ وذلك بغية مساعدة المسؤولين الإحصائيين لحل بعض القضايا مثل:

- تجارب دمج "إ.و.ت." في سياسة الميزانية الحكومية بما في ذلك إطار نفقات المدى المتوسط.
- تقديم الإرشادات المتعلقة بممارسات المانحين بما في ذلك سياسات تمويلهم وأهمية إدراج الإحصاءات في استراتيجيات العون الشامل أو في برامج التمويل.
- ونماذج تتيح تمويل "إ.و.ت." بما فيها البرامج القطاعية والموارد المختلفة المصادر ومشاريع الاستثمار المستقلة.

- دمج "إ.و.ت.إ" في سياسة تمويل "و.إ.ت.ف" بما في ذلك برامج دعم الميزانيات مثل برنامج تخفيض نمو هياكل الفقر بصندوق النقد الدولي وصندوق دعم تخفيض الفقر بالبنك الدولي.

13.2- متابعة وتقييم وتحليل التقدم:

ضرورة خطة للمتابعة:

يحدد دليل إعداد "إ.و.ت.إ" (قسم 9-3) ضرورة إطار فعال المتابعة وتنفيذ "إ.و.ت.إ" وكذا بعض المهام الأساسية التي يتعين إنجازها خلال مختلف مراحل مسار التنفيذ، ويتعلق الأمر ب:

- التأكد من أن الأغراض المبتغاة تم بلوغها.
- التأكد من متابعة المساهمات والأنشطة والنتائج.
- تحديد ما إذا كان التنفيذ يسير في الاتجاه الصحيح
- تنبيه المسيرين والشركاء على المشاكل القائمة أو المحتملة قبل أن تسوء الوضعية.
- التعرف على الحلول للتأكد من أن الأداء مطابق للاستراتيجية أو أنها بحاجة إلى التعديل في ضوء التجارب الجديدة.

بما أن الدول تحوز باستمرار على تجربة ما في مجال تنفيذ "إ.و.ت.إ" فإن هذه التجربة تنمو انطلاقاً من ممارسات جيدة في مجال متابعة وتقييم وتحليل التقدم المنجز، و"شافت 21" الآن بصدد جمع هذه المعلومات وستنشرها مستقبلاً، وعلى العموم ومهما كانت الطريقة التي تم بها إعداد الاستراتيجية وفعالية المسار الاستشاري فإنه سيكون من الضروري حتماً أن يتم إجراء بعض التعديلات سواء فيما يتعلق بالأولويات الاستراتيجية أو بخطط التنفيذ المفصلة. ففي دورة الحياة المحتملة ل"إ.و.ت.إ"، هناك خمس سنوات في الغالب على الأقل، يمكن أن تحصل فيها أحداث عديدة غير متوقعة وتغييرات على مستوى الحاجات والمعطيات والفرص الجديدة، لم تظهر بوضوح إبان إعداد الخطة. من أجل ذلك، فإن الممارسات الجيدة تتصح بضرورة متابعة التقدم والتنفيذ بطريقة دقيقة، وبالوصول على مسار تقييمي منظم حول تقدم الأشغال وبإقامة مسار تحليلي منظم.

مكونات خطة المتابعة:

تتشكل العناصر الأساسية لخطة متابعة مفصلة من حيث الأساس مما يلي:

- تحديد الأغراض والأهداف الأساسية التي تتعين متابعتها.
- تفصيل المؤشرات التي سيتم استخدامها في متابعة التقدم الحاصل والمسار الذي سيتم ضمنه جمع المعطيات ودمجها، ويتعين تحديد مؤشرات بوسعها رقابة تقديم المساهمات وفرز النتائج وكذا تحديد أهداف أوسع.
- جمع المعلومات الأساسية حول كل مؤشر بغية إقامة نقطة انطلاق برنامج التنفيذ، ويمكن في العديد من الحالات أن يتم دمج هذه المؤشرات خلال مسار التقييم.
- تحديد الطريقة التي سيتم بها دمج كل مؤشر ومن سيقوم بذلك وطبقا لأي وثيرة.
- إعداد مسار تقييم للمؤشرات والعمل على دمج تقارير التقييم.
- توزيع تقارير التقييم على الشركاء.
- استعراض منتظم للتقدم الحاصل مع التوافق حول التغيرات الحاصلة في المساهمات والأنشطة والنتائج والأهداف.

الفصل الثالث: القائمة الأساسية للإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء

3.1. ما معنى إستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء؟

الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء عبارة تدل على الصعيد الاستراتيجي على تنمية الإحصاء التي يمكن أن تتخذ أشكالاً عديدة تبعاً لتجارب ووضعيات البلدان. ويمكن أن تتخذ أسماء عديدة منها المخطط الرئيس للإحصاء، والخطة الوطنية لتنمية الإحصاء، والمخطط الإستراتيجي. ولكن نجد ما هو أهم من الشكل أو التسمية ألا وهو نوعية الإستراتيجية التي ترتبط على نطاق واسع بعملية الإعداد والتنفيذ التي تخضع هي الأخرى لهذا المسار.

وتحدد وثائق الشراكة الإحصائية في خدمة التنمية في القرن الواحد والعشرين، والإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء ودليل إعداد إستراتيجية وطنية لتنمية الإحصاء المبادئ الأساسية لإنجاح الإستراتيجية الوطنية للإحصاء:

- أهمية الدعم السياسي من أعلى مستوى، والقيادة المحددة بوضوح، والتي يتولاها في العادة المكتب المركزي للإحصاء في البلد؛
- ضرورة مسار مخطط بشكل جيد (أو خريطة طريق) لخدمة الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء؛
- عملية دقيقة تمكن من تحديد احتياجات المستغلين، وضبط الأولويات، إضافة إلى تقويم النواقص ونقاط الضعف في مجال البيانات؛
- دراسة الإنتاج وتحليل الإحصائيات المتوفرة؛ والقدرات والإطار التشريعي والمؤسسي وطواقم التنسيق؛
- الموافقة (في المستوى السياسي المناسب) على النتائج المنتظرة، والتنمية على أساس العناصر المتوفرة والأنشطة قيد الإنجاز، مثل سياق متابعة إستراتيجية الحد من الفقر، وأهداف الألفية للتنمية، والمشاركة - بالنسبة للكثير من البلدان - في برامج تحسين النظام العام لنشر البيانات؛
- تحديد الأولويات وإستراتيجيات التنفيذ؛
- تسيير التغيير؛
- اكتتاب وتحفيز الطواقم.

2.3 القائمة الأساسية لأهم العناصر المكونة للإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء

على أساس هذه المبادئ الموجهة، قامت كتابة "باريس 21" بإعداد لائحة مستقاة من الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء (انظر الملحق 2). والغرض من هذه القائمة المصغرة هو تقديم مرجعية عامة حول نوعية الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء ومسار إعدادها وتنفيذها. ويمكن استخدامها

لتقويم الوضعية الراهنة لتسيير الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء في احد البلدان بشكل أكثر دقة وتنظيماً. ويمكن أن تستخدم للمساهمة في متابعة التطورات المنجزة في سبيل تحقيق أهداف مراكش أو إعلان باريس حول فعالية العون التنموي فيما يتعلق بدعم تنمية الإحصاء في البلدان وكذا الشراكات الفنية والمالية. وهذه القائمة يتم تنظيمها حول المجالات الأربع التالية:

- الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء ينبغي أن تكون مندمجة في المسار والسياق الوطني للسياسات الإنمائية عن طريق مراعاة الالتزامات الإقليمية والدولية للبلد؛
- ويلزم تطوير استراتيجية وطنية لتنمية الإحصاء بشكل اندماجي مرتبط بمبادئ التسيير القائمة على النتائج والاستجابة لمعايير النوعية؛
- ينبغي أن تكون الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء شاملة ومنسجمة، وأن تشكل قاعدة للتنمية المستدامة للإحصاء، مع نوعية تلائم الهدف المنشود؛
- ينبغي للإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء أن تشير إلى الوضعية الراهنة لنظام الإحصاء والطريقة التي يلزم أن يطور بها وكيف يتم ذلك.

كل واحد من هذه المجالات يشمل عناصر عديدة وهناك قائمة مؤشرات ممكنة قد تم اقتراحها في كل حالة للإسهام في عملية المراجعة. وتتميز هذه المؤشرات بمدى مناسبتها، حسب مرحلة إعداد الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء. وهذه المراحل هي مرحلة الانطلاق ومرحلة التقويم ومرحلة الرؤية ومرحلة الإستراتيجية والتخطيط العملي لإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء. ولا تتضمن القائمة حتى الآن أي معيار لتحليل مسار التنفيذ. كما أن قائمة المؤشرات لم ترد على سبيل الحصر، وإنما بإمكان البلدان أن تختار مؤشرات تبدو لها أكثر وجاهة لارتباطها بالمبادئ التي تتبعها. أما الأمثلة المقدمة فتتطرق إلى دمج بعض المواضيع الخاصة بوثيقة الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء، والترابط ما بين الإستراتيجية والوثائق الأخرى مثل وثيقة استراتيجية الحد من الفقر أو التقارير المتعلقة بأهداف الألفية للتنمية، وربما شق مسار يمكن أن يبرز الفارق.

3.3. تسيير القائمة

ينبغي أن يظل تقويم طبيعة الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء من مسؤولية البلدان. وبصورة عامة لا يمكن لهذه المعلومات أن تتبع إلا من وثيقة الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء ومن ثمة فإن هذه القائمة يتعين أن تستخدم بشكل رئيس لأغراض التقويم الشخصي من قبل البلد و/أو في إطار دراسات يقوم بها النظراء. ومن شأن تسيير القائمة على أساس قاعدة مقارنة أن يمكن من إجراء مقارنات للوضعية الراهنة للقدرة الإحصائية والتسيير الإستراتيجي بين مختلف البلدان. ويمكن إجراء تنقيح لاحق لهذه المنهجية، يمكن من قياس نمو الإحصاء والتخطيط الإستراتيجي على أساس تصنيف التعليقات حول التقويم.

البيبلوغرافيا

البنك الإفريقي للتنمية، "باريس 21"، اللجنة الاقتصادية للأمم المتحدة لإفريقيا، (2005)، بلاغ: الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء، تقرير الدورة، أديس أبابا، الحبشة، 8-11 أغسطس 2005. لجنة الاتحاد الأوروبي (2004)، طرق منح الدعم: الكتاب الأول: تعليمات دورة التسيير، بروكسل. لجنة الاتحاد الأوروبي (2005) مداخلة أمام البرلمان وأمام مجلس تعزيز الاستقلال، والنزاهة والمسؤولية لسلطات الإحصاء الوطنية والجماعية، المداخلة النهائية (2005) 217، بروكسل. دافيد افريد را: (1997) مفاهيم تسيير الاستراتيجيات، ابرينتس هول انترناسيونال، إنكوربوريشين، نيوجرسي، الولايات المتحدة الأمريكية.

المنس، روجير (2005 أ)، أنماط النماذج الإحصائية، "باريس 21"، باريس
المنس، روجير (2005 ب)، التخطيط الإستراتيجي - الكلفة والتمويل، "باريس 21"، باريس
حكومة جمهورية كينيا (2003) مسودة وثيقة الخطة الإستراتيجية للمكتب المركزي للإحصاء، نيروبي
حكومة جمهورية أوغندا (1998) مكتب الإحصاء الأوغندي، الحصيلة رقم 12، كمبالا.
هوكينز، آن، وكليف تورنير (1995)، كُتِبَ تسيير الميزانيات، ماناجمنت بوكس بوكس ليميتد، هامبشير، يو كي

هليز، روبرت (1998)، تسيير التغيير، ديكي بوبليشينج كوربوريشين، نيويورك
صندوق النقد الدولي (1998)، تقرير صندوق النقد الدولي بعثة التحقيق الوطني حول الإحصاء بسوازيلاند، 11-25 فبراير 1998، واشنطن واشنطن دي سي.

كابلان، روبرت اس ودافيد بي نورتن (2001) المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي، هارفرد بزنس سكول ابرس، ماساشوست، الولايات المتحدة الأمريكية.

خاواجا، صمد، وتوماس كيب موريسون (2002)، التشريع الإحصائي، نحو إطار أكثر شمولاً، صندوق النقد الدولي، وثيقة عمل، دابلوي بي/ 02 / 179، صندوق النقد الدولي، واشنطن دي سي
تيركيرا، بين وآخرون (2006)، الإطار الاستراتيجي الإقليمي لتعزيز القدرات الإحصائية في إفريقيا، أقره مديرو المكاتب الوطنية للإحصاء في إفريقيا (ستات كوم إفريقيا)، ومندى حول تطوير الإحصاء في إفريقيا (فاسديف)، مُقام في أديس أبابا في الحبشة من 6 إلى 8 فبراير ويومي 9 و 10 فبراير 2006 على التوالي.

"باريس 21"، موقع على الشبكة الدولية للمعلومات ل...، www.partis21.org.paris.

"باريس 21" (2004 أ) دليل لإعداد استراتيجيات وطنية لتطوير الإحصاء، باريس.

"باريس 21" (2004 ب) مناصرة من أجل إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء، باريس.

"باريس 21" (2005 أ) مسودة استراتيجية مناصرة، باريس

"باريس 21" (2005 ب)، دليل مسودة خريطة طريق لإعداد استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء، باريس.

"باريس 21" (2005 ج)، قياس مدى أبعاد المشكل، دور الإحصاء في اتخاذ القرار القائم على ملاحظة الوقائع، باريس.

"باريس 21" (2006) قائمة الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء، باريس.
الشركة الملكية للإحصاء (2006)، جريدة الشركة الملكية للإحصاء، العدد 33، رقم 5 يناير 2006، لندن.

ريسيل جونز، ميل (1998)، كتيب تخطيط الأعمال، ماناجمنت بوكس بوكس، يوكي
سيمور، آر إيان (2001)، اكتشاف مقدراتك الحقيقية، ماستر مايند بوكس، الهند
الأمم المتحدة (1998)، بعض المبادئ المرجعية للممارسات الجيدة في مجال التعاون التقني
الإحصائي، لجنة الأمم المتحدة للإحصاء إي/سي أن. 3/19/1999، نيويورك
الأمم المتحدة (2003) كتاب تنظيم الإحصاء، الطبعة الثالثة، عمليات وتنظيم وكالة الإحصاء، قسم
الأمم المتحدة للإحصاء، أس تي/ إي أس أي/ سير. أف/88 نيويورك.

الملحق 1: خارطة الطريق لمسار الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء في زيمبابوي

الفترة	النشاط	ما ذا يستدعي ذلك	من هو المسؤول؟
13-18 يونيو	خارطة الطريق لمسار الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء	<p>- اجتماعات مع المدير المسؤول والمكتب المركزي للإحصاء.</p> <p>- اجتماع مع فريق التحويل برئاسة السيد باري لنياتاوا المدير المساعد للمكتب المركزي للإحصاء مع أعضاء من نفس المكتب ومع مقاولات الدولة والوكالة الخصوصية</p> <p>- اجتماع مع أصحاب القرار السياسيين الهامين من بينهم الأمين الدائم لوزارة التنمية الاقتصادية والأمين الدائم لوزارة التجارة والصناعة والمفوض المساعد للبنك المركزي ومسؤولون في قطاعات التخطيط في وزارات الصحة والتربية وغيرها.</p> <p>- رسم خارطة الطريق لمسار الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء، بما في ذلك المقاربة والأشخاص الضالعين والجدول الزمنية وغيرها</p>	<ul style="list-style-type: none"> • استشاريون دوليون • فريق التحويل في الوكالة المشتركة • وبرنامج الأمم للتنمية
13-18 يونيو	مشروع قانون في مجال الإحصاء	إنتاج المسودة الأولى توزيع المشروع بين مختلف الشركاء الأساسيين من أجل الحصول على ملاحظاتهم.	استشاريون دوليون وفريق التحويل.
20 يونيو / 15 يوليو	مشروع قانون الإحصاء	استقبال ودمج الملاحظات حول مشروع قانون الإحصاء وإنتاج المسودة الثانية.	فريق التحويل
20/21 يوليو	الورشة الأولى من عمل الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.	يومان لتشخيص انهيار الإنتاج الإحصائي، وتقديم توصية بشأن التسيير الاستراتيجي لنظام الإحصاء الوطني وتقديم العناصر الرئيسية لمشروع قانون الإحصاء	الاستشاريون وفريق التحويل
22-26 يوليو	إعداد الأشكال لجمع المعطيات	استمارة وأدوات أخرى للمكتب المركزي للإحصاء، والمستغلون الرئيسيون للبيانات، هيئات التكوين والشركاء في مجال التنمية	استشاريون دوليون وفريق التحويل.
25-30 يوليو	إعداد الورشة تقرير	يتعين أن يشمل هذا التقرير: الأهداف، ملخصاً عن العروض، ملخصاً عن القضايا التي تم طرحها أثناء المناقشات، وتقرير الورشة، والنتائج المستخلصة، وملاحق تتضمن البرنامج وقائمة المشاركين في الورشة.	المقررون بإشراف السيدة ني مونكات، المديرية المساعدة للمكتب المركزي للإحصاء.

29 يوليو 14/ أغسطس	الحصول على تعليقات مكتوبة حول مشروع قانون الإحصاء	إرسال برفقيات تذكير إلى الهيئات حتى ترسل تعليقاتها خلال الأسبوعين التاليين. جمع التعليقات إلى التعليقات الأخرى التي تم الحصول عليها خلال الورشة الأولى.	فريق التحويل
10-1 أغسطس	اكتتاب استشاري وطني	تحديد الصيغ المرجعية، ووضع القوائم وإرسالها إلى مشروع SADCWB حول تعزيز القدرات الإحصائية	المدير المسؤول، المكتب المركزي للإحصاء
20-1 أغسطس	إعداد مذكرة حول المبادئ لصالح ديوان لجنة التشريع	المحتوى: - معلومات سياقية - تبرير إعداد استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء - تبرير مراجعة التشريع الحالي في مجال الإحصاء. - العناصر الرئيسية لأقسام ومواد القانون التي يتعين تغييرها أو إضافتها. - الآفاق المستقبلية. - الموافقة من قبل ديوان لجنة التشريع على المذكرة، تتلو ذلك صياغة القانون. - القانون يعاد إلى ديوان لجنة التشريع لفحصه وإقراره قبل أن يحال إلى الديوان. - نشر القانون من قبل مطبعة الحكومة قبل إحالته إلى البرلمان	فريق التحويل، ديوان وزير العدل ووزير التنمية الاقتصادية. - ديوان وزير العدل - ديوان وزير العدل - ديوان وزير العدل
تقويم نظام الإحصاء الوطني			
27 يوليو - 13 أغسطس	مقابلات مع الشركاء الرئيسيين ومستخدمي البيانات ومنتجبيها، والمكونين والمزودين بالمعلومات	تسيير مختلف الأدوات	المستشار الوطني وفريق التحويل
16-13 أغسطس	تحليل سمات القوة والضعف، والفرص المتاحة والتهديدات	تنظيم مجموعات صغرى للمناقشة مع طاقم المكتب المركزي للإحصاء، وبعض الشركاء.	- الاستشاري الوطني وفريق التحويل؛
20-16 أغسطس	إعداد مسودة التقرير	جمع نتائج التقويم، بما في ذلك تحليل سمات الضعف والقوة والفرص المتاحة والتهديدات	الاستشاري الوطني وفريق التحويل
23 أغسطس	توزيع مسودة التقرير إلى الشركاء المنتقنين لإبداء ملاحظاتهم	التأكد من طابع دقة التقرير وشموله	المدير المسؤول، المكتب المركزي للإحصاء.

الرؤية والإستراتيجية			
26-22 أغسطس	تمرين الرؤية الإستراتيجيات التي تم انتقاؤها ملامح الجديدة زيمبابوي مكتب الإحصاء	تحديد - رسم رؤية ومهمة وقيم للنظام الوطني للإحصاء الراهن - تفصيل الإستراتيجيات المقامة أثناء الورشة - رؤية وكالة زيمبابوي لمكتب الإحصاء، ومهامها وقيمتها وبنيته الهيكلية إلخ بشكل ينسجم مع مشروع قانون الإحصاء وتجربة المكتب المركزي للإحصاء	الاستشاري الوطني وفريق التحويل
إعداد خطة للعمل			
30 أغسطس- 18 سبتمبر	إعداد خطة عمل - إعداد خطة للتنفيذ والمتابعة والتقييم وإعداد التقارير. - إعداد خطة للاستثمار والتمويل	برنامج عمل رئيسي للأنشطة ذات الأولوية وبرنامج لتعزيز القدرات - تناول القضايا المتعلقة بالأداء وثقافة تسيير التغييرات وأساليب التسيير والمعايير ومؤشرات الأداء والأهداف إدراج وميزانيات الاستثمار لكل سنة - تحديد الدعم التقني الذي قد يكون لازماً	الاستشاري الوطني وفريق التحويل
مسودة التقارير والورشة			
24-19 سبتمبر	جمع مسودة تقرير الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء	ملخص للتقويم يشمل كل القضايا المذكورة أعلاه	الاستشاريون الدوليون والاستشاري الوطني وفريق التحويل
29-28 سبتمبر	الورشة الثانية للشركاء	عرض ومداولات بشأن تقرير تقويم النظام الوطني للإحصاء وتقرير الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء	الاستشاري الدولي والاستشاري الوطني وفريق التحويل
30 سبتمبر - 03 أكتوبر	تنقيح التقارير	أخذ الملاحظات المقدمة أثناء الورشة في الحسبان	الاستشاريون الدوليون والاستشاري الوطني وفريق التحويل
5 أكتوبر	عرض التقارير على الحكومة	تقديم تقارير مطبوعة إلى الأمين الدائم لوزارة التنمية الاقتصادية	المدير المسؤول، المكتب المركزي للإحصاء
بداية 2006	السعي إلى التحسيس والتوعية بالإستراتيجية	تنفيذ برنامج موسع ومعقد للاتصال وذلك بغية: • تسهيل استيعاب الإستراتيجية عن طريق المكتب الوطني للإحصاء؛ • تعبئة الطاقم حتى يتبنى الإستراتيجية ؛ • تكوين الطواقم حول نظم التسيير • رفع الحواجز التي تعيق الاتصال (العقليات التقليدية) لدى المكتب الوطني للإحصاء؛ • تشجيع تداول المعلومات باتجاهين، بشأن المبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية (من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة)؛	تسيير المكتب المركزي للإحصاء بواسطة خبراء اتصال

	<ul style="list-style-type: none">• تقديم نظرة ناقدة حول الإستراتيجية؛• تقديم الاستراتيجية إلى الجمهور كموقف جديد للمكتب الوطني للإحصاء. <p>سيستخدم البرنامج مختلف وسائل الاتصال مثل: الملتقيات والورشات والنشرات، والكتيبات، مع توفير ذلك كله في شكل إلكتروني عن طريق شبكة المعلومات الداخلية</p>		
--	---	--	--

الملحق 2: القائمة الأساسية للإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء

الدولة:.....

وضعية الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء:

الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء موجودة وهي قيد التنفيذ

الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء موجودة، لكن لم يتم حتى الآن تنفيذها

الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء قد انقضت فترتها وهناك إستراتيجية جديدة قيد الإعداد

الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء في طور الإعداد

عناوين الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء السابقة و/أو الحالية

العنوان	
فترة التنفيذ	
إلى (السنة)	من (السنة)

ط = الانطلاق، ت = التقويم، ر وس = الرؤية والإستراتيجية، تخ وت = التخطيط والتنفيذ

المراجعة	الجدولة الزمنية			المؤشرات المحتملة	المحور
					1. الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء يتعين أن تتمحور حول عملية السياق الوطني للسياسات الإنمائية، بمراعاة الاتزامات الإقليمية والدولية يتعين أن:
				<ul style="list-style-type: none"> - تصريح مسؤولين من مستوى عال (الرئيس، الوزراء، البرلمانيون، إلخ) حول تطوير الإحصاء؛ - تحديد الموارد الوطنية ومطالبة العون من المانحين لتطوير الإحصاء؛ - إقرار إستراتيجية وطنية لتنمية الإحصاء من قبل الحكومة؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ من دعم والتزام سياسي وأن تحظى بمراقبة مسؤول أو مسئولين وطنيين من ذوي مستوى عال؛
				<ul style="list-style-type: none"> • توفر تقويم لاحتياجات المستغلين؛ • وجود تقرير حول الاحتياجات من أجل متابعة استراتيجية الحد من الفقر و/أو أهداف الألفية للتنمية؛ • وجود تقرير للتقويم حول الطريقة التي تمت بها في الماضي تلبية احتياجات المستغلين؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • تتمحور حول الطلب وأن تكون سهلة الاستخدام، وأن تستجيب للاحتياجات ولأولويات في مجال المعلومات وذلك لتمكين الحكومات الوطنية من تسيير النتائج؛
				<ul style="list-style-type: none"> • تقدير التمويل من قبل الميزانية الوطنية؛ • تقدير التمويل المطلوب من قبل المانحين؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير الإحصاء بوصفه شأنًا عامًا تموله الميزانيات الحكومية، ويكمل ذلك العون الدولي (إن اقتضى الأمر)؛

			<p>- مراجعة التصريحات السياسية الشاملة حول التنمية، مثل الإطار الإستراتيجي الجهوي المرجعي لتعزيز قدرات الإحصاء في إفريقيا، وتحقق الأهداف الألفية للتنمية، والإستراتيجيات القطاعية (1) لتقويم ما إذا كانت الإحصائيات قد استُغلت لإعدادها، وتنفيذ ومتابعة السياسات الإنمائية و(2) ولضبط ما إذا كانت تنمية الإحصاء قد تم تناولها في إطار سياسة للتنمية؛</p> <p>- الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء تستجيب للاحتياجات الإحصائية بالنسبة للسياسات الوطنية في مجال التنمية،</p>	<p>- أن تكون عقلانية، وأن تدرج ضمن سياسة إنمائية وطنية، حتى فيما يتعلق بإعداد ومتابعة وتقويم الإستراتيجيات الرامية إلى الحد من الفقر، والإستراتيجيات القطاعية، والخطط الإنمائية الوطنية الأخرى إضافة إلى تقويم ما يتحقق من تقدم في سبيل تحقيق أهداف الألفية للتنمية؛</p>
			<p>- مراجعة التشريع المتعلق بالإحصاء؛</p> <p>- اقتراح قانون معدل أو سن قانون جديد في مجال الإحصاء؛</p>	<p>- احترام كافة التشريعات والنظم الملائمة واقتراح التغيير متى كان ذلك مناسباً؛</p>
			<p>- تقويم صيغ برامج المانحين السابقة؛</p> <p>- برامج المانحين المقدمة في سياق الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء بوصفها إطاراً منسجماً لكافة أنشطة الإحصاء الوطنية؛</p> <p>- برامج المانحين التي تراعي المبادئ الرئيسة للأمم المتحدة في مجال أفضل الممارسات ضمن التعاون الفني من أجل الإحصاء.</p>	<p>- العمل ضمن سياق وطني، على الصعيد الثقافي والمؤسسي</p>

• بعد إكمال إعداد الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.

المراجعة	الجدولة الزمنية				المحور
				<ul style="list-style-type: none"> - عملية التشاور الواضحة خلال عموم فترة إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء؛ - برنامج مناصرة صريح لإحداث دعم وطني ودولي لصالح تنمية الإحصاء؛ 	<p>2. يتعين أن يتم إعداد الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء بشكل اندماجي، بحيث تتضمن مبادئ التفسير التي تركز على النتائج وتستجيب لمعايير النوعية. وعليها كذلك أن:</p>
			<ul style="list-style-type: none"> - قيادة المكتب المركزي للإحصاء على المستوى الوطني لعملية الإعداد والتنفيذ؛ - تقويم دور الدعم الخارجي في التشجيع على إعداد إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء؛ - وجود آلية للتشاور تضم كافة الشركاء؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تكون نتيجة عملية مناصرة وإجماع تساهم في تنمية الاتزامات والشراكات، مع مسار واضح للتشاور المستمر؛ 	
			<ul style="list-style-type: none"> - وجود خطة للمتابعة والتقويم مع تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء، تتضمن مؤشرات أداء؛ - وجود استراتيجية لتقويم تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تكون نتيجة عملية تشاكرية تمت قيادتها بشكل حقيقي وملائم على الصعيد الوطني بطريقة اندماجية، تشمل كافة الشركاء (مثل المستخدمين والمحليين والمنتجين والحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والإقليمية، والمناحين الثنائيين والوكالات المختصة)؛ 	

<p>تتمج مبادئ التسيير التي تركز على النتائج، مع تسييرها على المدى المتوسط وفق مؤشرات أداء (مثل تلك التي تتعلق بالتزويد بالمعلومات الإحصائية، ونوع المردودية، وتلبية احتياجات المستخدمين، والمحكومة، ودعم السياسات الوطنية، المحافظة على الطابع السري) وخطة الرفع من مستوى الأداء والمتابعة والتقييم وإعداد التقارير؛</p>	<p>- المبادئ الأساسية للأمم المتحدة في مجال الإحصاء الرسمي التي تورد في شكل إطار مرجعي لإعداد وتنفيذ الإستراتيجية؛</p> <p>- اهتمامات المستخدمين المتعلقة بمصادقية ونوعية البيانات المتقابلة ضمن الإستراتيجية؛</p>			
<p>- متابعة القيم والمبادئ التي أوصت بها المبادئ الأساسية للأمم المتحدة بشأن الإحصاء الرسمي من أجل إنتاج بيانات ذات نوعية عالية وذات مصداقية تحظى بثقة مستخدمي الإحصاء؛</p>	<p>- تقويم و/أو توصيات النظام العام لنشر البيانات أو النظام الخاص لنشر البيانات ؛</p> <p>- التقيد ب " دليل التنظيم الإحصائي " للأمم المتحدة.</p>			
<p>- الاعتماد على المعايير الدولية والتوصيات والتجارب للاستفادة من المعارف الدولية وضمان الانسجام فيما بين الدول.</p>				

• قبل مسار الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء

المراجعة	الجدولة الزمنية				المؤشرات المحتملة	المحور
					<ul style="list-style-type: none"> - تغطية جميع وحدات الإنتاج الإحصائية: المكتب الوطني للإحصاء، البنك المركزي والوزارات (التعليم، الصحة، الزراعة، البنى التحتية، المالية إلخ)؛ - شمول الإحصاء للمسوح والتعدادات، والإحصاءات الإدارية؛ - شمول قضايا التحليل ودمج وحدات التحليل في عملية الإعداد؛ - وصف آليات التنسيق والتشاور؛ 	<p>3. يتعين أن تكون كاملة ومنسجمة وأن تمثل قاعدة للتنمية المستدامة للإحصاء مع نوعية "تلائم الأهداف المرجوة" وعليها كذلك أن:</p>
				<ul style="list-style-type: none"> - وجود رؤية على المدى الطويل لتنمية القدرات في مجال الإحصاء؛ - برنامج عمل مفصل للسنوات المقبلة؛ - الملائمة بين الإحصاءات المبرمجة واحتياجات المستخدمين الرئيسيين؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تغطي مجموع النظام الإحصائي الوطني، بما في ذلك جمع وتحليل ونشر البيانات، واستخدام البيانات الإحصائية، والمسوح، والنظم الإدارية، إضافة إلى آليات التنسيق والتشاور (مع الاعتراف بأن التنفيذ ربما يتطلب نوعاً من الترتيب)؛ 	
				<ul style="list-style-type: none"> - تقويم يعتمد على سبيل المثال على إطار تقويم النوعية الإحصائية، أو على مؤشرات تعزيز القدرات الإحصائية لباريس 21؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم عرضة للتنمية المستدامة على المدى الطويل في مجال الإحصاء مع تلبية الاحتياجات الآتية في مجال البيانات وذلك لتحقيق التقدم؛ 	

					<ul style="list-style-type: none"> - تقديم موارد لعملية اتخاذ القرار التي تقوم على الأحداث مع نوعية ملائمة للهدف المرجو (الوجهة، الدقة، الملائمة، الاستقلالية)؛
				<ul style="list-style-type: none"> - مراعاة المبادئ الأساسية للأمم المتحدة بشأن الإحصاء الرسمي؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تعمل كإطار منسجم للدعم الدولي والثاني في مجال الإحصاء واجتتاب النظم الموازية لمتابعة وتقييم احتياجات برامج المانحين عموما؛
				<ul style="list-style-type: none"> - برامج المانحين المعدة ضمن سياق الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء باعتبارها إطارا منسجما؛ - وصف آليات التنسيق مع المانحين؛ - تقييم الأنشطة والتكامل فيما بين تدخلات المانحين. 	

الملحق 3: مسودة إطار قطاعي مشترك

الأصناف	العناصر في كل صنف	الشروح المتعلقة بالصحة	التفاصيل المطلوبة لكل قطاع	وصف المعلومات العامة/ النظم الإحصائية من خلال كافة القطاعات	إمكانية تحقيق زيادة الانسجام والفعالية في القطاعات
الموارد	السياسات والموارد المالية والموارد البشرية وهيكل الاتصال، والتنسيق والقيادة	السياسات: التشريع الذي يوص على إطار لجمع ومعالجة واستخدام البيانات المنمجة المتعلقة بالصحة، وتخطيط وتنمية المنشآت مثل النفاذ إلى المعلومات، والمحكومة، وتبادل البيانات بالطريقة الإلكترونية، ومقاييس الأمن الإلكترونية؛ - الموارد المالية: بدون تفصيل - الموارد البشرية : توزيع الطاقم في مختلف المستويات وفي مختلف الدوائر، وأنشطة تعزيز القدرات، ومستويات التأهيل، والقيادات، وعمليات التحويل. - منشآت الاتصال: مدى توفر واستخدام الانترنت، توزيع المعدات والبرامج المعلوماتية - التنسيق والقيادة: الخطة الإستراتيجية، اللجنة الوطنية، آليات التنسيق مع المكتب الوطني للإحصاء	السياسات: التصنيف وقوائم المبادئ السياسية وأهدافها، الموارد المالية: التوفر، المصادر، تكاليف النظام المكونات المعلومات، النواقص المشتركة الموارد البشرية: أصناف الموارد البشرية مع الكفاءات المطلوبة، المرغوبة وأشكال العجز هيكل الاتصال: البريد الإلكتروني، الحواسيب، الهاتف	السياسات: المخطط الرئيس للإحصاء الموارد المالية: جدول الميزانيات ومصادر التمويل الموارد البشرية: حصيلة أنماط العمال المستخدمين وتوزيعهم، وتكوينهم. هيكل الاتصال: مقارنة التجهيزات والطاقم المستخدمة التنسيق والقيادة: الهيكل الإدارية التي تصل المكتب الوطني للإحصاء بكافة الوزارات	السياسات: هل توجد سياسات يمكن توحيدها؟ الموارد البشرية: تكوين وتحويل الطواقم تقاسم الطواقم الميدانية والمعدات المعلوماتية منشآت الاتصال: هل توجد وسائل تمكن من توحيد هذه المعدات والبرامج المعلوماتية والنفاذ إلى الانترنت؟ التنسيق والقيادة: مجموعات الممارسة إمكانية تقاسم التجهيزات

			التسيق والقيادة: الخطة الإستراتيجية، اللجان، الهيكل التنظيمية لمختلف المستويات			
مجموعات مشتركة؟ وهل تم توحيد معاييرها؟	ما هي المؤشرات المشتركة؟	مصيلة المؤشرات والأهداف، المجالات،	تحديد المجالات - قائمة المؤشرات - قائمة الأهداف المرتبطة	مجاللات الاستخدام - المحددات: العوامل الاجتماعية والاقتصادية والديمغرافية والبيئية والمخاطر المرتبطة بالمسلكيات؛ - نظام الصحة: المساهمات (السياسات، التمويل، الموارد البشرية، التنظيم)، والإنتاج (المعلومات، توفر ونوعية الخدمات)، والنتائج (التغطية في مجال الخدمات، الاستغلال)؛ - الوضعية الراهنة في مجال الصحة : الوفيات، الأمراض، الرخاء؛	السلسلة الدنيا من المؤشرات والأهداف المرتبطة بكل واحد من مجالات الإعلام المطلوبة في هذا القطاع	مؤشرات
هل يمكن إجراء ترشيد عن طريق تقاسم مصادر البيانات، مثل جعل المسوح مترامنة؟	هل يمكن إجراء ترشيد عن طريق تقاسم مصادر البيانات، مثل جعل المسوح مترامنة؟	مصيلة مصادر البيانات	تصنيف مصادر البيانات المعايير الاستراتيجية الرامية إلى تحقيق المعايير	بحسب السكان: الإحصاءات، تسجيل الودادات والوفيات، المسوح السكانية؛ - خدمات الصحة: نظام الأرشيف الإداري، نظام أرشيف المصالح، نظام أرشيف الوضعية الصحية؛	نمط مصادر البيانات، المعايير والإستراتيجيات للوصول إلى الحد المعياري بالنسبة لكل مصدر للمعلومات	مصادر البيانات

<p>هل توجد وسائل تمكن من تقاسم أو تزيب المعالج ومخازن البيانات؟</p> <p>هل من المتوقع أن يمكن تحسين تدفق البيانات من مضاعفة الفعالية؟</p> <p>هل هناك انسجام في نوعية البيانات؟</p>	<p>الطرائق</p> <p>حصرية المستخدمة</p>	<p>وصف معجم المعطيات الفنية</p> <p>وصف طريقة إيداع البيانات</p> <p>المتطلبات من حيث الأجل، والوثيرة الزمنية، والانسجام والشفافية في المراجعة، والتوزيع، والسرية</p>	<p>معجم البيانات الفنية؛</p> <p>إيداع البيانات؛</p> <p>الفرص المتاحة، الوثيرة، الانسجام، الشفافية</p> <p>خلال عمليات المراجعة، التمثيل، التفصيل، السرية؛</p>	<p>تفسير البيانات</p> <p>الربط مع مصادر المعطيات (المعجم)؛</p> <p>تدفق البيانات؛</p> <p>نوعية البيانات</p> <p>تخزين البيانات</p> <p>ومسألة الروابط؛</p>
<p>هل من الممكن جعل التقارير بالنسبة لنفس المستخدمين مترامنة؟</p> <p>وهل يرغبون أحيانا في بيانات قطاعية مشتركة ؟</p> <p>وهل هناك فرص تمكن من تحليل وتقديم البيانات القطاعية المشتركة ؟</p>	<p>المستخدمين والمتطلبات في مجال مصادر البيانات القطاعية</p> <p>المشاركة</p> <p>مقارنة مختلف الطرائق</p> <p>التحليلية المستخدمة</p> <p>والبرامج المعلوماتية</p> <p>الموجهة</p> <p>للتحليل والعرض</p>	<p>قائمة المستخدمين</p> <p>أصناف المتطلبات</p> <p>المستخدمين</p> <p>الطرائق التحليلية المستخدمة</p> <p>طرائق التمثيل المستخدمة</p>	<p>بعض التفاصيل الأكثر فلسفية</p>	<p>المستخدمون، متطلبات تحليل البيانات، تقديم البيانات</p>
<p>منتجات الإعلام</p>				

<p>هذه وكيف تؤثر المتطلبات القطاعية المشتركة المتعلقة بالبائانات في ضبط النظام الإحصائي الوطني (ضمن الأصناف الأخرى)؟</p>	<p>خريطة تدفق البيانات والمعلومات تدفق القطاعات وبين المكتب الوطني للإحصاء</p>	<p>الطرائق المتخذة في هذا القطاع والتي تتطلب بيانات من قطاعات أخرى ما هي القطاعات والمعلومات والأصناف والمنتجات / التحليل؟ البيانات / المعلومات التي يتم تقاسمها مع قطاعات أخرى أية بيانات وأية قطاعات وبأي شكل؟</p>	<p>لا وجود ل(RMS)، أهداف الألفية للتنمية، وثيقة استراتيجية الحد من الفقر، السلطات الحكومية المحلية، المتطلبات اتجاه هذا القطاع وغيره إقليميا.</p>	<p>المنتجات المشتركة القطاعات بين</p>
<p>وهل يمكن تزامن تقارير لنفس المستخدمين؟ وكيف يمكن أن نرفع بصوت واحد من أجل الإحصاء؟ خطة تنسيق تقويم النظام الوطني للإحصاء.</p>	<p>حصيلة التقارير وقوائم التوزيع واستراتيجيات المناصرة خطة التقويم المنسقة نظام الإحصاء الوطني</p>	<p>قائمة التقارير الدنيا وكيفية توزيعها آليات النظرة الناقدة استراتيجية المناصرة وسائل تقويم نظام المعلومات البشرية</p>	<p>التقارير المدمجة مع قوائم النشر استراتيجيات المناصرة التقويم</p>	<p>المنشآت المعلومات حصيلة المعلومات، جمع وتبليغ المعلومات</p>
<p>التشتر والاستخدام</p>				

الملحق 4.: خطابات المناصرة

النص التالي مقتطع من وثيقة "باريس 21"، مسودة مناصرة الاستراتيجية

التمهيد

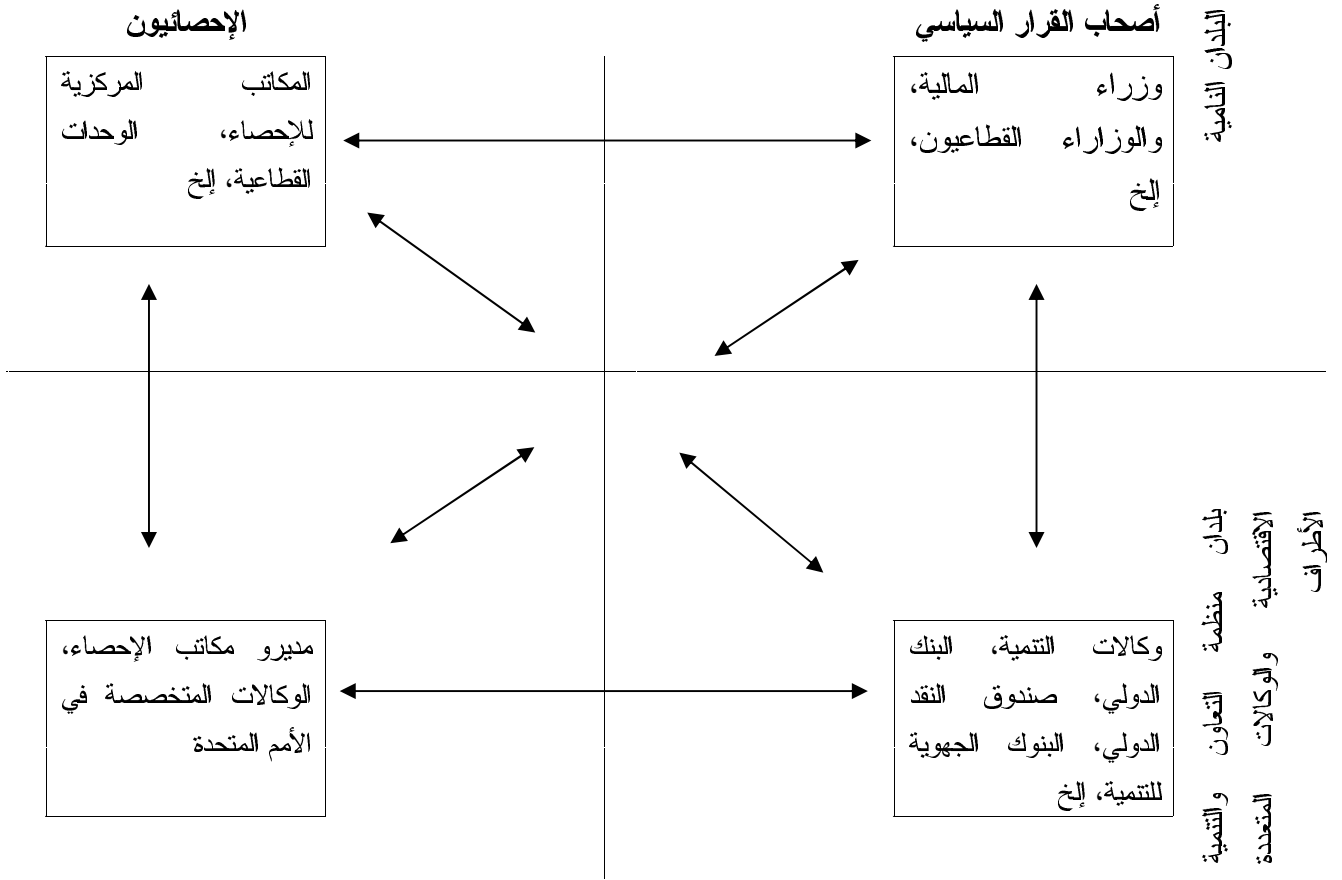
تهدف استراتيجية المناصرة "باريس 21" إلى الإسهام في تحقيق غرض الشراكة الإحصائية في خدمة التنمية بالقرن الواحد والعشرين المتمثلة في "تطوير ثقافة التفكير واتخاذ القرار السياسي القائم على الأحداث والرامي إلى تحسين نظام الحكم وفعاليته في الحد من الفقر، وإلى تحقيق أهداف الألفية للتنمية". وترمي "باريس 21" إلى تحقيق هذا الهدف من خلال تحفيز "طلب أكبر، وتوفير واستخدام أمثل للإحصاء وتحليل البيانات ضمن مسار اتخاذ القرار على المستوى الوطني والدولي ولدى المجتمع المدني". ومن أجل ذلك، يتعين نقل خطابات أساسية إلى الجمهور الرئيسي عن طريق وثائق وأنشطة مناصرة موجهة. أما المستهدفون الأساسيون في مناصرتنا هذه فهم أربع فئات كبرى تشكل مكونات "باريس 21":

- أصحاب القرار السياسي والأطر العالون والممولون في البلدان السائرة في طريق النمو؛
- أصحاب القرار السياسي والممولون في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ووكالات التنمية المتعددة الأطراف؛
- أصحاب الإحصاء والتحليل في البلدان النامية؛
- أصحاب الإحصاء والتحليل في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ووكالات التنمية المتعددة الأطراف.

إن هؤلاء المستهدفين بالمناصرة والروابط التي تصل فيما بينهم ممثلة في الخطاطة التالي. الجزء الأسفل من الخطاطة يمثل الهيئات المانحة، يتعلق الأمر أساساً ببلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والمنظمات المتعددة الأطراف والجزء الأعلى يمثل البلدان النامية والجزء الأيسر يمثل أصحاب القرار السياسي والجزء الواقع في اليمين يمثل مسؤولي الإحصاء.

جمهور المناصرة:

أصحاب القرار السياسي وإحصائيو البلدان النامية والبلدان المتقدمة



الأهداف والخطابات الرئيسية للمناصرة

تتمثل غايات وأبرز خطابات "باريس 21" التي تتعين تغطيتها لدى كل فئة فيما يلي:

1. الغاية : حفز أصحاب القرار السياسي والأطر العليا والممولون في البلدان النامية إلى الاستخدام الأمثل للإحصاء وضمان التحويل الملائم للموارد المالية الوطنية في سبيل ذلك.

الخطابات الرئيسية:

- دور وأهمية الإحصاء في تحسين النتائج التنموية؛
- ضرورة تنمية ثقافة التفكير السياسي وعملية اتخاذ القرار القائمة على الأحداث؛
- دمج الإحصاء في الأطر السياسية (استراتيجية الحد من الفقر، المقاربة القطاعية الشاملة، إلخ)؛
- ضرورة الحصول على إحصائيات جيدة واستخدام جيد للإحصاء بغرض تحسين استخدام الموارد، وضمان فعالية العون؛
- الإستراتيجيات الوطنية بوصفها أطرا منسجمة لتنظيم تطوير النظام الإحصائي
- تمويل الإحصاء الملائم والمدعوم، من خلال الميزانية الوطنية.

2. الغاية: حفز أصحاب القرار السياسي والأطر العليا والممولون في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والوكالات الإنمائية والمتعددة الأطراف إلى الاستخدام الأمثل للإحصاء ودعم وتعزيز قدرات الإحصاء في البلدان الشريكة.

الخطابات الرئيسية:

- فهم أفضل لأهمية الإحصاء في تحسين النتائج والاندماج التنموي، سواء تعلق الأمر بالإطار السياسي الوطني أو باستراتيجيات دعم الدول المانحة؛

- ضرورة توفير إحصائيات جيدة واستخدامها بشكل جيد بغية تحسين فعالية العون، وتوفير معلومات حول العون وضمان متابعة التنفيذ والنتائج بما في ذلك العون المتأتي من ميزانيات حكومات شريكة؛
- ضرورة دعم إعداد وتنفيذ استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء لمساعدة الدول في النهوض بنظمها الإحصائية؛
- الدعم الفني والمالي المتواصل، والمنظم في سياق استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء من حيث التواصل والانسجام؛
- يتعين على المانحين والهيئات المختصة أن تضمن تنسيقا أعلى أداء، وأن تتسق طلباتها الإحصائية وإجراءاتها في مجال تقويم النظم الوطنية للإحصاء.

3. الغرض: حض الإحصائيين والمحليين في البلدان النامية إلى استخدام أمثل للموارد المتوفرة من أجل إنتاج إحصائيات ذات نوعية في خدمة أطر العمل السياسي الوطنية.

الخطابات الرئيسية:

- دور الإحصاء في دعم التنمية مع تناول الأولويات الرئيسية في مجال الإحصاء؛
- ينبغي أن تمثل الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء إطارا منسجما لكافة الإحصائيات الوطنية / الرسمية والبرامج الإحصائية أيا يكن مصدر تمويلها، بما في ذلك تنسيق برامج المانحين.

4. الهدف: حض الإحصائيين والمحليين في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ووكالات التنمية المتعددة الأطراف إلى تقديم دعم فني نوعي لمآزر الإحصاء في البلدان الشريكة.

الخطابات الرئيسية:

- دور الإحصاء في التنمية والأولويات الجديدة في مجال الإحصاء لدعم التنمية؛
- أهمية الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء بوصفها الإطار الأمثل للدعم الفني الذي ينبغي يقدم في سياق الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء؛
- يتعين على المانحين والوكالات المتخصصة أن تتسق جهودها، وطلباتها في مجال الإحصاء، وكذا إجراءات تقويمها المتعلقة بالنظم الوطنية؛

- على المكاتب الوطنية للإحصاء أن تقدم دعماً أكبر للبلدان النامية (لضمان التنسيق والتنظيم وفعالية أكبر).

يمكن تجميع الأغراض وخطابات المناصرة في سبعة خطابات هامة تشمل ما يلي:

- دور وأهمية الإحصاء في تحسين النتائج الإنمائية؛
- التفكير السياسي القائم على الأحداث أو الذي يدمج المعطيات الإحصائية في أطر العمل السياسي؛
- دور الإحصاء في الرفع من مستوى توزيع الموارد وفعالية العون؛
- الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء بوصفها إطار التدخل المنسجم؛
- التنسيق الأمثل بين المانحين؛
- التمويل المناسب والمستديم المتأتي من الميزانيات الوطنية؛
- الدعم المالي والفني المتواصل من قبل المانحين في سياق الإستراتيجيات الوطنية لتطوير الإحصاء.

دور وأهمية الإحصاء في تحسين النتائج التنموية

النقاط الرئيسية:

1. الاستغلال الجيد للإحصاء أمر لازم من أجل التأثير في إعداد السياسات والبرامج التنموية، كما أنه ضروري لمراقبة نتائجها.
2. يمكن تعزيز النجاح المحتمل للسياسات الإنمائية وتحقيق أهدافها، بشكل قوي عبر استخدام الإحصائيات في المراحل الحساسة؛
3. في العديد من البلدان النامية الأكثر فقرا، يعتبر توفر المعطيات الإحصائية غير كاف لدعم تنمية فعالة.

الخطاب العام:

يتطلب إعداد وتنفيذ استراتيجيات ناجحة للحد من الفقر ومقاربات قطاعية شاملة وأطر سياسية وطنية للتنمية وأهداف الألفية للتنمية يتطلب كل ذلك استخدام أمثل للإحصاء. وهذا يعني أن توفير معطيات إحصائية محسنة يعتبر إحدى الأولويات لمواجهة المشاكل الأكثر إلحاحا من حيث الاستثمار في الأطر والاستراتيجيات الإنمائية الطويلة الأمد.

ويمكن الإحصاء من التحليل المفصل للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية المعقدة، وتدخلات سياسية أكثر ملائمة ومراقبة لانعكاسات السياسات الحكومية عبر الزمن. لكن، في العديد من الدول النامية الأكثر فقرا لا تكون الإحصائيات متوفرة بشكل كاف وحديث لدعم التنمية الفعالة.

مع ذلك، توجد أمثلة موثقة، كان لاستخدام الإحصاء بشكل فعال فيها نتائج إيجابية على العملية السياسية، ووضعيات أخرى كان فيها غياب الإحصاء أو عدم إمكانية استخدامه ذا تأثير سلبي على السياسة.

فعلى سبيل المثال:

- في الهند، كشفت الإحصاءات المتعلقة بنسب النساء والرجال أن هناك مشكلا مطروحا هو الأمل في الحياة المحدود لدى النساء؛

- في أوغادنا، مكن مسح للإنفاق العام من مضاعفة نسبة الموارد- غير الراتب- الموجهة إلى المدارس من 13% إلى ما بين 80 و 90%؛
- يمكن أن يُظهر استخدام البيانات خرائط للفقر تمكن من توجيه تدخلات للحد منه ؛
- أسهمت البيانات المستخلصة من إحصاء السكان، بشكل قوي في إعداد برامج العون، عندما أصابت الموزمبيق فيضانات مدمرة سنة 2000 كما كانت مفيدة لتقويم تلبية الاحتياجات في منطقة مونت سيرات بعد حدوث بركان 1997؛
- كما في تانزانيا، كان لأحد البرامج النموذجية المبدعة الذي يقارن البيانات المتعلقة بالأمراض المحلية وتوفير الدخل المتعلق بالصحة انعكاس معتبر على تحسين الصحة العامة؛
- في المكسيك، تم اتخاذ قرار بدفع مخصصات إلى الأمهات بدل الآباء وذلك لضمان تحسين معتبر لصحة وتربية الأطفال، على أساس قاعدة بيانات قدمتها البحوث.

في المقابل:

- في مالوي، كان لغياب بيانات دقيقة حول الإنتاج الزراعي وحول محتوى الاحتياط الاستراتيجي من الحبوب أثر في تأخير مواجهة المجاعة؛
- جزء كبير من سكان إفريقيا الوسطى لم تتم تغطيتهم بأنظمة المراقبة ضد فيروس نقص المناعة المكتسبة /السيدا.

خطابات مختلفة لمستهدفين مختلفين:

- يتعين على الإحصائيين أن يرفعوا تحديات جديدة وأن يواكبوا أولويات جديدة للتنمية الاحتياجات المتعلقة ببيانات أهداف الألفية للتنمية، واستراتيجيات الحد من الفقر وسياسات إنمائية أخرى؛
- يتعين عليهم أن يكونوا واعين وأن يناصروا عبر الخطاب المكتوب أعلاه، كما يتعين عليهم أن يعيدوا النظر إلى تنظيماتهم كي يكون بمقدورها تلبية الاحتياجات.

التفكير السياسي القائم على الأحداث / دمج الإحصاء في البرامج والسياسات

النقاط الرئيسية:

1. متابعة وتقويم مؤشرات عمومية تم إقرارها، وذلك بواسطة إحصاءات موثوقة باعتبار ذلك جزءا لا يتجزأ من استراتيجيات الحد من الفقر؛ كما أن الإحصائيات الموثوقة هي الأساس الذي تعتمد عليه أهداف الألفية للتنمية، وهي نظام جديد لقياس النتائج التي أقرتها القمة الرابعة عشرة للرابطة الدولية للتنمية.
2. هناك بعض التقدم الذي حصل لكن ما زال الشوط طويلا لتمكين جميع البلدان من إنتاج إحصائيات جيدة لأغراض وطنية ودولية في الوقت المناسب، بغية تقديمها أمام المرافعات المقبلة لإعلان الألفية (2010-2015).
3. يتعين أن يكون دعم الإحصاء ضمن إطار استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء على المستوى المحلي. وكذا الاستراتيجيات الموجهة للحد من الفقر.

الخطاب العام:

- نلاحظ زيادة في الطلب على البيانات الإحصائية ذات النوعية الجيدة. فالإحصاء الموثوق المنشور في الوقت المناسب يشكل عنصرا أساسيا في الإستراتيجية الإنمائية الطويلة الأمد، وهو الذي يدعى في أحيان كثيرة "التسيير الموجه نحو النتائج".
- ويؤدي استغلال الإحصائيات الجيدة إلى سياسات جيدة ونتائج جيدة في مجال التنمية. غير أن البلدان الضعيفة الدخل تلاحظ فيها فروق هامة من حيث كم وكيف المعلومات المتوفرة لأصحاب القرار وكذا المدى الذي تستخدم فيه هذه المعلومات:
- في بلدان الحلقة المفرغة الإحصاء ضعيف وأصحاب القرار السياسي لا يستخدمونه إلا نادرا. وهذا يعني أن مبدأ إعداد السياسات القائمة على الأحداث غير مطبق، وهو ما يؤدي إلى قرارات سياسية سيئة ونتائج تنموية سيئة.
 - في البلدان التي تكون فيها البيانات غير كافية، يتم استخدام هذه البيانات على ضعفها أكثر فأكثر من قبل أصحاب القرار السياسي. غير أن النواقص في مجال البيانات تحد من نوعية عملية اتخاذ القرار، وهو ما يؤدي إلى نتائج تنموية سيئة.
 - في البلدان التي يكون فيها الطلب على البيانات غير كاف تتحسن كمية ونوعية الإحصاء، لكنها لا تستخدم لأغراض اتخاذ القرار لأن أصحاب القرار السياسي

تتقصم الإرادة و/أو الكفاءات اللازمة لاستخدامها. وهذا ما يؤدي إلى تسيير سياسي ضعيف ونتائج تنموية سيئة.

• في بلدان الدائرة الإيجابية، تتحسن الإحصاءات ويتم استخدامها أكثر فأكثر في عملية اتخاذ القرارات. ويصاحب إنتاج إحصاءات جيدة استخدام جيد لها في عملية اتخاذ القرار، وهاتان العمليتان تعزز كل واحدة منهما الأخرى وتؤديان إلى إعداد سياسة جيدة وإلى نتائج إنمائية جيدة.

يتعين دمج الإحصاء في السياسات والبرامج الإنمائية الوطنية والدولية وفي استراتيجية العون الوطنية التي يقدمها المانحون. بالفعل تم تحقيق بعض التقدم في هذا الاتجاه لكن ما زال الشوط طويلا لتمكين البلدان النامية من إنتاج إحصائيات جيدة في الوقت المناسب لتقديمها إبان المراجعات المقبلة في إعلان الألفية في 2010-2015.

بإمكان الاستراتيجيات الوطنية لتطوير الإحصاء أن تساعد البلدان في رفع هذه التحديات، وإستراتيجية تنمية الإحصاء الفعالة، التي تمول وتنفذ بشكل سليم، يمكن أن تحدث فارقا كبيرا فيما يتعلق بأداء المنظومة الإحصائية الوطنية وفي مساعدة مصالح الإحصاء التي تفتقر إلى الموارد في الخروج من الحلقة المفرغة لنقص التمويلات ونقص الأداء.

لكن كيف يتم دمج استراتيجية وطنية لتنمية الإحصاء في المسار الوطني؟ إن استراتيجية وطنية لتنمية الإحصاء ينبغي أن تتسجم مع الإستراتيجيات والبرامج الوطنية التنموية. وفي العديد من البلدان، تشكل عمليات إعداد وتنفيذ هذه البرامج والاستراتيجيات فرصة هامة لتحديد الاحتياجات من حيث البيانات، وضبط القطاعات ذات الأولوية التي تكون فيها الاستثمارات والتحسينات ضرورية. وتوفر الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء إطارا لتعبئة واستغلال الموارد بشكل رشيد وطنيا ودوليا كما انها قاعدة صلبة لتسيير إحصاء فعال يتجه نحو تحقيق النتائج.

خطبات مختلفة لمستهدفين مختلفين:

* إن استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء يتم إعدادها في سياق الحاجة إلى تنمية ثقافة للفكر السياسي واتخاذ القرار القائم على الأحداث بالنسبة للجميع وخاصة لدى أصحاب القرار السياسي....

دور الإحصاء في منح موارد أفضل وفي زيادة فاعلية العون

النقاط الرئيسية:

1. ستكون الاستثمارات الممنوحة لتعزيز القدرات الإحصائية ذات مردودية عالية لأكثر من سبب لأنها تحسن من الفعالية التي توزع بها الحكومات الموارد بين مختلف المرافق العمومية.
2. تساعد الإحصائيات الجيدة المانحين على اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع العون وتشجع على متابعة تحسين تنفيذ نتائج الاستثمارات القديمة، بما في ذلك المساعدة المقدمة عن طريق الدعم المباشر للميزانية.

الخطاب العام:

تعتبر الإحصائيات مهمة للسهر على استخدام الموارد بشكل فعال عن طريق تحسين توزيع الأرصدة المتوفرة لغرض تلبية الاحتياجات التي تم تحديدها بدقة. ويتطلب التسيير الموجه نحو النتائج إحصاءات تقدم تقديرات ميدانية تضمن متابعة التقدم الحاصل. ويعتبر المسعى الرامي إلى منح العون عن طريق الميزانيات الوطنية في شكل الدعم المباشر للميزانية أشد الأمور تأثيرا بالقرارات السياسية السيئة أكثر من أي وقت مضى.

وقد بين إعلان باريس حول فعالية العون التتموي ضرورة:

- إسناد الرقابة إلى البلدان الشريكة؛
- جعل دعم المانحين مرتبطا بالاستراتيجيات، والهيئات والإجراءات التي تتخذها البلدان الشريكة في مجال التنمية؛
- انسجام أنشطة المانحين لزيادة فاعليتها الجماعية؛
- مع ضمان متابعة التنفيذ والنتائج في إطار من المسؤولية المتبادلة.

يستدعي ذلك قاعدة إحصائية سليمة من أجل الحصول على مساعدة أكثر فاعلية. لكن من المهم أكثر، أن ننتج إحصائيات جيدة، لأنها لازمة لمضاعفة الفاعلية العامة للإنفاق العمومي، بغض النظر عن تمويلها. وهناك الكثير الذي لا يزال يتعين القيام به من أجل ضمان استخدام أفضل للإحصائيات الجيدة في إطار مناخ ملائم للتنمية. ويعني ذلك أن الحكومات والمجتمع المدني يتعين عليهما أن يفرضا إحصائيات جيدة كما أنه يتعين على المانحين أن يكونوا

مستعدين لدعم هذه الخطة تبعاً لأولويات البلد الشريك، سواء كان ذلك في إطار عون للميزانية أو عون قطاعي بشكل مباشر أو غير مباشر.

إن مقاربة الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء تشمل المبادئ التالية: التملك الوطني، الريادة والتركيز على الطلب، والتنمية القائمة على الاستشارة والاندماج، والانسجام والشمولية، والاندماج في مسار السياسات التنموية الوطنية.

خطابات مختلفة لمستهدفين مختلفين: لا شيء

الإستراتيجيات الوطنية لتطوير الإحصاء بوصفها إطاراً منسجماً

النقاط الرئيسية

1. تمكن مقارنة الإستراتيجيات الوطنية لتطوير الإحصاء من فحص القدرات الإحصائية لمجموع المنظومة الإحصائية الوطنية، عبر منظور التنمية والتسيير. وهي تربط بين الإستراتيجيات الإحصائية وبين المعلومات والسياسات والبرامج الإنمائية الوطنية مثل إستراتيجيات مكافحة الفقر.
2. تقدم الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء رؤية لوضعية النظام الوطني للإحصاء في السنوات الخمس إلى العشر المقبلة، وتقدم إطاراً صلباً وخطة عمل لتعزيز قدرات الإحصاء من أجل تلبية احتياجات الحكومات في مجال البيانات في الوقت الراهن وفي المستقبل.
3. يتعين على المانحين أن يتحاشوا الالتفاف على الأولويات الوطنية وأن يسهروا على تقديم عونهم في إطار سياق الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء التي يتم إعدادها بشكل جيد، وذلك لتطوير القدرات على المدى الطويل لإنتاج واستخدام البيانات.

الخطاب العام:

تعتبر الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء مقارنة إستراتيجية لتخطيط وتعزيز القدرات الإحصائية في مجموع نظم الإحصاء الوطنية. وهي تشمل إنتاج وتحليل واستخدام البيانات، من قبل كافة الفاعلين في النظام بما في ذلك الوزارات.

ويمكن أن تساعد الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء من خلال:

- معالجة النواقص فيما يتعلق بالبيانات التي تعيق التقدم التنموي؛
- تقديم إطار يمكن من رسم الأولويات لاستخدام الموارد المحدودة؛
- دمج الإحصاء في العملية السياسية؛
- تقديم إطار صلب ومنسجم لكافة الإحصاءات والبرامج وتعزيز القدرات الإحصائية لمجموع النظام الإحصائي الوطني؛
- العمل كمحفز للتغيير.

تستشرف مقارنة الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء تعزيز القدرات الإحصائية عبر منظور التنمية والتسيير وهي تثير السياسات والبرامج التنموية والممارسات المثلى في مجال التسيير عبر نظرة إحصائية، كل ذلك من أجل الحصول على نتائج تنموية أفضل. وبإستطاعة

استراتيجية فعالة يتم تمويلها وتنفيذها بشكل جيد أن تحدث فارقا كبيرا في مجال أداء النظام الإحصائي الوطني، مع مساعدة الدول المنغلقة ضمن حلقة مفرغة من نقص التمويل ونقص الأداء، للتحرر من ذلك.

وتميل بعض المبادرات الدولية إلى التركيز على المؤشرات الخاصة أو على نمط واحد من الأنشطة مثل المسوح المتعلقة بالأسر. ورغم أن مثل هذه المسوح في حالات كثيرة قد مكنت من تحسين توفر البيانات، فإن ذلك التحسن لم يكن له على الدوام طابع مستديم. لقد كان التزام البلدان وتملكها لهذه السياسات ضعيفا، كما أن قدراتها كانت محدودة لأن الموارد على محدوديتها كانت توجه نحو أنشطة أخرى. وقد تمثل المشكل الأساس في هذا الشأن في أن العديد من هذه البرامج تم تصورهما لتلبية احتياجات آنية بدل تعزيز القدرات على المدى الطويل. كما أن القليل من الأنشطة نسبيا كان موضوع برنامج منسق يعتمد على أولويات ويتناول معوقات تنظيمية ومؤسسية مع إنتاج بيانات إحصائية. ورغم أن متابعة عدد كبير من هذه الأنشطة الدولية كان أمرا حيويا، وكان من المهم كذلك لهذه البلدان النامية أن تستعيد الرقابة وان يتم وضع العون الدولي في سياق استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء.

وكان يتعين على الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء أن:

- تقدم عرضا منسجما عن الاحتياجات الوطنية في مجال الإحصاء وأن ترسم الأولويات لمجموع منظومة الإحصاء، بما في ذلك الحاجة إلى المعلومات التي تتطلبها الوزارات؛

- تبني رؤية على المدى الطويل للاحتياجات والمشاكل المطروحة، مع مراعاة الاحتياجات الراهنة والمستقبلية.

فيما يتعلق بالمانحين، عليهم أن يتحاشوا الالتفاف على الأولويات الوطنية، واستخدام الموارد الوطنية والدولية النادرة بشكل أمثل. إن عليهم أن يسهروا على وضع العون في سياق إستراتيجية وطنية لتنمية الإحصاء تكون قد أعدت بشكل جيد، وذلك لتعزيز القدرات على المدى الطويل لإنتاج واستخدام البيانات. وعلى البلدان أن تأخذ بيدها موضوع الرقابة وأن تمنح إمكانية تنسيق العون الدولي بغية تحسين جاهته وفعاليتة.

خطابات مختلفة لمستهدفين مختلفين:

- الاستراتيجيات الوطنية لتطوير الإحصاء بوصفها إطارا منسجما تمكن من تنظيم التنمية بالنسبة للنظم الإحصائية (أصحاب القرار السياسي في البلدان النامية)؛

- المزيد من العون المالي والفني، الموضوع في سياق إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء (أصحاب القرار السياسي في البلدان المانحة)؛
- يتعين على الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء أن تمثل إطارا منسجما لكافة الإحصاءات الوطنية / الرسمية وللبرامج الإحصائية أيا يكن تمويلها (إحصائيو البلدان النامية)؛
- يتعين على العون الفني لصالح الإحصاء أن يوضع في سياق إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء (إحصائيو وأصحاب القرار السياسي للبلدان المانحة).

تنسيق أفضل بين المانحين

النقاط الرئيسية:

1. لتمويل أنشطة لمجرد تمويل احتياجات خاصة في مجال المعلومات يكون المانحون قد التفوا بشكل نشط على الأنشطة الإحصائية الوطنية، مما يحد من فعاليتها ويشجع على تكرار مجهود بدون طائل.
2. إن إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء ذات نوعية وحيوية ومدروسة بإمكانها أن تساعد الحكومات الوطنية على تنسيق أنشطة المانحين وذلك بتقديمها إستراتيجية منسجمة في مجال دعم المانحين. يتعين على المانحين أن يعملوا على تقديم سلة تمويل للأنشطة الإحصائية الوطنية الهامة على الصعيد السياسي وأن يتحاشوا دعم وتمويل أنشطة لا تدرج ضمن الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.

الخطاب العام:

إن تنسيق المانحين مسألة هامة بالنسبة لأنشطة الإحصاء كما أنها مهمة لأنماط الدعم الاستثماري. ويبين إعلان باريس حول فعالية العون ضرورة أن يوحد المانحون تدخلاتهم وأن يدرجوا أنشطتهم ضمن استراتيجيات وهيئات وإجراءات البلدان الشريكة. بتشجيع مسوح إحصائية وأنشطة تستجيب لاحتياجاتهم الخاصة دون اعتبار للسياق الوطني الأعم يكون المانحون قد حولوا وجهة الجهود الوطنية، حادين من فعالية المنتج الإحصائي ومشجعين على تكرار الجهد دونما طائل.

إن إستراتيجية إحصائية جيدة الأداء على الصعيد السياسي من شأنها أن تمكن الحكومات الوطنية التي تبحث عن تحسين نظامها الإحصائي وتقديم طلب منسجم ومقنع للتمويل المنسق إلى المانحين.

أما المانحون فيتعين عليهم أن يساهموا في التمويل المنسق للأنشطة الإحصائية الوطنية المهمة على الصعيد السياسي وأن يتحاشوا دعم أو تمويل أنشطة لا تغطيها الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.

وهناك بعض الوكالات المختصة في الأمم المتحدة التي تلعب دورا يشمل دعم التنمية وترقية ومتابعة الأنشطة المرتبط بمجال اهتمامها الخاص. على هذه الوكالات أن تبذل جهدا لمتابعة أهدافها بشكل يعترف بصراحة بهشاشة النظم الإحصائية للبلدان النامية، ومن ثم تجنب إيقالها.

خطابات مختلفة لمستهدفين مختلفين:

- استخدام الإستراتيجيات الوطنية لتطوير الإحصاء للمساهمة في تنسيق برامج المانحين (إحصائيو البلدان النامية)؛
- يتعين على المانحين والوكالات المختصة أن ينسقوا مجهوداتهم بشكل أكبر، وأن يضمنوا الانسجام في طلباتهم الإحصائية وأن ينسجموا مع إجراءات التقويم المتعلقة بالنظم الوطنية (الإحصائيون وأصحاب القرار السياسي في البلدان المانحة).

التمويل المناسب والمستديم المتأتي من الميزانيات الوطنية

النقاط الرئيسية:

1. تستحق الإحصاءات الحصول على حصة منصفة من تمويل الميزانيات الحكومية لا أكثر ولا أقل؛
2. تتطلب النظم الإحصائية الفعالة استراتيجية استثمار على المدى الطويل، ببرمجة دفعات تمويل سنوية؛
3. تتعين زيادة التمويلات لتعزيز القدرات الإحصائية. لكن من أجل استخدام أمثل للإحصاء، على الحكومات كذلك أن تستثمر في تعزيز القدرات التحليلية للرفع من مستوى استغلال المعلومات بشكل فعال في إعداد وتنفيذ البرامج والسياسات المناسبة.

الخطاب العام:

إن الإحصائيات ليست إلا أحد بنود التمويل الحكومي ولكنها تستحق نصيباً منصفاً من تمويل الميزانيات الحكومية، وفي أغلب الأحيان تبدو زيادة مخصصاتها أمراً ضرورياً.

وينبغي أن تعتبر الإحصائيات بمثابة مكونة أفقية أساسية في تخصيص موارد الحكومة، وأن تستفيد من نصيب معلوم من الميزانيات الوطنية. ويعتبر الإعداد والتنفيذ الناجح لاستراتيجيات الحد من الفقر وللمقاربات القطاعية وأطر البرامج السياسية الوطنية الإنمائية الأخرى رهيناً إلى حد كبير بمدى توفر إحصائيات ملحة واستخدامها في الوقت المناسب. وما لم يتم منح المخصصات المناسبة لتعزيز القدرات في مجال الإحصاء، فإن تلك البرامج والسياسات محكوم عليها بالفشل. من جهة أخرى، ما دام التعزيز الدائم للقدرات الإحصائية يتطلب الوقت وما دام هذا الوقت يضيع في تمويلات على المدى القصير، فإن الاستثمار في هذا المجال يتطلب استراتيجية على المدى الطويل بدفعات مالية تتم برمجتها سنوياً. وتشكل مقارنة الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء القاعدة المثلى لإعداد مثل هذه الإستراتيجية.

مع ذلك، لن يكون لتعزيز القدرات الإحصائية أي انعكاس ما لم تكن الحكومات قادرة على زيادة قدراتها واستخدام هذه المعلومات في إعداد وتنفيذ السياسات المناسبة. وفي الوقت الراهن، عندما تنتج بعض البلدان إحصائيات، تكون ناقصة الكفاءات التحليلية الوجيهة، وهذا ما يستدعي تنمية هذه الكفاءات في ذات الوقت الذي يجري فيه تحسين تقديم المعلومات.

إن الإسهامات التي تتجز في البلدان النامية هي الأكثر أهمية من حيث القابلية للاستمرار لأن نجاحها رهين بالتزام البلدان وتملكها لها. غير انه في المستقبل المنظور، ستبقى الكثير من البلدان الضعيفة الدخل بحاجة إلى عون إضافي ودعم فني من لدن المانحين.

خطابات مختلفة لمستهدفين مختلفين: لا شيء

الدعم المالي والفني المتزايد من لدن المانحين في سياق الإستراتيجيات الوطنية لتطوير الإحصاء

النقاط الرئيسية:

1. يتفق كافة المانحين على أن الإحصاء هو عماد التنمية، غير أنه من النادر أن يتحملوا مسؤوليات فردية لتقديم تمويل أو دعم فني مناسب في هذا الشأن. وعلى المانحين أن يفكروا بجد في دمج الدعم وتعزيز القدرات في مجال الإحصاء ضمن استراتيجيات عون الدول و/أو تعبئة التمويلات لهذا الغرض من خلال وكالات التنمية الإقليمية والدولية؛
2. يتعين على المانحين أن يمتنعوا من تمويل أنشطة إحصائية قد تلبي احتياجاتهم الخاصة دون سواها، وذلك لدعم استراتيجيات وطنية شاملة ومنسجمة.

الخطاب العام:

رغم أن أكثر المانحين يقرون بأهمية الإحصاء فمن النادر أن نجدهم يعتبرونه مجال أولوية كاملة. إنما تمثل الإحصائيات بالنسبة لهم عنصرا من بين عناصر أخرى يتم تمويلها، غير أن الإحصاء يستحق أكثر، ويتطلب زيادة في مخصصاته.

ينبغي أن تعتبر الإحصائيات بمثابة مكونة أفقية رئيسية عندما يتعلق الأمر بمنح الموارد. ذلك أن الإعداد والتنفيذ الناجح للاستراتيجيات والسياسات الإنمائية والمقاربات القطاعية في مجال التنمية خاضع لمدى توفر واستخدام الإحصاء الملح والذي يتم تحديثه بشكل منتظم. ومادامت لم توفر تمويلات كافية لتعزيز القدرات في مجال الإحصاء فإن الفشل سيكون محققا.

إضافة إلى ذلك مادام تعزيز القدرات الإحصائية بشكل مستديم يتطلب وقتا وما دام هذا الوقت يهدر بيسر في تمويلات ظرفية، فإن الاستثمار في هذا المجال سيتطلب استراتيجية استثمار طويلة الأمد، مع تمويلات سنوية مبرمجة. وتشكل مقارنة الإستراتيجيات الوطنية لتطوير الإحصاء القاعدة المثلى لتطوير مثل تلك الاستراتيجيات.

غير أن تعزيز القدرات الإحصائية لن يكون له تأثير ما لم يكن بمقدور الحكومات أن تزيد قدراتها في استخدام هذه المعلومات وفي إعداد وتنفيذ السياسات الملائمة. وفي الوقت الراهن، حتى عندما تستطيع بعض البلدان أن تنتج إحصائيات، نجدها في أحيان كثيرة تفتقر إلى الكفاءات التحليلية الملحة. وهذا ما يستدعي تنمية هذه الكفاءات في ذات الوقت الذي يجري فيه تحسين تقديم المعلومات.

إن الإسهامات التي تتجز في البلدان النامية هي الأكثر أهمية من حيث القابلية للاستمرار لأن نجاحها رهين بالتزام البلدان وتملكها لها. غير انه في المستقبل المنظور، ستبقى الكثير من البلدان الضعيفة الدخل بحاجة إلى عون إضافي ودعم فني من لدن المانحين.

خطابات مختلفة لمستهدفين مختلفين

- يتعين على الشركاء الفنيين أن يعطوا عناية متواصلة لتقديم الدعم الفني بغية تحسين وتعزيز قدرات المصالح الوطنية للإحصاء (أصحاب القرار في البلدان المانحة وخاصة الإحصائيون).

يتعين على المكاتب الإحصائية الوطنية في البلدان المانحة أن تقدم دعماً فنياً متواصلاً إلى البلدان النامية (زيادة الدعم، والرفع من مستوى التنظيم والتعاون).