

Statistical Commission
Thirty-sixth session
1-4 March 2005
Item 7(a) of the provisional agenda
Statistical capacity-building

Background document
Available in Arabic, English, French
Portuguese, Russian, Spanish

Arabic version

**A GUIDE TO DESIGNING A NATIONAL STRATEGY FOR THE
DEVELOPMENT OF STATISTICS (NSDS)**

Prepared by the Partnership in Statistics for Development
in the Twenty-first Century (PARIS 21)

اجتماع اللجنة التوجيهية لمنتدى PARIS 21
3 تشرين أول 2004

دليل تصميم

إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاءات

أمانة منتدى PARIS21
8 نوفمبر 2004

	جدول المحتويات
ii.....	تقديم
iii.....	مختصرات
	الفصل 1. مقدمة
	1.1 خلاصة الدليل
	2.1 كيفية استخدام الموارد
	الفصل 2. خلاصة حول التخطيط الإستراتيجي
	1.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي للإحصاءات
	2.2 عناصر الإستراتيجية الجيدة
	3.2 البناء على ما هو موجود
	4.2 التطبيق
	الفصل 3. الإدارة الإستراتيجية للنظام الإحصائي الوطني
	1.3 مقدمة
	2.3 أهمية ملكية الدولة ومراقبتها للإستراتيجية
	3.3 ما الذي يجب أن يعمل. العناصر الرئيسية للعملية
	الفصل 4. التغطية
	1.4 الإحصاءات الوطنية والأنظمة الإحصائية الوطنية
	2.4 التركيز على الطلب بالإضافة إلى الوطن
	3.4 إحصاءات لاستخدامها على مستويات مختلفة
	الفصل 5. إدارة العملية
	1.5 الحاجة إلى القيادة السياسية والمراقبة والدعم
	2.5 الفريق المصمم
	3.5 وضع خريطة طريق لتصميم الإستراتيجية الوطنية للإحصاء
	4.5 بناء التشريعات، تحديد الشركاء المعنيين، والاستشارات الإدارية
	5.5 تصميم خطة للاتصال
	الفصل 6. تقييم الوضع الحالي للنظام الإحصائي الوطني
	1.6 الحاجة للتقييم
	2.6 تقييم رضا المستخدمين واحتياجاتهم
	3.6 تقييم وتخطيط الأنظمة الإحصائية
	4.6 تقييم الوضع القانوني والتنظيمي
	الفصل 7. تطوير الرؤية والمهارات الإستراتيجية
	1.7 وضع الرؤية
	2.7 الأولويات والإستراتيجيات
	3.7 إستراتيجيات بناء القدرات
	الفصل 8. تحضير الخطة التطبيقية (التنفيذية)
	1.8 تخطيط التنفيذ
	2.8 تقدير كلفة وتمويل الخطة الإستراتيجية الوطنية للإحصاء
	الفصل 9. التنفيذ والمراقبة والتقييم
	1.9 التخطيط الإستراتيجية كعملية مستمرة
	2.9 إدارة التنفيذ
	3.9 التقارير، مراقبة والتقييم
	الفصل 10. الأساسيات للخطة الإستراتيجية الوطنية للإحصاء
	المراجع

تزايد الإدراك لدى صانعي السياسة والمجتمع الدولي للتنمية بالحاجة إلى تعزيز القدرات الإحصائية لدعم تصميم ومراقبة وتقييم خطط التنمية الوطنية بما في ذلك إستراتيجيات مكافحة الفقر والإستراتيجيات القطاعية والأهداف الألفية للتنمية.

حيث أكد اجتماع الطاولة المستديرة الدولي الثاني حول الإدارة بنتائج التنمية في شباط 2004 وخطة العمل الصادرة عن اجتماع مراكش الحاجة إلى وضع إستراتيجيات وطنية للنهوض بالإحصاء لتطوير الإدارة بالنتائج المستندة إلى قاعدة دليل من خلال توفير إطار عمل إستراتيجي لتطوير إحصاءات ذات صلة ومركزة على الفقر. فالإحصاءات هي جزء أساسي من نظام المراقبة والتقييم للدول.

يتوقع أن توفر أي إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء في أي قطر، إستراتيجية لتعزيز القدرات الإحصائية عبر مجمل النظام الإحصائي الوطني. إن الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء ستقدم رؤية حول وضع النظام الإحصائي خلال خمس أو عشر سنوات وستحدد المعالم للوصول إلى ذلك. وسوف تعرض الإستراتيجية إطار عمل شامل وموحد للتقييم المستمر لحاجات مستخدمي البيانات التي تتطور ولأولويات الإحصاء ولبناء القدرات المطلوبة لمواجهة هذه الأولويات بطريقة أكثر تنسيقاً وتعاوناً وفعالية. وستقدم أيضاً إطار عمل لحشد الموارد وتسخيرها (وطنية ودولية) ووضع أساس لإدارة فاعلة مستندة إلى إستراتيجية الإدارة الموجهة بالنتائج.

لقد تم إعداد هذه الخطوط العريضة في الأصل لمساعدة الدول النامية في إعداد خطط إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء، لكنها ستكون مفيدة أيضاً لشركاء التنمية بما في ذلك المجتمع المدني، المستشارون والشركاء الدوليون وتقديم المساعدة الفنية وأشكال أخرى من المساعدات للبلدان لتحسين نوعية الإحصاءات والاستفادة منها من أجل إدارة أفضل لنتائج التنمية. هذه الخطوط والإرشادات ليست وصفة موحدة ملزمة، نظراً للاختلاف الواسع بين البلدان والمؤسسات التي ستستخدمها. تستند هذه الإرشادات إلى الكم المعرفي الواسع الذي تم بناؤه وخاصة بالنسبة لإدارة التنمية بالنتائج والخبرات المكتسبة في إستراتيجيات تخفيض الفقر، وتقرير الأهداف الألفية للتنمية والبرامج الدولية المساعدة في بناء القدرات الإحصائية مثل نظام النشر العام للبيانات (GDDS) والبرنامج الإحصائي السنوي المتكامل المتعدد (MISP)، المظلة الإحصائية (برنامج البنك الدولي للإقراض لدعم بناء القدرات الإحصائية)، كتيب الأمم المتحدة حول إدارة الأجهزة الإحصائية ... الخ، واستناداً إلى خبرات البلدان المختلفة وخاصة من إفريقيا فيما يخص تصميم الإستراتيجيات الوطنية للإحصاء. لكن من الضروري أن تكون هذه الأدلة عريضة وعمامة بشكل كافي بحيث توفر مقدمة للفريق الذي سيعمل على تصميم الإستراتيجيات الوطنية للإحصاء والذي سيتعرض إلى بعض المفاهيم لأول مرة. وستعزز هذه الأدلة بالنصائح القابلة للتطبيق دراسة حالات وخبرات البلدان المنشورة في القاعدة المعرفية للإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.

أود أن أشكر أعضاء اللجنة التوجيهية لمنتدى الشراكة في الإحصاء من أجل التنمية للقرن 21 (PARIS21)، وأعضاء فريق المهمة حول الخطط الإستراتيجية لتطوير الإحصاء وكذلك الآخرين الذين قدموا النصح وقاموا بمراجعة المسودات الأولى بما في ذلك صندوق النقد الدولي والبنك الدولي الذي زودنا بالمادة والبروفيسور بن كير غيريا، رئيس هيئة المديرين لمكتب الإحصاء الأوغندي ومستشار أمانة المنتدى. إذ لم يكن بالإمكان إنجاز هذا الدليل دون مشاركة هؤلاء جميعاً.

انطوان سيمون بيري
مدير أمانة المنتدى

Acronyms

CIS	Commonwealth of Independent States	رابطة الشعوب البريطانية المستقلة
DQAF	Data Quality Assessment Framework	إطار عمل لتقييم نوعية البيانات
EC	European Commission	المجموعة الأوروبية
GDDS	General Data Dissemination System	نظام النشر العام للبيانات
ICT	Information and Communication Technology	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
IMF	International Monetary Fund	صندوق النقد الدولي
APS	Marrakech Action Plan for Statistics	خطة عمل مراكش حول الإحصاء
MDG	Millennium Development Goal	الأهداف الألفية للتنمية
M&E	Monitoring and Evaluation	المراقبة والتقييم
MIS	Management Information System	نظام إدارة المعلومات
MISP	Multi-Annual Integrated Statistical Programme	برنامج إحصائي سنوي متكامل
MTEF	Medium Term Expenditure Framework	إطار عمل إنفاق متوسط المدى
NGO	Non-Governmental Organisation	المنظمات غير الحكومية
NSDS	National Strategy for the Development of Statistics	إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء
NSO	National Statistics Office	مكتب الإحصاء الوطني
NSS	National Statistical System	نظام الإحصاء الوطني
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية
PARIS21	Partnership in Statistics for Development in the 21 st Century	منتدى الشراكة في الإحصاء من أجل التنمية للقرن 21
PRS	Poverty Reduction Strategy	إستراتيجية مكافحة الفقر
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	ورقة إستراتيجية مكافحة الفقر
SCBI	Statistical Capacity Building Indicators	مؤشرات بناء القدرات الإحصائية
SDDS	Special Data Dissemination Standard	معايير النشر الخاص للبيانات
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound	محدد، قابل للقياس، قابل للإنجاز، ملائم (ذو صلة)، ومحدد بزمن
STATCAP	Statistical Capacity Building lending programme (World Bank)	برنامج إقراض بناء القدرات الإحصائية (البنك الدولي)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats	نقاط القوة، الضعف، الفرص، والمخاطر
TFSCB	Trust Fund for Statistical Capacity Building (World Bank)	صندوق ائتمان لبناء القدرات الإحصائية (البنك الدولي)
UN	United Nations	الأمم المتحدة
UNICEF	United Nations Children's Fund	صندوق الأمم المتحدة للأطفال

الفصل الأول 1. مقدمة

1.1. نظرة عامة للدليل

هذا الدليل، الموضوع لدعم تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الوطنية لتطوير الإحصاء، موجهة بشكل رئيسي إلى هؤلاء الذين سينخرطون مباشرة في عملية إعداد الاستراتيجيات، أي مدراء أنظمة الإحصاء الوطنية. وهو جزء من مجموعة مواد طورت بواسطة منتدى الشراكة في الإحصاء من أجل التنمية للقرن 21 (PARIS21). وذلك لمساعدة البلدان النامية في تحسين أداء أنظمتها الإحصائية. وتشمل مجموعات المواد الأخرى على:

- ورقة حول كسب التأييد، موجهة إلى متخذي القرار، والسياسيين، والمهتمين بالإحصاء.
- مجموعة مبادئ رئيسة كأساس لعملية إعداد الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.
- مجموعة مواد خاصة بالممارسات الجيدة وقاعدة معرفية للإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء¹ تغطي العمليات الرئيسية الخاصة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير الأنظمة الإحصائية الوطنية.

تتوفر هذه المواد لدى أمانة المنتدى PARIS21 بأشكال مختلفة بما في ذلك وثائق مطبوعة، وعلى الإنترنت، وعلى أقراص مدمجة. يتم تطويرها والتوسع بها مع مرور الوقت وكما تحصلت خبرة أكثر في تطبيق عمليات وضع الاستراتيجيات الوطنية لتطوير الإحصاء في بيئات مختلفة وبلدان مختلفة. وبخاصة فإن مجموعة الوثائق المتعلقة بمواد الممارسات الجيدة ستشمل مع مرور الوقت الوصول إلى كمية متزايدة من المواد من منظمات أخرى بما في ذلك الأمم المتحدة وكذلك الهيئات الإحصائية الوطنية.

لقد صمم هذا الدليل ليكون وثيقة عملية، توفر الخطوط العريضة للعمليات الرئيسية المنخرطة في تطوير منهج استراتيجي لبناء القدرات الإحصائية وكذلك إمكانية الوصول إلى خبرات من مختلف بقاع العالم وتشمل المجالات الرئيسية المغطاة على:

- مراجعة للأنظمة الإحصائية في الدول النامية ومناقشة الأسباب وراء رغبة البلدان في تطوير إستراتيجية وطنية للنهوض بالإحصاء.
- ملخص بأسلوب التخطيط الإستراتيجي وما سيضمه.
- نظرة حول العناصر الرئيسية الواردة في إعداد إستراتيجية وطنية للإحصاء.
- مراجعة للاحتياجات اللازمة لقيادة وإدارة عملية الإعداد.
- الحاجة إلى استشارات ومشاركة كل المعنيين في كل مراحل التمرين.
- تقييم للأنظمة الإحصائية ومقدمة حول الإدارات والعمليات الرئيسية.
- الحاجة إلى رؤية متوسطة ورؤية طويلة المدى.
- تحضير خطة تفصيلية للتنفيذ.
- الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ، وبخاصة فيما يتعلق بالمراقبة وإعداد التقارير حول التقدم بالإنجاز.

¹ معروفة سابقاً بـ "كيف تدون"، سوف تكون قاعدة المعرفة للاستراتيجية مكتبة مرجعية فعلية لوثائق تتعلق بتطوير الإحصاءات.

2.1. كيفية استخدام المواد

أعدت هذه الوثيقة لاستخدامها كدليل لتطبيق أسلوب استراتيجي لبناء القدرات الإحصائية في الدول النامية، أكثر منها كتيباً للتعليمات. حيث ستختلف الكيفية التي يتم فيها استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإحصاء بشكل واضح من قطر إلى قطر وسيتم بشكل جوهري على عدد من العناصر بما في ذلك الوضع الحالي، والبيئة المحلية للإحصاء، والهياكل الإدارية. لذلك فإن الدليل يركز بشكل أكثر حول الاحتياجات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان وما هي الأشياء التي يجب عملها أكثر منه من أن يكون أدوات وعمليات يجب تطبيقها في العمل. وسيتوفر في القاعدة المعرفية لدليل الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء نصائح عملية، وحالات دراسة، وخبرات الدول.

ومن المتوقع انه مع استخدام الدليل أثناء الممارسة العملية، فإن المواد سؤكيف وتستبدل بما يخدم احتياجات الأنظمة الإحصائية المختلفة والظروف المختلفة للبلدان. ويُحث المستخدمين والقراء لاستخدام وتكييف الدليل بالطريقة التي يرونها مناسبة ومفيدة. ومهما يكن فإن أمانة منتدى الشراكة في الإحصاء من أجل التنمية للقرن 21 (PARIS21) ترغب في الحصول على أكبر قدر ممكن من التغذية الراجعة وبخاصة لتحديد الأجزاء من الوثيقة التي تحتاج إلى تعديل أو توسع. فلا يوجد طريقة صحيحة أو خاطئة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على الأنظمة الإحصائية الوطنية، وعموماً فإن المعيار الأهم هو ما يمكن أن يكون مناسباً خلال التطبيق. إن الأمانة العامة لمنتدى الشراكة في الإحصاء من أجل التنمية للقرن 21 تحث كل المعنيين في تحسين فعالية وكفاءة الإحصاءات الرسمية للمساهمة في عملية تطوير هذه المواد، وبخاصة المشاطرة (المشاركة) فيما هو قابل للتطبيق، و/أو غير قابل للتطبيق.

الفصل 2. نظرة شاملة حول التخطيط الاستراتيجي

1.2. لماذا التخطيط الاستراتيجي مهم للإحصاء؟

تحتاج كل البلدان إلى إحصاءات جيدة لإدارة أعمال الحكومة وكذلك تزويد المجتمع بشكل عام بمعلومات حول ما يحدث. فالإحصاءات الرسمية (معلومات رقمية تنتج وتنتشر بواسطة الهيئات الحكومية) وهي مهمة لدعم رسم السياسات وتخصيص الموارد المحدودة، ولمرقبة التقدم الوطني ولجعل الحكومات أكثر شفافية وعرضه للمساءلة.

إن الأنظمة الإحصائية في عديد من الدول النامية هشة وتعمل تحت ضغوط متزايدة. فالطلبات المتزايدة للبيانات، الناجمة عن عمليات كالتأكيد على أسلوب الإدارة بالنتائج، تضع الأجهزة الإحصائية الضعيفة تحت ضغوط شديدة. وبنفس الوقت فإن مدراء الهيئات الإحصائية (الذين هم جزء من الإدارة الحكومية المركزية) يخضعون لضغوط لتخفيض الإنفاق، وتخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة. و نتيجة لذلك فإن العديد من الأنظمة الإحصائية تعاني من محدودية ثقة الجمهور في موثوقية وسلامة المعلومات ومحدودية القدرة لتحويل الأشياء دورة في المدى القصير. وفي ظل ندرة الموارد المادية والبشرية فإن هناك قرارات صعبة يجب الأخذ بها وتعلق بالإحصاءات التي تنتج، وبالمنهجيات التي ستتبع وكيفية نشر البيانات واستخدامها.

إن التخطيط الاستراتيجي ضروري لضمان إدارة الأنشطة الإحصائية بشكل فعال وكفؤ إلى أقصى حد ممكن لتلبية الاحتياجات الضاغطة كثيراً للبيانات. وسيوفر الإعداد للاستراتيجية الوطنية وتنفيذها لاحقاً، الفرصة للشركاء الرئيسيين لتقييم الوضع الحالي للإحصاءات، ومراجعة البيانات المطلوبة، وتطوير خطة متوسطة المدى لمعالجة المحددات، وبخط موازي لوضع

إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاءات، مركزة على خطط طويلة المدى، فإن التحسينات الحالية للإحصاءات تحت المبادرات القائمة يجب أن تستمر. وإذا ما أديرت عملية تحضير الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء بشكل كفؤ، فيمكنها أن تزود الوسائل للنهوض بوضع الإحصاء، وتبني جمهور من المناصرين للمستقبل، وضمان موافقة جميع الأطراف أصحاب المصلحة على الأولويات المستقبلية. هناك أمثلة عديدة تشير إلى أنه حيثما وجد تصميم وإدارة جيدة لعملية التخطيط الإستراتيجي فإنها تساعد النظام الإحصائي للخروج من الحلقة المفرغة للتمويل الناقص والإنجاز الضعيف ولتساهم بشكل بارز في الجهود الكلية الوطنية للتنمية. إن التخطيط الإستراتيجي لا يوفر علاجاً سحرياً لحل كل المشاكل التي يواجهها مدراء الأنظمة الإحصائية. إنها تمرين معقد وتحدٍ يتطلب تصميماً وإدارة حريصة، ويجب أن لا تؤخذ باستخفاف.

تحتاج كل الأجهزة الإحصائية الكفوة لأن تخطط وتدير أنشطتها الإحصائية لتتعامل مع الأوضاع التالية، المنطبقة على الأنظمة الإحصائية الوطنية أو مكونات بعينها:

- عند فشل الإحصاءات المعرضة في تلبية الطلب عليها (مع الأخذ في الاعتبار بأن كثيراً من الطلب يحيط بالتوقعات الضعيفة) وعلى سبيل المثال فإن تلبية التصميم والإدارة والتقييم للسياسات التنموية الوطنية (كسياسات تخفيف الفقر أو استراتيجيات القطاعية) و/أو المتطلبات الدولية مثل مراقبة التقدم المحرز في الأهداف الألفية للتنمية.
- عندما يكون هناك حاجة إلى تحسينات في مجالات حرجة في النظام الإحصائي الوطني وعند تحديد نقاط ضعف حرجة في النظام.
- في حال محدودية الموارد، فإن استخدامها يحتاج إلى وضع أولويات.
- عندما يكون هناك حاجة للنهوض بوضع الإحصاءات ولتطوير طلب مستمر على المنتج والخدمات الإحصائية.

2.2. كيف تصمم إستراتيجية جيدة؟

بينما يعتمد شكل ومحتوى أي إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء على عوامل مثل الهيكل الإداري للحكومة، ومستوى النمو والتزويد (الإنتاج)، فإن الإستراتيجية تشمل التالي:

- تأسيس آليات للتشاور مع جميع الشركاء المعنيين في النظام الإحصائي، بما في ذلك منتجي ومستخدمي ومزودي البيانات.
- تقييم للوضع الحالي للنظام الإحصائي بما في ذلك نظرة المستخدمين آخذين في الاعتبار برامج التطوير القائمة.
- رؤية، وضع بيان متفق عليه يبين ما تريده الحكومات والشركاء الآخرين المعنيين من النظام الإحصائي عند نقطة زمنية مستقبلية فالرؤية تحدد هدفاً يوافق عليها من قبل الجميع، فهي بيان أو إفادة تبين المستوى المرغوب للإحصاء.
- تحديد متطلبات الإجراءات الإستراتيجية للتغلب على المحددات وتحقق الرؤية بما في ذلك وضع أولويات للإجراءات المطلوبة.
- خطة عمل تفصيلية وجدول زمني وخطة تمويلية لوضع هذه الإجراءات الإستراتيجية موضع التنفيذ من أجل إنجاز النتائج المرغوبة.
- تحديد آليات لمراقبة التقدم في الإنجاز، بما في ذلك مؤشرات وكتابة التقارير لغاية تحديث الإستراتيجية وتكيفها مع المتغيرات.

3.2. البناء على ما هو موجود

إن نقطة البداية الجوهرية هو الإدراك بأن هناك مبادرات عديدة يُعمل بها، وأن بلدان قليلة تحتاج لأن تبدأ من الصفر. فقد شهدت السنوات الماضية تطوير عدد من المبادرات والأنظمة التي روجت للممارسات الفضلى للإحصاء، وأُستخدمت كإطار للتخطيط الاستراتيجي وساعدت في تمويل التطوير الإحصائي. إن المبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية² المتبنية من اللجنة الإحصائية للأمم المتحدة، وضعت التوجيه والإرشاد حول القيم والمبادئ الأساسية التي يجب إتباعها لإنتاج إحصاءات مفيدة وذات نوعية عالية تكسب ثقة المستخدمين بها. ولقد أدت الأزمة المالية في منتصف التسعينات من القرن الماضي إلى زيادة الإدراك بأهمية الإحصاءات الرسمية والحاجة إلى معايير واضحة وتفصيلية لإتباعها من قبل الدول لتطوير أنظمتها الإحصائية. ورسما على المبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية، فإن صندوق النقد الدولي بالتعاون الوثيق مع مجال واسع من المنتجين والمستخدمين للإحصاءات الرسمية بدأ بتطوير أدلة لإنتاج واستخدام مثل هذه البيانات. ويوفر معيار النشر الخاص للبيانات (SDDS)³ الذي وضع عام 1996 للدول المقترضة والتي تنوي الاقتراض من الأسواق المالية الدولية دليلاً بضرورة إنتاج ونشر مجموعة من الإحصاءات الاقتصادية والمالية الرسمية مع التأكيد القوي على مواعيد هذه البيانات. إن نظام النشر العام للبيانات (GDDS)⁴ والذي وضع عام 1997 موجه لكل البلدان الأخرى، ويركز بشكل أولي على تحسين نوعية البيانات لمجال عريض من المؤشرات الاقتصادية، المالية، والديموغرافية والاجتماعية عبر الوقت (أنظر الفقرة 3.6). كما يوفر إطار عمل تقييم نوعية البيانات (DQAF)⁵ هيكلًا أكثر تفصيلاً من نظام النشر العام للبيانات (GDDS) لتقييم جودة مجموعات معينة من البيانات (أنظر الفقرة 4.6). إن مؤشرات بناء القدرات الإحصائية الموضوعية من قبل أمانة منتدى الشراكة في الإحصاء من أجل التنمية للقرن 21 المستندة إلى إطار تقييم نوعية البيانات، يساعد البلدان لتحديد نقاط قوة وضعف الأنظمة الإحصائية الوطنية.

ويسهل التواصل والتنسيق بين شركاء التنمية من خلال التزويد بمقاييس مشاركة حول احتياجات البلدان لبناء القدرات الإحصائية. كل هذه أدوات مهمة ومتوافرة لاستخدامها من قبل المدراء في التحضير والتنفيذ للخطط الاستراتيجية للتطوير الإحصائي.

هناك أطر أخرى دولية وإقليمية وقطاعية تساهم في بناء القدرات ومنتجات النظم الإحصائية الوطنية بما في ذلك البرنامج الإحصائي المتكامل السنوي المتعدد (MISP) الذي طور بواسطة مكتب إحصاء الاتحاد الأوروبي، الإحصاء الأوروبي، من خلال عملها مع دول شرق أوروبا وأعضاء رابطة الشعوب البريطانية للدول المستقلة، ودليل الأمم المتحدة للتنظيمات الإحصائية.

من المهم الاستفادة القصوى من المبادرات الموجودة عند تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي وفي التحضير للإستراتيجية ذاتها. ففي حال مشاركة الدولة في نظام نشر البيانات العام، على سبيل المثال: فإن الحقائق حول منهجيات المعلومات وخاصة خطط التحسين والتطوير ستوفر أرضية جيدة جداً لتقييم وتخطيط أكثر تفصيلاً. وعند استخدام إطار تقييم نوعية البيانات (DQAF) حديثاً لتقييم جودة البيانات، على سبيل المثال، كجزء من تقرير حول المعايير والقواعد بواسطة صندوق النقد الدولي، فإن هذه المعلومات ستكون قيمة جداً لتحديد نقاط القوة والضعف.

² <http://unstats.un.org/unsd/goodprac/bpabout.asp>

³ <http://dsbb.imf.org/Applications/web/sddshome>

⁴ <http://dsbb.imf.org/Applications/web/gdds/gddshome>

⁵ إن إطار عمل تقييم نوعية البيانات هو نموذج تنظيمي للبيانات تقرير حول مراقبة المعايير والقواعد (ROSC). يوفر تقرير مراقبة المعايير والقواعد لتقييم مفصل لإحصاءات مختارة عن الاقتصاد الوطني الكلي. <http://www.imf.org/external/np/sta/dsbb/2003/eng/dqaf.htm>

حتى لو لم يتم استخدام هذه الأطر أو أطر دولية أخرى حديثاً، ستكون مواد متوفرة مفيدة من تقارير حديثة، ومن مراجعات داخلية ومصادر أخرى. والأهم من ذلك فعلى الدولة أن تستمر في تنفيذ خطط لتحقيق التحسينات المحددة تحت هذه المبادرات بينما العمل جارٍ في إعداد الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء والمصادقة عليها. ومن الطبيعي أن عملية وضع خطة إستراتيجية وطنية ستأخذ في الاعتبار الخطط الموضوعه للتطوير.

4.4. التنفيذ

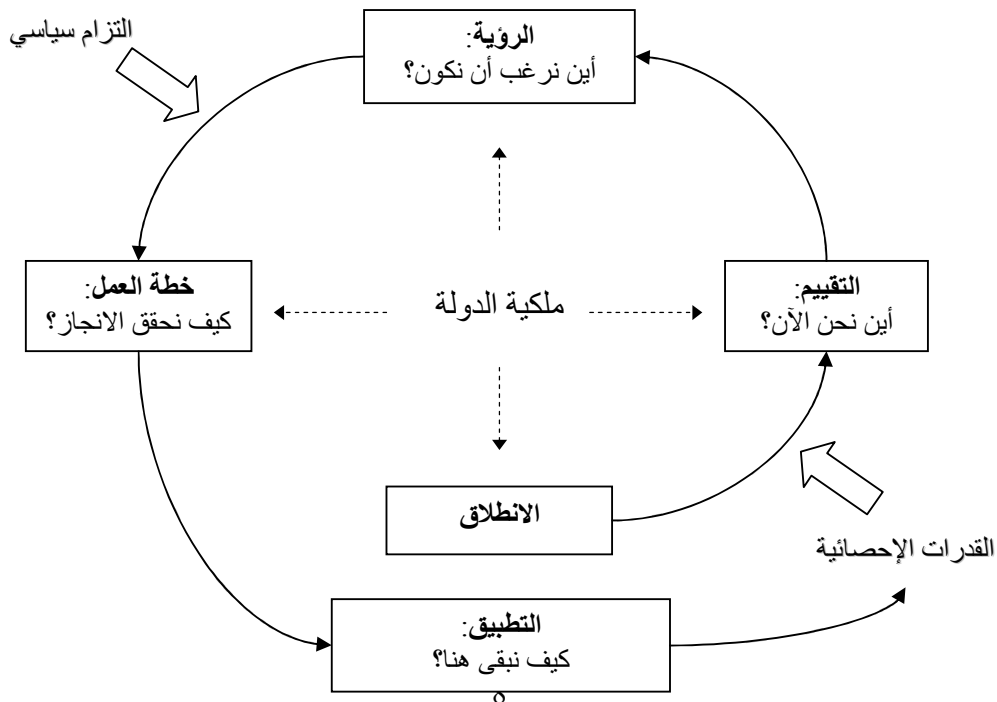
إن الإستراتيجية الجيدة هي تلك التي تنفذ وتحقق أهدافها فعليا ضمن الوقت المحدد والموازنة المحددة. ويتأتى أقصى النجاح في الغالب من التصميم والإدارة الدقيقة للعملية. بحيث يتوافر وبشكل كبير خبرات ومواد خاصة بالممارسات الجيدة يمكن أن تساعد مدراء الإحصاء في وضع قراراتهم، ولن يستفيد الجميع من التغيير المضمن. يركز هذا الدليل على صياغة إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء، وتوفير وثائق مصاحبة سوف تجمع في قاعدة المعرفة الخاصة بالإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء لتغطية القضايا المختلفة المتعلقة بالتنفيذ والأبعاد المحيطة. تتناول الفصول 8 و9 عدد من هذه القضايا.

الفصل 3. الإدارة الإستراتيجية للأنظمة الإحصائية الوطنية

1.3. مقدمة

يوضح الشكل 1 كيفية استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي في التحضير لإستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء. تبدأ العملية بتقييم للوضع الحالي حتى لو كان المعمول أو المنتج قليل. ثم الانتقال لوضع رؤية تبين رغبة الشركاء المعنيين حول وضع النظام الإحصائي عند نقطة زمنية في المستقبل. ثم تحديد كيفية تحقيق ذلك من خلال تبني إجراءات إستراتيجية تضمن ديمومة (استمرارية) التطوير. وبالتأكيد فان العملية ليست خطية (مستقيمة)، وان الإدارة الإستراتيجية الكفؤة مستمرة في تغذية راجعة منتظمة، ومراقبة وتكيف مع تغير الظروف والاحتياجات. ومهما يكن فان الإستراتيجية الجيدة هي على الورق، وان تنفيذها هو الذي يحدد نجاحها. وثم

الشكل 1: توضيح الإدارة الإستراتيجية – كسر الدائرة المفرغة



تناول قضايا التنفيذ بتفصيل أكثر في الفصل 8 و9.

2.3. أهمية ملكية وتحكم الدولة

إن أسلوب الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء انبثق عن مبادرات قائمة لنظام النشر العام للبيانات (GDDS) واستند بشكل كبير إلى عملية وضع إستراتيجية مكافحة الفقر (PRS) في الدول النامية. ولقد أكدت الخبرات المكتسبة من هذه المبادرات وأساليب أخرى مشابهة أهمية أن تكون عملية وضع الإستراتيجية شاملة، تشمل كل الشركاء المعنيين، وملكية واسعة وتعكس موافقة عريضة على المتطلبات التي يجب عملها لإنجاز النتائج المرغوبة. ويجب أن تستند المتطلبات المشار إليها على احتياجات البلدان الفردية وأخذ الظروف المحلية بالاعتبار. ومن أجل جعل عملية وضع الإستراتيجية مداراة ومملوكة من قبل القطر ولضمان أن المنتج خاص بالقطر وأن القرارات الرئيسية يجب أن تؤخذ من قبل القطر نفسه⁶. ومن الواضح أن هذا لا يحول دون أن تبحث الأقطار عن مساعدات فنية ومساعدات أخرى لتساعدها في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات وفي حالات عديدة فإن هذا النوع من الدعم يلعب دوراً مهماً. ومن المهم جداً في حال اشتراك جهات خارجية بما في ذلك الجهات المانحة في عملية وضع الإستراتيجية أن تلتزم بمبادئ ملكية الدولة والتنسيق الفعال بين جميع الأطراف الشركاء.

3.3. المطلوب عمله: العناصر الرئيسية لعملية تصميم إستراتيجية

يتطلب الإعداد لإستراتيجية جيدة عمليات تدار بشكل دقيق، متضمناً ذلك عدداً من العناصر الرئيسية وإتاحتها إلى تحليل ومراجعة منتظمة. وسوف يعتمد بناء الإستراتيجية، بشكل جوهري، على ما هو قائم وعلى الآليات والعمليات الموجودة. وسيعتمد مدى الاستمرار لكل عنصر أو مرحلة على عدة عوامل بما في ذلك مدى الحاجة إلى الإستراتيجية، وفعالية عمليات صنع القرار من قبل الحكومة وهيكل نظام الإحصاء الوطني. كما يجب أن يستمر العمل ببرامج العمل المعتادة لدى الهيئات المعنية خلال فترة الإعداد للإستراتيجية. ولن يكون مقبولاً التوقف عن إنتاج المنتجات الإحصائية خلال فترة التحضير للإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء، لأن ذلك ربما يؤثر سلباً على عدد من الشركاء المعنيين وسيؤثر على استمرارهم في توفير الدعم للإحصاء.

وعند التفكير بما يجب عمله لإعداد إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء في معظم الأقطار، فيوصى بأن يؤخذ في الاعتبار المراحل التالية في الفصول المشار إليها:

مرحلة I: إطلاق العملية (خريطة الطريق لتصميم خطة وطنية إستراتيجية للإحصاء) – الفصل 5

المخرجات الرئيسية لهذه المرحلة هو اتخاذ القرار ووضع خطة لإعداد إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء. وتعتمد الطريقة التي يتم فيها ذلك على الوضع المحلي، لكن بلدان كثيرة وجدت أنه من الأفضل أن يتم اتخاذ القرار بشكل رسمي، على سبيل المثال، قرار من مجلس الوزراء، أو من الوزير المسئول عن الإحصاء. بعض العمليات المفيدة في الحصول على هذا القرار تتضمن التالي:

- خلق حوار مع السياسيين وصانعي السياسات ومتخذي القرار وكسب تأييدهم وجعلهم أكثر حساسية.

⁶ تم تناول هذه القضايا في دليل الأمم المتحدة حول بعض المبادئ الإرشادية للممارسات الجيدة في التعاون الفني للإحصاء (اللجنة الإحصائية للأمم المتحدة آذار/مارس 1999) وفي المنتدى عالي المستوى حول أجندة التناغم والتبسيط (روما، شباط/فبراير 2003).

- من خلال إشراكهم في ورشة عمل إقليمية تنظم من قبل منتدى الشراكة في الإحصاء من أجل التنمية في القرن 21.
 - مشاركة مدراء أنظمة الإحصاء الوطنية في النقاش حول السياسات الوطنية، كأعداد ومراقبة إستراتيجية مكافحة الفقر و/أو في نظام النشر العام للبيانات.
- حال اتخاذ القرار بتحضير الاستراتيجية، على الهيئات التي تقود عملية إعداد إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء تحضير برنامج أو خارطة طريق تحدد خطوات العمل، ومن سيقوم بذلك، ومتى سيعمل عند اتخاذ القرار وكيفية إيجاد مصادر التمويل .

مرحلة II: تقييم الوضع الراهن للنظام الإحصائي الوطني – الفصل 6

من خلال البناء على العمليات الموجودة، يجب إجراء مجموعة من التقييمات بما في ذلك:

- جمع وتحليل الوثائق الموجودة.
- تحديد مدى رضا المستخدمين، والحاجة الحالية والمستقبلية للإحصاءات، وتحديد الفجوات بالبيانات الموجودة.
- تقييم كل منتج إحصائي رئيسي مقارنة بمعايير النوعية المتفق عليها.
- تقييم أساليب ونوعية الإحصاءات.
- حصر القدرات الموجودة (مثل ذلك: البنية التحتية، والقدرات الفنية، والموارد) لتلبية الاحتياجات المحددة من البيانات وتجسير فجوة البيانات.
- مراجعة الإطار المؤسسي والقانوني، والروابط (العلاقات) والترتيبات التنسيقية.
- تقييم العوامل التنظيمية باستخدام أدوات تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديد).

مرحلة III: وضع رؤية وتحديد الخيارات الإستراتيجية – الفصل 7

تبنى هذه الأنشطة على التقييم بما في ذلك:

- تحديد رؤية ورسالة متفق عليهما.
- الاتفاق على النتائج المرغوبة.
- وضع الاستراتيجيات والأولويات واستخدام البدائل لتحقيق الرؤية والنتائج.

مرحلة IV: تحضير الخطة التنفيذية – الفصل 8

من المهم الإشارة إلى أن "الاستراتيجيات الصحيحة" ليست كل ما هو مطلوب لجعل نظام إحصائي وطني كفؤ. إذ يجب أن تنفذ الاستراتيجيات بشكل مناسب وكفؤ من خلال خطة عمل محددة المواعيد والكلفة، بما في ذلك خطة تمويلية تتضمن اقتراحات حول مساعدات خارجية.

مرحلة V: تنفيذ، مراقبة وتقييم – الفصل 9

أهم اعتبار يجب أن يؤخذ هو رؤية الإدارة الإستراتيجية كعملية مستمرة وأن تحضير الوثائق الأولية يمثل البداية. ومن أجل أن تكون الأنظمة الإحصائية كفؤة فلا بد من أن تبقى مرنة ومتجاوبة مع الطلبات الجديدة من البيانات والتغيير في البيئة المحيطة. لذلك فإن أي خطة متوسطة المدى تتطلب بشكل حتمي إجراء تعديل عليها في ضوء الخبرة الحقيقية، وتحتاج

الإدارة الإستراتيجية لأن تضع آليات لمراقبة وتقييم التقدم، ومراجعة الإستراتيجية وإدخال التعديلات عند الحاجة.

الفصل 4. التغطية:

1.4 الإحصاءات الوطنية وأنظمة الإحصاء الوطنية

تُجمع الإحصاءات الرسمية وتجهز وتنشر بواسطة الدوائر والهيئات الحكومية "كعنصر هام في نظام المعلومات لأي مجتمع، وتخدم بها الحكومة: الاقتصاد، الجمهور بتوفير بيانات حول الأوضاع الاقتصادية والديموغرافية والاجتماعية والبيئية"⁷ لدعم وضع السياسات ولإعلام متخذي القرار وخلق حوار عام بين الحكومة والجهات الأخرى. تستخرج هذه البيانات من خلال عدد من العمليات بما في ذلك التعدادات والمسوح، وكنواتج ثانوية للإدارة، وعادة ما تستخرج بيانات من السجلات الإدارية، أو بوسائل أخرى، بما في ذلك الاستشعار عن بعد. وتؤسس الأجهزة الإحصائية المركزية لتكون مسئولة عن أنشطة إحصائية معينة بالإضافة إلى التنسيق على المستوى الكلي. حتى في الدول ذات الأجهزة الإحصائية المركزية جداً، هناك احتمالية أن تكون بعض الهيئات تقوم بمهام إحصائية. حتى لو كانت الجهة الإحصائية المركزية مسئولة عن جميع التعدادات والمسوح الوطنية، فإن هناك بعض الدوائر ستقوم بتجهيز ونشر معلومات إحصائية من العمليات الإدارية المسئولة عنها. فالبنك المركزي، على سبيل المثال، مسئول عن الإشراف البنكي وسوف يقوم بتجهيز ونشر إحصاءات مالية وبنكية. وهناك بشكل مشابه، هيئات كوزارة المالية سوف تجهز وتنشر إحصاءات عن مالية الحكومة وكذلك فإن وزارة التعليم ستعمل الشيء نفسه بالنسبة لإحصاءات التعليم.

إن مفهوم الإحصاءات الوطنية يندرج على الإحصاءات الرسمية التي تنتج وتنشر بواسطة أكثر من هيئة. والمفهوم الأساسي للإحصاءات الوطنية يدور حول توفير أهم المؤشرات ومجموعة البيانات معا من خلال إطار متماسك، والتي تزود مستخدمي البيانات بضمانات حول نوعية وسلامة البيانات: وهذا مبدأ أساسي يستند إليه النظام العام لنشر البيانات، على سبيل المثال، حيثما تجهز وتنشر أوصاف للطرق والمنهجيات بالبيانات من مختلف المصادر وحيثما توضع خطط لتحسين تغطية ونوعية وسلامة البيانات.

لا بد من التعرض للتغطية المؤسسية عند البدء بمرحلة تصميم إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء. فقد ركزت العديد من الخطط الإستراتيجية بشكل رئيسي على الهيئة الإحصائية المركزية وأولت اهتمامها بتحسين نوعية تغطية ونشر الإحصاءات والتي هي من مسئوليات الهيئة. أما البيانات المهمة للتنمية الوطنية والتي ليست جزءاً من عمل الهيئة المركزية للإحصاء فلم يتم تغطيتها. وركزت بعض البلدان مؤخراً لتصميم خطط إستراتيجية تغطي نظام الإحصاءات الوطني بشكل أوسع. وتضم هذه الإستراتيجيات هيئات إحصائية أخرى كالجهاز المركزي للإحصاء ولذلك أصبحت تغطي بشكل أوسع من حيث البيانات واستخدامها.

في تقرير الهيئات المشاركة، ومجموعة البيانات، والأنشطة التي تغطي بالإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاءات في أي بلد فإنه سيكون قراراً وطنياً يعتمد على عدد من العوامل، لكن هناك احتمالية أن يكون عدد من الميزات في اعتماد عملية إعداد إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء بأوسع تغطية ممكنة بما في ذلك:

⁷ المبادئ الرئيسية للأمم المتحدة حول الإحصاءات الرسمية.

- إن عملية واسعة لتصميم إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء ستشجع على تنسيق وتعاون أكبر في الإحصاء، بما يساعد في تقليل تكرار الجهد وزيادة الفعالية ويتناول الاحتياجات القطاعية.
- سوف تساعد هذه العملية على توجيه المعروض من المنتجات الإحصائية للتوافق مع الطلب عليها. في مجالات مثل مراقبة إستراتيجية مكافحة الفقر، فعلى سبيل المثال، يمكن الحصول على مؤشرات من أكثر من هيئة. وينطبق الشيء نفسه على المؤشرات المستخدمة لمراقبة التقدم المحرز تجاه أهداف الألفية للتنمية. ويتضمن هذه المؤشرات ضمن مجال الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء، فيمكن إعداد خطط معينة لتحسين تغطية، تكرار أو توقيت البيانات وإجراءات أخرى للنوعية.
- توسيع التغطية لتشمل مجموعات البيانات الرئيسية التي تعني المستخدمين، إن شمول هيئات أخرى (مثال: الوزارات القطاعية)، سيساعد في زيادة الاهتمام بالإحصاءات وسيؤدي إلى جمهور أوسع وزيادة الاهتمام بتنفيذ الإستراتيجية.
- تطوير ودعم مستوى الاهتمام بتطوير مفهوم الإحصاءات الوطنية، والبناء على الخبرات المتراكمة لتاريخه في تنسيق وتحسين نوعية الإحصاءات الوطنية، وعلى سبيل المثال من خلال الانخراط في نظام النشر العام للبيانات.

تم مناقشة عملية ضم هيئات أخرى في عملية إعداد إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء وبناء شعبية أوسع للإحصاءات بشكل مفصل في الفصل السادس.

يقترح الدليل من عدة دول بأن تتم عملية تطوير مفهوم الإحصاءات الوطنية وضم هيئات أخرى ضمن مجال الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء بشكل تدريجي. وربما لا تُدرك ميزات المشاركة الفاعلة من قبل جميع الهيئات من الخارج، ولذا يفضل بعضها البقاء مستقلاً. وفي هذه الظروف فإن الأسلوب التدريجي الذي يشجع المشاركة من خلال توضيح الميزات، هو الأكثر كفاءة من تلك المشاركة التي تتم نتيجة ضغوط خارجية.

2.4 التركيز على الطلب كما هو الحال في العرض

ليكون كفؤاً، لا بد من أن يركز مفهوم نظام الإحصاء الوطني والتخطيط الاستراتيجي على جانب الطلب ويكون صديقاً للمستخدم وذلك بهدف تنظيم القيمة المضافة في النتائج/ المخرجات الإحصائية. لخدمة المستخدمين بكفاءة أكبر، فعلى مديري الإحصاء فهم نوعية زبائنهم واحتياجاتهم من البيانات، سعياً لتطوير آليات للحصول على تغذية راجعة بشكل منتظم. لذا فإنه لا بد من شمول جميع الشركاء المعنيين في تصميم إستراتيجية وطنية للإحصاء. فالمستخدمون هم المستهلكون للإحصاءات، ولا يمكن استدامة النظام الإحصائي إذا لم تكن خدمات ومخرجات النظام الإحصائي تلبى حاجة المستخدمين.

في أي بلد، هناك أعداد كبيرة ومختلفة من مستخدمي الإحصاءات، ويشمل ذلك: صانعي السياسات ومتخذي القرارات في الهيئات الحكومية وشبه الحكومية، والسياسيين بكافة مستوياتهم، والباحثين، والمحللين، والأكاديميين، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية؛ وهيئات القطاع الخاص؛ والهيئات الإقليمية والدولية ومجتمع المانحين ووسائل الإعلام والجمهور بشكل عام.

ويملك مستخدمو البيانات إمكانية لعب دور رئيسي في تطوير الإحصاءات الوطنية بما في ذلك الدفع باتجاه تطوير فهم مشترك لقضايا السياسات والاحتياجات الإحصائية، ووضع أولويات

المنتج الإحصائي، وكذلك توضيح الأهداف لجمع الإحصاءات والاتفاق على أفضل الوسائل لنشر المعلومات.

يشكل تقديم الاستشارة المناسبة لكافة أنواع مستخدمي البيانات جزءاً رئيساً من عملية تطوير إستراتيجية وطنية للإحصاء وكذلك وضع آليات عمل، تضمن تقديم الاستشارات في المستقبل (أنظر الفصل 6 لتفصيل أكثر).

3.4 إحصاءات لاستخدامها من مستويات مختلفة

يجب أن يأخذ التخطيط الاستراتيجي لأنظمة إحصائية وطنية في الاعتبار استخدام الإحصاءات من قبل مستويات مختلفة على المستوى المحلي والوطني، الدولي والإقليمي. وبينما يتركز اهتمام البلدان بشكل رئيسي على المستوى المحلي الوطني، فإن عليها التزامات بإتاحة بياناتها الوطنية وتوفير تقارير حولها للهيئات الإقليمية والدولية. وأحد الالتزامات المهمة التي التزمت بها الدول عندما وقعت على إعلان الأمم المتحدة للألفية الثالثة عام 2000 هو التزويد بتقارير منتظمة حول التقدم المحرز في الأهداف الألفية للتنمية. وإلتزام أعضاء المنظمات الإقليمية كمجموعة جنوب دول إفريقيا التنموية، وسوق دول الكاريبي المشتركة بتوحيد الإحصاءات الوطنية وإرسال الإحصائية المنتظمة للهيئات الإقليمية. كما يجب تضمين الإلتزام بالتقارير والالتزامات الأخرى كجزء من عملية إعداد إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء.

ومن جهة أخرى، فإن دول عديدة نشطة في تبني عملية اللامركزية كحجر أساس في تطوير سياستها. ومن المهم أيضاً الاعتراف بضرورة تناول احتياجات الحكومة المحلية كمزودة ومستخدمة للبيانات في عملية تحضير إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء. وستمكن قاعدة المعرفة لأي إستراتيجية وطنية للإحصاء من إتاحة مواد ووثائق حول الإحصاء للحكومة المحلية مع تبيان كيفية تناول الدول المختلفة لهذه العملية. وهذه القضايا أكثر تعقيداً في الدول ذات الهيكل الاتحادي، التي تحدد فيها المسؤوليات للحكومات المختلفة للاتحاد حسب دستور وقانون كل منها.

وفي الدول التي هي في مرحلة مبكرة من إعداد الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء، فتقترح الخبرة، بأن يتم بناء القدرات على المستوى المركزي قبل التركيز على الحكومة المحلية.

إن طبيعة الأنظمة الإحصائية، التي يجب أن يطبق فيها عمليات وتعريف ومفاهيم مشتركة، لخلق بيانات وطنية فيها موثوقة وقابلة للاستخدام فإن ذلك يتطلب استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي المتأني من الأعلى إلى الأسفل، ومن المهم عادة أن تكون العمليات المركزية صحيحة وتعمل بكفاءة قبل أن يعطى الاهتمام للاحتياجات المحلية.

ومهما يكن، فإن التقدم التكنولوجي الحديث يمكن أن يساعد في تناول الاحتياجات المحلية من البيانات بطريقة أكثر كفاءة وفعالية مما كان ممكناً في السابق؛ وبخاصة التقنيات والأساليب كنظام المعلومات الجغرافي، وتقدير البيانات للمناطق الصغيرة، ورسم خرائط الفقر فذلك كله سيوفر الفرص لإعداد البيانات بشكل قابل للاستخدام ومجمع على المستويات المحلية. ويوفر أيضاً مزيداً من المعلومات حول هذه العمليات وعمليات أخرى في قاعدة المعرفة الخاص بدليل إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء.

الفصل 5. قيادة العملية (عملية إعداد الإستراتيجية)

1.5 الحاجة إلى دعم ومراقبة القيادة السياسية

لا بد من أن يقر القادة السياسيون، والموظفون الأعلى مركزاً، بما في ذلك راسمو السياسة، والمخططون الماليون، انطلاق عملية الإعداد للإستراتيجية وأن يكونوا مشمولين بعملية الإعداد للإستراتيجية في مرحلة مبكرة وذلك من أجل:

- حشد التأييد بكفاءة أكبر للإحصاء، وخلق التزام سياسي لتطوير واستخدام الإحصاءات.
- ضمان أن تكون عمليات الإعداد للإستراتيجية منسجمة مع أوضاع القطر وتأتي برؤية واستراتيجيات وخطة عمل واقعية وقابلة للتطبيق.
- اتخاذ أو التصديق على قرارات (على سبيل المثال: الرؤية للإحصاءات الوطنية، تعديل الإطار القانوني، وإيجاد الآليات التنسيقية، وتحديد الأولويات، والاستثمار في الإحصاء... الخ)

إن مستوى انخراط القادة السياسيين في إعداد الإستراتيجية سيتفاوت حسب التركيبة السياسية وحسب آليات اتخاذ القرار في القطر. ففي العديد من البلدان، هناك ضرورة لأن يخرط القادة السياسيون في كل مراحل عملية الإعداد، والموافقة على كل مرحلة، بينما في بلدان أخرى يمكن أن يقتصر دورهم على المصادقة على انطلاقة العمليات عند البداية، وبعد الانطلاق، بتقديم توصيات إستراتيجية عند نهاية عمليات الإعداد.

وأوضحت الخبرة في عدد من الأقطار أن وجود قائد أو قادة سياسيين مناصرين يتولون قيادة عمليات الإعداد سينجم عنه نتائج أفضل وأكثر من ذلك، لأن جلب انتباه مجتمع المانحين في مرحلة مبكرة سيعزز نجاح عملية الإعداد. وبالإضافة إلى شمول الشركاء الموجودين، فإن إمكانية تحديد الممكن من المانحين أن يتم من خلال مراجعة وثائق خطط بلدانهم (على سبيل المثال إستراتيجية البنك الدولي في مساعدة القطر)، وتحديد نقطة مرجعية لإرساء التنسيق بين المانحين (قائد لعمليات التنسيق من جانب المانحين).

2.5 فريق الإعداد (التصميم)

تحتاج أي إستراتيجية وطنية للإحصاء (كما هي الحاجة إلى قيادة سياسية) إلى إدارة وقيادة فنية لتنسيق عملية إعداد الإستراتيجية، وأن تعمل بشكل وثيق مع الموظفين والشركاء الآخرين من النظام الوطني للإحصاء. ويمكن إدارة عملية إعداد الإستراتيجية كمشروع قائم لوحده يقوده قائد فريق ذو تأثير ومستوى مسؤولية رفيع ليرأس اجتماعات يشارك فيها أشخاص من مستوى وظيفي عال سواء من الحكومة، القطاع الخاص أو المجتمع المدني.

يلعب جهاز الإحصاء الوطني في معظم الأقطار دوراً مفصلياً في الإحصاءات الوطنية. لذا فإنه من المفضل أن يلعب الجهاز دوراً أساسياً في عملية التصميم والتنفيذ للإستراتيجية وإمكانية تزويد الفريق بوسائل الراحة والسكن وتقديم الدعم الإداري للفريق. يجب أن لا يكون فريق التصميم موسعاً لأن ذلك غير عملي. إن تشكيل فريق أساسي مرن من ثلاثة إلى أربعة أشخاص بالإضافة إلى أشخاص آخرين لنتناول أبعاد مختلفة لقضايا التصميم ولقضايا متخصصة فاعلاً ومناسباً. ومن المهم التفكير بالعملية كاملة حتى التطبيق ومن المتوقع أن يخرط الفريق الأساسي إلى ما بعد مرحلة التصميم. ويجب أن يتشكل أعضاء الفريق الأساسي و/أو الفريق الأوسع من جميع مكونات نظام الإحصاء الوطني بما في ذلك الوزارات القطاعية المعنية، وهياكل أخرى

لامركزية من الحكومة، وتضم خليط من الإحصائيين، المحللين ومستخدمين آخرين للإحصاءات بالإضافة إلى فاعلين رئيسيين منخرطين في عمليات ذات علاقة كاستراتيجية مكافحة الفقر، ونظام النشر العام للبيانات، على سبيل المثال. ومن المحتمل أن يكون هناك قرارات صعبة ومؤلمة مثل تغيير اهتمامات البرنامج الإحصائي وإعادة وتخفيض حجم المؤسسات. لذا فإن هناك حاجة لإشارة واضحة على الموضوعية، والتي يمكن أن توفر من خلال شمول عضوية واسعة بما في ذلك شخص أو شخصين مستقلين لمساعدة الفريق لتناول هذه القضايا بموضوعية. ومن المعتاد أن يكون هناك حاجة لعملية **مراجعة؟؟** تضم كل الهيئات الرئيسية بالإضافة إلى مستخدمين من خارج الحكومة، على سبيل المثال من الممكن أن يكون هناك مجموعتين توجيهيتين منفصلتين لتقديم المشورة على أبعاد فنية وللاطلاع على إدارة العملية. ومن المهم أن يعطى جميع المشاركين المنخرطين في عملية التصميم وقتاً كافياً من قبل مؤسساتهم ليلعبوا الدور المتوقع منهم في الفريق.

لقد وجدت بلدان عديدة أنه من المفيد استخدام مستشارين لتقديم النصح بشكل مستقل لفريق التصميم. ويمكن أن ينقل الاستشاريون خبرات وعمليات مشابهة في بلدان أخرى، وقدرته على توجيه أسئلة صعبة؛ وسمعة جيدة كخبير في هذا الحقل بما في ذلك مهارات تنظيمية وتيسيرية. ومهما يكن ففي حالات كثيرة، فقد أخذ الاستشاريون الدوليون القيادة في تصميم الاستراتيجيات. لكن يجب أن يقلل ذلك من الملكية المحلية للعمليات أو من الحول المحلية للقضايا. وربما هناك حاجة لأن يعكس ذلك في الشروط المرجعية.

3.5 تصميم خارطة طريق لإعداد استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء

تعتبر مرحلة تصميم العملية مرحلة حرجية، وطبيعي أن نجاح المراحل الأخرى متوقف على تنفيذ هذه المرحلة بشكل صحيح. ولا بد من أن تؤخذ قرارات مهمة، خلال هذه المرحلة، وستجيب على الأسئلة التالية، من بين أسئلة أخرى:

- كيف نضمن (نتأكد) أن الإستراتيجية مرتبطة بأهداف التنمية الوطنية وأنها مملوكة من قبل القطر؟ وما هو المنتج الذي سينتج ومتى؟
- ما هي الترتيبات التي يجب عملها لتنفيذ الإستراتيجية بطريقة فعالة؟
 - * ما هي المواعيد؟
 - * من هم الأطراف الرئيسيين؟
 - * كيف نضمن أن الإستراتيجية عملية وقابلة للتطبيق؟
 - * ما هي آليات: كسب الدعم السياسي والمصادقة على الإستراتيجية ورفع التقارير؟
- هل نحن كدولة لدينا القدرات والمهارات لحمل المهمة أو هل نحن بحاجة إلى مساعدة؟ وإذا كانت الإجابة نعم، ما هو نوع المساعدة المطلوب؟ هل هو تمويلي، و/أو مساعدة فنية وكيف يمكن الحصول عليها؟

سيتم وضع خريطة لعملية تصميم الإستراتيجية، مبينة المراحل والعمليات الرئيسية بما في ذلك وبشكل حرج كيف ومتى يمكن تأمين الالتزام السياسي والمالي لتنفيذ الإستراتيجية. سيكون تحفيز المانحين المحتملين في هذه المرحلة مهماً للإستراتيجية لتخدم كإطار متماسك للمساعدات الثنائية والمتعددة.

4.5 بناء جمهور الزبائن، تحديد الشركاء المعنيين وإدارة الاستشارات.

ألفت الخبرات المحصلة من الدول التي وضعت خطأ إستراتيجية لتطوير الإحصاء ومن عمليات تصميم إستراتيجيات مكافحة الفقر، الضوء على أهمية تضمين (شمول) الاتصالات والاستشارات. لذلك فإنه من الضروري في مرحلة مبكرة من الإعداد تحديد الشركاء المعنيين وان توضع الآليات لمشاركتهم في العمل. ويمكن أن يبادر في ذلك من خلال تحليل الشركاء المعنيين، والذي سيحدد علاقة الشركاء في النظام الإحصائي الوطني ويحلل مدى شمولهم ومدى تأثيرهم النسبي بهذه الطريقة. وسيوفر التحليل فهماً لدور النظام الإحصائي الوطني بما في ذلك مجموعات المستخدمين الرئيسيين.

سيكون للشركاء المختلفين اهتمامات مختلفة ويحتاجون إلى أشكال ودرجات متنوعة من مستويات الانخراط/المشاركة. وربما يحتاج البعض لأن يكون جزءاً من الفريق الرئيسي أو الفريق الموسع للتصميم (أو لتقديم المشورة). وربما تكون هناك حاجة أيضاً لاستشارة البعض منهم للمشاركة، قبل مراحل عمليات الإعداد. وسيكون البعض الآخر جزءاً من الإدارة السياسية والفنية وعمليات إقرار إعداد الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء ومخرجاته.

هناك حاجة لمشاركة واسعة للمنظمات غير الحكومية، بما في ذلك قطاع الأعمال، ومنظمات المجتمع المدني والأكاديميين، والمنظمات المظلة umbrella وسيطة مناسبة. وهناك وعلى سبيل المثال: اتحادات المجتمع المدني، غرف التجارة، منظمات اتحادات التجارة. وكذلك الأفراد الأكاديميين ذوي المعرفة والاهتمام ولديهم الوقت يمكن أن تكون لهم إضافة واضحة كمستخدمين ومحللين للبيانات.

ومن المحتمل أن تكون هناك قضايا ومراحل رئيسية خلال عملية التصميم عندما يكون هناك حاجة لاستشارات ونقاش واسع. على سبيل المثال إطلاق العملية وطلب المشورة حول الرؤيا وإعداد مسودة التقارير. وربما يكون هناك إمكانية ومن المفيد ربط هذه الاستشارة الأوسع بالعمليات الأخرى، على سبيل المثال حول تحديث ومراقبة إستراتيجية مكافحة الفقر أو أطر السياسات الأخرى. عمل ورشة عمل تشمل الشركاء الرئيسيين وإعلامهم حول المتوقع منهم وربما تشمل:

- التعريف بمبادئ الإدارة ذات العلاقة وكيف لهذه المبادئ إذا ما طبقت بشكل مناسب، أن تؤدي إلى تحسينات هامة في الإحصاءات الوطنية.
- تقديم مقترحات حول تصميم إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء والإعداد للتنفيذ بما في ذلك مخطط للعمليات والمواقيت.
- تعريف المشاركين بالخبرة الدولية ذات العلاقة، وبالأدلة، والمعايير، والمفاهيم والأطر.
- بدء عمليات الاستشارة حول إنجاز النظام الوطني للإحصاء بتلبيته احتياجاته من المعلومات.

5.5 وضع خطة للاتصال

هناك حاجة لأن يبقى فريق تصميم الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء جميع الأطراف المعنية على علم بكل ما يجري طوال فترة الإعداد، وإيصال رسائل رئيسية، والإبقاء على استمرار العزم وكسب تأييد واسع للإستراتيجية، وعلى سبيل المثال: بين البرلمانيين والجمهور العام. ومن المهم غالباً التشاور والاتصال والظهور بمظهر الذي يشاور ويتواصل من أجل خلق التزام وملكية للعمليات بين أناس أكثر من هؤلاء المنخرطين في عملية الإعداد. وربما يبطئ هذا العمل التقدم المنجز، لكن سينتج عنه فوائد على مدى أطول، ومن المفيد وضع خطة للاتصال وضرورة توفير دعم مالي وبشري.

ربما يكون هناك حاجة لأساليب مختلفة من الاتصال أو الرسائل لمشاهدين مختلفين. من خلال توجيه نبذة مختصرة أو رسالة إعلامية لكل الشركاء المعنيين، وتقارير حول التقدم في الإنجاز والترحيب بأي مداخلات ومشاركات. وربما يكون هناك حاجة لترتيبات بتوفير إيجاز منفصل للبرلمانيين، لإعداد الأراضية على سبيل المثال لتشريع جديد، وكذلك توفير تقارير منتظمة للمسؤولين عن الإدارة الفنية والسياسية لعملية إعداد الإستراتيجية (مثال: اللجان التوجيهية).

بناء الدعم وإيصال الرسالة بشكل عام يمكن أن يتم من خلال وسائل الإعلام بما في ذلك التقارير الصحفية والإيجازات، والمقابلات الإذاعية والتلفزيونية والملصقات/ البوسترز.

الفصل 6. تقييم الوضع الحالي للنظام الإحصائي الوطني.

1.1. الحاجة إلى تقييم

ستبدأ دول قليلة جداً التخطيط الإستراتيجي من الصفر،⁸ وطبيعي أن تهدف أي خطة إستراتيجية إلى تحسين نظام الإحصاء الوطني الموجود. وفي معظم الحالات، على سبيل المثال ستكون الدول مشتركة في نظام النشر العام للبيانات أو نظام النشر الخاص للبيانات المتبناة من صندوق النقد الدولي أو ربما لديها تقييم بواسطة إطار تقييم نوعية البيانات لنماذج البيانات.

إن هدف الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء هو البناء على الموجود وتوسيع الأساليب الموجودة لتغطية كافة قطاعات البيانات ومستخدمي البيانات، بما في ذلك تحديد أولويات المنتجات الإحصائية والأخذ في الاعتبار تسهيل الأبعاد التنظيمية والمؤسسية للتخطيط الإستراتيجي.

من المستحسن كخطوة أولى عند تصميم أي إستراتيجية، إجراء تقييم معمق للوضع الحالي للنظام الإحصائي، بما في ذلك من منظور المستخدم والأخذ في الاعتبار برامج التطوير والتحسين القائمة. ويجب أن يكون التقييم واقعيًا، وموضوعيًا، ومستقلًا وناقدًا. ويجب أن يستخدم التقييم أفضل الممارسات والمقارنة مع المعايير والأطر الدولية أينما كان ذلك مناسباً.

ويجب أن يؤدي التقييم إلى فهم ملائمة مخرجات وتنظيم وإدارة النظام الوطني الإحصائي بشكل عام. وتحديدًا يجب أن تؤدي إلى فهم:

- احتياجات المستخدمين الحالية والاحتياجات المتوقعة مستقبلاً من المعلومات الإحصائية والتقييم لمدى ملائمة للإحصاءات الموجودة والفجوات في البيانات الموجودة والبيانات المخططة والأولويات، وقدراتهم في استخدام كفاء للمعلومات الإحصائية.
- ما هي الإحصاءات المتوافرة، ومصادرها والسرعة التي توفر فيها للمستخدمين (سياسات النشر والمطبوعات).
- الترتيبات التنسيقية والترابطية بين المنتجين للإحصاءات وبين المنتجين والمستخدمين للإحصاءات وكيفية تحديد الأولويات عبر النظام الإحصائي الوطني.
- الإطار القانوني والمؤسسي الذي يعمل من خلاله المنتجين للإحصاءات.
- الأبعاد التنظيمية بما في ذلك كيفية إدارة النظام الإحصائي الوطني، سياسات الموارد البشرية، ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

⁸ ربما يكون هناك استثناءات لبلدان برزت من الصراعات وربما يكون النظام السابق دمر تماماً، أو بلدان جديدة لا يوجد فيها مؤسسات إحصائية أو بدائية تماماً.

- نوعية الإحصاءات وكيفية إنتاج (الطرق والأساليب، استخدام المعايير الدولية، والمحددات والمشاكل) وكذلك كيفية تجهيز وتحليل وأرشفة البيانات (سياسات تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات).
- القدرات الحالية للنظام الإحصائي الوطني (المادية، والإحصائية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والموارد البشرية والمالية).

ويتضمن هذا، الأخذ بالحسبان آراء المجموعات الرئيسية من المنتجين والمستخدمين للإحصاءات، ومقارنة الاحتياجات مع المخزون الموجود من جميع الإحصاءات الرسمية والهيئات التي تنتجها، مع أخذ المخزون من كل الالتزامات الإحصائية الموجودة، والتشريع أو أي سلطة أخرى يتم بموجبها جمع وتجهيز البيانات، وملائمة البنية التحتية وعمليات الإنتاج والإدارة، وكفاية الموارد المالية المحلية، والبرامج الموجودة لبناء القدرات، وتوافر الموارد الفنية والمالية الخارجية.

2.6. تقييم رضا واحتياجات المستخدمين

هناك أنواع عديدة من مستخدمي البيانات من السياسيين، والهيئات الحكومية، وشركات القطاع العام والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، والأكاديميين، ووسائل الإعلام، والجمهور، والهيئات الدولية والمانحين. فهؤلاء يحتاجون إلى إحصاءات مختلفة لأغراض متعددة وهم يختلفون من حيث قدراتهم ومستوى التعقيد في استخدامهم للإحصاءات. وأحيانا تثبط بعض الاحتياجات نتيجة النقص في المعلومات المتوافرة، ومن هنا يجب الأخذ في الاعتبار الطلب الممكن بالإضافة إلى الطلب الحالي على المعلومات الإحصائية، وأنه لا يمكن تلبية احتياجات المستخدمين من الإحصاءات بشكل مناسب إلا إذا تم تحديدها بشكل صحيح، وتم تركيبها وفهمها وتحديد الأولويات لإنتاجها. ويجب التأكيد على أن المستخدمين بشكل ثابت لديهم قائمة طويلة من الاحتياجات الإحصائية وبذل كل جهد لمساعدة المستخدمين لتحديد أولوياتهم. هذا بالإضافة إلى أن احتياجات المستخدمين وأولوياتهم تتغير باستمرار ورصد هذه التغيرات يتطلب أن يكون التشاور والحوار مع المستخدمين في نشاط مستمر، ويمكن عمل هذا من خلال أساليب مختلفة لتخمين احتياجات المستخدمين. ومع التقييم بشكل عام، فإن من المحتمل أن فريق التصميم سيتمكن من البناء على العمليات الموجودة، لكن يوصى بعمل تقييم عتبة احتياجات مستخدمي البيانات من أجل الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.

يجب أن يهدف التشاور والتحاور مع مستخدمي الإحصاءات إلى تأسيس، بالإضافة إلى أشياء أخرى التالي:

- كيفية استخدام الإحصاءات في عملياتهم؟
- توافر الإحصاءات المطلوبة وكيف أنها ربما تكبح بسبب النقص في الإحصاءات المناسبة.
- تقييم المستخدمين لمدى ملائمة الإحصاءات الموجودة من حيث العلاقة، والدقة، والاتساق والاكتمال والتوقيت ومستوى التفعيل (الجغرافياً، والنوع الاجتماعي، الخ) والإتاحة.
- علاقة المستخدمين مع المنتجين الرئيسيين للإحصاءات ودورهم في المشاركة في تطوير النظام الإحصائي الوطني.
- احتياجاتهم الحالية والمستقبلية من الإحصاءات وأولوياتهم والفجوة في المعلومات.
- تفكير المستخدمين في كيفية تلبية احتياجاتهم من الإحصاءات ضمن الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاءات.

أحد أساليب شمول مستخدمي الإحصاءات في النقاش والحوار هو تحديد المهتمين في مجموعات معينة من البيانات وعمل اتصالات مع هؤلاء المستخدمين. يشكل استعمال قائمة العناوين

البريدية المستخدمة لتوزيع الإحصاءات ومعرفة هؤلاء الذين يتواصلوا مع النظام الوطني للإحصاء والهيئات الإحصائية الأخرى نقطة بداية جيدة لتحديد المستخدمين الرئيسيين للإحصاءات. لا بد من شمول مؤسسات مختارة من كل مجموعة من مجموعات المستخدمين الرئيسيين: في النقاش والتشاور الذي يتم معهم إما بشكل فردي أو ضمن مجموعات صغيرة، بينما يمكن دعوة آخرين للمشاركة من خلال الكتابة. يجب أن تضمن عملية التصميم أخذ مشورة صانعي السياسات و متخذي القرارات وكذلك مشاورة الجهاز الفني في المؤسسات المستخدمة.

أسلوب آخر لشمول المستخدمين والذي لاقى نجاحاً في عدد من الدول هو عمل ورشات عمل وطنية حول نظام النشر العام للبيانات، بحيث تشمل هذه الورش منتجي ومستخدمي الإحصاءات والهيئات المانحة. وتتعامل هذه الورش مع مواضيع إحصائية معينة لها أهمية للمشاركين بالإضافة إلى تشجيع الحوار بين منتجي ومستخدمي الإحصاءات. وأثبتت هذه الورش أهمية وفائدة كبيرة في جلب اهتمام المشاركين لأهمية الإحصاءات، وتوفير تقارير عن التقدم المنجز في تحسين وتطوير البيانات ومناقشة قضايا جديدة.

3.6. تقييم وتخطيط الأنظمة الإحصائية

الخطوة الثانية لتحديد احتياجات المستخدمين هو تقييم المنتجات الإحصائية القائمة والمخطط إنتاجها من قبل النظام الإحصائي الوطني مقابل الاحتياجات. ويجب قياس كل منتج مقابل معايير متفق عليها، وعلى سبيل المثال استخدام إطار تقييم نوعية البيانات أو SCBI أبعاد النوعية. لذا يجب تحديث أو تعديل الخطط أينما كان ذلك ضرورياً.

دور نظام النشر العام للبيانات

سيلعب نظام النشر العام للبيانات دوراً مركزياً في صميم الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء في معظم البلدان. يشارك عدد كبير من الأقطار⁹ وفي كل الأقاليم في النظام العام لنشر البيانات وقد نفذت كثيراً من الخطوات المطلوب عملها لتطوير أسلوب إستراتيجي لتطوير الإحصاءات. ستجد البلدان التي لم تشارك بعد بأن النظام العام لنشر البيانات خطوة مبكرة مهمة في سبيل ذلك. إنه من المفيد تفحص معالم النظام العام لنشر البيانات لمعرفة كيفية مساهمة النظام في تطوير خطة إستراتيجية.

إن نظام النشر العام للبيانات هو عملية هيكلية تخطط الدول من خلالها على المدى الطويل لتحسين نوعية البيانات التي تجمع وتنشر بواسطة النظام الإحصائي لتلبية احتياجات صانعي السياسات الاجتماعية والاقتصادية الكلي واحتياجات المحللين، تحدد الدول المشاركة في النظام أولوياتها التي ستنتجها في مجموعة من الخطط التطويرية للإحصاءات التي تعكس اتجاه وسرعة التغيير مدركين حجم الموارد والمعوقات. أن عملية النظام العام لنشر البيانات مفيدة للبلدان ذات الأنظمة الإحصائية البدائية وكذلك للدول ذات الأنظمة الإحصائية الأكثر تعقيداً التي تتطلع للاشتراك في النظام الخاص لنشر البيانات.

يشجع النظام العام لنشر البيانات الممارسات الإحصائية القوية الخاصة بتطوير وجمع ونشر الإحصاءات الاقتصادية والمالية والاجتماعية والديموغرافية. أعطي اهتمام خاص لاحتياجات المستخدمين المتمثلة بأبعاد تتعلق بنوعية وسلامة وإتاحة البيانات للجمهور. تشكل مجموع مجالات الأولوية لنظام النشر العام للبيانات أساساً قوياً لصياغة سياسات طويلة المدى للتطوير الإحصائي الذي يمكن دمجها مباشرة في خطة إستراتيجية.

⁹ تشارك 76 دولة في نظام النشر العام للبيانات حتى أيلول/سبتمبر 2004. هذا بالإضافة إلى 57 دولة تشارك في نظام النشر الخاص للبيانات منها 4 دول كانت مشاركة سابقاً في نظام النشر العام للبيانات. للنظام الخاص نفس الأبعاد النظام العام.

يتمحور نظام النشر العام للبيانات حول أربعة أبعاد رئيسية:¹⁰

- تغطية البيانات: الدورية والمواعيد.
- نوعية البيانات: شفافية المنهجيات، المصادر والتدقيق.
- سلامة البيانات: الشفافية، والموضوعية، والمهنية.
- الإتاحة للجمهور: جدول زمني بالنشر والنشر للجميع بنفس الوقت.

هذه الأبعاد تلخص أسلوب النظام العام لنشر البيانات التي تشجع على الممارسات الفضلى في الإحصاءات، تغطية بيانات نظام النشر العام للبيانات تعود إلى المجالات الرئيسية الخاصة بالبيانات المالية وبيانات الاقتصاد الكلي (بيانات العقارات، المالي، التمويل، القطاع الخارجي) بالإضافة إلى البيانات الاجتماعية والديموغرافية بما في ذلك مؤشرات عن السكان والصحة، والتعليم، والفقر (شاملاً مؤشرات أهداف لألفية للتنمية).

يُعد المشاركون في نظام النشر العام للبيانات حقائق عن المنهجيات والممارسات الإحصائية الحالية في كل مجال. هذه الحقائق مفيدة لمنثجي البيانات، وصانعي السياسات والمحللين داخل وخارج الحكومة.

إن تحليل أساليب ومنهجيات جمع البيانات يؤدي مباشرة إلى نتائج حول نوعية البيانات، بحيث يحضر المشاركون خطط قصيرة ومتوسطة الأجل لتحسين نظمهم الإحصائية. وتشجع الدول لأن تكون واقعية حول هذه الخطط ولتحديد المجالات التي لا يمكن أن يتم فيها التحسين بدون مساعدات مالية وفنية خارجية.

يتناول بُعدا السلامة والإتاحة في نظام النشر العام للبيانات القضايا الحرجة المتعلقة بالثقة والمصادقية من قبل المستخدمين التي يمكن أن تعزز من خلال المهنية في عمليات جمع البيانات ونشرها، ويعتمدان مباشرة على المبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية، وتصدر كل هيئة من هيئات نشر البيانات إفادة حول الحقائق المنهجية المتعلقة بجمع البيانات ومدى انسجام الممارسات الإحصائية الحالية مع الممارسات الدولية الجيدة.

ومع أن البيانات المغطاة بنظام نشر البيانات العام ضرورية لكل البلدان، إلا أنها لا تغطي جميع مجموعات البيانات المطلوبة لنظام إحصائي رسمي كامل¹¹. ومهما يكن فإن أسلوب نظام نشر البيانات العام يمكن أن ينسحب على مجموعات أخرى من البيانات مما يجعل ذلك تمريناً مفيداً من وجهة نظر البلدان. كما تنسحب قضايا سلامة وإتاحة البيانات على جميع الهيئات المنتجة، لذا فإن نظام النشر العام للبيانات في هذه المجالات يعتبر شاملاً.

يعتبر تعزيز التنسيق الإحصائي داخل القطر أحد ميزات نظام النشر العام للبيانات. تغطي مجموعة بيانات نظام النشر العام للبيانات بيانات تنتج على الأقل من قبل ثلاثة هيئات وعادة ما تصل إلى عشر هيئات. كما تشجع البلدان على تشكيل لجان نظام النشر العام للبيانات تضم ممثلين من كل الهيئات ذات العلاقة، وينوه بإقامة نظام النشر العام للبيانات في كثير من البلدان على أنه إدارة أساسية في إعلام الهيئات حول المعلومات المجمع، وأين يوجد تكرار في جمعها، وأين يمكن تحقيق الفعالية في جمع ونشر البيانات.

إن من الأهمية ملاحظة أن تقييم وتخطيط الأنظمة الإحصائية ليس تمريناً يجري لمرة واحدة. إن نظام النشر العام للبيانات يوفر تقييم منظم لنوعية البيانات وممارسات النشر، وتقييم للأولويات، وتخمين احتياجات المستخدمين، وتقارير عن التطوير والتحسين، وإعادة تقييم الإستراتيجية.

¹⁰ تفاصيل حول أبعاد وتغطية البيانات على الشبكة العنكبوتية على صفحة نظام النشر العام للبيانات <http://dsbb.imf.org>.

¹¹ أعد قسم الإحصاء في الأمم المتحدة تصنيفاً للأنشطة الإحصائية التي تعرض المجالات الكاملة للمواضيع الإحصائية التي يمكن تغطيتها بالإستراتيجية. يمكن الاطلاع على هذه التصنيفات <http://unstats.un.org/unsd/methods/statact/acc-class.htm>.

إن الحقائق المنهجية المتعلقة ببيانات نظام النشر العام للبيانات، والتي يحتفظ بها صندوق النقد الدولي على لوحة الإعلانات الإلكترونية،¹² يمكن استخدامها كوسائل فعالة للتواصل مع كل الأطراف الشركاء حول الإنجازات والتقييد في الاحتياجات والأولويات، وتنبية المانحين المحتملين للاحتياجات من الموارد المالية والفنية.

إطار عمل تقييم نوعية البيانات (DQAF) ومؤشرات بناء القدرات الإحصائية (SCBI).

يتم دمج إطار تقييم نوعية البيانات أبعاد نظام النشر العام للبيانات في إطار واحد ليقيم بالتفصيل حقل معين من البيانات. ويخدم إطار التقييم عدة مستخدمين، ويخدم أولاً سلطات الدولة بتمكينها من التقييم الذاتي للأنظمة الإحصائية. ويشجع مثل هذا التقييم تحضير خطط للتطوير بأهداف جيدة، التي من الممكن أن تساعد في كسب دعم المانحين كلما كانت هناك حاجة لذلك.

كما يخدم الإطار مستخدمي البيانات من القطاعين الخاص والعام، مزوداً بنظرة عن الأبعاد المكونة لنوعية البيانات لتمكين المستخدمين من قياس نوعية البيانات لأغراضهم الخاصة.

يحدد الإطار ستة أبعاد للنوعية: (1) متطلبات النوعية الأساسية (2) تأكيد سلامة البيانات (3) صحة المنهجيات (4) الدقة والموثوقية (5) Serviceability (6) الإتاحة. ويشير البعدين الأول والثاني إلى الهيكل التنظيمي والقانوني التي تعمل ضمنها الأنظمة الإحصائية الوطنية. أما الأبعاد الأربعة الأخرى فتخص البيانات، إذ إن أطر تقييم نوعية البيانات المتوفرة حالياً لمجموعات معينة من البيانات هي: حسابات الدخل القومي، والأرقام القياسية لأسعار المستهلكين، والأرقام القياسية لأسعار المنتجين، وإحصاءات المالية الحكومية، والإحصاءات النقدية، وميزان المدفوعات، والدخل، ومقاييس الفقر. يمكن تطبيق إطار تقييم نوعية البيانات العام من قبل البلدان لأي مجموعة من البيانات التي يعتبرونها مهمة بشكل خاص، (هذه المظاهر مدروسة في مكان آخر، وبارز تحت عنوان "تحضير خطة التنفيذ" في الفصل 8 وفي قاعدة المعرفة في الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.¹³)

وتشمل مؤشرات بناء القدرات الإحصائية لمنتدى الشراكة في الإحصاء من أجل التنمية للقرن 21 مؤشرات كمية ومؤشرات نوعية لاستخدامها من قبل البلدان للتقييم الذاتي ومراجعة النظراء لمستوى التطور لأنظمتهم الإحصائية.

حدد ثلاثة مستويات من مؤشرات القياس وهي:

- مؤشرات النظام بشكله الواسع وتحدد الإحصاءات التي ينتجها القطر بما في ذلك السنة المرجعية التي تنطبق عليها والهيئات المنتجة.
- مؤشرات نوعية خاصة بالهيئات وتنطبق على الهيئات المنتجة للإحصاءات. وتقرر البلدان الهيئات التي ستشمل. لكن للمقارنة بين البلدان، فإنه لا بد من شمول الهيئات المسؤولة عن إنتاج إحصاءات الناتج المحلي الإجمالي، والسكان ودخل ونفقات الأسرة.
- مؤشرات نوعية بنوعية البيانات وتنطبق على سلاسل إحصائية معينة وتشمل المقارنات الدولية الناتج المحلي الإجمالي، وإحصاءات السكان ونفقات ودخل الأسرة، علماً بأن التغطية هي قرار القطر.¹⁴

4.6 تقييم البيئة القانونية والتنظيمية.

4.6 تقييم البيئة القانونية والتنظيمية.

¹² حقائق عن معلومات كل الدول المشاركة يمكن مشاهدتها على الموقع: <http://dsbb.imf.org>

¹³ يمكن لفريق التصميم أن يحدد مجموعات صغيرة من موظفي النظام الإحصائي الوطني ومن الشركاء الرئيسيين ليقوموا بالتقييم معاً وتأكيد قيادتهم للنتائج.

¹⁴ تقرير ملخص حول مؤشرات بناء القدرات الإحصائية SCBI.

إن دراسة البيئة الخارجية للنظام الإحصائي الوطني تستلزم تحديد وتقييم البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والتقنية، التي يمكن أن تكون داعمة أو معيقة لكفاءة وفعالية النظام. لا بد أيضاً من مراجعة ومعاينة مستوى الوعي الإحصائي في القطر؛ ومدى الاستفادة من استخدام الإحصاءات وبخاصة كدليل يستند إليها رسم السياسات واتخاذ القرارات؛ ومدى إعلام الإحصاءات عن العمليات والسياسات التي تقودها الحكومة، وإعادة صياغة وتشكيل البرامج التي يمكن أن تؤثر على الإستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك فإن إطار عمل تقييم نوعية البيانات وأسلوب تحليل مكامن "نقاط القوة والضعف والفرص، والمخاطر/التحديات SWOT" يمكن أن يساعد في ذلك، فيحدد الفرص والتحديات للنظام التي هي خارج سيطرة الهيئات بشكل واسع، ويحدد نقاط القوة التي ستبنى عليها الإستراتيجية ونقاط التهديد التي ستعالجها. سيتوفر دليل إرشادي حول تفحص البيئة، وحول أسلوب تحليل SWOT وأدوات أخرى في قاعدة المعرفة الخاصة بدليل الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.

هذا الجزء من التقييم يتعلق بالإطار المؤسسي للنظام الإحصائي الوطني والأبعاد التنظيمية حول كيفية إدارة الهيئات لعملياتها. ويمكن أن يساعد إطار عمل تقييم نوعية البيانات (DQAF) في مراجعة المواضيع التالية:

- التشريعات والصلاحيات الإحصائية التي تعمل بموجبها الهيئات الإحصائية، بما في ذلك دورها ومهامها وملائمة التشريعات الإحصائية الوطنية. يقدم كتيب الأمم المتحدة حول إدارة الهيئات الإحصائية بنموذج يفسر لقانون إحصائي وطني، والذي يمكن أن تستخدمه الدول لتقييم مدى ملائمة تشريعاتها الإحصائية الوطنية.
- آليات التشاور بين منتجي ومستخدمي البيانات وكيف يتم عمل ذلك، على سبيل المثال: لجان وترتيبات أخرى حول التعاون بين المستخدمين والمنتجين، وبين المنتجين أنفسهم ومدى الاتساق بين المصادر، مع الإدراك بأن نماذج مختلفة تناسب أوضاع بلد معين.
- وضع وموقع الهيئة الإحصائية في الحكومة وعلى سبيل المثال: هل هي هيئة مستقلة أو شبه مستقلة، أو هل هي جزء من وزارة أو دائرة حكومية.
- مدى وضوح المهمة والإستراتيجيات، والثقافة المؤسسية وهيكلها، والدرجة التي تنقيد بها الهيئات بالأخلاق المهنية والمعايير والقواعد الدولية.
- سياسات الموارد البشرية فيما يتعلق بملائمة (عدد العاملين، والخبرات، والمهارات، والمؤهلات) وإدارتها والتعيين، والإبقاء على، وهيكل الحوافز لكادر الإحصاء، وتطوير العاملين (كالتدريب الإحصائي الأولي، والتطوير المهني المستمر) وإدارة المعرفة.
- الموارد المالية والبنية التحتية.

الفصل 7. تطوير الرؤية والخيارات الإستراتيجية.

يصف هذا الفصل المفاهيم المتداخلة لـ "المهمة" التي توضح عمل الهيئة أو النظام، و"الرؤية" التي تبين ما تتطلع الهيئة إلى تحقيقه كهدف رفيع؛ والتخطيط الإستراتيجي لتحقيق المهمة والرؤية؛ وخطة الأولويات. يتوافر معلومات تفصيلية أكثر في قاعدة المعرفة للإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء (NSDS).

1.7. تأسيس الرؤية.

يعتبر تمرين الرؤية جزءاً رئيسياً من التخطيط الإستراتيجي. وتشمل صياغة أو تعديل رؤية ومهمة النظام الإحصائي الوطني.

تجيب "المهمة" على سؤال: **ما هو عملنا؟ وما هو مبرر وجودنا كهيئة أو كنظام.** وتوفر

أمثلة عن بيان المهمة لأجهزة إحصائية
بيان مهمة المؤسسة الإحصائية لجمايكا: للتزويد بمعلومات إحصائية ذات علاقة وفي وقتها ودقيقة وبالخدمات الفنية ومنسجمة مع المعايير الدولية للزبائن المحليين والدوليين
بيان مهمة المكتب الإحصائي الأوغندي: لإنتاج، وتنسيق، ونشر الإحصاءات الرسمية من أجل: دعم عمليات صنع القرار في جميع مناحي الحياة، وتشكل وتعزيز عمليات التخطيط الوطني والمحلي، وتشكل وتعزيز تحليل السياسات العامة والحوار، وتراقب أثر المبادرات والسياسات والبرامج الحكومية.

الأساسيات لتقرير الأولويات، والإستراتيجيات، والخطط، والمهمات. ويجب أن يحدد بيان المهمة: الهدف، والذباثن، والمنتجات أو الخدمات، والأسواق، والفلسفة، والتقنيات الأساسية المستخدمة من قبل النظام الإحصائي لتحقيق رؤيته. يجب أن يكون بيان المهمة ملهماً، ويعطي الطاقة، ومحفزاً للكوادر والذباثن. ويجب أن تخلق اهتماماً

مشتركاً، وتوجد ارتباطاً عاطفياً، وشعوراً بالمهمة من قبل مدراء الهيئة وموظفيها¹⁵. سيتم اشتقاق المهمة للنظام الإحصائي الوطني، وبخاصة للهيئة المركزية للإحصاء من قانون الإحصاء أو من أي تشريع آخر يبين مهمة الأنشطة الإحصائية.

أمثلة من بيانات الرؤية
- بيان رؤية إحصاءات جنوب أفريقيا: لتصبح مركز معرفة رئيسي يوفر القيادة في الإنتاج الإحصائي ويشجع ثقافة إسناد السياسات والتخطيط وصناعة القرار إلى دليل عملي.
- بيان رؤية مكتب الإحصاء الوطني-الفلبين: إن مكتب الإحصاء الوطني هو المزود، وبمستوى عالمي بالمنتجات والخدمات الإحصائية والتسجيل المدني.

"الرؤية"، تعمل على خلق صورة ملزمة لوضع المستقبل المرغوب والذي يمثل قفزة نوعية من الماضي والحاضر. وتجيب الرؤية على سؤال رئيس: ماذا نرغب بأن نصبح على المدى الطويل، ربما 5-10 سنوات من الآن؟ وتشمل فوائد الرؤية "الخروج عن التفكير المحدود"، وتعريف بالأهداف والاتجاهات، وتشجيع الاهتمام والالتزام، وتشجيع وبناء الثقة بالإضافة إلى خلق الولاء من خلال الملكية.

بإضافة إلى خلق الولاء من خلال الملكية.

يجب طرح الأسئلة التالية عند التأسيس لرؤية: لماذا الحاجة إلى رؤية؟ ما هو الهدف منها؟ من سنجدب إليها؟ لهذا فإنه يجب صياغة الرؤية بما يحيط بهذه الصورة بدقة. يجب أن يكون بيان الرؤية دقيقاً وإيجابياً، وملهماً ومحفزاً. ويجب أن تكون صياغة الرؤية قصيرة، وعادة لا تزيد عن جملة أو جملتين ويجب أن تشمل الأهداف، والقيم، والمعتقدات والنتائج المتوقعة.

يجب ملاحظة النقاط التالية حول عملية الرؤية:

- يجب أن لا تكون بيانات الرؤية والمهمة يافطات وشعارات لا يستفاد منها. ويجب أن تحفز الهيئات لتحسين الأداء وبخاصة إذا كانت إدارة الهيئات "تساير الكلام".
- سيكون هناك "قتلة للرؤية" بما في ذلك التقليديون، القادة المتعجبون، المفكرون سلبياء، المفكرون قصيرو المدى، والرافضين". إن الاتصالات الجيدة يمكن أن تقلل من تأثيرهم السلبي على العملية.

Fred R. David, *Concepts of Strategic Management*, 6th Edition, Prentice Hall International, Inc. ¹⁵

2.7. الأولويات والإستراتيجيات.

حيث يتأكد أين يقف النظام الإحصائي والوضع الذي يُرغب بأن يصل إليه، فالخطوة التالية هي تحديد الطرق البديلة للوصول إلى الأهداف المرغوبة. يتضمن تمرين التخطيط الإستراتيجي تحديد الأهداف الإستراتيجية (الإنجازات الكلية المراد تحقيقها) والإستراتيجيات (جميع الوسائل والمنهجيات لإنجاز الأهداف المصرح بها والرؤية). وتسعى الأهداف الإستراتيجية لمعالجة قضايا إستراتيجية أو قضايا مهمة تم تحديدها خلال مرحلة التقييم. يجب أن تكون الأهداف خلاقة وتتطلع إلى الأمام، وعلى أكبر قدر ممكن، كما يجب أن تكون محددة بشكل جيد وأن تكون SMART (معينة بدقة، وقابلة للقياس، وقابلة للإنجاز، ذات صلة بالموضوع، ومحددة بوقت). سيتم قياس وتقييم أداء الإستراتيجية مقابل هذه الأهداف وسيتم تطوير مؤشرات لذلك.

وبشكل عام، فإن الخيارات الإستراتيجية يجب أن:

- تهدف إلى حل قضايا رئيسية ويجب أن تدور حول القوى المساعدة أو قوى الإنجاز. وبشكل خاص، فإن الإستراتيجيات يجب أن تدعم قائد العملية أو المناصرين لها بتوجيه السياسة والإستراتيجية التي ستتم من خلال الأفراد والشراكات والموارد، والعمليات.
- تركز على التغييرات الهيكلية التي من المحتمل أن توجه التغيير وتديمه.
- تبتعد عن الشخصية أي أن تكون موضوعية، (على سبيل المثال: تجنب المحاباة الشخصية، التسييس، العواطف، والنزعات الشخصية) وأن يكون شمولي (تجنب الميل إلى إعطاء وزن كبير لعامل واحد).
- تميز بين "المهم" و"الأهم".
- تسأل دائماً إذا كان أي نشاط هو نشاط إستراتيجي وما إذا كان سيحدث تغييراً.
- تتحقق فيما إذا كانت الإستراتيجية واقعية أو قابلة للتطبيق.
- تُعيد النظر في الإستراتيجيات التي فشلت في السابق.
- تضمن أن الإستراتيجيات المختارة يمكن أن تقدم استجابة مرنة وملائمة للبيئة المتغيرة وأنها تُكمل بعضها البعض.

هناك أسلوبين رئيسيين يمكن استخدامهما لتحديد خيارات إستراتيجية هما أسلوب المدخلات وأسلوب المخرجات. ولا يقتصر العمل بأحد الأسلوبين دون الآخر، ويتم استخدام كلاهما في أغلب الأحيان. وأن الأخذ في الاعتبار قضايا مثل الكفاءة، والفعالية، والمساواة، تجتذب كل مظاهر المدخلات والمخرجات (أنظر التفاصيل في قاعدة معرفة دليل الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاءات).

يتطلع أسلوب المدخلات، المدروس من قبل، بعض أبعاد إطار عمل تقييم نوعية البيانات DQAF إلى قضايا البنية التحتية مثل:

- الفعالية المؤسسية.
- ملائمة الموارد المادية والرأسمالية.
- ملائمة الموارد البشرية.
- موارد المعرفة.
- فعالية الإدارة.

ويتطلع أسلوب المخرجات، مثل نظام النشر العام للبيانات (GDDS) وإطار عمل تقييم نوعية البيانات (DQAF) إلى قضايا المخرجات الإحصائية مثل:

- الشمول، ودورية وتوقيت المناسب للإحصاءات
- الإتاحة للجمهور
- سلامة البيانات
- نوعية البيانات

يواجه المخططون الإستراتيجيون لأي نظام إحصائي وطني أولويات واسعة مختلفة ومتضادة. إن عملية التشاور (قسم 2.6) ستساعد، وكذلك الرسائل الواضحة حول أولوية الاحتياجات التي ستوفر بواسطة عملية السياسات الوطنية وخطط التنمية، مثل إستراتيجيات مكافحة الفقر (PRSs) والالتزامات الدولية مثل إصدار التقارير حول إنجاز الأهداف الألفية للتنمية MDGs.

يجب أن يؤخذ القرار النهائي حول ما سيشمل أو لا يشمل في برامج العمل على مستوى عالٍ في الحكومة وربما تتم المساعدة بواسطة لجنة إحصائية وطنية.

3.7. إستراتيجيات بناء القدرات

حيث أنه تم إقرار الأولويات، فإنه من الضروري تطوير إستراتيجيات بناء القدرات لتمكين النظام الإحصائي الوطني (NSS) لإنتاج والاستفادة من المخرجات الإحصائية المستقبلية. ومن المحتمل أن تشمل هذه الإستراتيجيات التالي:

- تحسين التنسيق والإدارة والإطار القانوني للإحصاءات.
- تطوير الموارد البشرية.
- التمويل.
- تعزيز العمليات والإجراءات الإحصائية بما في ذلك الإحصاءات القطاعية والنشر
- الاستثمار في البنية التحتية المادية والإحصائية.

تم التعرض لهذه النقاط في سياق التقييم في فصل 6 وفي سياق التنفيذ فصل 8 وسيتم التزيد بإرشادات أخرى في دليل المعرفة دليل الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.

الفصل 8. تحضير الخطة التنفيذية.

1.8 تخطيط التنفيذ

الأساليب الإستراتيجية الواسعة والواردة في الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء بحاجة إلى ترجمة إلى أنشطة تفصيلية وإجراءات تنفيذية أو خطة عمل، توضح بدقة أكثر ما الذي يجب عمله، وبواسطة من، ومتى؟ وسوف تشمل خطة العمل كلفة تفصيلية، وموازنة إجمالية وخطة تمويلية (أنظر إلى التفاصيل في قاعدة المعرفة للإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء).

يجب أن تحدد الإجراءات والأنشطة اللازمة لمعالجة كل قضية من القضايا الإستراتيجية المحددة والوصول إلى كل من الأهداف المصاحبة. ويجب أيضاً أن تحدد النتائج والمخرجات التي سيتم إنجازها وتحديد الوسائل للمراقبة وتقديم التقارير حول التقدم في الإنجاز (أنظر الفصل 9).

وباختصار، فإنه من المفيد تحديد الأنشطة والأفعال تحت العناوين التالية:

- التغييرات لإطار عمل تنظيم وإدارة النظام الإحصائي الوطني ككل وللهيئات الرئيسية

يمكن أن يشمل:

- استبدال قانون الإحصاء القديم بتشريع جديد يعكس المبادئ الرئيسية للإحصاءات الرسمية ويوفر شرعية فعالة لكل نشاط إحصائي.
- توفير آليات فعالة لتنسيق وإدارة النظام الإحصائي.
- مراجعة مكان ووضع الهيئات الإحصائية في الحكومة.
- تحسين ورفع مكانة الإحصاءات في الحكومة بشكل عام وتحسين التأييد الإحصائي.

● تطوير الموارد البشرية ويشمل كل أنواع الموظفين المستخدمين بالهيئات الإحصائية بما في ذلك المدراء، والإحصائيين المهنيين، والمهنيين الآخرين، والكتبة، والموظفين الآخرين الداعمين مثل:

- تعيين موظفين جدد، بما في ذلك مراجعة فرص التدريب الإحصائية الأولية
- تحسين مهارات، وقدرات، وخبرات العاملين الموجودين
- توفير مسار مهني مناسب للموظف.
- تحسين حوافز الموظفين وتقليل فرص دوران الموظفين والفاقد.
- ربط الحوافز بالإنجاز.
- وضع برنامج مصمم جيداً لإدارة تطوير وتدريب الموظفين.

● الاستثمارات والتحسينات مطلوبة في كل من البنية التحتية المادية والإحصائية، شاملاً المظاهر التالية:

- ترتيبات مكتبية.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- وسائل المواصلات
- تطوير أطر تسجيل الأعمال، وأطر العينات
- تطوير نظام معلومات جغرافي وطني وقاعدة بيانات
- تطوير منظمة ميدانية لإدارة وتنفيذ المسوح الميدانية والتعدادات
- تطوير قاعدة بيانات
- وضع آليات لنشر البيانات الإحصائية بما في ذلك مواقع الإنترنت

● المنتجات الإحصائية والإدارة، متضمنة:

- تحسين جمع وإدارة البيانات الإدارية.
- تكملة فجوات البيانات من خلال تنفيذ مسوح وتعدادات جديدة.
- تحسين دورية المنتجات الإحصائية (بما في ذلك التعدادات، المسوح والسجلات الإدارية).
- تكامل التعدادات والمسوح المختلفة وتحسين كفاءة العمل اليومي.
- تحسين نوعية البيانات، على سبيل المثال: تخفيض فترة التأخير، وزيادة معدلات الاستجابة.
- تعزيز وتقوية التحليل الإحصائي وإعداد التقارير.
- تحسين أساليب نشر وتصميم المنتجات الإحصائية.

2.8 تقدير كلفة وتمويل الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء

قبل تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء فهناك حاجة لتقدير كلفتها بعناية.

تخدم الميزانية التنفيذية الأغراض التالية:

- توضيح مجموع الكلف الجارية والرأسمالية للتطويرات المخطط لها.
- تحديد العبء المتوقع على الموازنة الوطنية وأي متطلبات تمويلية خارجية.
- تبين بنوع من التفصيل كيفية استخدام الموارد، على سبيل المثال، للمعدات، وللموارد البشرية وجمع الإحصاءات (التعدادات، المسوح) الخ.

يجب أن تشمل الموازنة كل من كلفة تطوير قدرات النظام الإحصائي الوطني وكذلك كلفة تنفيذها، ومن الطبيعي أن توضح هذه بشكل منفصل بحيث أن أي زيادة في كلفة تطوير النظام وإنتاج أو تعديل المخرجات يجب أن يتم بشكل واضح. وربما من المفيد في هذه الحالة تحضير الميزانية تحت بنود مختلفة:

- الحالة الثابتة وهي تقدير الكلفة على أساس بقاء العمل بنفس النمطية.
- الزيادة في كلفة تطوير النظام، بما في ذلك إي تعزيزات مؤسسية وتغييرات تنظيمية يمكن أن يحتاج لها، مثال ذلك: أنظمة الموارد البشرية والبرامج التطويرية وآليات التنسيق .. الخ.
- كلفة "الحالة الثابتة" الجديدة، موضحة الزيادة في الكلفة الجارية المطلوبة لتقدير النظام الجديد وإنتاج المنتجات الجديدة. هذه الحالة المستقبلية يمكن أن تسمح بالتطوير المستمر.

هناك حاجة إلى النفقات الرأسمالية للإنفاق على الموجودات الثابتة الرئيسية (على سبيل المثال: الأبنية، شبكة الحواسيب)، وهناك أهمية خاصة لعمل تقديرات واقعية للإنفاق الجاري المستقبلي المطلوب للاستمرار بالسير في الأنظمة والمنتجات الجديدة حال تطويرها. ويجب تقييم كلفة المساعدة الفنية (مثال: الاستشارات) سواء كانت محلية أو دولية ككلف رأسمالية أو جارية بالاعتماد على إذا ما كانت مساعدات فنية لتحسين أو تيسير النظام.

وأيضا كان ممكناً، فيجب على الفرق التي تُعد إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء أن تكمل إجراء تحليل التكاليف والمنفعة لبعض الأنشطة الرئيسية أو كلها. وربما يأخذ التحليل في الاعتبار كلف الطرق البديلة لجمع وتجهيز البيانات، على سبيل المثال: مقارنة استخدام مصادر إدارية مع عمل مسوح بالعينة. ويمكن عمل مقارنة مع كلف أنشطة مشابهة تنفذ في القطر أو أقطار أخرى في الإقليم أو مع بعض المعايير الدولية الموضوعية أينما كانت متوافرة.

إن فريق مهمة تحديد كلف وتمويل الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء في منتدى الشراكة في الإحصاء من أجل التنمية في القرن 21،¹⁶ يبحث فيما إذا كانت ممكناً تطوير كلف معيارية (مثال ذلك، كلفة المسوح المختلفة، تأسيس تسجيل الأعمال، تسيير الأنظمة الإدارية).

في بعض البلدان النامية، قد تكون الحكومة قادرة وراغبة في تمويل الإستراتيجية بشكل كامل. ومهما يكن فهناك حالات عديدة يكون فيها ضرورة لتمويل خارجي ليكمل موازنات الحكومة. ومن المهم أن يدرس فريق التصميم كيفية تمويل الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء، ويبحث في جذب الاهتمام والالتزام من قبل الحكومة والشركاء الخارجيين في مرحلة مبكرة.

وبما أن التنفيذ سيستغرق سنوات عديدة، فيجب عكس الأنشطة الواردة في خطة العمل ليس فقط في الموازنة السنوية القادمة بل في خطط ذات أمد أطول، كإطار عمل الإنفاق لمدى متوسط (MTEF)، أينما وجدت. ويوصى في هذه الظروف بأن تكون مشاركة الحكومة في تطوير

¹⁶ http://www.paris21.org/pages/task-teams/active-teams/introduction/index.asp?id_active_team=9

الإحصاء في السنوات الأولى متفقة مع الطرف المالي في عملية الموازنة، وأبعد من ذلك فإن مستوى التمويل المقترح يجب أن يقدر بشكل واقعي.

التمويل الخارجي:

يأخذ التمويل الخارجي (مساعدات التطوير الرسمية) أشكالاً مختلفة بما في ذلك المنح والقروض. إن أي إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء والتي أعدت على أساس المشاركة والتي صدقت ودعمت من قبل الشركاء الرئيسيين، يمكن أن توفر آلية مهمة لتنسيق مساعدات المانحين للإحصاءات ولحشد موارد إضافية. إذ إن دعم المانحين لأي إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء يمكن أن يُنظم بعدد من الأساليب المختلفة، بما في ذلك:

- دعم من مانح واحد – يمكن أن يوافق مانح واحد لتقديم كل التمويل الخارجي اللازم لتطبيق الإستراتيجية.
- دعم من مانحين متعددين – يمكن أن يوافق مانحون مختلفون لتمويل أجزاء مختلفة من الإستراتيجية. ومن أجل أن يعمل ذلك جيداً، هناك حاجة لتنسيق وتوافق تمويل المانحين، بوضع آليات مساءلة وآليات إعداد تقارير، ويفضل أن يستند ذلك إلى أنظمة الحكومة.
- سلة التمويل – يمكن توجيه المساعدات من مانحين مختلفين إلى صندوق ائتمان أو أن يصبح جزءاً من دعم الموازنة. وفوائد سلة التمويل الواحدة هي¹⁷:
 - تقليل الكلفة الإدارية حيث سيتعامل مع عدد من المانحين، مستخدمين نماذج موحدة لتقدير التقدم وللإجراءات المالية.
 - تسليط التركيز على مخرجات متفق عليها.
 - تحسين التنسيق وفعالية مساعدة المانحين.

يعتبر صندوق ائتمان البنك الدولي، المخصص لبناء القدرات الإحصائية، أحد مصادر التمويل المهمة من المانحين الثنائيين لمساعدة الأقطار لصياغة إستراتيجياتها. كما أطلق البنك الدولي برنامج جديد – STATCAP يهدف إلى مساعدة البلدان في الحصول على قروض لدعم تنفيذ إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء. سيتم توفير معلومات تفصيلية أكثر حول الموضوع في قاعدة معرفة الإستراتيجية.

الاستمرارية (الاستدامة)

هناك مشكلة رئيسية في العديد من المشاريع الداعمة للأنشطة الإحصائية تتمثل في أنه في حال انتهاء تمويل المانحين، فلا يمكن استمرارية الأنشطة. لذلك فإنه من المهم أن يصبح النظام الإحصائي الوطني مستمراً على المدى الطويل. لذا فإنه يوصي بأن تؤكد خطة تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للإحصاء بشكل واضح على الكيفية التي ستستمر فيه الأنشطة الإحصائية التي دعمت من خلال الإستراتيجية الوطنية حال توقف الدعم الخارجي. ومن أجل أن يحدث هذا، فإنه من الضروري أن توضح الأنشطة المدعومة مبدئياً بمساعدة خارجية وعلى الحكومة زيادة دعمها تدريجياً لهذه الأنشطة.

وكلما زادت نسبة الدعم الخارجي، كلما زادت أهمية النظر إلى قدرة وقابلية الحكومات على دعم هذه الأنشطة بنفسها على المدى البعيد. أحد المبادئ هي أن تبحث الحكومات عن مصادر خارجية (إذا احتاجت) لتطوير نظام الإحصاء الوطني (الاستثمار للتطوير)، لكنها تخطط لتلبي الكلف الجارية المصاحبة للنظام الجديد حينما يتم إعداده: "كلفة الحالة الثابتة الجديدة". إن عملية

¹⁷ تجربة التوثيق – عمليات وتحديات إتمام خطة مؤسسة مكثي الإحصاء الأوغندي-تشرين أول/أكتوبر 2003.

تحضير خطة العمل يحتمل أن تحتاج عدة تأكيدات، من ضمنها تحضير بدائل مختلفة حتى يتم تطوير خطة مالية قابلة للتنفيذ وأن يتم تناول قضية كيفية استمرار الأنشطة والتطويرات.

الفصل 9. التنفيذ، والمراقبة، والتقييم

1.9. الإدارة الإستراتيجية كعملية مستمرة

إن القدرة على تنفيذ الإستراتيجية أكثر أهمية من نوعية الإستراتيجية نفسها، "روبرت كابلان وديفيد نورتن"¹⁸ إن تحضير خطة الإستراتيجية هي في الواقع نقط البداية وبدون تنفيذ فعال للإستراتيجية، فإن كل الجهود التي استثمرت في إعداد الإستراتيجية ستضيع.

يتطلب نجاح النتائج بأن يكون تصميم الإستراتيجية وتنفيذها قوي. لذلك يجب عمل ترتيبات مناسبة لتنفيذ كفو للإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاءات، ومن المهم أيضاً إدراك أن التغييرات حتمية وبخاصة مع الإطار الزمني الأطول للإستراتيجية، لذلك فإن الخطة الجيدة يجب أن تبني آليات مرنة للتجاوب مع التغييرات، والمشاكل، والفرص أثناء عملية التنفيذ.

وحقاً أن أكثر عمليات الإدارة الإستراتيجية فعالية ليست بالضرورة تلك التي تنتج أحسن الخطط لكنها هي تلك التي تتضمن المرونة للتجاوب مع التغيير. لذا فإن المتطلبات الرئيسية لعمليات التنفيذ هو أن تتضمن آليات لإدارة التغيير، وللمراقبة وإعداد التقارير حول التقدم المنجز، ولمراجعة الإستراتيجية والتكيف وإحداث التغيير أينما لزم ذلك. ومن المهم أيضاً إدارة الوقت وأن تتابع خطوات عملية إعداد الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء وتنفيذها بما يتفق مع دورة الموازنة الحكومية وعمليات أخرى، مثال ذلك مراجعة وتحديث أطر السياسات الوطنية.

2.9. إدارة التنفيذ

ومن المحتمل أن تتضمن ترتيبات تنفيذ الإستراتيجية ما يلي:

- إدارة التغيير – إن تنفيذ أي إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاءات سيتطلب، وبكل تأكيد، إحداث تغيير في هيئات بما في ذلك الجهاز الإحصائي المركزي وبخاصة لأخذ الأدوار والمسئوليات الجديدة.
- إن التغيير صعب وقد يكون مؤلماً للبعض في ظروف عديدة، والشيء الطبيعي أن يرى البعض أنهم يستفيدون من عملية التغيير وبذلك، فهم يفضلونه. بينما يفكر آخرون أنهم يخسرون، لذلك غالباً ما يحاولون وضع العقبات أمام المخطط. لذا تحتاج هيكل الإدارة وعملياتها أن تأخذ مكانها لإدارة عمليات التغيير، وتوفير تعويضات للمتضررين إذا كان ذلك ممكناً.
- هناك حاجة لتطوير إدارة القدرات لتنفيذ الإستراتيجية، بما في ذلك القيادة: التواصل مع الشركاء الرئيسيين أصحاب المصلحة، خلق الوعي، والمحافظة على الدعم الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى كسب المناصرين (الداعمين) للعملية.
- يمكن أن يكون هناك أيضاً حاجة لإعداد مروجين للإستراتيجية خلال عدد من الهيئات الرئيسية الذين يستطيعون تعليم الآخرين حول عملية التغيير والمساعدة في المحافظة على الدعم.

¹⁸ The Strategy-focused Organization by Robert S. Kaplan and David P. Norton, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2001

- هناك حاجة لتطوير القدرات لإدارة وظائف رئيسية كالإدارة المالية والشراء، ومن المهم أيضاً إدارة الموارد التي تصب في النظام الإحصائي الوطني بشكل جيد والمساءلة حولها.
- ترغب كل من الحكومات الوطنية والمانحين المنخرطين في تنفيذ الإستراتيجية تأسيس وإنتاج أدلة مالية وأدلة مشتريات واضحة متطابقة مع الإجراءات والقواعد الموضوعية.
- اشترك وتحفيز العاملين: تحتاج خطط الهيئة وخطط تنفيذ النظام إلى ترجمتها وترتيبها في برامج عمل سنوية وأهداف لكل مجال عمل، وإلى خطط لعمل الأفراد وأنظمة الترقية والحوافز.

3.9. التقارير والرقابة والتقييم

يحتاج إعداد التقارير حول التقدم المنجز في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء إدارة فعالة وإطار عمل للمساءلة، بما في ذلك تحديد مؤشرات الإنجاز وآليات إرسال التقارير.

لا بد من تحديد مؤشرات الأداء لتقييم التقدم المحرز خلال عملية التنفيذ وتحقيق النتائج المتفق عليها مسبقاً في نهاية الإستراتيجية، واستخدام قائمة من المؤشرات المختصرة.

يمكن الاستفادة من مؤشرات بناء القدرات الإحصائية المطورة بواسطة المنتدى، بالإضافة إلى أطر عمل أخرى كنظام النشر العام للبيانات وإطار تقييم نوعية البيانات في رقابة التقدم وتقييم إنجازات الإستراتيجية، كما يجب أخذ قرار حول التقارير الواجب إنتاجها ودوريتها، ومن ينتجها، ولمن توزع، ويمكن لمؤشرات الأداء أن تخدم عدة مستخدمين ويجب أن تؤدي إلى عملية التعلم الإستراتيجي لتعزيز الأداء المستقبلي.

مراقبة تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء ومدى فعاليتها ضروري لـ: (i) ضمان أن الأهداف المعلنة قد تحققت، (ii) متابعة المدخلات والأنشطة، والمخرجات، (iii) تحديد ما إذا كانت عملية التنفيذ تسير على المسار الصحيح، (iv) تنبيه الإدارة حول المشاكل أو المشاكل الممكنة قبل أن يصبح الوضع حرجاً، (v) اقتراح أخذ إجراءات تصحيحية لضمان توافق الأداء مع الإستراتيجية أو تعديل الإستراتيجية في ضوء التجربة الجديدة. من خلال مراقبة الإستراتيجية وتتبع مؤشرات الأداء، يستطيع المدراء الحصول على صورة عن وضع الإستراتيجية، واتجاه سيرها بخصوص أهدافها المعلنة، والدروس المستفادة، وأخذ إجراءات تصحيحية وإمكانية تعديل الإستراتيجية. وسوف لا تكون الرقابة فعالة إلى أن تؤخذ إجراءات استجابة لما تم قياسه وأخبر عنه.

وفي هذا المعنى، فإن الإستراتيجية ستكون وثيقة حية تتطلب تعديل مع تغير الأهداف والظروف وفي ضوء الخبرات المكتسبة، وستكون الرقابة ضرورية لتوفير معلومات تطلب لأغراض المساءلة.

يجب أن يقرر من يعمل المراقبة، وما هي التقارير التي يجب إعدادها، ومتى يجب إعدادها، ولمن يجب أن تعطى هذه التقارير لأخذ إي إجراء عليها.

وفي النهاية، وربما عند منتصف خطة العمل، يجب عمل تقييم للوقوف على أهم المحددات وعلى أنجح الأنشطة وبشكل عام لتقييم مدى تحقيق الإستراتيجية للأهداف المرسومة،¹⁹ ثم ملاحظة أن التقييم يعمل بشكل أفضل عندما يتم التركيز على التعلم من أجل المستقبل.

يجب أن يأخذ تقييم فعالية الإستراتيجية ذلك في الاعتبار.

¹⁹ المشاركون في نظام النشر العام للبيانات ملتزمون ببقاء الحقائق المنهجية حول المعلومات الإحصائية محدثة على DSBB تتضمن هذه الحقائق معلومات حول التنفيذ الحديث لخطط التطوير.

الفصل 10. النقاط الرئيسية للإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء.

لا بد لأي إستراتيجية وطنية جيدة لتطوير الإحصاء من أن تفي بالمبادئ التالية وأن تلبى الاحتياجات من المعلومات لتصميم، ومراقبة، وتقييم إستراتيجية تخفيض الفقر، وإستراتيجيات تنمية وطنية أخرى، والأهداف الألفية للتنمية. ومن الطبيعي أن هذا لا يعني أن العمل يسير كالمعتاد.

إن الإدارة بالنتائج ربما تتطلب "تغير في العقلية" الموجهة نحو إحصاءات التنمية، وهذا ليس سهلاً وسوف يكون هناك قرارات عديدة صعبة يجب أخذها فالتغيير يتضمن "الربح والخسارة". إن تكامل الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء ضمن سياق وعمليات تطوير السياسات الوطنية. يوجب:

- الحصول على دعم والتزام سياسي لتنفيذ الإستراتيجية وتدعم وتناصر بمستوى رسمي وطني رفيع.
- التركيز على الطلب من البيانات وأن تكون البيانات صديقة للمستخدم، وكذلك مساعدة الحكومات الوطنية للإدارة بالنتائج من خلال الاستجابة الأولية للاحتياجات والأولويات الوطنية من المعلومات وتضمن الاحتياجات والالتزامات الإقليمية والوطنية.
- تطوير الإحصاءات كسلعة وطنية عامة، وتمول من موازنة الحكومة وتكمل (أيما كان ذلك مناسباً) بالدعم الدولي.
- أن توجه كجزء من سياسة التنمية الوطنية، بما في ذلك التصميم، ومراقبة وتقييم إستراتيجيات تخفيض الفقر، والإستراتيجيات القطاعية، وخطط تنمية وطنية أخرى، بالإضافة إلى تقييم التقدم المنجز في تحقيق الأهداف الألفية للتنمية.
- احترام التشريعات والإجراءات الوطنية ذات العلاقة، واقتراح التغييرات أيما كان ذلك ممكناً، واحترام الالتزامات الدولية والإقليمية والثنائية التي تمت من قبل القطر.
- التكامل مع والبناء على الأنشطة الجارية والعمليات المستمرة، والعمل ضمن السياق الوطني الثقافي والمؤسسي.

يجب إعداد الإستراتيجية (NSDS) بأسلوب شامل، وتسهيل الإدارة بالنتائج كجزء من إطار القطر للمراقبة والتقييم، وتلبية معايير النوعية. من خلال:

- أن تكون الإستراتيجية نتاج عملية تأييد وبناء توافقي، للمساعدة في بناء الالتزام والشراكات، مع عمليات واضحة للتشاور خلال طوال الفترة.
- أن تكون الإستراتيجية نتاج عمليات بقيادة ومملوكة وطنية حقيقية، وعمليات شراكة شاملة بما في ذلك مجموعات الشركاء الرئيسيين (المستخدمون، المحللون، المنتجون، الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني، منظمات إقليمية ودولية، المساعدات الثنائية، والهيئات التخصصية).
- دمج مبادئ الإدارة بالنتائج في تصميم الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء وإدارة تنفيذها بمؤشرات الأداء (على سبيل المثال: التزويد بالمعلومات الإحصائية) ضعيفة، رضا المستخدمين، الحاكمية، دعم السياسات الوطنية، والموثوقية) وتقارير حول الأداء، وخطة المراقبة والتقييم.
- إتباع القيم والمبادئ الموصوفة ضمن المبادئ الرئيسية للأمم المتحدة للإحصاءات الرسمية لإنتاج بيانات عالية الدقة مفيدة التي تحظى بثقة المستخدمين.
- البناء على المعايير والتوصيات والخبرات الدولية والاستفادة من المعرفة العالمية، وتحقيق الاتساق بين الدول.

يجب أن تكون الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء شاملة ومتماسكة وتوفر الأساس لديمومة تطوير العمل الإحصائي وبنوعية "الملائمة للهدف". من خلال:

- شمول كامل نظام الإحصاء الوطني بما في ذلك جمع البيانات، وتحليلها، ونشر/ والاستفادة من التعدادات، المسوح والنظم الإدارية، بالإضافة إلى آليات التنسيق والتشاور (مدركين بأن التنفيذ بحاجة إلى أن يكون متتابعاً).
- توفير منبر للتطوير المستمر للإحصاءات على مدى طويل وبنفس الوقت أيضاً معالجة الحاجة الفورية للبيانات اللازمة لتقدم التنمية.
- توفير موارد لصناعة القرار المستند إلى الدليل مع النوعية "الملائمة للغرض". (ذات صلة، دقيقة، دقة المواقيت، والاستقلالية)
- أن يخدم كإطار عمل متماسك للمساعدات الدولية والثنائية للإحصاء ولتجنب أنظمة موازية للمراقبة واحتياجات التقييم العامة لبرامج المانحين.
- الإدراك بأن تلبية الاحتياجات الوسطية للإحصاء ستستمر خلال عمليات التطوير.

يجب أن توضح الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء أين يقف النظام الإحصائي حالياً، وماهية التطوير التي يحتاجها وكيفية إنجاز ذلك. وأن تعمل الإستراتيجية على:

- توفير تقييم للوضع الحالي للنظام الإحصائي الوطني (أين نحن؟)، دمج تقييم شامل للمخرجات الإحصائية مقاسه مقابل معايير متفق عليها.
- الإبقاء على الإنتاج الإحصائي والمحافظة على الأنشطة والإجراءات القائمة خلال عملية تحضير الإستراتيجية.
- تقديم رؤية للإحصاءات الوطنية (إلى أين نرغب في الوصول)، ووضع الإستراتيجيات لإنجاز الرؤية (كيف يمكن أن نصل إلى هناك)، والتي ستعالج المحددات المؤسسية والتنظيمية وإدماج (تكامل) كل أطر تخطيط الإحصاء، ومؤشرات الأداء (كيف نعرف أننا وصلنا)، وليس خطة عمل فقط.
- إدماج بعض الإستراتيجيات الفرعية للقيادة والإدارة، والإدارة المالية، والموارد البشرية، والاتصال، والبنية التحتية (مثال ذلك تكنولوجيا المعلومات)، والنشر، بالإضافة إلى مجالات العمل الفني (مثال ذلك حسابات الدخل القومي، إحصاءات الفقر، وإحصاءات الصحة).
- وضع برنامج متكامل حول بناء القدرات الإحصائية، والذي:
 - ✓ سيبنى قدرات لتطبيق وتبني الإستراتيجية.
 - ✓ يحول الإحصاءات إلى معلومات من خلال التحليل، والنشر، والدعاية وتعليق المستخدمين.
 - ✓ يحدد الأولويات والمواقيت (لا يمكن عمل كل شيء بنفس الوقت).
 - ✓ يوفر إطار عمل للتنفيذ السنوي لخطط العمل.
 - ✓ أن يكون واقعياً، قابل للمناقشة ومرن بشكل كافي للتعامل مع التغيرات في الأولويات، والاحتياجات الجديدة من المعلومات، والدروس المستفادة، وسهل التحقيق ما أمكن!
 - ✓ يحدد الاحتياجات المالية: يتجاوب مع احتياجات المستخدمين لكنه واقعي من حيث الموارد. (وهذا يتضمن عمل أولويات، تتابع فعالية الكلفة؛ على سبيل المثال الأخذ في الاعتبار الطرق البديلة لإنتاج المعلومات كالمصادر الإدارية ومسوح العينة)

References

- David, Fred R., *Concepts of Strategic Management*, 6th Edition, Prentice Hall International, Inc., 1997.
- Department for International Development (UK), *Statistics Matters: Eliminating World Poverty*.
- IMF et al, *Consultative Seminar on Governance of National Statistical Systems*, Singapore, May 28–30, 2003.
- IMF: *Statistical Organization Within a Data Quality Framework, Statistical Organization in Proceedings of a Seminar Organized*, Statistics Department of the IMF, November 2000. Edited by Clare Liuksila.
- IMF: *Guide to the General Data Dissemination System (GDDS) Manual*, IMF, Statistics Department, November 2001.
- Lucie Laliberté: *Statistical Capacity Building Indicators Final Report*, July 2002.
- OECD et al.; *Action Plan on Managing for Development Results, Second International Roundtable*, Marrakech, Morocco, 2004.
- PARIS1 Pamphlet: *Why Governments Need Good Statistics*. PARIS21 Website: www.paris21.org
- Robert S. Kaplan and David P. Norton: *The Strategy-focused Organization*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2001.
- Sarmad Khawaja and Thomas K. Morrison: *Statistical legislation: Towards a More General Framework*, IMF Working Paper, WP/02/179.
- UN Statistical Office: *Household Surveys of Agriculture, a Methodological Study*, Department for Technical Cooperation in Development, Statistical Office, NY, 1991.
- United Nations: *Handbook of Statistical Organization*, Third Edition, New York, 2003.
- United Nations, *Guidelines for Needs Assessment and Strategy Development (NASD), A Strategy for Implementation of the Addis Ababa Plan of Action for Statistical Development in Africa in the 1990s*, United Nations Economic Commission for Africa, Addis Ababa.
- United Nations, *A Strategy for the Implementation of the Addis Ababa Plan of Action for Statistical Development in Africa in the 1990s*, United Nations Economic Commission for Africa and the United Nations Development Programme, Addis Ababa and New York, 1993.
- United Nations, *Some Guiding Principles for Good Practices in Technical Cooperation for Statistics*, UN Statistical Commission, E/CN.3/1999/19.
- United Nations Statistics Division, <http://unstats.un.org/unsd/goodprac/bpabout.asp>
- World Bank, *A Sourcebook for Poverty Reduction Strategies, Volume I: Core Techniques and Cross-Cutting Issues*, Washington DC, 2002.

World Bank, *Guidelines for the Preparation of Statistical Master Plans*, Washington DC, 2003.

Willem F.M. de Vries: *How We are Doing: Performance Indicators for National Statistical Systems*, Netherlands Official Statistics, Vol. 13, Spring 1998.

Zambia: *Poverty Reduction Strategy Paper 2002–2004*, Ministry of Finance and National Development, May 2002.