



# برامج تدريب مستدامة في المكاتب الإحصائية الوطنية



**United  
Nations**



الشبكة العالمية لمعاهد التدريب الإحصائي  
Dag Roll-Hansen and Elisa Rustenbach



## تقديم

يعمل المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية بشكل مستمر على بناء قدرات الكوادر البشرية العاملة في المكاتب الإحصائية العربية في كافة مجالات الإحصاءات الرسمية، ويقوم بمهمته هذه عن طريق التدريب الإقليمي الوجيه وعن بعد وكذلك الزيارات والحلقات الدراسية والتدريبات المحلية. إضافة إلى ذلك، يدرك المعهد أهمية إنتاج الأدلة والمنهجيات والتقارير البحثية التي تعزز كافة جوانب العمليات الإحصائية وإنتاج البيانات من قبل المكاتب الإحصائية الوطنية ومنتجاتي البيانات الآخرين الشركاء في النظام الإحصائي الوطني.

وكما تعلمون، وبحكم مكانة المعهد كمؤسسة إقليمية ذات تاريخ طويل في الوطن العربي، كان المعهد أحد المؤسسين للشبكة العالمية لمعاهد التدريب الإحصائي التي تتخذ من شعبة الإحصاء في الأمم المتحدة كسكرتارية لها. وشارك المعهد منذ بدء الشبكة أعمالها في كافة الاجتماعات والمداولات وساهم بقسط كبير في مخرجاتها، كما أبدى رأيه في كل الإقتراحات التي قُدمت بخصوص كيفية مساعدة الشبكة للمكاتب الإحصائية الوطنية في جهودها لإنتاج بيانات ذات جودة تلبي حاجة كافة المستخدمين وتستجيب لمتطلبات قياس مؤشرات التنمية المستدامة 2030 والإبلاغ عنها.

وأسفرت أعمال الشبكة عن إنتاج وثيقتين بحثيتين هما:

1. برامج تدريب مستدامة في المكاتب الإحصائية الوطنية: يمكن الوصول

اليها من خلال الرابط

<https://unstats.un.org/gist/resources/documents/Sustainable-statistical-training-programs-at-NSOs.pdf>

2. تحسين التدريبات التي تركز على تنسيق النظام الإحصائي الوطني:

يمكن الوصول إليها من خلال الرابط  
<https://unstats.un.org/gist/resources/documents/Report-training-NSS-coordination-Final.pdf>

ولتمكين المسؤولين في المكاتب الإحصائية العربية من الاستفادة القصوى من هاتين الوثيقتين الهامتين، قام المعهد بخطوة أخرى وهي ترجمة نسخة مختصرة من الوثيقتين إلى اللغة العربية، يقينا أن هذا سيشجع على إستخدامهما في جهود وبرامج تعزيز التكامل والتنسيق بين منتجي البيانات في النظم الإحصائية العربية وفي مأسسة بناء القدرات الإحصائية في المكاتب الإحصائية العربية أو في الأنظمة الإحصائية العربية بشكل عام.

الهادي السعيد  
المدير العام

## جدول المحتويات

3	تقديم.....
7	1. ملخص.....
11	2. تحديد الاحتياجات التدريبية.....
11	2 - 1 عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.....
11	2 - 1 - 1 التدريب المُخصَّص (ad hoc).....
11	2 - 1 - 2 تقييم الاحتياجات التدريبية.....
12	2 - 1 - 3 تقييم الفجوة الفردية.....
15	2 - 1 - 4 ملخص تحديد الاحتياجات التدريبية.....
61	2 - 2 أهمية التدريب وعلاقته باحتياجات المشاركين فيه.....
17	2 - 3 التطوير الوظيفي.....
19	2 - 4 الحاجة إلى تنمية القدرات المتعلقة برصد أهداف التنمية المستدامة والاحتياجات المستجدة.....
19	2 - 5 الموظفون الجدد.....
21	2 - 6 التدريب الإداري.....
22	2 - 7 التدريب على النظام الإحصائي الوطني.....
24	2 - 8 المستخدمون الخارجيون.....
25	2 - 9 الحاجة إلى تنمية القدرات المتعلقة بجائحة كورونا-19.....
25	3. تلبية الاحتياجات التدريبية.....
25	3 - 1 موارد داخلية.....
25	3 - 1 - 1 مدربون داخليون أم خارجيون.....

29	..... 3 - 1 - 2 الدعم التعليمي
30	..... 3 - 1 - 3 توقيت وأولوية التدريب
31	..... 3 - 2 مقدمو التدريب الوطنيين
33	..... 3 - 3 مقدمو التدريب الإقليميون والدوليون
34	..... 3 - 4 التنسيق بين المراكز الإقليمية
36	..... 3 - 5 الدافع للتعليم والتعلم
39	..... 3 - 6 الموارد المخصصة للتدريب الداخلي
40	..... 3 - 7 التعلم من المنظمات الشقيقة والشبكات والزملاء
40	..... 3 - 7 - 1 التعاون التطويري بين المكاتب الإحصائية الوطنية
41	..... 3 - 7 - 2 التعاون من خلال شبكات التواصل الاجتماعي
41	..... 3 - 7 - 3 التدريب أثناء الخدمة وتنظيم العمل لتعزيز التعلم
42	..... 4. تقييم التدريب من أجل التحسين المستمر - تعلم ما يصلح وما هو مطلوب
45	..... 5. المضي قدماً: خارطة طريق لتعزيز برامج التدريب
45	..... 5 - 1 التوصيات الأولية
47	..... 5 - 2 نتائج أخرى
52	..... 6. ملاحق
52	..... 6 - 1 معلومات الاتصال في الدول:
54	..... 6 - 2 معلومات الاتصال مع المراكز الإقليمية:
55	..... 6 - 3 المراجع:

## 1. ملخص

تحتاج المكاتب الإحصائية الوطنية على غرار جميع أماكن العمل إلى بناء القدرات اللازمة لموظفيها ولظروف معينة ضمن المتطلبات العالمية لهذه المكاتب. ويمكن للمنظمات الدولية التي تقدم التدريب في مجال الإحصاءات الرسمية تقديم المشورة حول الدورات التدريبية، ولكن المكاتب الإحصائية الوطنية هي التي تنظم برامج وأطر تدريب مستمرة تناسب موظفيها واحتياجاتها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن برامج أو وحدات التدريب التي يتم تطويرها من قبل المكاتب الإحصائية الوطنية أو بالتعاون معها، غالباً ما توفر تدريب لكيانات حكومية أخرى في دولها. وفي بعض مناطق العالم، تدعم مراكز التدريب الإقليمية المكاتب الإحصائية الوطنية في تدريب موظفيها، وبالأساس في مساعدتها على تحديد الاحتياجات وتوفير التدريب.

ويصف هذا التقرير استقصاء حول كيفية تنظيم التدريب في المكاتب الإحصائية الوطنية، وحينما يكون ذلك مناسباً، كيف يتم دعمها من قبل مراكز التدريب الإقليمية لبناء القدرات التي تحتاجها. إن التدريب الذي تقدمه المكاتب الإحصائية الوطنية في البلدان التي تكون فيها هذه المكاتب غير مؤسّسة بصورة جيدة غالباً ما يفتقر إلى التنظيم، فهو غالباً ما يكون تخصيصاً ويركز على ما هو متاح بدلاً من احتياجات ومهارات محددة للموظفين. ولا يكون التدريب أيضاً ضمن الأولويات خاصة في الدول التي يكون فيها التمويل شحيحاً، حيث تصبح المنافسة شديدة بين مختلف الأولويات. وفي مثل هذه السياقات، يجب أن يعتمد الموظفون على دوافعهم ومبادراتهم الخاصة للحصول على التدريب لأنهم لا يحصلون في كثير من الأحيان على تدريب شامل في متناولهم.

وقد كُلفت الشبكة العالمية لمعاهد التدريب الإحصائي التي تعمل على بناء قدرات إحصائية مستدامة من خلال تقديم التدريب بكفاءة وفعالية وانسجام، بإعداد هذا التقرير بهدف إيجاد سبل لزيادة تعريز قدرة المكاتب الإحصائية الوطنية. وقام بتمويل إعداد هذا التقرير إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة/ شعبة الإحصاء في الأمم المتحدة والتي تعمل أيضاً كأمانة للشبكة العالمية لمعاهد التدريب الإحصائي.

ويهدف هذا التقرير إلى تسليط الضوء على النجاحات والتحديات والاحتياجات المتعلقة بإنشاء برامج تدريب داخلية مستدامة ومواصلة تطويرها. وكان من الضروري لهذا الاستقصاء أن يقتصر على عدد قليل من الدول والمنظمات الإحصائية، ولكن تم اختيارها لتوفير شريحة جيدة من الحالات. وكما هو الحال دوماً، يجب توخي الحذر لتجنب التعميم غير المبرر.

لقد جُمعت معلومات عن برامج التدريب في 15 دولة هي: أثيوبيا، المغرب، البرازيل وجمهورية الدومنيكان، نيبال، إيرلندا، الفلبين، نيكارغوا، قرغيزستان، اوكرانيا، ملاوي، موزنبيق، السينغال، النرويج، وميانمار. وفيما يخص قرغيزستان واورانيا فقد تم الحصول على الإجابات مكتوبة. ولم يتم إجراء مقابلات مع ممثلي الجهاز المركزي للإحصاء في ميانمار ولكن قدم المعلومات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يعمل هناك على بناء قدرات الجهاز.

كما جرت مقابلات مع سبع منظمات إقليمية تدعم المكاتب الإحصائية الوطنية بما في ذلك اللجنة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادي، المدرسة الوطنية للإحصاء والتحليل الاقتصادي في السنغال، المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط، مركز التدريب الإحصائي لشرق أفريقيا، ومركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية للدول الإسلامية. وبالنسبة للمعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية فقد تم إرسال الإجابات كتابةً.

وأُسفرت المقابلات عن مجموعة متنوعة من النتائج، نسلط الضوء على أربع منها في هذا التقرير:

(1) إنشاء مخزون للمواد والأدوات التدريبية يمكن أن يستعمل لنفع عالمي مشترك وفعال من حيث الكلفة ويساعد المكاتب الإحصائية الوطنية على الوصول إلى موقع مشترك يمكن فيه الحصول على تدريب جيد. ويمكن للمكاتب الإحصائية الوطنية وللمنظمات الإقليمية تكييف المواد المتاحة لتتناسب احتياجاتها وكذلك إتاحة موادها وأدواتها للآخرين.

(2) إن من شأن وضع منهج تعليمي موحد أن يعطي المكاتب الإحصائية الوطنية نقطة انطلاق لتحديد احتياجاتها التدريبية ووضع برنامج تدريبي، كما سيساعد هذه المكاتب على معرفة أين ستركز مواردها في تطوير التدريب ومواده. ويمكن أن تكون التوجيهات المتعلقة بكيفية تنظيم التدريب مفيدة للدول التي تقوم بإعداد برنامجها التدريبي أو التي بصدد تحسين برامجها التدريبية.

(3) إن إرساء مجموعة من التوصيات للتدريب سيساعد المكاتب الإحصائية الوطنية التي بدأت للتو في وضع برنامج تدريبي على تطبيق الدروس المستفادة من دول أخرى واستخدام الحد الأدنى من الموارد المتاحة لها استخداماً فعالاً في كثير من الأحيان. وينبغي أن ينصب التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وتنظيم التدريب.

(4) إن تعزيز وتوضيح دور المنظمات الإقليمية والعالمية في بناء برامج التدريب على الصعيد القطري هو أمر أساسي للتقدم الشامل في مجال الإحصاءات. وفي الوقت الراهن، يتباين دور المنظمات الإقليمية بشكل واسع ومن المرجح أن تكون جهوداً كثيرة مكررة أو لا تؤدي إلى نتائج مستدامة.

وتظهر في الجزء الأخير من هذه الورقة نتائج أخرى هامة، من بينها:

- يشكل نقص الوقت والموارد تحدياً مشتركاً للمدربين والمشاركين على حد سواء ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحفيز الخبراء في المكاتب الإحصائية الوطنية على تطوير التدريب من خلال التثمين والأجور الإضافية

على سبيل المثال. وبموازاة ذلك، سيستفيد الدارسون مثلاً من تحفيز أعلى للتدريب من خلال الحصول على مهام وفرص مهمة للترقية.

- إن الدعم والالتزام القوي لتمويل التدريب من المكاتب الإحصائية الوطنية أو مسؤول أعلى في الحكومة هو المفتاح لوضع برنامج تدريبي متين.
- بعد كل دورة دراسية، يمكن تحديد الموظف الذي سيصبح مدرباً في الدورات المقبلة، وينبغي أن يتلقى هذا الشخص تدريباً إضافياً ودعمًا بيداغوجياً في الموضوع.
- أدت الجائحة الحالية إلى التحول نحو التدريب من خلال الإنترنت، واشتمل هذا على التدريب الوجيه عبر الشاشات وأنواع مختلفة من التعليم الإلكتروني عن بعد.
- إن ثورة البيانات والرقمنة وضعت تحديات أمام المكاتب الإحصائية الوطنية تحتاج إلى دعم لمواجهةها، لذا فإن هذه المواضيع تحتاج إلى تركيز بين أعضاء الشبكة العالمية لمعهد التدريب الإحصائي.
- أن هدف هذا التقرير هو تقديم توجيه وإلهام للمكاتب الإحصائية الوطنية والمنظمات الإقليمية التي تدرب الموظفين الذين ينتجون إحصاءات رسمية.

## 2. تحديد الاحتياجات التدريبية

### 2 - 1 عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك ثلاث طرق تحدد بها المكاتب الإحصائية الوطنية والمراكز التدريبية الإقليمية الاحتياجات التدريبية:

- (1) تدريب مُخصص (ad hoc) استجابة لطلبات مباشرة،
- (2) تدريب موظفين على إجراء تقييم للاحتياجات التدريبية والاستجابة وفقاً لذلك،
- (3) إجراء تقييم فردي للفجوة في المهارات والكفاءات لتحديد الاحتياجات التدريبية.

### 2 - 1 - 1 التدريب المُخصص (ad hoc)

لا تحاول بعض الدول بشكل استباقي تحديد احتياجاتها التدريبية بل تستجيب للاحتياجات عند حصولها وطلبات نابذة من أجزاء مختلفة في المكاتب الإحصائية الوطنية أو في النظام الإحصائي الوطني. ففي قرغيزستان توضع خطة تدريبية سنوية بناء على طلبات من مختلف المجالات الإحصائية. وفي أوكرانيا هناك تدريب منتظم ودورات تجري عند الطلب ووفقاً لمقتضيات الوقت. أما في هيئة الإحصاءات في النرويج، فيسعى برنامج التدريب الداخلي إلى الاستجابة للاحتياجات التدريبية.

### 2 - 1 - 2 تقييم الاحتياجات التدريبية

تتمثل الطريقة الثانية التي تقوم بها الدول لتحديد احتياجات التدريب في تقييم الاحتياجات الذي يجري على أساس دوري، عادة مرة واحدة في السنة. ويتفاوت شكل هذه التقييمات كثيراً من أسئلة مفتوحة بخصوص الاحتياجات التدريبية

وعن عدد الموظفين الين سيشاركون في ترتيب الدورات التي سبق تقديمها، إلى أسئلة محددة تتعلق بمن سيحضر في المستقبل. ويستخدم هذا النموذج في دول مثل المغرب، البرازيل، جمهورية الدومنيكان، ونيبال. وتقوم معظم المكاتب الإحصائية الوطنية بوضع برنامجها التدريبي السنوي على أساس مزيج من عدد الأشخاص الذين يحتاجون للتدريب وما إذا كان محتوى التدريب قد تم تطويره بالفعل داخلياً.

### 2 - 1 - 3 تقييم الفجوة الفردية

تتمثل الطريقة الثالثة لتحديد الاحتياجات التدريبية في تقييم الفجوة بمقارنة مهارات وكفاءات كل شخص بمعياري موضوع مسبقاً. فقد حددت هيئة الإحصاء المركزي في إيرلندا 13 مهارة رئيسية وحدد 5 مستويات من المعرفة<sup>(1)</sup> في كل واحدة من هذه المهارات. وبالإضافة إلى ذلك، حددوا مستوى المعرفة اللازم في كل مهارة من المهارات ال 13 لكل وصف وظيفي بين الموظفين الإحصائيين في الهيئة. ثم أجروا تقيماً للفجوة بالطلب من المدراء تعيين معيار للدور وللموظفين لترتيب أنفسهم على كل من المهارات ال 13. وقد أنشئ برنامجهم التدريبي كنتيجة مباشرة لتقييم الفجوة، حيث يتم إجراء هذا التقييم مرة واحدة في السنة وبالتالي تحديد البرنامج التدريبي لكل موظف. ويتم تحديد الدورات التدريبية أو الحصول عليها بناء على أعلى حاجة.

يقوم المعهد الوطني لمعلومات التنمية (المكتب الإحصائي الوطني) في نيكاراغوا أيضاً بتقييم للثغرات من خلال مشروع خاص يموله بنك التنمية للدول الأمريكية. فقد أجرى استشاري مقابلات فردية مع كل عضو من الموظفين الإحصائيين في المكتب الإحصائي الوطني. ولا يتوفر في نيكاراغوا أي تدريب داخلي. وكجزء من المشروع قاموا بالتعاون مع جامعتين وطنيتين لتطوير التخصصات ودرجة البكالوريوس والماجستير لمعالجة الفجوات التدريبية. وهذا المشروع هو لمرة واحدة الآن، وليس من الواضح ما إذا كان البرنامج التدريبي سيستمر عند الانتهاء منه.

1 [https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.58/2018/mtg4/Session\\_3\\_PPT\\_Application\\_of\\_Statistical\\_Training\\_Framework.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.58/2018/mtg4/Session_3_PPT_Application_of_Statistical_Training_Framework.pdf)

وتقوم موزنبيق بتحليل كفاءات الموظفين ومقارنتها بقائمة الاحتياجات التدريبية المتاحة. ويركزون حالياً هذا الجهد على المعهد الوطني للإحصاء (المكتب الإحصائي الوطني) ولكنهم يخططون لشمول النظام الإحصائي الوطني عند الانتهاء منه.

واخيراً، يستخدم معهد البحوث والتدريب الإحصائي في الفلبين تقييم الفجوة لموظفي المعهد الداخليين، من أجل رفع مستواهم في المهارات أو في القدرة على تدريس مواضيع جديدة. ومع ذلك، ليس لديهم القدرة على إجراء تقييم لهذه الفجوة في هيئة الإحصاء الفلبيني لأنها مؤسسة منفصلة.

وفيما يتعلق بالمنظمات الإقليمية مثل المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، ومركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، والمعهد الإفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط، والمعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ، تقوم هذه المنظمات بوضع خطة تدريبية متعددة السنوات يتم مراجعتها سنوياً وتطويرها برؤية ثاقبة من رؤساء المكاتب الإحصائية الوطنية في مناطقها أو من لجنة فنية. وتأخذ خطة المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية في الاعتبار أولويات أخرى مثل أهداف التنمية المستدامة، وله خمسة أهداف لكل منها مبادراتها:

- 1) تحسين القدرات الإحصائية للمكاتب الإحصائية الوطنية من خلال توفير التدريب الجيد والبحث والمساعدة الفنية.
- 2) التدريب على المواضيع المستجدة في الإحصاء.
- 3) إيجاد الموارد لتطوير القدرات على التدريب.
- 4) تطوير التعاون الدولي.
- 5) إرساء الحوكمة والإدارة الرشيدة في المعهد للمساعدة على القيام بدوره.

يرسل مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية استبياناً للمكاتب الإحصائية الوطنية كل عامين يطلب فيه احتياجات التدريب والتدريب الذي يمكن لهذه المكاتب أن توفره، على الرغم من وجود

بعض المرونة للاستجابة لطلبات الدول. يحاول المركز التوفيق بين الاحتياجات والمدربين المتاحين من خلال أخذ اللغات المستخدمة والقرب والتوزيع الجغرافي العادل بعين الاعتبار.

وتستجيب اللجنة الاقتصادية لأميركا اللاتينية والبحر الكاريبي لطلبات التعاون من المنظمات الدولية مثل صندوق الأمم المتحدة للسكان والبنك الدولي، وهي مدفوعة إلى حد كبير نحو توفير التدريب في الأماكن التي يمكنها توفير التمويل.

أشارت المكاتب الإحصائية الوطنية التي تمت مقابلتها إلى أن المنظمات الإقليمية والدولية تستجيب لاحتياجاتها بدرجات مختلفة، وفي بعض الأحيان يُطلب من هذه المكاتب تحديد احتياجاتها بكتابة شروط مرجعية للتدريب مثلاً، وفي حالات أخرى، تقوم المنظمة بصياغة هذه الشروط المرجعية ويبيدي المكتب الإحصائي الوطني رأيه فيها. وفي التدريب المتعلق بالمشاريع، غالباً مع تكون الدورات التدريبية محددة مسبقاً وتأتي كحزمة، ولا يمكن التأثير فيها من قبل مكتب الإحصاء الوطني.

لا تساعد مراكز التدريب الإقليمية التي اجريب مقابلات معها الدول على تنظيم برامج تدريبية على وجه التحديد عن طريق إنشاء هيكل لدورات تدريبية أو موظفين. غير أن مراكز إقليمية متعددة مثل المعهد الإفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط أقر تدريب المدربين كأولوية لمساعدة الدول على تقديم التدريب الخاص بها.

أشارت دول ومؤسسات إقليمية مختلفة للتطور المتغير باستمرار لحاجات البيانات، فهناك حالياً اتجاه نحو البيانات الضخمة وتصفح الانترنت من بين مواضيع أخرى. أشارت نيبال والمدرسة الوطنية للإحصاء والتحليل إلى أن الدورات التدريبية على الإنترنت والمدربين من ذوي الخبرة في المواضيع الناشئة محدودة ويصعب العثور عليهما.

## 2 - 1 - 4 ملخص تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك مزايا وعيوب محتملة لكل من هذه الطرق:

- (1) عندما توضع برامج التدريب بناء على طلبات، فقد تكون مصممة للاحتياجات التدريبية لعدد قليل من الموظفين الذين أدلوا بصوتهم وليس لتغطية احتياجات المنظمة. لقد أشارت جمهورية الدومينيكان إلى أنه قبل وضع تقييم رسمي لديهم ما يسمونه «المسافرون المتكررون» وهم عدد قليل من الموظفين الذين سيحضرون جميع الدورات التدريبية.
- (2) غالباً ما تتضمن تقييمات التدريب عدداً محدوداً من الأسئلة أو يتم ملؤها فقط من قبل المدراء، ويمكن أن يؤدي هذا إلى مشكلتين: عدم تحديد المجموعة الكاملة من الدورات المطلوبة أو سوء تحديدها تماماً لأن المشرف لا يفهم حقاً مهارات موظفيه أو أنه غير مطلع على أحدث المتطلبات.
- (3) يبدو أن تقييم الثغرات تقدم تقييماً للاحتياجات التدريبية الأكثر تخصصاً. وهذه الطريقة تتطلب وقتاً كبيراً في خلق وإدامة وأحياناً تحديد احتياجات تدريبية محددة للغاية بحيث لا يتوفر لبرنامج التدريب الوقت والموارد لتبتيها.

قد يكون للمكاتب الإحصائية الوطنية مقارنة بالمنظمات الإقليمية والوطنية إيجابيات وسلبيات مختلفة عند استجابتها لتقييمات الاحتياجات. فمن المرجح أن تكون لدى المكاتب الإحصائية الوطنية معرفة أفضل بالتحديات والحلول الممكنة لمعالجة الثغرات، غير أنها قد تفتقر إلى الموارد لتقوم بذلك. أما المنظمات الإقليمية والدولية فتفتقر إلى المعرفة العميقة بحالة كل دولة ولكن لديها نفاذ أكبر للوصول إلى الموارد لسد الثغرات.

## 2 - أهمية التدريب وعلاقته باحتياجات المشاركين فيه

تختلف طريقة اختيار المشاركين المتدربين حسب الدولة. وفي الكثير من الحالات، يرشحهم مشرفهم كما هو الحال في ميانمار والبرازيل. ولدى العديد من الدول منصة على الإنترنت أو نظام للبريد الإلكتروني الشامل حيث يمكن لأي شخص التقدم بطلب إلى الدورة التدريبية ومن ثم يقوم المشرف بالموافقة على التدريب، على غرار النرويج ونيبال والفلبين. وأخيراً، فإن الدول التي تستخدم أسلوب تقييم الفجوة كثيراً ما يكون لديها مجموعة من الأساليب. فعلى سبيل المثال، في إيرلندا لدى كل إحصائي برنامج تدريبي مصمم خصيصاً له، غير أن بعض الموظفين قد لاحظوا أنه على الرغم من أن بعض الدورات الأولية تقدم لهم، فإنهم كثيراً ما كان يتعين عليهم أن يكونوا استباقيين بشأن الحصول على تدريب أكثر تخصصاً.

أما بالنسبة للدورات الموجودة حالياً، تشر جميع الدول تقريباً نبذة تصف خصائص من ينبغي عليهم أخذ الدورة، وإذا كان هناك عدد كبير من المتقدمين، فإنهم يختارون البعض منهم من خلال مدى انطباق المعايير عليهم. وكما أشار البنك الإفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط أن الأولوية تعطى إلى حد ما للمشاركات وأصبح القيام بذلك أسهل لأن الدورات التدريبية على الإنترنت وليس وجهاً لوجه.

وأشارت بعض الدول إلى اختلاف في مستوى وأهمية التدريب الذي يتم وصفه داخلياً مقارنة بالمستوى الذي يتم وضعه خارجياً. وكمثال على ذلك، غالباً ما يتم التدريب على إحصاءات الاقتصاد الكلي في المغرب على شكل ورشة عمل يجلب الزملاء التحديات التي يواجهونها في عملهم وإيجاد حلول لها بالتعاون مع الخبراء المعنيين. وفي النرويج، أظهرت تقييمات الدورات أن التدريب على الرزمة الإحصائية SAS الذي قام به خبير داخلي كان أكثر صلة بعمل المشاركين المتدربين من تدريب مماثل قام به استشاري خارجي. يقوم معهد الفلبين للبحوث الإحصائية والتدريب بتكليف كل دورة تدريبية باستخدام بيانات المؤسسة التي تتلقى التدريب، مما يجعل الأمثلة أكثر ملائمة لعمل المشاركين.

يتم تقديم قدر كبير من التدريب من المنظمات الدولية وشركاء التنمية كجزء من المشاريع. فعلى سبيل المثال، تتعاون ملاوي مع المنظمات الدولية مثل مكتب التعداد الأمريكي لتلقى المساعدة الفنية المتعلقة بمشاريع محددة مثل تعداد السكان. وهذا يجعل من الممكن استخدام المهارات المكتسبة على الفور. غير أن أحد العيوب في التدريب المقدم لدعم المشاريع هو أنه لا يستجيب بالضرورة للاحتياجات طويلة الأجل للمكتب الإحصائي لأن التدريب يأتي كجزء من المشروع ولا يعكس بالضرورة أولوية تم اختيارها من جانب المكتب الإحصائي في ملاوي. ووضعت ميانمار منهجاً تدريبياً لمواجهة هذا التحدي من خلال تشجيع شركاء التنمية على تقديم التدريب الذي يتماشى مع الاحتياجات التي حددها المكتب الإحصائي الوطني. ومع ذلك، فإن معظم التدريب من الشركاء هو جزء من مشروع، ويتم توفيره بغض النظر عن الاحتياجات المحددة في مناهج التدريب.

## 2 - 3 التطوير الوظيفي

يُنظر إلى التدريب عموماً على أنه إيجابي بالنسبة للتطوير الوظيفي، ولكن قلة قليلة من البلدان يمكن أن تربط مباشرة بين التدريب والنهوض بالموظفين. ولاحظ عدد قليل من البلدان أن مجموعة كبيرة من المهارات تتصل بالترقيات المحتملة بصورة غير مباشرة، ولكن لا توجد صلة مباشرة بالنسبة لمعظمها. وأشارت جمهورية الدومينيكان والنرويج وملاوي إلى أن التدريب يجعلك أكثر جاذبية للترقية. والعديد من البلدان، مثل نيبال والبرازيل، لديها هياكل حيث تستند الترقية إلى حد كبير على طول المدة داخل المنظمة. ففي قبرغيزستان وميانمار، تعتمد الترقية على عدد سنوات العمل بالإضافة إلى امتحانات يتم اجتيازها. ويتعين على الموظفين لكي يتم ترقيتهم في المغرب اجتياز امتحان، وقد وضع البرنامج التدريبي دورات تساعدهم على النجاح في ذلك. لدى المكتب المركزي للإحصاء في إيرلندا هيكل يتم فيه تشجيع الموظفين على التناوب بتغيير مجالات نشاطهم كل 3 - 7 سنوات، حيث يمكن للموظفين النظر في المهارات المحددة لوظيفة قد يرغبون فيها والبدء بشكل استباقي بأخذ التدريب المتعلق بتلك الوظيفة على أمل أن يؤدي بهم ذلك إلى هناك.

## تركيز على جمهورية الدومينيكان

إيمانويل جاتون هو رئيس شعبة التجارة الخارجية في المكتب الوطني للإحصاء في جمهورية الدومينيكان. بدأ العمل في المكتب الوطني للإحصاء عام 2009 كجزء من الفريق الفني المسؤول عن المسح الوطني للنشاط الاقتصادي. وعلى مر السنين أخذ "الكثير من الدورات في العد" من مدرسة الإحصاءات في المكتب الوطني للإحصاء، بما في ذلك دورات حول البرامج الإحصائية، والتدريب الإداري، والديموغرافيا، والسلاسل الزمنية، ومستودع البيانات، والتجارة الدولية، وما إلى ذلك.

ووفقاً لإيمانويل، الترقيات في مكتب الإحصاء الوطني ليست مرتبطة مباشرة بالتدريب. وبعبارة أخرى، فإن التدريب لا يضمن لك الترقية. ومع ذلك، عندما ينظر حوله إلى الزملاء الذين بدأ معهم في العمل، يلاحظ أن أولئك الذين شاركوا في التدريب يشغلون حالياً مناصب أعلى من أولئك الذين لم يشاركوا في التدريب. ويعزو الفضل في صعوده جزئياً إلى كل التدريب الذي حصل عليه من خلال مكتب الإحصاء الوطني.

تواجه مراكز التدريب الإقليمية صعوبة في تقييم ما إذا كانت المهارات المكتسبة في التدريب ذات صلة بالوظائف، وإن كان بعضها قد بذل محاولات. وقد حاول المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية إدراج تدريبه في معايير عملية ترقية للموظفين. يتطلب المعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ من المشاركين في تدريبهم طويل الأجل القيام بمشروع بعد الدورات التي ترتبط مباشرة بعملهم اليومي وتقديم عرض على ما تعلموه. وأشارت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ إلى أنه غالباً ما يكون من الصعب على الموظفين استخدام المهارات المكتسبة حديثاً: فعندما يعودون إلى وظائفهم يعودون إلى الإجراءات الروتينية في منظماتهم ويضطرون إلى إكمال نفس المهام التي كانوا يقومون بها قبل التدريب. وبالتالي، فإن تطبيق مهارات جديدة وتغيير طريقة العمل نتيجة للتدريب غالباً ما يكون أمراً صعباً. إن تحسين عملية تقييم التدريب بحيث يمكن أن تكون أفضل في فهم الأثر طويل الأجل للمهارات المكتسبة هو هدف لمعظم مراكز التدريب الإقليمية. تبحث الشبكة العالمية لمعاهد التدريب الإحصائي حالياً إمكانية إرساء مبادئ توجيهية لتقييم التدريب.

## 2 - 4 الحاجة إلى تنمية القدرات المتعلقة برصد أهداف التنمية المستدامة والاحتياجات المستجدة

يشير المعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ إلى أن اعتماد أجندة التنمية المستدامة لعام 2030 قد أدى إلى قفزة كمية في الحاجة إلى الإحصاءات، بالنظر إلى أن عدد المؤشرات اللازمة لتتبع التقدم قد زاد من 60 مؤشراً فقط في عهد الأهداف الإنمائية للألفية إلى 231 مؤشراً. وأدت هذه الزيادة في الطلب على المؤشرات بمقدار أربعة أضعاف، وبالتالي على الإحصاءات ذات الصلة، إلى زيادة الطلب على النظم الإحصائية الوطنية رغم أنه حتى العديد من البلدان المتقدمة لم تتمكن من تلبية الطلب. وقد أدى الاستخدام المتزايد للبيانات الإدارية، بالإضافة إلى الإحصاءات الرسمية الناتجة عن التعدادات والمسوح، إلى زيادة الطلب على تنمية القدرات الإحصائية في كل المكاتب والنظم الإحصائية الوطنية. كذلك، تغير مجال الإحصاء تغيراً كبيراً مع ظهور أنواع جديدة من البيانات، بما في ذلك «البيانات الضخمة»، والبيانات الجغرافية المكانية التي انعكست على البيانات التقليدية والبيانات التي يتم جمعها باستخدام الأجهزة المحمولة والمساحات الضوئية. ولا تستطيع البلدان في الغالب تلبية هذا الطلب المتزايد على الإحصاءات بسبب التخفيضات الحادة في ميزانية الأنشطة الإحصائية. وفي حين أن هناك طلباً متزايداً على الإحصاءات لاتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، فإنه لا يتوفر عدد كافٍ من الإحصائيين المدربين، كما أن هناك نقصاً في الموارد المالية المخصصة، إن هناك حاجة متزايدة إلى تنمية القدرات في مختلف مجالات الإحصاءات<sup>(2)</sup>.

2 يستند هذا إلى أربعة مسوح لتقييم الاحتياجات:

- (1) تقييم الإحصاءات الزراعية والريفية التي أجراها المعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ،
- (2) تقييم الإحصاءات الجنسانية الذي أجرته هيئة الأمم المتحدة للمرأة،
- (3) مسح عام لتقييم احتياجات التدريب أجرته باريس 21 (استجابة للمسح المشترك حول النهج الجديدة لتنمية القدرات والأولويات المستقبلية، مشروع تقرير للجنة (الإحصائية للأمم المتحدة 2018)، و4 تقييم من قبل الشبكة العالمية لمعهد التدريب الإحصائي (رسائل رئيسية من تقييمات الاحتياجات التدريبية، ملخص ممارسة تقييم الاحتياجات)

<https://unstats.un.org/gist/resources/Outputs-from-Task-Teams/2018/>.

## 2 - 5 الموظفين الجدد

وفقاً لـ دليل الأمم المتحدة القادم بشأن إدارة وتنظيم النظم الإحصائية الوطنية فإن «إدماج الموظفين المعيّنين حديثاً في مكتب الإحصاء الوطني<sup>(3)</sup> ينطوي على عملية (استقراء) حيث يتعين على الموظفين الجدد التكيف أو التأقلم مع وظائفهم وبيئة العمل»، وبالإضافة إلى ذلك فإن «الموظفين المعيّنين حديثاً يجب أن تُوفّر لهم جميع المعلومات والأدوات اللازمة ليصبحوا جاهزين للعمل بشكل كامل في الوقت المناسب»، بما في ذلك من خلال التدريب التوجيهي والمؤتمرات». وهناك عدد قليل من المكاتب الإحصائية الوطنية التي تقوم بترتيب أو توفير التدريب الخاص بالموظفين الجدد، على الرغم من وجود بعض الاستثناءات. فقد وضعت إيرلندا برنامجاً للسنة الأولى يتضمن برامج فصلية ربعية مع موارد عن كيفية إنجازها. وبحلول نهاية العام الأول، من المتوقع أن يكون الموظفون الجدد قد تعلموا الحزمة البرمجية SAS وأكملوا دورة تعرفهم على 13 مهارة حددتها المؤسسة كمفتاح للوظيفة.

كما أن البرازيل لديها تدريب موجه نحو الموظفين الجدد يغطي المعلومات العامة عن المعهد البرازيلي للجغرافيا والإحصاء، ومبادئ السرية، ونظام استرجاع البيانات تلقائياً، وكيفية إنشاء الأشكال والرسوم البيانية الأساسية، وكيفية التعامل مع وسائط الإعلام. كما أن لديهم عدة دورات تغطي المهارات المحددة اللازمة للوظيفة التي تبدأ من المستوى التمهيدي. وهم بصدد وضع اللمسات الأخيرة على دورة دراسية عن الإحصاءات الأساسية للاستخدام الرسمي التي سيأخذها كل موظف جديد في المعهد.

وفي قرغيزستان، يتلقى الموظفون الجدد على المستويين المركزي والإقليمي في اللجنة الإحصائية الوطنية تدريباً داعمياً لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبرنامج العمل الإحصائي. كما تم تقديم تدريب محدد من دائرة خدمة الموظفين الحكوميين وتدريب موظفي الخدمة المدنية والموظفين في البلديات منذ عام 2017. وفي عام 2020، لم يجر هذا التدريب بسبب الوباء.

3 <https://unstats.un.org/wiki/display/HSO/Chapter+12+-+Human+Resources+Management+and+Development?preview=/62587036/87426077/UN%20Handbook%20-%20Chapter%2012%20-%20rev%2018.pdf>

تقدم النرويج للموظفين الجدد أربعة أيام من التدريب الذي يعرفهم بالمنظمة والمجالات المختلفة للعمل ويغطي العمليات الإدارية. وقد تم نقل التدريب إلى جلسات عبر الإنترنت عام 2020. ولدى دولة ميانمار توجيه للموظفين الجدد وتوفر بعض التدريب لهم. وتركز معظم المكاتب الإحصائية الأخرى على التدريب أثناء العمل عند بداية عمل الموظفين الجدد، ولكن لا يوجد سوى القليل من التوجيه أو الهيكل بشأن كيفية القيام بذلك.

## 2 - 6 التدريب الإداري

لا تُضمن بعض البلدان الإدارة أو التدريبات الهامة الأخرى التي لا تختص بالإحصاءات (مثل ملاوي والسنغال)، ولكن معظمها يفعل ذلك. وبعض البلدان لديها مؤسسة مستقلة عن مكتب الإحصاء الوطني أو برنامج تدريبي، مهمتها تدريب موظفي الخدمة المدنية، مثل نيبال. وتتمثل إحدى المشاكل التي تواجهها نيبال في هذا الهيكل في أن هذه الدورات لا تُقدم إلا للأفراد الذين يتمتعون بعشر سنوات أو أكثر من الخبرة في مكتب الإحصاء المركزي.

وهناك بلدان أخرى لديها إدارة منفصلة داخل المكتب الوطني للإحصاء تعالج التدريب على المهارات غير الإحصائية. على سبيل المثال، عقدت الجمهورية الدومينيكية 22 دورة أو ندوة عبر الإنترنت عام 2019 حول مواضيع مثل الأخلاق والانضباط والإدارة وكيفية التحدث في الأماكن العامة، وتجري الأكاديمية في أوكرانيا دورات تدريبية حول أساسيات الإدارة والاتصالات وعلم النفس والأعمال.

وأخيراً، هناك بلدان تُدرج فيها المهارات الإدارية في مناهج وحدات التدريب. فعلى سبيل المثال، أدرجت نيكاراغوا مهارات الإدارة في تقييم الفجوات الذي موله بنك التنمية للأميركيتين، حيث تلقى الموظفون بمن فيهم الإحصائيون والموارد البشرية، تدريباً ذي صلة. ويقدم المغرب التدريب في مجال القيادة والتطوير المهني، والنرويج بصدد تطوير التدريب للمديرين الداخليين.

وفيما يتعلق بمراكز التدريب الإقليمية، فإن معظمها لا يغطي التدريب على المهارات غير الإحصائية. وهناك استثناءان هما المعهد الإحصائي لآسيا والمحيط

الهادئ، والذي يقدم تدريباً إدارياً لرؤساء المكاتب الإحصائية الوطنية، والمعهد الإفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط، وهو بصدد إنشاء تدريب على القيادة الإحصائية. ويبدأ التدريب لدى المعهد الإفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط بتقدير احتياجات المكاتب الإحصائية الإفريقية. وهناك مقترح لبرنامج تجريبي في بلد واحد ناطق بالفرنسية وبلد واحد ناطق باللغة الإنجليزية تم تنفيذه في أوائل عام 2021. وقد اعتاد مركز البحوث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية أن تكون لديه دورات تدريبية على المهارات الإدارية ولكنه وجه الميزانية المتاحة حالياً إلى مجالات أكثر أولوية.

## 2 - 7 التدريب على النظام الإحصائي الوطني

تضم معظم المكاتب الإحصائية الوطنية أعضاء من النظام الإحصائي الوطني



التدريب على تطوير واختبار الاستبيانات، في مركز التدريب، وكالة الإحصاء المركزية الإثيوبية في فبراير 2020. الصورة: غودرون جيفن

في تدريبهم، ويقدم بعضها دورات مصممة خصيصاً للنظام الإحصائي الوطني. وعندما يقدم معهد الفلبين للبحوث الإحصائية والتدريب دورات لأعضاء النظام الإحصائي الوطني، فإنه يتأكد من تخصيصها بحيث تستخدم أمثلة وبيانات من الوزارة المعنية. ولدى المغرب مدرسة إحصائية كاملة تغطي جميع أعضاء النظام الإحصائي الوطني. ولدى ملاوي برنامج ينتهي بشهادات تدريبية مدته سنتان يمكن لأعضاء النظام الإحصائي الوطني التقدم بطلب للحصول عليه. ومع ذلك، غالباً ما يفتقر البرنامج إلى التمويل

والتوظيف. ولدى الجمهورية الدومينيكية العديد من الفصول الدراسية في النظام الإحصائي الوطني، تركز على وجه التحديد على المؤسسات التي تساعد على وضع مقاييس لأهداف التنمية المستدامة.

وتشمل البلدان الأخرى أعضاء من النظام الإحصائي الوطني في العديد من دوراتهم التي تُقدم بانتظام. حيث أشارت موزامبيق إلى أن ما يعادل 30 في المائة من المشاركين ينتمون إلى النظام الإحصائي الوطني. وتظم البرازيل دورات تلي على نطاق أوسع حاجة النظام الإحصائي الوطني ولكن، في المتوسط، تفتح 2-3 مقاعد لكل فئة في النظام الإحصائي الوطني. وفي بعض الأحيان، تُدرج إثيوبيا أعضاء من النظام الإحصائي الوطني في دوراتهم، ولكنها حددت نهجاً أكثر تنظيماً للتدريب للنظام الإحصائي الوطني كمجال رئيسي في بعض البرامج، لا سيما في أساليب المسح، وإدارة البيانات، وحزم البرمجيات، ونظم المعلومات الجغرافية، وجودة البيانات، ونظم إدارة الجودة. وأخيراً، أُدرجت نيكاراغوا الأعضاء الرئيسيين في النظام الإحصائي الوطني في تقييم الفجوة وهم يتلقون حالياً تدريباً بتمويل من مصرف التنمية الآسيوي.

وتتباين مهارات الموظفين داخل كيانات الإنتاج الإحصائي خارج المكتب الوطني للإحصاء تبايناً كبيراً. وأشارت بلدان كثيرة إلى أن التدريب الذي يتلقاه الموظفون من الكليات أو الجامعات غير مخصص للإحصاءات الرسمية، وأن هذه الدورات لا تقدم في بلدانها. وهناك بعض الاستثناءات، مثل إيرلندا، حيث أن جامعة دبلن لديها ماجستير تم إنشاؤه حديثاً في الإحصاءات الرسمية وكان لمكتب الإحصاء المركزي القدرة على التأثير في إنشاءه. وفي السنغال، هناك نقص في المهارات في الوزارات التي تنتمي إلى النظام الإحصائي الوطني. وقد وضع مكتب الإحصاء الوطني خطة لتوفير تدريب قصير الأجل لموظفي الإحصاءات في جميع الوزارات، ولكن الخطة لم تكن ممكنة التنفيذ. ولا يمكن للرواتب أي الأجور في الوزارات أن تنافس الرواتب في المكتب الوطني للإحصاء، مما يجعل من الصعب على الوزارات تعيين موظفين مؤهلين. ويتم التصدي لهذا التحدي من خلال تدريب قصير المدى للموظفين العاملين في الإحصاءات في الوزارات، ولكن التقدم بطيء لأن برنامج التدريب يحتاج إلى تمويل خارجي للقيام بالتدريب في الوزارات.

وتتضمن معظم مراكز التدريب الإقليمية أعضاء من النظام الإحصائي الوطني والاستثناء هو المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الذي لديه ميثاق يحدد ولايته وهي تقديم التدريب فقط للمكاتب الإحصائية الوطنية في الدول العربية الأعضاء الـ 22. ومع ذلك، فإنه يقدم دورات دراسية لمساعدة المكاتب الإحصائية الوطنية على أن تكون قائدة في النظام الإحصائي الوطني. وتقدم اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي والمعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ دورات تشمل الوزارات في النظام الإحصائي الوطني، كما تضعان دورات دراسية خاصة باحتياجات بعض الوزارات. وأشار كل من بنك التنمية لدول الأمريكيتين واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي إلى أن لديهما في المقام الأول مشاركين من المكاتب الإحصائية الوطنية، ولكن هناك بضعة مقاعد مفتوحة لأعضاء النظام الإحصائي الوطني. وتضم المدرسة الوطنية للإحصاء والتحليل النظام الإحصائي الوطني إلى التدريب ولكنها تعتمد على التمويل الخارجي لتقديم الدورات.

## 2 - 8 المستخدمين الخارجيون

فيما يتعلق بتدريب الأشخاص خارج المكاتب الإحصائية الوطنية والنظام الإحصائي الوطني، تقدم البرازيل والجمهورية الدومينيكية تدريباً مثل محو الأمية الإحصائية وتصور البيانات لأفراد الجمهور مع التركيز على أعضاء وسائل الإعلام والباحثين وطلاب الجامعات والمدارس الأساسية والثانوية. ولدى البرازيل صفحة على شبكة الإنترنت مع مواد لمعلمي المدارس لاستخدامها في فصولهم الدراسية وفي الصفحات الموضوعية للمراهقين والأطفال<sup>(4)</sup>. وتقدم الفلبين دورات معينة للجمهور، وتفرض رسوماً أعلى من تلك التي تفرضها على موظفي الخدمة المدنية.

ولا تقدم معظم مراكز التدريب الإقليمية التدريب للأشخاص خارج المكاتب الإحصائية الوطنية والنظام الإحصائي الوطني. إلا أن المعهد الإفريقي للتنمية

4 <https://educa.ibge.gov.br/>

الاقتصادية والتخطيط يقدم دوراته الدراسية لأعضاء المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. ولاحظت المكاتب الإحصائية الوطنية المختلفة تزايد أهمية هذا الموضوع.

## 2 - 9 الحاجة إلى تنمية القدرات المتعلقة بجائحة كورونا-19

دفعت هذه الجائحة البيانات والإحصاءات إلى دائرة الضوء. وقد أصبحت أهمية البيانات الدقيقة والموثوقة وفي الوقت المناسب لفهم الأزمة وإدارتها أكثر وضوحاً يوماً بعد آخر، حيث اضطر صناع القرار في جميع أنحاء العالم إلى اتخاذ قرارات سريعة وغير مسبقة تؤثر على ملايين الناس المنتشرين في جميع أنحاء العالم. وبالتوازي مع ذلك، كان على مجتمع الإحصاءات الرسمية الدولي أن يتفاعل بسرعة البرق لتلبية الطلبات الملحة على أنواع جديدة من البيانات لدعم القرارات الحاسمة المحتملة لإنقاذ الحياة. وبذلك تم تعزيز الاحتياجات لتنمية القدرات الإحصائية.

## 3. تلبية الاحتياجات التدريبية

### 3 - 1 موارد داخلية

#### 3 - 1 - 1 مدربون داخليون أم خارجيون

لكي يكون التدريب فعالاً، فإنه من الأفضل أن تكون الخبرة المناسبة من داخل المؤسسة. ويمكن للمدربين الداخليين تكييف التدريب ليناسب مسارات العمل والنظم المستخدمة في المؤسسة بشكل أفضل من المدرب الخارجي. غالباً ما يكون المدربون الداخليون متاحين ببسر أكبر وأجورهم أرخص، ويمكن أيضاً أن يكونوا مدربين محفزين وبنون الثقة، وبالتالي تعزيز إمكانات التعلم في المؤسسة.

وتستخدم معظم المكاتب الإحصائية الوطنية موظفيها لتطوير بعض التدريبات للبرنامج (باستثناء نيكاراغوا لأنها لا تنظم أي تدريب داخلي). ومع ذلك، فإن قلة قليلة جداً تقدم حافزاً للموظفين ليصبحوا مدربين، وغالباً ما يتوقع منهم تطوير التدريب وتسهيل الدورة على حساب وقتهم الخاص، ويقدم البعض مكافأة للعمل الإضافي (البرازيل). وتعمل الجمهورية الدومنيكية حالياً على وضع خطة لتتمكن من تقديم هذه المكافأة. ونظراً لأنه غالباً ما يتوقع من الموظفين إنشاء الدورات على حساب وقتهم الخاص، فإن ذلك يؤدي في كثير من الأحيان إلى تأخير.

وفي موزامبيق، تستخدم المدرسة الإحصائية مدربين من المعهد الوطني للإحصاءات عندما يكون ذلك ممكناً. ومعظمهم من الفنيين المشاركين في مختلف أجزاء عملية الإنتاج الإحصائي من مختلف الإدارات. وهم الأشخاص المناسبون للقيام بالتدريب لأنهم يعرفون المهارات العملية، ولكنهم يحتاجون إلى تحقيق التوازن بين أنشطتهم، وهذا يعني أنهم بحاجة إلى القيام بمهامهم العادية مما يجعلهم أقل توافراً لتقديم التدريب. كما يتم دعوة مدربين من المنظمات الدولية، خاصة عندما يكون هناك نقص في الخبرة في المعهد الوطني للإحصاءات.

عند اختيار الموظفين الذين سيقومون بالدورة التدريبية، من المهم التأكد من أن لديهم القدرة على التدريس بفعالية ومهتمون بذلك. إن ميزة استخدام الموظف الموجود ليصبح مدرباً هو أن لديه/ها بالفعل خبرة في مجال المعرفة والعمل في المكتب الوطني للإحصاء. وينبغي أن يكون المرء محفزاً للعمل كمدرب، من أجل تشجيع الموظفين على اكتساب المهارات ونقلها إلى زملائهم.

وفي المغرب، تواجه المندوبية السامية للتخطيط صعوبات في توظيف مدربين مؤهلين تأهيلاً عالياً في بعض المجالات، لا سيما في مجالات الإحصاء والاقتصاد، وخاصة التحول الرقمي. ومن الصعب أيضاً إيجاد ميزانية لتوظيف مدربين في هذه المجالات. وتفيد المندوبية السامية للتخطيط بأن تنظيم التدريب بالتعاون مع المنظمات الدولية في مجالات محددة سيكون ذا قيمة لتعزيز القدرات الوطنية.

كما يجب تكييف اختيار المدربين مع السياق الثقافي. وفي بعض المكاتب الإحصائية الوطنية، يتوقع أن يقدم التدريب مدير أو شخص آخر رفيع المستوى

(ميانمار). ومع ذلك، في معظم السياقات، يتم ثقافياً قبول الخبراء أو المدربين المتفانين كمدرسين.

وتهدف وكالة الإحصاءات المركزية الإثيوبية إلى إقامة تدريب أكثر استدامة وتنظيماً ليتمكن أن يستمر من سنة إلى أخرى. ولتحقيق ذلك، يؤكدون على الحاجة إلى عمليات ومناهج دراسية منظمة، ومرافق تدريب لإقامة نظام. وتوفر حالياً معظم التدريب المخصص عند الطلب. وتحتاج وكالة الإحصاءات المركزية في البداية إلى منظمات ذات خبرة للمساعدة في إنشاء النظام، وتطوير المناهج الدراسية، والعمل معها حتى يتم تدريبها بشكل جيد.

”نريد أن نتعلم النظام بأكمله، ولوائحه، ومناهجه الدراسية وما إلى ذلك. على الرغم من أننا نقدم التدريب، فهذا لا يعني أننا لسنا بحاجة إلى تدريب أنفسنا. وينبغي تحديث الأخصائيين وكبار الموظفين بحاجة إلى معرفة المزيد عن الفقر والمنهجيات الجديدة. ويتعين علينا أن نكثف قدرات زملائنا في النظام الإحصائي الوطني، الذين لا يملكون تلك الخبرة الإحصائية العملية. كما نحتاج إلى تقديم التدريب للنظام الإحصائي الوطني ولنقوم، بذلك نحتاج إلى بعض الخبرة من الشركاء الدوليين حول كيفية تقديم هذا التدريب“. أبيراش تاريكو، نائب مدير وكالة الإحصاءات المركزية الإثيوبية

إن هدف وكالة الإحصاءات المركزية الإثيوبية هو الاستعانة بالمدربين الداخليين والمدربين من المنظمات الدولية. ومع نمو قدراتهم، سيتحملون تدريجياً المزيد من المسؤولية عن تدريب موظفيهم باستخدام الموارد الداخلية.

إذا تم إحصار مدرب من الخارج، فمن المثالي أن تكون الدورة التدريبية في شكل تدريب للمدربين، بحيث يمكن لمركز التدريب أن يكون لديه مدرب داخلي للعروض المستقبلية. ويستخدم مكتب الإحصاء الوطني في أوكرانيا وإثيوبيا والنرويج هذا النهج لبناء القدرات الداخلية. ويمكن القيام بذلك من خلال وجود مدرب خارجي أولاً ينفذ الدورة بمساعدة مدرب داخلي. إذا تم جلب المساعدة من الخارج، فمن المهم أن يكون هناك خطة لبناء الكفاءة في مؤسستك، ليكون

لديك شخص ما لتعليم الدورة عندما يتم تكرارها. ومن ثم، من المهم أن يتعاون أحد الموظفين مع المدرب الخارجي في إعداد الدورة وأن يعمل كمدرّب مساعد. عندما تتكرر الدورة التدريبية، يتحمل المدرب المساعد المسؤولية في تنظيمها وتشغيلها. وعندما يصبح المساعد هو المدرب الرئيسي، سيقوم/ستقوم بأخذ مساعد جديد. وللأسف، نحن لا نجد هذه الاستراتيجية مستخدمة على نطاق واسع، ويمكن للبلدان التي تستخدمها أن تستفيد جميعها باستخدام النهج بصورة أكثر منهجية. وعموماً يقوم المدربون الخارجيون بالتدريب على موضوع معين، ولا يدرّبون كيفية تعليم الآخرين حول هذا الموضوع.

ويتم السعي إلى الحصول على مدرّبين خارجيين لسببين رئيسيين:

- 1) الخبرة في هذا الموضوع غير متوفرة في المكتب الوطني للإحصاء أو،
- 2) على الرغم من توافر الخبرة، لا يوجد وقت لذلك الموظف لتدريس الدورة. ومن ثم تعتمد معظم البلدان على مزيج من خبراء محليين، عادة من الجامعات الوطنية، والمنظمات الدولية أو الإقليمية أو،<sup>3</sup> مستشارين من ذوي الخبرة في هذا المجال. ولاحظت الجمهورية الدومنيكية أن جلب مدرّبين خارجيين كثيراً ما ينطوي على الكثير من الأوراق الإضافية وأن البيروقراطية تؤدي أحياناً إلى تأجيل الدورة أو إلغائها.

وعندما لا تستطيع البلدان الحصول على التدريب على موضوع معين تحتاج إليه، فإن ذلك يرجع في كثير من الأحيان إلى نقص الخبرة على الصعيد الوطني، وقصور التمويل إلى حد لا يمكن معه التعاقد مع مدرّب خارجي. وكانت أكبر الفجوات التدريبية التي تم تحديدها هي:

- التدريب على مواضيع إحصائية متخصصة أو متقدمة يحتاجها عدد قليل من الموظفين - وفي هذه الحالة لا يمكن للمؤسسة أن تبرر تكلفة توفير التدريب للموظفين الذين لا يتجاوز عددهم 2 - 3. ومن الأمثلة على ذلك الأرقام القياسية وتقدير واختبار الفرضيات.

● ولا يزال التدريب في مجالات ومواضيع جديدة مثل علم البيانات أو البيانات الضخمة غير متوفر، حيث لا تزال الخبرة الدولية المطبقة على الإحصاءات غير واضحة. وعلى سبيل المثال، تفيد السنغال، ونيبال، والنرويج بأنها لا تملك الموظفين المهرة في مجال علم البيانات.

في هيئة الإحصاء النرويجية، لا يُستخدم المدربون الخارجيون إلا إذا تعذر العثور على القدرة داخلياً. وهذا هو الحال بالنسبة لبعض لغات البرمجة وأدوات التأليف للتعليم الإلكتروني. وفي كلا هذين المجالين، تلقى الموظفون الداخليون تدريباً متقدماً ليتمكنوا من شغل هذا الدور كمدربين داخليين أو مستخدميهم محترفين. والهدف من ذلك هو أن يكون موظفوها قادرين على تدريب زملائهم في جميع المجالات الرئيسية.

### 3 - 1 - 2 الدعم التعليمي

ولا يتوقف التدريب الناجح على امتلاك الخبرة ذات الصلة فحسب، بل أيضاً على تيسيره بطريقة يمكن للمشاركين في التدريب أن يرتبطوا به وأن يطبقوه في عملهم. وكثيراً ما يفتر الخبراء في المجالات المواضيعية إلى التدريب التربوي. يقوم مكتب الإحصاءات المركزي في ميانمار ببناء قدرات عامة للتدريب الداخلي بين الموظفين داخل المكتب نفسه. وهم يحصلون على تدريب على كيفية تقديم التدريب، بالإضافة إلى إجراء تقييمات للاحتياجات التدريبية وتطوير المناهج الدراسية. وهناك مجموعة من 16 موظفاً، خبراء من مختلف أقسام المنظمة، يتلقون تدريباً للمدربين. وقد تأخر تدريب المدربين بسبب الوباء وسيتم الانتهاء منه بتدريب عبر الإنترنت. وقد أثار ذلك نقاشاً بين الموظفين والإدارة حول شكل التدريب الجيد. فهو لا يساعد على تطوير تدريب أفضل فحسب، بل يساعد أيضاً في مراجعة عروض التدريب المقدمة من المؤسسات الخارجية لتقييم ما إذا كانت تلبى أولويات واحتياجات مكتب الإحصاء الوطني تقيماً ناقداً. والهدف من ذلك هو دعم الخبراء التقنيين داخل مكتب الإحصاءات المركزي لتطوير

وتقديم التدريب داخل وخارج المكتب. ومكتب الإحصاءات المركزي في ميانمار تعاون طويل الأجل مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، لتطوير برنامج التدريب الداخلي في المكتب. يُقدم تدريب المدربين أيضاً في عدة دول مثل أوكرانيا وأثيوبيا والمغرب والبرازيل وجمهورية الدومنيكان والنرويج.

إن معهد الفلبين للبحوث الإحصائية والتدريب حالة مثيرة للاهتمام. وبما أن معهد التدريب هو منظمة منفصلة عن مكتب الإحصاء الوطني (الهيئة الإحصائية الفلبينية)، فإنه لا يملك الخبرة الداخلية في المواضيع الإحصائية المتقدمة. وفي الوقت الراهن، اكتسب موظفو معهد الفلبين للبحوث الإحصائية والتدريب خبرة في تدريس مواضيع مثل مقدمة في الإحصاء لأعضاء في النظام الإحصائي الوطني. وقد نفذوا نظام لتدريب المدربين خطوة بخطوة للنهوض بمهارات موظفيهم في تدريس دورات في مواضيع إحصائية أكثر تعقيداً.



يجب أن يقوم التدريب بأمرين:

أولاً، يجب أن يحرك موقفك.

ثانياً، المهارات التي تكتسبها لا يمكن رؤيتها إلا في عملك.

إذا لم يتغير العمل، فإن التدريب لم يفعل شيئاً.

وتذكر، المعرفة التي تكتسبها ليست لك. عليك أن تنقلها للآخرين.

السيد إيزايا تشول أرواي، رئيس المكتب الوطني للإحصاء

في جنوب السودان، نيسان/أبريل 2009. الصورة : من داغ رول هانسن

### 3 - 1 - 3 توقيت وأولوية التدريب

يجب أن تكون البيئة التنظيمية داعمة لإنشاء التدريب والمحافظة عليه. وهذا يعني أن المدربين والمتدربين على حد سواء يجب أن يكون لديهم الوقت للتدريب وأن يكونوا قادرين على إعطاء الأولوية له قبل المهام الأخرى. ويجب أن تدعم الإدارة الرفيعة المستوى أيضاً الموظفين الذين يعطون الأولوية للتدريب ويخصّصون الوقت والموارد. وكشفت المناقشات مع المكاتب الإحصائية الوطنية حول التدريب الداخلي عن التهديدات المحتملة التالية لبيئة تنظيمية مواتية للتدريب:

1. المدربون و/ أو المتدربون ليس لديهم الوقت، باعتبار أن بعض فترات السنة هي عموماً أكثر انشغالا من غيرها. وتواجه عدة حكومات/ المكاتب الإحصائية الوطنية حالياً صعوبات اقتصادية متزايدة بسبب الوباء، مما يؤدي مثلاً إلى حظر التوظيف في ملاوي وموزامبيق. وهذا يضع المزيد من الضغط على الموظفين الحاليين، مما يترك وقتاً أقل للتدريب.

2. المدربون و/ أو المتدربون لديهم أولويات أخرى. ويمكن اعتبار المهام الأخرى أولوية في المنظمة، لا سيما إذا كانت هناك فائدة اقتصادية أكبر مرتبطة بأنواع أخرى من الأنشطة، أو إذا كان التدريب منخفض الجودة، أو لا يمنح هيبة اجتماعية أو لا يزيد من فرص الترقية.

3. قد لا يكون عدد الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب معين مرتفعاً بما يكفي لتبرير التكلفة أو الوقت لعمله.

4. لا تعطى الإدارة غالباً الأولوية للتدريب من حيث التمويل أو الوقت المخصص. ونظراً للأولويات المتنافسة، فقد يُثني الموظفون عن إنفاق الوقت والمال على التدريب لتطوير مهاراتهم.

تتيح التكنولوجيا الجديدة إلى حد ما ترشيد تقديم التدريب، ولا سيما التدريب الذي يمكن أن يقدم كتعلم إلكتروني وتدريب على الإنترنت والذي يمكن أن يلبي الاحتياجات المتعلقة بالمواضيع التي يكون فيها عدد الدراسين منخفضاً جداً مما لا يبرر إنشاء دورة تدريبية تقليدية.

### 3 - 2 مقدمو التدريب الوطنيين

يتباين توافر الموارد على الصعيد الوطني تبايناً كبيراً. وبعض البلدان لديها العديد من الجامعات والشركات الخاصة ذات الخبرة الإحصائية (الفلبين) وبلدان أخرى لديها عدد قليل جداً (نيكاراغوا).

في المندوبية السامية للتخطيط في المغرب، يُستخدم أحياناً مدربون من الجامعات، ولكن التحدي يكمن في أنهم لا يعرفون بشكل عام ما يكفي عن الإنتاج العملي للإحصاءات. وتحصل المندوبية السامية للتخطيط على معظم المدربين داخلياً أو من الوزارات الحكومية في المغرب. وقد استخدمت مناقصات عامة سابقة لتوظيف مدربين، ولكن هذا توقف لأنه لم يقدم تدريباً كافياً من حيث الجودة. وتقوم المندوبية السامية للتخطيط بالتدريب أو بالحصول على التدريب من الوزارات المعنية في النظام الإحصائي الوطني. وغالباً ما تنظم التدريبات كورش عمل تركز على حل التحديات التي يواجهها المشاركون في عملهم اليومي.

وقد وضع المكتب الوطني للإحصاء في ملاوي تدريباً مع «كلية المستشار»، وهي جزء من جامعة ملاوي. ويلتحق موظفون من المكتب الوطني للإحصاء والنظام الإحصائي الوطني بدورة مدتها سنتان، مما يؤدي إلى دبلوم في الإحصاءات. والتدريب ليس بدوام كامل حيث يتعلم المشاركون لمدة شهر ثم يعودون إلى المكتب ويقومون بواجبات دراسية ويذهبون في بعض الوقت لمزيد من التدريب. وقد سبق أن قُدم تدريب مماثل لموظفي المكتب الوطني للإحصاء في مركز التدريب الإحصائي لشرق إفريقيا. كما تقدم الكلية تدريباً قصير الأجل.

وفي الآونة الأخيرة، تعاون المكتب المركزي للإحصاء في إيرلندا مع جامعة دبلن للمشاركة في إنشاء ماجستير أوروبي في الإحصاءات الرسمية يتطابق بشكل وثيق مع التدريب الإحصائي ذي الصلة بمكتب الإحصاءات. وهذا له فائدة مزدوجة للمكتب الوطني للإحصاء:

(1) مع تخرج الطلاب الجدد، يكونون أكثر استعداداً للمهارات المحددة اللازمة للنجاح في المكتب المركزي للإحصاء،

2) يمكن أن يرسل المكتب المركزي للإحصاء عدداً قليلاً من موظفيه إلى الدورات المقررة داخل البرنامج التي هي ذات صلة لزيادة مهاراتهم.

وفي الفلبين، يستخدم المعهد الفلبيني للبحوث الإحصائية والتدريب مدربين من الجامعة الوطنية، ومكتب الإحصاء الوطني الفلبيني، وخبراء ماليين من بعض المؤسسات الخاصة للتدريب، بالإضافة إلى موظفيه.

وفي نيكاراغوا، يتعاون المكتب الوطني للإحصاء في مجال التدريب مع جامعتين، إحداهما متخصصة في هندسة البرمجيات وأخرى في المواضيع الإدارية والإحصاء والديموغرافيا.

وعلى الرغم من أن بعض التدريب يُقدم من قبل خبراء التدريب الوطنيين، فإن هذا النطاق محدود إلى حد ما. والسبب الرئيسي هو أن كثيراً من البلدان تفتقر إلى مزيج من المعرفة النظرية والعملية اللازمة لإنتاج إحصاءات رسمية.

### 3 - 3 مقدمو التدريب الإقليميون والدوليون

لدى معظم المنظمات الإقليمية التي تمت مقابقتها خبراء في داخلها يمكنهم توفير الكثير من التدريب المطلوب، وكذلك استخدام مدربين خارجيين في مجالات لا يملكون فيها الخبرة. وكان الاستثناء الوحيد هو مركز البحوث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية الذي يستخدم أساساً مدربين من المكاتب الإحصائية الوطنية في بلدان منظمة المؤتمر الإسلامي.

وحدد المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية التدريب على منهجيات جديدة مثل البيانات الضخمة أو الذكاء الاصطناعي كمجالات يجدون فيها صعوبة في العثور على مدربين. وأفاد كل من مركز البحوث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية والمعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ أن التحدي هو صعوبة العثور على مدربين يمكنهم تقديم التدريب بلغات معينة.

يستخدم العديد من المكاتب الإحصائية الوطنية شركائها الإقليميين للتدريب والوصول إلى مواقع التدريب للمنظمات الدولية للحصول على مزيد من دعم

القدرات. وحددت بلدان أمريكا اللاتينية كلاً من اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي ومصرف التنمية للأميركيتين باعتبارهما مكانين جيدين للعثور على التدريب، حيث أن مصرف التنمية للأميركيتين لديه بوابة إلكترونية جيدة جداً. وحددت إيرلندا والمغرب البرنامج الأوروبي للتدريب الإحصائي بوصفه مصدراً مفيداً للتدريب. على الرغم من أن التدريب الافتراضي يجعل المسافة الجغرافية أقل أهمية، إلا أن العديد من البلدان تتصل بمنظمات في منطقتها. (لدى المعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ مجموعة واسعة من التدريب بالتعلم الإلكتروني. وكان من المنظمات الأخرى المذكورة الأمم المتحدة والبنك الدولي ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة الدولية). وخلال هذا الوباء، تحول معظم التدريب الإقليمي أو الدولي من أسلوب مباشر إلى أسلوب افتراضي. وقد مكن ذلك الكثير من المسؤولين من المشاركة بأمان في التدريب دون تكاليف السفر وغيرها من التكاليف. فعلى سبيل المثال، ارتفع عدد المشاركين في التدريب من 1,258 عام 2019 إلى 2,709 عام 2020 لدى المعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ.

يرتبط الكثير من التدريب الخارجي الذي يتم إجراؤه في المكاتب الإحصائية الوطنية بالمشاريع التي ينفذها أو يدعمها الشركاء. فإذا أُجري على سبيل المثال تعداد أو مسح مثل المسح العنقودي متعدد المؤشرات أو المسح الديموغرافي والصحي أو مسح قياس مستويات المعيشة، فإن المكاتب الإحصائية الوطنية ستتلقى عموماً تدريباً على أنشطة جمع البيانات، بغض النظر عما إذا كانت هذه القدرة تحتاج إلى تعزيز في المكتب الوطني للإحصاء أم لا. وقد عالج المكتب المركزي للإحصاء في ميانمار هذه المشكلة من خلال وضع منهج يحدد ما تراه المنظمة كفاءات أساسية لازمة في المنظمة. ويشجع شركاء التنمية على الرجوع إلى المناهج الدراسية عند تقديم التدريب لدعم الاحتياجات التي حددها المكتب المركزي للإحصاء. وعلى الرغم من نجاح ذلك في بعض الحالات، فإن معظم المنظمات توفر التدريب الذي تقدمه كجزء لا يمكن التآثير عليها من قبل المكتب المركزي للإحصاء أو المكاتب الإحصائية الوطنية الأخرى.

### 3 - 4 التنسيق بين المراكز الإقليمية

يبدو أن التنسيق بين المراكز الإقليمية ضعيفاً، فغالباً ما يكون التحدي هو التعاون بكفاءة مع المنظمات الأخرى وعدم تكرار العمل. وأفاد المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط بأن الشبكة الدولية لمعاهد التدريب الإحصائي تساهم في مساعدة المنظمات الإقليمية على توحيد الأداء، والبناء على المزايا النسبية، والحصول على مواد تدريبية وخبراء جدد. من المهم التفاعل المنتظم مع مراكز التدريب الأخرى للتأكد من أنها لا تفعل الشيء نفسه في نفس المكان، وهو أمر يمكن أن يحدث بسهولة، حيث تكتشف المنظمات في بعض الأحيان من منصات التواصل الاجتماعي أن مكتب وطني للإحصاء يطلب تدريباً كانت المنظمة قدمته له بالفعل.

وجدنا أمثلة على التنسيق منها أن المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية يعمل مع مركز البحوث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، وإن كان ذلك بطريقة مخصصة للغاية. ويبدو أن المنظمات الإقليمية تربطها علاقات أقوى مع المنظمات الدولية مثل هيئة الأمم المتحدة للمرأة وصندوق الأمم المتحدة للسكان واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ والبنك الدولي وباريس 21 ومصرف التنمية الآسيوي مما تربطها ببعضها البعض.

ويعمل معهد التدريب الإحصائي في آسيا والمحيط الهادئ كأمانة عامة لشبكة تنسيق التدريب الإحصائي في آسيا والمحيط الهادئ، التي أنشئت في أيلول/سبتمبر 2013 بناء على توصية لجنة الإحصاءات التابعة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ لتيسير تنسيق التدريب الإحصائي في المنطقة. وأعضاء الشبكة هم 13 بلداً و13 منظمة دولية أو إقليمية أو دون إقليمية. وحددت الشبكة المجالات التالية ذات الأولوية:

(أ) التنسيق، بما في ذلك وضع برامج تدريبية مشتركة استجابة لمتطلبات البرامج الإقليمية الرئيسية لتطوير الإحصاءات؛

(ب) تبادل المعلومات عن عمل مقدمي التدريب الإحصائي، لتسهيل التعاون بين مقدمي الخدمات وأصحاب المصلحة المعنيين؛ (ج) القيام دورياً باستعراض تنفيذ أنشطة التنسيق المقترحة، وتحديد وتنفيذ الإجراءات الإضافية المطلوبة.

وجدنا بعض الأمثلة عن منظمات إقليمية تتبادل المدربين. رغم أنه في بعض الأحيان يتعقد ذلك بسبب الاختلافات في الأجور ومعدلات المياومات.

إن المنظمات المختلفة لديها مشمولات وأولويات مختلفة تحتاج إلى متابعتها. ويركز المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط على استخدام البيانات في وضع السياسات المستتيرة، في حين أن مركز البحوث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية لديه 8 أهداف ذات أولوية للتنمية المستدامة و7 مجالات للجنة التعاون الاقتصادي والتجاري في منظمة التعاون الإسلامي.

وقد لا تترك المشمولات المختلفة للمنظمات مجالاً كبيراً لتغيير الطريقة التي تعمل بها لمواءمة الجهود مع المنظمات الأخرى.

### 3 - 5 الدافع للتعليم والتعلم

قد يأتي الدافع من شيء في الخارج، أو قد ينظر إليه بصدق على أنه شيء متأصل في الشخص. الدافع من الخارج - أو الدافع الخارجي - مدفوع بالرغبة في تحقيق شيء آخر غير التعلم. ومن الأمثلة على ذلك دفع مبلغ مقابل المشاركة في التدريب. الدافع الداخلي (الذاتي) من ناحية أخرى، مدفوع بفرح التعلم أو تعليم الآخرين. ويجري التحفيز لأن المهمة نفسها جذابة، لأنك تتطلع إلى التخطيط لها، والقيام بذلك ورؤية نتائجها. وتبين البحوث أن العوامل المحفزة الذاتية هي الأكثر أهمية بالنسبة لنا

(Devo and Iyengar, 2004) وبالتالي، فإن استخدام الدفع المالي الإضافي ليس بالضرورة أفضل طريقة لتحفيز التدريب ولا ينبغي أبداً أن يُستخدم كمحفز وحيد. وينبغي النظر في سبل تعزيز الدافع الداخلي.

إن تطوير ونقل التدريب يمكن أيضاً أن يكون مسار تنمية للمدرب. أولاً، يمكن أن يساعد على تعزيز المهارات في مجال معين، مما يؤدي إلى أن يصبح الشخص خبيراً في هذا المجال. ثانياً، كونك مدرباً يوفر لك هذا المكانة والشهرة كشخص يلجأ إليه الآخرون للحصول على المشورة والمعرفة.

ومع ذلك، في بعض الثقافات لا يعتبر تبادل المعرفة استراتيجية جيدة للنجاح الفردي في منظمة. قد تساعد المعرفة المنقولة شخصاً آخر على الذهاب إلى أبعد من الشخص الذي يشارك المعرفة. وهذا يأتي بنتائج عكسية من وجهة نظر تنظيمية. ومن أجل تشجيع الموظفين الأكفاء على تدريب زملائهم، يجب أن ينظروا إلى ذلك على أنه شيء مفيد ينبغي القيام به. بعض المحفزات الهامة للتدريس هي الالتزام والمسؤوليات تجاه المنظمة والمكانة والحوافز المالية. هذه هي الأدوات التي يمكن استخدامها لتعزيز تطوير التدريب.

يمكن نقل التدريب عن طريق المدربين المتخصصين أو الخبراء الداخليين أو الخارجيين. وإذا لم يكن تطوير التدريب جزءاً من المهام العادية للموظف، فيعطى أحياناً مبلغاً إضافياً للتدريس. في أوكرانيا، يتلقى المدربون الخارجيون في الأكاديمية أجراً بالساعة لنقل التدريب، على الرغم من أنه غالباً ما يعتبر منخفضاً جداً. وفي الحالات التي يكون فيها الدخل غير كافٍ لتلبية الاحتياجات الأساسية للمدربين وأسرهم، ينبغي أن ينطوي تحفيز العاملين في البلدان النامية على مزيج من الحوافز المالية وغير المالية (Mathauer and Imhoff, 2006). وإذا كان نقل التدريب يمثل عبئاً إضافياً كبيراً على المدرب، يمكن تبرير دفع مبلغ إضافي له. وهذا هو الحال إذا كان المدرب يجب أن يستعد في وقت فراغه أو يضطر إلى العمل الإضافي لإنهاء العمل المؤجل بسبب توفير التدريب. ويمكن أيضاً دفع مبالغ إضافية للمدربين كعلامة على تقدير المدربين، أو كعنصر واحد في بناء مكانة للمدربين.

وتفيد المكاتب الإحصائية الوطنية بأن العديد من التدريبات مدفوعة بالعرض وقد لا تتناسب مع احتياجات المشاركين واهتماماتهم. ومن الأمثلة على ذلك أن التدريب في العمل الميداني كثيراً ما يقدم كجزء من المسوح الممولة من الخارج،

بغض النظر عما إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك في مكتب الإحصاء الوطني الذي ينفذ المسح أم لا. ونتيجة لذلك، قد يكون لدى المشاركين دافع داخلي أقل للمشاركة في التدريب. في بعض التدريب يتلقى المشاركون رسوم جلوس للمشاركة. وتدفع الرسوم والبدلات أحياناً نتيجة للقوانين والتقاليد الوطنية، وترتبط أحياناً بمشاريع خارجية لا تشكل بالضرورة أولوية بالنسبة للمكتب الإحصائي الذي يتلقى التدريب أو للمشاركين الأفراد. إذا لم يكن المشاركون متحمسين، فغالباً ما تكون نتيجة التعلم منخفضة. وأيضاً، إذا كانت البدلات هي حافز للمشاركة في تدريب الطلاب فإنه سيكون من المفيد للغاية أن لا يتم التوصل بها. وأشارت المنظمات الإقليمية والدولية إلى أن بعض الناس يشاركون في التدريب بسبب العلاوة اليومية، دون أن يكون لديهم حافزاً لتعلم ما يتم تعليمه. وفي أحد البلدان، كان التدريب بفوائد اقتصادية موزعاً على الجميع، على سبيل المثال، يحصل الجميع على 5 ساعات تدريب مدفوع الأجر شهرياً، لإعطاء توزيع متساو للفائدة الاقتصادية التي يمثلها التدريب. ولم ينظر اختيار المشاركين في الكيفية التي يمكن بها للتدريب أن يكون وسيلة لتحقيق غاية، وطريقة لبناء المهارات والإحصاءات الجيدة التي يريد مكتب الإحصاء الوطني تطويرها. إذا كان التدريب يعتبر مفيداً للعمل، فإنه يمكن أن يساعد المشاركين على العمل على المهام التي يجدونها مثيرة للاهتمام أو، بطرق أخرى، مساعدتهم على اتباع مسارهم الوظيفي لأنهم سيجدون بسهولة أكبر دافعاً داخلياً للتدريب. ويمكن زيادة تعزيز ذلك إذا تم تقديم التدريب والنظر إليه على أنه ذو قيمة في المنظمة، على سبيل المثال من خلال تصريحات الإدارة العليا، يشارك المدراء في التدريب أو التدريب يرتبط بالتنمية الوظيفية. ومن الأمثلة على ذلك الشهادات لاعتماد السلوك المطلوب في مكتب الإحصاء الوطني في قبرغيزستان، مثل كونه مدير جيداً. مثال آخر هو أن معظم المديرين في إحصاءات النرويج يشاركون في تدريب الموظفين الجدد مما يشير إلى أن هذا ذو أولوية في المنظمة.

وبصفة عامة، يقدم المدربون التدريب ويشارك المتدربون كجزء من عملهم اليومي، وتعتقد بلدان كثيرة أن القيام بذلك لا يبرر بالضرورة دفع مبالغ إضافية. وكما رأينا، فإن الدفع الإضافي للمدربين يأتي مع مزايا أكثر وعيوب أقل من دفع

علاوات يومية للمشاركين. وسواء استخدمت مدفوعات إضافية لتحفيز التدريب أم لا، فلا يزال ينبغي تعزيز الحافز الداخلي للتدريب. ويمكن القيام بذلك من خلال بناء الوضع الاجتماعي وامتعة التدريس والتعلم في المنظمة.

### 3 - 6 الموارد المخصصة للتدريب الداخلي

وحتى يكون التدريب الداخلي فعالاً، من الضروري ضمان وجود الخبرات والموارد المناسبة داخلياً أو إمكانية توظيفها من الخارج. ويجب تخصيص الموارد اللازمة لبرنامج التدريب على غرار وقت الإدارة، مدرب من ذوي الخبرة، والجهد الإداري، ومواد التدريب أو المواد الدراسية، وأجهزة الكمبيوتر وغرفة التدريب، وربما أيضاً السفر والإقامة. كما سيتطلب التدريب موارد فقد يتطلب من الموظفين أن يكونوا بعيدين عن وظائفهم أثناء تعلمهم. وحتى إذا كان التدريب يقدم من قبل شركاء دوليين، يجب أن تغطي المكاتب الإحصائية الوطنية التكاليف المحلية للمكان والسفر والطعام والإقامة. وهذا تحد يواجه مكتب الإحصاء الوطني في ملاوي الذي لا يملك ميزانية لتغطية التكاليف المرتبطة بالتدريب.

قد تكون فكرة جيدة للإدارة أن تجلس مع المدرب وتحدد المحتوى الذي يجب تضمينه في الدورة. وقد يكون من المفيد تركيز الدورات عادة في وقت هادئ نسبياً. وفي موزامبيق، يتعين عموماً أن يتم التدريب الذي يقوم به موظفو المنظمة عندما لا يكون هناك الكثير من الأنشطة الأخرى الجارية. وإذا أمكن تحديد هذه الفترة الزمنية، على سبيل المثال، شهرين، فإن ذلك سيسهل على الموظفين تخصيص وقت للتدريب، دون أن يتعارض ذلك مع المهام الأخرى التي يقوم بها مكتب الإحصاء الوطني.

غالباً ما يكون إعطاء الموظفين نظرة ثاقبة على المداخل العملية لحل المهام أفضل من خلال جعلهم يحضرون دورات قصيرة نسبياً تتعلق مباشرة بمهامهم. ما تقوم المعرفة المطلوبة غالباً على تبادل الخبرات بشأن الإنتاج العملي للإحصاءات وروتين العمل. ويمكن أن يقدم هذا التدريب فريق تدريب في مكتب الإحصاء

الوطني. وإذا قدم المركز التدريب في المقر وفي المكاتب المحلية الجهوية على السواء، فإن المعدات المحمولة ستكون ميزة. في البداية، ينبغي أن تكون الأولوية الرئيسية للمركز هي توفير التدريب الداخلي. وقد يتولى تدريجياً مهاماً أخرى مثل توفير التدريب للمؤسسات الأخرى وخدمات المكتبات. كما يمكن لمركز التدريب أن يساهم بدخول إضافي لمكتب الإحصاء الوطني، من خلال تقديم التدريب والخدمات الأخرى للمؤسسات الحكومية أو المنظمات الأخرى.

### 3 - 7 التعلم من المنظمات الشقيقة والشبكات والزملاء

#### 3 - 7 - 1 التعاون التطويري بين المكاتب الإحصائية الوطنية

يتعاون العديد من المكاتب الإحصائية الوطنية مع زملائهم في المكاتب الإحصائية الوطنية في بلدان أخرى، وغالباً ما يكون ذلك كجزء من المساعدة الفنية الثنائية. ومن الأمثلة على ذلك أن المندوبية السامية للتخطيط في المغرب تتعاون مع هيئة الإحصاء في الدانمرك، وتتعاون إثيوبيا وموزامبيق وقرغيزستان مع هيئة الإحصاء النرويجية. وتعمل الجمهورية الدومنيكية حالياً مع هيئة الإحصاء الوطني في بوليفيا وعملت مع كولومبيا في الماضي. واستضافت الفلبين عدة دورات تدريبية للمكاتب الإحصائية الوطنية الأخرى في المنطقة وتعاونت مع كوريا الشمالية.



زيارة دراسية في عام 2019 حول سجل السكان والبيانات الإدارية ونظم المعلومات الجغرافية، كجزء من التعاون بين قرغيزستان والنرويج. الصورة من: ربما شينايايفا

### 3 - 7 - 2 التعاون من خلال شبكات التواصل الاجتماعي

يمكن استخدام الشبكات الاجتماعية المختلفة لتبادل الأفكار والخبرات بين الزملاء. ومن الأمثلة البارزة على ذلك الشبكة العالمية لموظفي البيانات والإحصائيين<sup>(5)</sup>. وتستند الشبكة إلى *Yammer*، وهي منصة تهدف في المقام الأول إلى مساعدة الموظفين على التواصل داخل المؤسسة، ولكن يمكن استخدامها أيضاً لإنشاء شبكات والتواصل عبر منظمات متعددة. وتهدف الشبكة العالمية لموظفي البيانات والإحصائيين إلى:

1. زيادة التعاون بين المكاتب الإحصائية الوطنية والمنظمات الإقليمية والدولية.
  2. تبادل المعرفة وأفضل الممارسات بشأن إنتاج ونشر البيانات والإحصاءات الرسمية.
  3. بناء شراكات جديدة وتعزيز أوجه التآزر في تطوير البيانات لدعم إنتاج ونشر البيانات والإحصاءات الرسمية.
  4. المساعدة في إنشاء وتعزيز الشبكات بين منتجي الإحصاءات الرسمية، وكذلك مع غيرهم من المهنيين في مجال الإحصاءات على الصعيدين الوطني والدولي.
  5. الحصول على الدعم من مجموعة من الخبراء حول مواضيع مختلفة ومن مختلف المجالات الإحصائية، المتعلقة بالبيانات والإحصاءات لتنفيذ ورصد وإعداد التقارير الخاصة بأهداف التنمية المستدامة.
- والشبكة مفتوحة للجميع، ولكن في المقام الأول لديها أعضاء من المكاتب الإحصائية الوطنية ومختلف المنظمات الإقليمية والدولية. وهي شبكة جديدة إلى حد ما، وربما لديها الكثير من الإمكانيات غير المستغلة.

---

5 <https://www.yammer.com/unstats#/home>

### 3 - 7 - 3 التدريب أثناء الخدمة وتنظيم العمل لتعزيز التعلم

التعلم أثناء القيام بالوظيفة عموماً هو النوع الأكثر كفاءة وفعالية والأقل كلفةً بخصوص التدريب. وينبغي بذل الجهود لزيادة تبادل المعارف بين كبار الموظفين وصغارهم، كما ينبغي إنشاء مؤسسة لتبادل المعارف بين مختلف المجالات داخل المنظمة. إن التعلم بالنسبة لمعظم الموظفين يأتي من هذا النوع من التدريب.

يتم بناء الكفاءة من خلال التدريب، ولكن الأهم من ذلك ما نتعلمه من خلال التفاعل اليومي مع الزملاء. إن تبادل المعرفة وأفضل الممارسات ضروري لضمان منتجات وعمليات عالية الجودة. ومن الضروري أيضاً تطوير الخبرة المناسبة في المنظمة والاحتفاظ بها. إن ربط الزملاء باستخدام أدوات مماثلة، والاهتمامات والمهام المماثلة، يعزز التعلم والتطوير المهني. على الرغم من أن تبادل المعرفة هو عنصر أساسي في العديد من البرامج التدريبية الداخلية، إلا أن البرامج نادراً ما تشرك في التعلم ما لا يعرف بأنه تدريب. ومن الاستثناءات الملحوظة ملاوي، حيث يؤدي عدم وجود برنامج تدريبي إلى جعل العمل الجماعي يوصف بأنه البديل الوحيد لجعل الناس يتعلمون كيفية القيام بعملهم. وكذلك إيرلندا، حيث يحدد إطار التدريب الإحصائي نموذج التعلم 10:20:70 باعتباره مفتاحاً لأهداف التدريب الخاصة بهم. في هذا النموذج يتم الحصول على 70% من التدريب من خلال الخبرة الوظيفية، و20% من خلال التوجيه والتدريب و10% من خلال الفصول الدراسية والدورات والقراءة.

#### 4. تقييم التدريب من أجل التحسين المستمر - تعلم ما يصلح وما هو مطلوب

تستخدم معظم البلدان نماذج تقييم تقدم إلى المشاركين بعد التدريب مباشرة. وفي بعض البلدان، يعد ملء التقييم شرطاً مسبقاً للحصول على شهادة الدورة (الفلبين). في أوكرانيا، يتم تقييم عمل المدرب حسب المعايير التالية: جودة المواد المعدة، وعرضها، والقدرة على شد اهتمام الطلاب وصحة الإجابات التي يقدمونها. وتستخدم التقييمات في بعض البلدان لتحسين أجزاء الدورة من حيث المضمون أو كيفية تقديمها (البرازيل والجمهورية الدومنيكية). على سبيل المثال،

يتم تحديث وحدات في البرازيل إذا تلقت انتقادات ويمكن تجديد الدورة بأكملها إذا تزايد النقد. كما أضافت البرازيل عدة جلسات أسئلة وأجوبة مع المدرب بعد الحصول على تغذية راجعة بشأن دورة تعليمية إلكترونية حديثة. تضع الجمهورية الدومنيكية تقريراً مفصلاً، مع جداول ورسوم بيانية، عن نتائج التقييم. وفي بعض البلدان، تطلب التقييمات من المشرفين على المشاركين الحصول على تغذية (نيبال). وتجدر الإشارة إلى أن المدربين الذين قابلناهم في عدة بلدان لاحظوا أنهم لم يتلقوا نتائج التقييم بأنفسهم. وهذا يحد من كيفية استخدام التقييمات للتحسين، حيث يصعب عليهم معرفة أساليب التعلم التي يبلغ عنها المشاركون للاستفادة منها. وفي السنغال، لا يحصل المدربون على نتائج التقييم إلا إذا كانت سلبية، وهناك شيء يحتاج إلى تصحيح قبل إعادة إجراء التدريب مرة أخرى. إذا فشل المدرب في تحسين الدورة للحصول على تقييم أفضل، سيتم إخراجها من التدريب.

ولا تجري قيرغيزستان تقييمات منهجية، ولكنها تجري مرة كل عام تقيماً لأنشطة موظفي المكتب الإحصائي الوطني لتقييم نوعية عملهم. ومع ذلك، فإن هناك ترحيباً باستخدام أداة أكثر فعالية لتتبع نتائج التعلم.

في برنامج المندوبية السامية للتخطيط في المغرب، يتم تقييم التدريب مباشرة بعد الدورة، ثم مرة أخرى بعد ستة أشهر. ثم يتم إرسال استبيان إلى المشاركين لمعرفة ما إذا كان التدريب قد حسن عملهم أم لا. ويقدم هذا النهج للمشاركين استشرافاً لما تغير نتيجة للتدريب. بالإضافة إلى ذلك، فإن معرفة أنهم سيضطرون إلى ملء الاستبيان بعد ستة أشهر من التدريب قد يشجع المشاركين على البحث عن طرق للاستفادة من التدريب الذي شاركوا فيه. وباستثناء المغرب، تجري جميع المكاتب الإحصائية الوطنية التي تمت مقابلتها تقييمات باستخدام المستويات الأربعة الأولى في نموذج كيركاتريك لتقييم التدريب. ولم يختبر أي من المكاتب الإحصائية الوطنية المعرفة التي اكتسبها المشاركون كجزء من تقييم الدورة، ولم يحاول سوى عدد قليل منهم تقييم السلوك المتغير أو تأثير التدريب.

وعلى غرار المكاتب الإحصائية الوطنية، فإن معظم مراكز التدريب الإقليمية لا تجري أيضاً تقييمات إلا بعد التدريب مباشرة. ومن الاستثناءات الملحوظة تقييم برنامج التدريب الطويل الأجل الذي يقدمه المعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ. ومن المتوقع أن يقوم جميع المتدربين بما يلي:

(أ) تقديم عرض عن أعمالهم في المشروع إلى رؤسائهم وزملائهم، وهو تدريب عملي يقوم فيه المتدربون باختيار وتحليل البيانات وتجميع مؤشرات أهداف التنمية المستدامة بأنفسهم بالتشاور مع المحاضرين وغيرهم من المتدربين في الدورة،

(ب) تحسين عملهم من خلال تطبيق المعارف والمهارات المستفادة على عملهم في مكاتبهم في بلدانهم بعد الدورة. ويطلب مدير المعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ من رؤساء المكاتب الإحصائية الوطنية المعنية التعاون في ضمان توفير الدعم والعموم المؤسسيين اللازمين للمتدربين لتيسير التصديق على التقرير وتقديمه بحلول الموعد النهائي: بعد خمسة أشهر بالنسبة للواجب (أ) وبعد سبعة أشهر بالنسبة للواجب (ب) المشار إليهما أعلاه.

ويشير مركز البحوث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية إلى أن نقل التدريب عبر الإنترنت مكنهم من المشاركة في التدريب لمعرفة كيفية إجرائه وتقييمه. وقبل انتشار الوباء، لم يكن لديهم خيار المشاركة في التدريب الذي نظموه لأن التدريبات كانت تعقد في معظمها في البلدان المستفيدة. ويقوم المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط للتدريب باستخدام إطار سجلي شامل لتقييم النتائج. وهناك عدد قليل من المكاتب الإحصائية الوطنية والمنظمات الإقليمية ليس لديها نظام موحد لتقييم التدريب. وكما ذكر أعلاه، تقوم الشبكة الدولية لمعاهد التدريب الإحصائي حالياً بوضع مبادئ توجيهية دولية لتقييم التدريب.

وبالإضافة إلى تقييم التدريب، يمكن زيادة تحسين الدورات عن طريق بناء نظام للتحسين المستمر. وينبغي أن يشمل هذا النظام ما يلي:

1. جمع المعلومات من خلال التقييمات،
  2. تنفيذ أساليب تدريب جديدة، و
  3. عقد اجتماعات منتظمة لمناقشة كيفية تحسين التدريب.
- ويحتاج النظام إلى جمع معلومات عن نوعية التدريب وقابليته للتطبيق، فضلاً عن اقتراحات بشأن كيفية تحسينه استناداً إلى التجارب الحديثة.

## 5. الماضي قدماً: خارطة طريق لتعزيز برامج التدريب

### 5 - 1 التوصيات الأولية

كانت أبرز النتائج من المقابلات التي أجريت مع المكاتب الإحصائية الوطنية والمكاتب الإقليمية مجموعة كبيرة ومتنوعة من هياكل برامج التدريب، والمناهج الدراسية، وأشكال الدورات، وتجارب الطلاب والمدرسين. وتبرز أربع توصيات من جميع الدروس:

- إنشاء خلاصة وافية لموارد التعلم الإلكتروني على منصة دولية متعددة اللغات: كما لوحظ، تقوم بلدان عديدة بتطوير دورات تعليمية إلكترونية متزامنة وغير متزامنة ومختلطة في التعلم الإلكتروني. ومن المرجح أن يؤدي ذلك إلى ازدواجية كبيرة في الجهود بين البلدان التي تنشئ تعلم إلكتروني. ومن شأن بلدان أخرى، لا تملك القدرة على إنشاء هذا التدريب، أن تستفيد كثيراً من مصدر واحد. إن التوافر الحالي غير واضح وبصعب العثور عليه. من الناحية المثالية، يمكن لهذه المنصة أيضاً فحص جودة الدورات وتقديمها بعدة لغات. كما أنه من الأفضل تصنيف الدورات حسب منهج دراسي موصى به دولياً، على النحو المبين في النقطة التالية. ويمكن أن يساعد وضع مثل هذا المنهج الدراسي الموحد في تحديد ما هو موجود وأين توجد ثغرات يمكن سدها عند النظر إلى منصات التدريب الدولية القائمة مثل منصة الأمم المتحدة *UN: SDG Learn*.

• وضع وثيقة توصي بوضع منهج دراسي موحد لبرامج التدريب في المكاتب الإحصائية الوطنية: يمكن لاقتراح وضع منهج دراسي موحد أن يساعد المكاتب الإحصائية الوطنية في بدء برامجها التدريبية أو مواصلة تطويرها، وعند الحاجة، تطوير دورات محددة. ورغم وجود تباين حسب المكاتب الإحصائية الوطنية، يمكن تنظيم توصيات التدريب على أساس المهارات الأساسية اللازمة لإنتاج الإحصاءات، مع بعض الأقسام الفرعية المتعلقة بالفروق الأكثر شيوعاً بين البلدان. وينبغي تعديل مستوى التدريب وفقاً للمستوى الأولي للمشاركين، ومستوى الخبرة المتوقع أن يصلوا إليه في المجال. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن اقتراح تدريب محدد للمديرين والموظفين الجدد. ويمكن أن يستند المنهج الدراسي مثلاً إلى مواضيع الإحصاءات المستخدمة في منصة الأمم المتحدة *UN SDG: Learn*، أو تصنيف اللجنة الاقتصادية للأمم المتحدة لأوروبا للأنشطة الإحصائية أو إطار الكفاءة<sup>(6)</sup>.

• تقديم توصيات بشأن الخطوات الأولى نحو إنشاء برنامج تدريبي: كما لوحظ، هناك تباين كبير في كيفية تنظيم برامج التدريب. ونظراً لوجود مجموعة كبيرة ومتنوعة من كيفية تنظيم برامج التدريب، فإن أفضل طريقة لإنشاء وتعزيز برنامج تدريبي غير واضحة. إن العديد من البلدان التي بدأت للتو لديها عدد قليل من الموظفين والتمويل وتجد نفسها غارقة في الطلب. ومن شأن وثيقة تضم توصيات وخطوات ملموسة أن تساعد البلدان على إرساء موطئ قدم لها بسرعة أكبر. ويمكن أن تبدأ الوثيقة باقتراح منهجية موحدة لإجراء تقييمات للاحتياجات التدريبية أو تحليل الثغرات الفردية. ويمكن القيام بذلك مثلاً بمقارنة كفاءات الموظفين بالتدريب المطلوب والمتاح. وثانياً، يمكن أن تتناول كيفية تنظيم الدورات؛ كيف يمكن

6 <https://www.unsdglearn.org/statistics/>  
<https://statswiki.unece.org/display/CSA>  
<https://www.unsiap.or.jp/tnetwork/CSF.pdf>  
[https://ec.europa.eu/eurostat/cros/content/estp-training-offer\\_en](https://ec.europa.eu/eurostat/cros/content/estp-training-offer_en)  
[https://www.ausstats.abs.gov.au/ausstats/subscriber.nsf/0/739CF74A6DDCA817CA257AB4001121C0/\\$File/1125.0%20-%20statistical%20skills%20for%20official%20statisticians.pdf](https://www.ausstats.abs.gov.au/ausstats/subscriber.nsf/0/739CF74A6DDCA817CA257AB4001121C0/$File/1125.0%20-%20statistical%20skills%20for%20official%20statisticians.pdf)

اختيار المدربين والمشاركين وتحفيزهم وكيف يمكن تطوير الدورات وتكييفها مع احتياجات المنظمة. ويجب على المنظمات الإقليمية العمل الوثيق مع الموظفين في المكاتب الإحصائية الوطنية لتنظيم وتنفيذ برامج التدريب.

- تعزيز التنسيق بين المنظمات الدولية والإقليمية وتوضيح دورها في التدريب الإحصائي: على الرغم من أن المنظمات الإحصائية الدولية والإقليمية لديها مجموعة متنوعة من الهياكل والأهداف، إلا أنها تتفق جميعها على هدف زيادة القدرة الإحصائية داخل المكاتب الإحصائية الوطنية. وفي الوقت الراهن، وبسبب انعدام التنسيق، قد تسبب هذه المنظمات تكراراً للجهود فيما بينها ومع المكاتب الإحصائية الوطنية أيضاً. وتشكل التوصيات الثلاث المقدمة أعلاه نقطة انطلاق جيدة للتعاون بين هذه المنظمات الدولية والإقليمية:

- إن من شأن إنشاء مصدر دولي للتدريب أن يساعد المنظمات الإقليمية على الوصول إلى نطاق أكبر في أي تدريب على الإنترنت طورته، وأن يكون لديها إمكانية أكبر للحصول على التدريب من مصادر أخرى، وأن تشجع البلدان في منطقتها على المساهمة في الموقع،

- من شأن منهج دراسي موحد أن يسلط الضوء على الثغرات الموجودة في التدريب ويساعد المنظمات على معرفة أين تركز الموارد،

- توصية دولية حول كيفية إنشاء برنامج تدريبي في مكتب الإحصاء الوطني من شأنها أن تساعد المنظمات الإقليمية والدولية على معرفة كيفية تركيز أنشطة بناء القدرات المستدامة.

وينبغي أن يهدف تعزيز التعاون بين المنظمات الدولية والإقليمية إلى تيسير اتخاذ المكاتب الإحصائية الوطنية قراراً بشأن التدريب الذي ينبغي توفيره، ووضع المكاتب الإحصائية الوطنية في دور القيادة لجدول أعمال التدريب.

## التركيز على إيرلندا:

إن برامج التدريب مثل برامج المدرسة الوطنية للعلوم الإحصائية في البرازيل أو معهد البحوث الإحصائية والتدريب في الفلبين هي المعيار الذهبي ولكن غالباً ما تكون بعيدة المنال لتقليدها من قبل البلدان التي بدأت للتو لتطوير برنامجها التدريبي. هذه البرامج التدريبية القياسية الذهبية تعول على أكثر من 25 موظفاً، ومساحة تدريب خاصة بها وتمويل واضح، فضلاً عن دعم قوي من حكومة بلدانهم – وهي أمور لا يمكن الوصول إليها بسهولة عند البدء.

ومن ناحية أخرى، أنشأت إيرلندا برنامجاً قوياً جداً للتدريب الإحصائي يضم أربعة موظفين يرأسهم خبير إحصائي وحصيلة تمويل صغيرة. إن إتباع نموذج إيرلندا لا يزال يتطلب الكثير من العمل الهادف والموظفين المتعاطفين للحصول على نموذج فاعل، ولكن قد يكون أكثر سهولة للبلدان التي تتطلع إلى اتخاذ برنامجها التدريبي إلى المستوى التالي.

قبل أربع سنوات، وبعد ظهور النموذج العام لعملية الأعمال الإحصائية GSBPM، أنشأ المكتب المركزي للإحصاء في إيرلندا مجموعة عصف ذهني لتحديد المهارات الرئيسية اللازمة للإحصائيين في المكتب. من 65 مهارة أولية، خفضتها المجموعة إلى 13 عن طريق تحديد التداخل. لكل من هذه المهارات 13، وضع المكتب 5 مستويات من المبتدئين إلى المتقدمين، مع مهارات محددة جداً تحدد المعرفة التي يتضمنها كل مستوى. ثم عملوا مع الموظفين والمدربين لتحديد مستوى كل من المهارات اللازمة لكل وظيفة في المكتب الوطني للإحصاء. وهذاان العنصران هما: (1) تحديد المهارات الأساسية اللازمة في المكتب الوطني للإحصاء و (2) تحديد مستوى كل من هذه المهارات اللازمة للنجاح في كل وظيفة، يشكل قاعدة لإطار تقييم التدريب.

وبعد إنشاء القاعدة، أجروا سجلاً للمهارات، حيث قيم كل موظف نفسه على المهارات ال 13 واستعرض إجاباته مع رئيسه. وأصبحت الفجوة بين سجل المهارات والأوصاف الوظيفية توفر قائمة باحتياجات التدريب. وقد أنهى المكتب تقييمه الكامل للفجوة قبل نحو عام، ويعمل منذ ذلك الحين على سد الثغرات بمزيج من الموظفين الداخليين والخارجيين. ومن الأمثلة على الدورات الداخلية سلسلة عن نظرية مراقبة الإفصاح الإحصائي. وهذه السلسلة لديها حالياً الدورات التي تتوافق مع المستوى 1، 2، و 3 في سجل المهارات. تعتبر دورة المستوى 1 جزءاً من برنامج التوعية بالمهارات الإحصائية في المكتب المركزي للإحصاء، وهي دورة تقدم لجميع الموظفين تعرفهم بكل المهارات ال 13. وعلى الصعيد الخارجي، عمل المكتب الوطني للإحصاء مع إحصاء كندا لجعله ينفذ دورة تعليمية إلكترونية بشأن الإسناد وعدم الاستجابة. وقد شارك في الدورة 20 موظفاً من موظفي المكتب وسجلت أيضاً – ويعتزم المكتب إتاحتها لتعلم الإلكتروني. كما يستخدم المكتب بشكل كبير الدورات المقدمة عبر الإنترنت من خلال برنامج التدريب الإحصائي الأوروبي.

وتتمثل الخطة حالياً في تحديث مؤشرات المهارات والأوصاف الوظيفية كل ثلاث سنوات وإجراء سجل للمهارات سنوياً. وقد وضعت مجموعة من أربعة موظفين جادين في المكتب المركزي للإحصاء في إيرلندا تقيماً تدريبياً مستداماً مع طريقة منخفضة التكلفة لتطوير وتنفيذ التدريب غير المتاح داخلياً.

[https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.58/2018/mtg4/Session\\_3\\_PPT\\_Application\\_of\\_Statistical\\_Training\\_Framework.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.58/2018/mtg4/Session_3_PPT_Application_of_Statistical_Training_Framework.pdf)

## 5 - 2 نتائج أخرى

نشأت العديد من الدروس الأخرى من المقابلات التي قد تساعد في تحسين برامج التدريب في المستقبل. وهي على النحو التالي:

- هناك فرصة للمنظمات الدولية والإقليمية التي تقدم التدريب وبناء القدرات لزيادة تركيزها على استدامة وتدريب المدربين. فعلى سبيل المثال، سيكون من المثالي أن يتم تحديد موظف لكل فصل دراسي ليدرس ليصبح مدرباً للدورات المقبلة، وأن يتلقى ذلك الشخص توجيهات إضافية. كما يجب أن يكون التأكيد على المهارات اللازمة لكيفية تطوير التدريب وهيكله المحتوى وأن يكون المدرب جذاباً أيضاً كجزء مما يقدم.
- الدعم القوي والالتزام بتمويل التدريب سواء من قيادة مكتب الإحصاء الوطني أو شخص أعلى في الحكومة هو المفتاح لتطوير برنامج تدريبي قوي.
- وقد أدى الوباء الحالي إلى التحول نحو التدريب على الإنترنت. ويشمل ذلك التدريب الذي يجري وجهاً لوجه عبر الإنترنت وأنواع مختلفة من التعلم الإلكتروني. وعلى الرغم من أن التدريب على الإنترنت ينطوي على تحديات، فإنه قد ينطوي أيضاً على عدة فوائد لعصر ما بعد الوباء. إن التطور التكنولوجي يعطي الفرصة للتعلم وتقديم التدريب إذ يسهل:
- الجمع بين التدريب وأداء الواجبات في العمل،
- التدريب المستهدف للمهمة المطروحة، وتكييف التدريب مع احتياجات الموظف الفردي،
- إتاحة التدريب في وقت يناسب الجدول الزمني للموظف والمنظمات، خاصة وأنه سيتم استخدام المهارات الجديدة،
- الوصول إلى المزيد من المشاركين،
- زيادة مشاركة الإناث في التدريب،



- خفض البصمة الكربونية،
- خفض التكاليف.
- للتعلم الإلكتروني تعريف واسع جداً، من التسجيلات الصفية الحضورية إلى عناصر تفاعلية على الإنترنت. وقد تكون هناك حاجة إلى مزيد من الدراسة على نحو أكثر تحديداً بشأن هذا الموضوع من حيث العناصر اللازمة للتعلم الإلكتروني التي تساعد الطلاب على زيادة مهاراتهم ومعارفهم ومن هم الموظفون المطلوبون لدعم هذه الجهود.
- إن ثورة البيانات والرقمنة تضع أمام العديد من المكاتب الإحصائية الوطنية تحديات تحتاج إلى دعم لمجابهتها. ومن ثم، فإن هذه المواضيع تحتاج إلى تركيز بين أعضاء الشبكة الدولية لمعهد التدريب الإحصائي.
- هناك عدد قليل من البرامج التي لديها تقييمات تمتد إلى ما إذا كان التدريب ينطبق على العمل اليومي بعد بضعة أشهر من التدريب. وينبغي تطوير أساليب أفضل لتقييم أثر التدريب.
- يشكل نقص الوقت والموارد صعوبات شائعة في تطوير التدريب والمشاركة فيه. وينبغي للمنظمات الدولية والإقليمية أن تشدد على دور التدريب في تطوير إحصاءات جيدة.
- تحفيز الخبراء في المكاتب الإحصائية الوطنية لتطوير التدريب هو المفتاح. وعلى الرغم من أن دفع مبلغ إضافي مقابل التدريب يمكن أن يكون في بعض الأحيان ميزة، فإن ذلك غير ممكن بالنسبة لمعظم المكاتب الإحصائية الوطنية. وبالتالي، ينبغي أن يكون تعزيز الدافع الداخلي في جوهر الاهتمام، على سبيل المثال من خلال تعزيز المتعة في التدريس والتطوير المهني والاحترام والوضع الاجتماعي، فضلاً عن تعزيز الفرص الوظيفية للمدربين.
- وبالمثل، سيستفيد الطلبة من تعزيز الحافز للتدريب. فكما لوحظ، فإن قلة من البلدان لديها صلات مباشرة بين فرص التدريب والترقية. وعندما

تكون مشغولة بمهامهم اليومية، فإن هذا يوفر حافزاً قليلاً للموظفين لتعزيز مهاراتهم من خلال حضور التدريب. وعلى المدى الطويل، يقلل ذلك من المهارات الإحصائية للمكاتب الإحصائية الوطنية. ويمكن زيادة الحافز للتدريب من خلال تلقي مهام وفرص مثيرة للاهتمام للترقية.

● وكما لوحظ، يتيح التعلم الإلكتروني فرصة لإشراك مشاركين إضافيين في الدورات. وينبغي بذل جهد لإشراك المزيد من الإناث في التدريب في البلدان التي يكون فيها تمثيلهن ناقصاً.

6 - 1 معلومات الاتصال في الدول:

البرازيل

Bianca Walsh, Coordinator of Training and Development at IBGE  
Email: bianca.walsh@ibge.gov.br

جمهورية الدومينيكان

Kenia Sanchez, International Relations Manager of the ONE  
Email: Kenia.Sanchez@one.gob.do

إثيوبيا

Aberash Tariku, Deputy Director, Central Statistics Agency  
Email: kabersh@yahoo.com  
Damtew Bernahu, Senior Expert, Central Statistics Agency  
Email: damtew.berhanu@gmail.com

إيرلندا

Pamela Lafferty, Statistical Training Manager at the CSO  
Email: pamela.lafferty@cso.ie

كازاخستان

Lola Baimatova, Head of International Cooperation Department of  
NatStatCom  
Email: icd@stat.kg, baimatova71@mail.ru

ملاوي

Jameson Ndawala , Deputy Commissioner. National Statistics Of-  
fice  
Email: jndawala@gmail.com

المغرب

Samir Issara, Directeur Ressources Humaines et Affaires Générales,  
Haut commissariat au Plan  
Email: s.issara@hcp.ma

موزنبيق

Adélaide Macaba Bazagari, Deputy Director of National School of  
Statistics, INE  
Email: adelaidemacaba@yahoo.fr

ميانمار

Thomas Gregory, International Committee Specialist at UNDP  
E-mail: thomas.gregory@undp.org

نيپال

Rishi Ram Sigdel, Director of the Training Section of the CBS  
Email: sigdelrishiram@gmail.com

نيكارغوا

Emer Garcia  
Email: emer.garcia@inide.gob.ni

الفلبين

Pinky Peña, Chief Statistical Specialist in the Training Division of PSRTI  
Email: pinky.pena@psrti.gov.ph

السنغال

Omar Sene, Head, Continuing Education Department, Ecole Nationale de la statistique et de l'analyse Senegal (ENSAE), Agence Nationale de Statistique et de la Démographie (ANSD)  
Email: Omar.SENE@ansd.sn

أوكرانيا

Olena Motuzka, Assoc. Prof., Head of Editing and Publishing Division, National Academy of Statistics, Accounting and Audit  
E-mail: olmotuzka@gmail.com

6 - 2 معلومات الاتصال مع المراكز الإقليمية:

المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية

Issa Almasarweh, Demographer

Email: issa@aitrs.org

اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي

Rolando Ocampo, Statistical Division Director

Email: rolando.ocampo@cepal.org

المدرسة الوطنية للإحصاء والتحليل

Omar Sene, Head, Continuing Education Department

Email: Omar.SENE@ansd.sn

مركز التدريب الإحصائي لشرق إفريقيا

Nelson Ndifwa, Research and Training Manager

E-mail: nelson.ndifwa@eastc.ac.tz

المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط

Mustafa Sadni Jallab, Head of the Research and Training Division

Email: sadnijallab@un.org

مركز البحوث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية

Atila Karaman, Director of the Statistics and Information Department

Email: akaraman@sesric.org

المعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ

Makoto Shimizu, Officer-in-Charge

Email: makoto.shimizu@un.org

- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501-528.
- DeVoe, S. E., and Iyengar, S. S. (2004), "Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal performance", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 93 pp. 47-61.
- Malawi National Statistical System Strategic Plan 2019/20 – 2022/23, [http://www.nsomalawi.mw/index.php?option=com\\_content&view=article&id=228:national-statistical-system-strategic-plan-2019-2023&catid=2:general](http://www.nsomalawi.mw/index.php?option=com_content&view=article&id=228:national-statistical-system-strategic-plan-2019-2023&catid=2:general)
- Myanmar National Strategy for the Development of Statistics 2019/20-2023/24





## تقرير عن مشروع

# ”تحسين التدريبات التي تركز على تنسيق النظام الإحصائي الوطني“



**United  
Nations**



الشبكة العالمية لمعاهد التدريب الإحصائي  
Dag Roll-Hansen and Elisa Rustenbach



## جدول المحتويات

- 61 ..... 1. ملخص تنفيذي
- 62 ..... 2. ما تم تعلمه
- 62 ..... 1 - 2 الحالة الراهنة للتنسيق والتعاون في النظام الإحصائي الوطني
- 63 ..... 2 - 2 المشكلات والفرص المتعلقة بتنسيق النظام الإحصائي الوطني
- 69 ..... 3 - 2 الحالة الراهنة للتدريب المتعلق بتنسيق النظام الإحصائي الوطني
- 70 ..... 2 - 4 المشكلات والفرص المتعلقة بالتدريب المتصل بتنسيق النظام الإحصائي الوطني
- 72 ..... 3. الأنشطة المقترحة لتعزيز التدريب في مجال تنسيق النظام الإحصائي الوطني
- 72 ..... 1 - 3 تدريب موظفي المكتب الإحصائي الوطني
- 72 ..... 2 - 3 تدريب موظفي المنتجين الآخرين للإحصاءات الرسمية
- 74 ..... 3 - 3 تدريب إدارة المكتب الإحصائي الوطني ومنتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين (المستوى العالي والمتوسط)
- 75 ..... 4 - 3 برامج تدريب مشتركة للموظفين الجدد



- 76 4 . كيف يمكن للمجموعات الدولية المانحة أن تساعد في التنسيق والتدريب؟.....
- 79 5 . المصادر.....
- 80 ملاحق.....
- 80 الملحق 1 : خطوط عامة مقترحة لبعض الدورات التدريبية لتعزيز تنسيق النظام الإحصائي الوطني.....
- 80 التدريب 1. إدارة الجودة في المكتب الإحصائي.....
- 82 التدريب 2. مقدمة إلى البيانات الوصفية والإحصائية.....

## 1. ملخص تنفيذي

تم إعداد هذا التقرير من قبل الشبكة العالمية لمعهد التدريب الإحصائي، ومولته أمانة الشبكة وشعبة الإحصاءات بالأمم المتحدة / إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية. وقد أُعد التقرير استجابة للاحتياجات التي تم تحديدها لدى المكاتب الإحصائية الوطنية من قبل فريق لدى الشبكة عمل على معالجة طلبات المكاتب الإحصائية الوطنية.

يستند التقرير إلى مقابلات مع السلطات في ثمانية بلدان: أرمينيا وإثيوبيا وفيجي وغانا والمكسيك والمغرب وموزمبيق وفيتنام. وفي جميع البلدان، أُجريت مقابلات مع المكتب الإحصائي الوطني، كما أُجريت مقابلات إضافية في بلدين من بينها مع منتجين آخرين للإحصاءات الرسمية من بين تلك البلدان. ويود المؤلف أن يشكر هذه السلطات على مساهماتها ومشاركتها وانفتاحها خلال المناقشات.

ويقترح التقرير حث البلدان التي ليس لديها تشريع يعزز تنسيق النظام الإحصائي الوطني العمل على تنفيذ مثل هذه التشريعات، بالإضافة إلى وضع برنامج تدريبي يتعلق بتنسيق النظام الإحصائي الوطني لموظفي وإدارة مكاتب الإحصاء الوطنية ومنتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين. ومن الطرق الموصى بها للمضي قدماً برامج التعلم الإلكتروني عن بعد، التي وضعتها المكاتب الإحصائية الوطنية وقامت المنظمات الدولية بتكييفها وتقديمها للمكاتب الإحصائية الوطنية ومنتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين في البلدان. كما يوصى بأن يساعد المانحون الدوليون في تنسيق النظام الإحصائي الوطني في البلدان من خلال تمويل الخبراء الدوليين باعتبارهم مرشدين لإدارة المكاتب الإحصائية الوطنية.

## 2 - 1 الحالة الراهنة للتنسيق والتعاون في النظام الإحصائي الوطني

تمر عملية تطوير النظام الإحصائي الوطني في مختلف البلدان بمراحل مختلفة، فهي عملية تطويرية باستمرار. كما أن البلدان التي أجريت عليها هذه الدراسة هي أيضاً في مراحل مختلفة من هذا التطور، مما يؤثر على التدابير التي قد تكون ذات صلة بها.

وفي جميع البلدان التي أجريت معها مقابلات، كان المكتب الإحصائي الوطني ينتج أكثر من نصف الإحصاءات الرسمية، في حين أن منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين ينتجون الإحصاءات المتبقية. ولدى منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين مجموعات بيانات خاصة بهم من مسوح أو من مصادر إدارية، وعادة ما تكون الوحدات الإحصائية التابعة لهم صغيرة جداً، مع استثناءات ملحوظة مثل المصرف الوطني/البنك المركزي الذي يشمل على قسم كبير للإحصاءات.

ومن بين البلدان التي أجريت معها لقاءات، تتميز المكسيك بوجود تنسيق متطور وفعال للغاية يستند إلى قانون يتمتع بسلطات تنسيق مناسبة لمكتب الإحصاء الوطني، ويحدد أيضاً تنظيماً قوياً للتعاون اللازم. كما أن لدى المكسيك برامج تدريبية متطورة لمكتب الإحصاء الوطني ولمنتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين، وهناك تدريب مشترك للموظفين لدى جميع الشركاء الإحصائيين. وتشمل هذه البرامج دورات تعليمية إلكترونية عن بعد مفصلة لجميع الشركاء في النظام الإحصائي الوطني حول قضايا التنسيق الهامة والدورات التي يمكن استخدامها كنموذج أو إلهام للاستخدام في العديد من البلدان الأخرى.

وتفتقر بلدان أخرى أجريت معها مقابلات إلى التشريع المتعلق بالنظام الإحصائي الوطني وسلطات التنسيق الخاصة به، في حين أن بعضها لديه تشريع لم ينفذ بالكامل بسبب ظروف صعبة، بما في ذلك جائحة كورونا 19.

## 2 - 2 المشكلات والفرص المتعلقة بتنسيق النظام الإحصائي الوطني

تشمل التدابير التي قد تعزز تنسيق النظام الإحصائي الوطني على:

1. قانون يضع أساساً ترتيبياً للنظام الإحصائي الوطني، بما في ذلك تنظيمه، وصلاحيات التنسيق، والمبادئ التي يجب إتباعها،

2. اللوائح أو المعايير وأوصافها التي يجب إتباعها في جميع مكونات النظام الإحصائي الوطني فيما يتعلق بالتخطيط وجمع البيانات والمعالجة والنشر وحماية البيانات والسرية وضمان الجودة والبيانات الوصفية،

3. التشاركية بين أعضاء النظام الإحصائي الوطني فيما يتعلق بسجلات البيانات وأطر أخذ العينات من الوحدات الإحصائية الرئيسية،

4. المساعدة المنهجية والتوجيه لمنتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين من قبل مكتب الإحصاء الوطني، على غرار أخذ العينات، والتكيف الموسمي، وحماية البيانات،

5. النشر المشترك أو تشارك الخبرة في نشر الإحصاءات،

6. تنسيق التقارير الموجهة إلى المنظمات الدولية،

7. نظم البيانات الوصفية المشتركة أو مساعدة منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين حول البيانات الوصفية،

8. نظام إصدار الشهادات للإحصاءات الرسمية،

9. التدريب،

وتختلف الحالة فيما يتعلق بكل نقطة من هذه النقاط في البلدان التي أُجريت معها مقابلات، وذلك على النحو المبين أدناه.

النقطة 1: يواجه القانون في المغرب وهي أحد البلدان التي أُجريت معها مقابلات مشاكل حقيقية ويحتاج إلى علاج من أجل دعم التنسيق. فهي تملك قانون إحصاءات، ولكنه لا يضمن سلطات التنسيق وهيكل تنظيمي عملي. وفي

غانا، هناك تشريعات جيدة، ولكن بسبب العقبات العملية لم يكن من الممكن تحقيق أهدافها فيما يتعلق بتتسيق النظام الإحصائي الوطني. وإذا رغبت البلدان في تحسين قانون الإحصاءات بهدف تتسيق النظام الإحصائي الوطني وترغب في إنشاء تدريب على ذلك، فيمكنها أن تستأنس بقانون الأمم المتحدة العام للإحصاءات الرسمية<sup>(7)</sup>.

النقطة 2: أي اللوائح أو المعايير وأوصافها؛ يفتقر العديد من البلدان التي أُجريت معها مقابلات إلى هذه المعايير وأعربت عن حاجتها إلى تطويرها ورغبة في المساعدة على القيام بذلك. ومن الممكن تحديد أفضل الممارسات لهذه الجوانب في الأدبيات الدولية وتكييفها مع هياكل وبيئات البلدان حسب خصوصياتها. وهنا يُوصى بالبناء على أساس المبادئ الأساسية للأمم المتحدة وإطار ضمان الجودة الوطني للأمم المتحدة، إذ يتضمن هذا الإطار "توصيات موجهة نحو ضمان جودة الإحصاءات الرسمية في جميع مكونات النظام الإحصائي الوطني بأكمله (...)" فهو يوفر المكونات والهيكل العام الذي يمكن من خلاله تطوير إطار ضمان الجودة الوطني للأمم المتحدة خاص بكل بلد على حده، إذا لزم الأمر<sup>(8)</sup> . ويمكن استخدام إطار ضمان الجودة الوطني للأمم المتحدة في التقييم وتحديد الأولويات فيما بعد. إن النسخة المحدثة لديها ثلاثة مبادئ منفصلة ومتطلبات لتتسيق النظام الإحصائي الوطني التي يمكن أن تلهم البلدان في مساعيها.

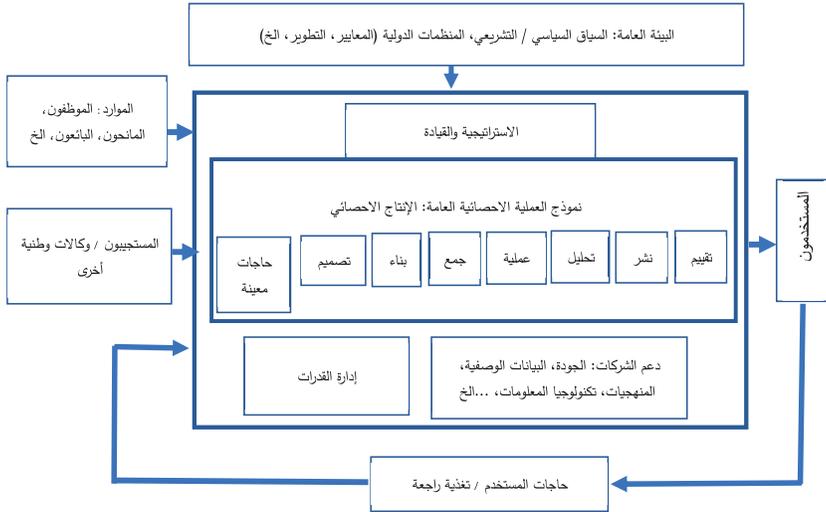
يوجد إطار مفيد للعمل المتعلق بالتتسيق بين عدة منتجين للإحصاءات، وهو نموذج العملية الإحصائية العامة، فهذا معيار عالمي صادر عن اللجنة الاقتصادية الأوروبية للأمم المتحدة، يضع مصطلحات لعمليات الإنتاج الإحصائي. ويمكن استخدامه كإطار لتقييم ومقارنة عمليات الإنتاج الإحصائية القائمة في مؤسسات النظام الإحصائي الوطني، ولكنه أيضاً إطاراً للمبادئ التوجيهية والمعايير المشتركة التي ستستخدم عبر النظام الإحصائي الوطني. إن في نموذج العملية الإحصائية العامة مؤشرات للجودة تتماشى مع متطلبات إطار ضمان الجودة الوطني للأمم المتحدة.

7 UNECE (2018)

8 UN-NQAF (2019)

ومع ذلك، فإن عمليات الإنتاج الإحصائي ليست فقط هي التي في دائرة التركيز من أجل تنسيق النظام الإحصائي الوطني. يبين الشكل 1 هذه العمليات الأخرى ذات الصلة، استناداً إلى معيار نموذج النشاط العام للمؤسسات الإحصائية للجنة الاقتصادية الأوروبية للأمم المتحدة<sup>(9)</sup>. فهو يعتمد كثيراً على العمليات الإدارية في "الاستراتيجية والقيادة"، حيث يشمل ذلك تنظيم التعاون بين المنظمات. إن خدمات دعم الشركات ضرورية في توحيد الخدمات وتقاسمها، مثل تبادل البيانات والنتائج الإحصائية. كما إن إدارة القدرات بشكل عام تتعلق بكيفية تخطيط وتنفيذ تغييرات رئيسية في الأدوات والعمليات وما إلى ذلك. ويشمل ذلك برامج تدريبية للموظفين تهدف إلى تعزيز التنسيق في النظام الإحصائي الوطني.

### العمليات الإدارية والأساسية وعمليات الدعم



الشكل 1: تنظيم النظام الإحصائي وبيئته

النقطة 3: وهي تقاسم البيانات مثل أطر العينات أو البيانات المتعلقة بالاستبيانات المعبأة جزئياً؛ إن هذا التقاسم سيعزز التنسيق، لأنه يمنع التضارب بين إحصاءات مختلف الوكالات، على سبيل المثال التضارب الناجم عن أوجه قصور مختلفة

9 UNECE (2019)

في أطر أخذ العينات. ويمكن أن يؤدي تقاسمها إلى تحسين الحفاظ على أطر أخذ العينات إذا ساهمت عدة وكالات في تحديثها باتصالها مع المستجيبين. ومن الواضح أن المشاركة تضيف أيضاً إلى الكفاءة. ويحدث التقاسم في العديد من البلدان التي أُجريت معها مقابلات ولكن ليس بطريقة منهجية. ومن الضروري وجود أساس قانوني لهذه الممارسات لإحراز تقدم لأنه من الضروري حماية البيانات المستخدمة والمعالجة من أجل الإحصاءات من الاستخدام لأغراض أخرى. ويجب أن يكون هناك حد تنظيمي صارم بين الإدارات الإحصائية والإدارات الأخرى لدى منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين، ويجب ألا تتخطى البيانات الأساسية الإحصائية الأهداف الإحصائية المتعارف عليها.

**النقطة 4:** وهي المساعدة المنهجية والتوجيه المقدمين إلى المنتجين الآخرين للإحصاءات الرسمية؛ يبدو أن المساعدة المنهجية المباشرة من المكتب الإحصائي الوطني نادراً ما تحدث في البلدان التي أُجريت معها مقابلات، ولكنها تحصل بانتظام فقط في المكسيك. ويلزم توافر الخبرة في العديد من المجالات المختلفة للمنهجية الإحصائية من أجل إنتاج إحصاءات ذات جودة للإحصاءات الرسمية بما يتماشى مع المبادئ الأساسية للأمم المتحدة وإطار ضمان الجودة الوطني للأمم المتحدة. وغالباً ما يكون المنتجون الآخرون للإحصاءات الرسمية عبارة عن وحدات صغيرة جداً (عدد موظفيها يكون أحياناً 2 أو 3)، مما يعني أنه لا يمكن أن تكون لديهم خبرة في جميع المجالات الضرورية للمنهجية الإحصائية. ولذلك، سيكون من المفيد لجودة وتنسيق الخدمات الإحصائية إن كان يمكن اعتبار القدرة المنهجية في المكتب الوطني للإحصاء كمركز كفاءة مشتركة لمجمل النظام الإحصائي الوطني، وهذا من شأنه أن يساعد كثيراً في تنسيق النظام الإحصائي الوطني. ويمكن أن يتخذ ذلك شكل قيام المكتب الإحصائي الوطني بتقديم تدريب على المنهجية، أو تقديم مشورة ملموسة لإجراء مسوح محددة، أو حتى قيام خبراء المنهجية في المكتب الإحصائي الوطني بمهام معينة للمنتجين الآخرين للإحصاءات الرسمية، مثل إتاحة تصاميم متقدمة للمعاينة وتجميع أخطاء المعاينة. ومن شأن جميع هذه الأنشطة أن تساعد على تنسيق النظام الإحصائي الوطني.

النقطة 5: النشر؛ من المهم أن يتمكن المستخدمون من الحصول على الإحصاءات الرسمية من أي وكالة إحصائية كجزء من كل البيانات المتوفرة ليتمكن استخدامه من الجميع بشكل مفيد. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن يكون المستخدمون قادرين على الذهاب إلى نقطة وصول وطنية واحدة والعثور على الإحصاءات التي يحتاجونها، مقدمةً بطريقة موحدة ومع بيانات وصفية متناسقة. وإذا لم يكن ذلك ممكناً تماماً، فينبغي على الأقل ربط مواقع الإحصاءات ببعضها البعض واتباع معايير مشتركة. ويبدو أن هذا هو الحال إلى حد ما في بعض البلدان التي أُجريت معها مقابلات، مثل أن يقدم المنتجون الآخرون للإحصاءات الرسمية بعض أو كل إحصاءاتهم إلى المكتب الوطني للإحصاء لنشرها؛ مثال جيد على ذلك يمكن العثور عليه في موقع إحصائيات إيرلندا على شبكة الإنترنت، <https://data.cso.ie/#>، حيث يتم عرض جميع إحصاءات المنتجين الآخرين للإحصاءات الرسمية في قائمة مجالات الإحصاء. ولكن العديد من البلدان التي أُجريت معها مقابلات تقول إن هناك حاجة إلى تحسين اتساق النشر. على سبيل المثال، من المهم أن يتم نشر أرقام جديدة في وقت واحد إذا كان هناك عدة مواقع على الإنترنت. ولذلك، وكما أكد المغرب، فإن تكنولوجيات الربط والتبادل موضوع مهم في برامج التدريب لدعم تسيق النظام الإحصائي الوطني.

النقطة 6: إعداد تقارير منسقة إلى المنظمات الدولية؛ من المهم أن تكون المساهمات المقدمة من البلدان لفائدة الإحصاءات الدولية منسقة تسيقاً جيداً، وأن تكون هناك آلية للتأكد من أن الإحصاءات متناسقة لدى المنتجين الوطنيين وأن تتمثل للمعايير الدولية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال النظر إلى المكتب الإحصائي الوطني على أنه نقطة الاتصال المركزية لهذه التقارير، وفي حالة إبلاغ المنتجين الآخرين للإحصاءات الرسمية مباشرة بأنفسهم إلى المنظمات الدولية، ينبغي عليهم أن يعلموا المكتب الإحصائي الوطني بهذا الإبلاغ. وهذه نقطة ضعف في العديد من البلدان التي أُجريت معها مقابلات. وفي بعض الحالات، يتكفل المكتب الإحصائي الوطني ببعض التقارير والاتصالات بين المنتجين الآخرين للإحصاءات الرسمية والمنظمات الدولية، في حين لم تكن

هناك نظرة عامة معينة على ما يجري في أجزاء أخرى من النظام.

النقطة 7: البيانات الوصفية؛ أعربت بعض البلدان التي أُجريت معها مقابلات عن الحاجة إلى وضع معايير للبيانات الوصفية التي سيستخدمها جميع أعضاء النظام الإحصائي الوطني، ولكن يبدو أن أياً منها لم تتمكن من ذلك. وتعتبر معايير البيانات الوصفية مهمة لجميع المستخدمين لأنها تسمح لهم بالتأكد من محتويات الإحصاءات وجودتها وتقرير ما إذا كانت مفيدة لغرضهم. وينبغي أيضاً استخدام البيانات الوصفية في توليد المنتجات الإحصائية لكل شريك في دائرة النظام الإحصائي الوطني، وتبادل البيانات بينهم، وبين النظام الإحصائي الوطني والشركاء الخارجيين مثل المنظمات الدولية. وينبغي استخدام معيار أو أكثر من المعايير الدولية المعترف بها للبيانات الوصفية كأساس للمعايير الوطنية لجعل الإحصاءات قابلة للاستخدام عبر الحدود اعتماداً على التطور ومستوى الطموح للنظام الإحصائي في البلاد. ويمكن العثور على مساهمات مثيرة للاهتمام في Nesstar<sup>(10)</sup>، وهيكل البيانات الوصفية المتكاملة<sup>(11)</sup> (SIMS)، ودورة حياة مبادرة توثيق البيانات<sup>(12)</sup> 3. وهيكل البيانات الوصفية المتكاملة هو معيار للبيانات الوصفية المرجعية التي أعدها المكتب الإحصائي الأوروبي.

النقطة 8: نظام إصدار الشهادات للإحصاءات الرسمية؛ من بين البلدان التي أُجريت معها مقابلات، لم تضع سوى المكسيك نظاماً لإصدار الشهادات ونشرها. ويتعين أن يتولى إدارة هذه الشهادة المكتب الإحصائي الوطني أو سلطة مركزية أخرى منحها التشريعات سلطة القيام بذلك. وإذا مُنحت الشهادة إلى منتجين آخرين للإحصاءات الرسمية، فإن ذلك يدل على الالتزام بمعايير جودة معينة. ويتعين الإعلان عنها بوضوح على مواقع الالكترونية (ويب) المتعلقة بالإحصاءات. ومن شأن التصديق أن يتيح للمستخدمين إمكانية تقييم فائدة الإحصاءات للغرض المقصود، كما أنه سيسمح لهم بتحديد إحصاءات مفيدة ذات جودة، وبالتالي زيادة الثقة في الإحصاءات. وسيؤدي بالإضافة إلى ذلك إلى زيادة

10 Norwegian Centre for Research Data (NSD) (2021)

11 Eurostat (2020)

12 DDI Alliance (2014)

استخدام الإحصاءات عبر مختلف شرائح المستخدمين والرفع من فائدتها بما أن العديد من الجهات الفاعلة تستخدم نفس الإحصاءات كقاعدة لاتخاذ القرارات أو تقديم التبريرات لأنشطتها .

النقطة 9: التدريب: وسيتم التعرض إليها في الفقرة التالية.

## 2 - 3 الحالة الراهنة للتدريب المتعلق بتنسيق النظام الإحصائي الوطني

يوجد لدى مكتب الإحصاء الوطني في جميع البلدان الواردة في هذا التقرير برنامج تدريبي لموظفيها . وفي البعض منها يتم تنظيم التدريب في مؤسسات منفصلة إلى حد ما عن الإنتاج الإحصائي . ويوجد في دولة واحدة وهي المغرب، مؤسسة محددة شبيهة بالجامعة متخصصة في التدريب الإحصائي، ليس فقط للموظفين الحاليين في المكتب الوطني للإحصاء ولكن أيضاً لمن سيكونون إحصائيين وخبراء في الإحصاء . غير أن معظم البلدان التي أُجريت معها مقابلات لا تقوم بتدريب يتناول مباشرة مفهوم تنسيق النظام الوطني للإحصاء . ومع ذلك، فإن العديد من الأنشطة التدريبية في معظم البلدان تتصل بشكل غير مباشر بالنظام الإحصائي الوطني، لأنها تتناول مواضيع مشتركة بين المكتب الوطني للإحصاء والمنتجين الآخرين للإحصاءات الرسمية، مثل التصنيفات أو المعايير المتفق عليها دولياً بشأن المفاهيم على غرار الحسابات القومية .

وفي جل البلدان، تستهدف برامج التدريب التي يقدمها المكتب الوطني للإحصاء موظفيه دون غيرهم، ولا تدعو المشاركين من المنتجين الآخرين للإحصاءات الرسمية إلا في بعض الأحيان، ولا يوجد سوى عدد قليل من البلدان التي لديها برنامج تدريبي تمهيدي مشترك للموظفين الإحصائيين الجدد .

تستخدم المكاتب الإحصائية الوطنية والمنتجون الآخرون للإحصاءات الرسمية في عدة بلدان موظفيها وتشجعهم على زيادة كفاءاتهم من خلال دورات التعلم الإلكتروني، ولكن، كما هو موضح في القسم التالي، ليس من السهل العثور على

دورات تعلم إلكتروني متاحة على شبكة الإنترنت تتناسب تماما مع تعزيز تنسيق النظام الإحصائي الوطني.

يمثل نقص المدربين الخبراء مشكلة كبيرة في جميع البلدان التي أُجريت معها مقابلات، حيث تحاول المكاتب الإحصائية الوطنية انتداب مدربين خبراء رئيسيين يعملون كل يوم على موضوع التدريب، ولكن بطبيعة الحال هؤلاء الخبراء نادرون ومشغولون بواجباتهم اليومية. كما أن هناك مشكلة تتمثل في صعوبة مكافأة المدربين على جهودهم الإضافية، مع الإشارة وأنه في بعض البلدان، يتم تعيين مدربين من مؤسسات أكاديمية.

## 2 - 4 المشكلات والفرص المتعلقة بالتدريب المتصل بتنسيق النظام الإحصائي الوطني

أبلغت بعض البلدان بأنها تستخدم برامج التعلم الإلكتروني في التدريب، وتشجع موظفيها على تعزيز كفاءاتهم باستخدام التعلم الإلكتروني. وفي معظم الحالات، حاولوا العثور على مثل هذه الدورات خارج المؤسسة. وفي أحد البلدان، وهي المكسيك، وضع المكتب الإحصائي الوطني برنامجاً كاملاً للتعلم الإلكتروني، في حين ذكر آخرون المنصات الدولية التي تقدم خدمات مجانية أو مدفوعة للتعلم الإلكتروني<sup>(13)</sup>، وهذا يمكن أن يكون وسيلة معقولة ومفيدة للمضي قدماً. ومن الأمثلة على ذلك: ”دورة ضخمة مفتوحة على الإنترنت تعزز مشاركة أصحاب المصلحة من أجل تنفيذ واستعراض أجندة عام 2030 (2020 - 2nd ed)<sup>(14)</sup>“. ومع ذلك، يبدو أن منصات التدريب هذه تستهدف اليوم بشكل صريح أهداف التنمية المستدامة على الرغم من أنها تحتوي على عناصر ذات صلة بتنسيق النظام الإحصائي الوطني، إلا أنها لا تخبر الكثير عن كيفية تنظيمه بشكل أكثر فعالية.

13 UNITAR (2020); UN (2020\_2); UN/ESCAP (2021)

14 UNITAR (2020)

وقد عملت الشبكة العالمية لمعهد التدريب الإحصائي على إنشاء منبر مشترك لدورات تعلم إلكتروني متعلقة بالنظام الإحصائي الوطني وتنسيقه، وهو متاح للجمهور على [www.unsdglearn.org/statistics](http://www.unsdglearn.org/statistics). وحتى الآن، لا يوجد بها سوى حوالي 60 دورة، والشبكة تعمل على إضافة المزيد. وهنا أيضاً يمكن إضافة المزيد من الدورات من البلدان.

وفي المكسيك، أنشأ المعهد الوطني للإحصاء والجغرافيا مجموعة قوية للتعلم الإلكتروني تتصل بالنظام الإحصائي الوطني وتنسيقه. ويبدو أن هذه الدورات يمكن أن تكون مصدر إلهام محتمل للعديد من البلدان الأخرى، وهي تشمل العناصر التالية:

- النظام الوطني للمعلومات الإحصائية والجغرافية،
- لوائح النظام الوطني للمعلومات الإحصائية والجغرافية،
- التصنيف المكسيكي للبرامج الدراسية حسب مجالات التدريب الأكاديمي في تنفيذ الأنشطة الإحصائية والجغرافية المتعلقة بإحصاءات التعليم،
- النظام الوطني لتصنيف المهن في أداء الأنشطة الإحصائية والجغرافية المتعلقة بالمعلومات عن المهنة والعمل،
- ورشة عمل حول إنشاء المعلومات الإحصائية،
- ورشة عمل حول التصميم النظري من أجل توليد الإحصاءات الأساسية،
- دورة حول عرض البيانات الإحصائية في جداول ورسوم بيانية،
- ورشة عمل حول تصميم أدوات الالتقاط،
- أداة لتقييم جودة السجلات الإدارية.

وإذا وافق المعهد الوطني للإحصاء والجغرافيا على ذلك، يمكن تقييم بعض هذه الدورات تقييماً أوثق، ويمكن إنشاء نسخة معممة وعرضها كأساس لبلدان أخرى. وسيكون من الجيد تكييف هذه البرامج المعممة مع ظروف محددة في البلد الذي ستستخدم فيه. بعض الممارسات الجيدة التي تم العثور عليها أثناء المقابلات - وليس كلها - موجودة في النسخة الإنجليزية من هذا التقرير.

### 3. الأنشطة المقترحة لتعزيز التدريب في مجال تنسيق النظام الإحصائي الوطني

#### 3 - 1 تدريب موظفي المكتب الإحصائي الوطني

من المتوقع أن يستفيد موظفو المكتب الإحصائي الوطني من الدورات التدريبية التي تركز على وجود النظام الإحصائي الوطني وأهمية التنسيق؛ وينبغي أن يشمل التدريب معرفة النظام القائم فعلاً في البلد. ويمكن تقديم هذه الدورات التدريبية كدورات حضورية، ولكن قد يكون من الأسهل والأقل كلفة أن يتم تنظيمها كدورات تعلم إلكتروني. ويمكن تطويرها على أساس دورات التعلم الإلكتروني المكسيكية<sup>(15)</sup>، على سبيل المثال، ولكن يجب تكييفها مع البلدان فيما يتعلق باللغة وكذلك المحتوى. ويمكن أن تشمل نوعاً من امتحان أو أسئلة اختيارية، والتأكد من أن الطالب قد فهم واكتسب المعرفة من الدورة التدريبية، وربما أيضاً الاعتمادية.

وينبغي أن يشمل التدريب بعض أو كل المواضيع التالية:

1. مبادئ الأمم المتحدة الأساسية للإحصاءات الرسمية<sup>(16)</sup> ومدونة قواعد الممارسة
2. قانون الإحصاءات
3. أهمية النظام الإحصائي الوطني
4. محتوى وتنظيم النظام الإحصائي الوطني
5. الأساليب الأساسية لتوليد الإحصاءات
6. جودة الإحصاءات وضبط الجودة<sup>(17)</sup>

15 See Annex 2, Mexico

16 An inspiration for this might be found in an e-learning course in Portuguese from Brazil's CSO (IBGE) <https://www.unsdglearn.org/courses/fundamental-principles-of-the-official-statistics/> (visited on 4 January 2021)

17 A proposal for the possible contents of such a training course is presented in Annex 3

7. معايير البيانات الوصفية<sup>(18)</sup>

8. معايير المحتويات، بما في ذلك التصنيفات

9. وسائل فعالة لتبادل البيانات

10. سرية البيانات وحماية البيانات الإحصائية

لا ينبغي أن «تفرض» كل هذه الدورات على جميع الموظفين. ويمكن أيضاً وضع درجات مختلفة من التفاصيل في الدورات. بعض عناصر هذه المواضيع مدرجة في الدورات التدريبية الحالية، على سبيل المثال،

<https://www.unsdglearn.org/courses/introduction-to-data-governance-for-monitoring-the-sdgs/>.

ويمكن أن يكون هناك نظام للاعتماد، مثل حصول موظفي المكتب الإحصائي الوطني وكذلك منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين على درجة إحصائي رسمي من "الرتبة أ"، وقد يكون هذا مفيداً في تنسيق النظام الإحصائي الوطني، وتسهيل التعاون بين الشركاء، وتحفيز الموظفين على الحصول على التدريب الموصى به. وينبغي أن يكون أي مؤهل معتمد سُمي إحصائي معتمد متسقاً مع المعايير المهنية التي تستخدمها الجمعية الإحصائية الملكية والرابطة الإحصائية الأمريكية وغيرها من الهيئات المهنية الإحصائية الوطنية. ويمكن وضع نظام للاعتماد كإحصائي رسمي بالتعاون مع مختلف الهيئات المهنية.

### 3 - 2 تدريب موظفي المنتجين الآخرين للإحصاءات الرسمية

من حيث المبدأ، فإن برامج التدريب لموظفي المكتب الإحصائي الوطني وثيقة الصلة أيضاً بموظفي منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين. ومع ذلك، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن موارد منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين نادرة جداً في كثير من الحالات، وكذلك القدرة على تبني معرفة جديدة والاستثمار في التدريب. وسيكون من المهم أن يتمكن موظفو المكتب الإحصائي الوطني وموظفو

18 A proposal for the possible contents of such a training course is presented in Annex 3

منتجتي الإحصاءات الرسمية الآخرين من اكتساب فهم مماثل للمسائل المتصلة بالنظام الإحصائي الوطني.

### 3 - 3 تدريب إدارة المكتب الإحصائي الوطني ومنتجتي الإحصاءات الرسمية الآخرين (المستوى العالي والمتوسط)

بالنسبة للإدارة وصناع القرار، سيكون التدريب بصفة خاصة على الموضوعات التالية ذات صلة:

1. المبادئ الأساسية للأمم المتحدة للإحصاءات الرسمية ومدونة الممارسات
2. قانون الإحصاءات
3. أهمية النظام الإحصائي الوطني
4. محتوى وتنظيم النظام الإحصائي الوطني
5. البيانات الوصفية كأساس للجودة والتسويق

إن الدورات التدريبية التقليدية ليست كافية خاصة بالنسبة للإدارة العليا للمكتب الإحصائي الوطني، إذ سيكون من المهم أن يتلقى كبير الإحصائيين الدعم لأداء دور منسق النظام الإحصائي الوطني، وهذه مهمة معقدة وحساسة. وتعتبر المهمة معقدة لأنه من الصعب معرفة من أين نبدأ وأين ننتهي عندما ننظر إلى المتطلبات العديدة للنظام الإحصائي الوطني. كما تعتبر المهمة كذلك حساسة لأنها تتطوي على التفاوض وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة والاعتبارات للشركاء في النظام الإحصائي الوطني.

ولهذه الأسباب، سيكون من المفيد الاستفادة من الخبرات والتجارب في البلدان الأخرى التي عملت على تسويق وإدارة النظام الإحصائي الوطني. وتحقيقا لهذه الغاية، يوصى بتنظيم اتصال مباشر بين كبير الإحصائيين (أو كبار المديرين) مع زميل أجنبي يتمتع بهذه الخبرة، يمكنه أن يعمل كمدرّب أو مرشد يقدم المشورة للمموسة ويقيم الخطط والتقدم ويبيدي ملاحظات عليها. ويمكن أن يشمل

ذلك عقد حلقات دراسية لفريق الإدارة، حيث تجري مناقشة الحالة المتعلقة بتسيق النظام الإحصائي الوطني وخطط تحسينه مع الزميل الخارجي، الذي يمكنه أيضاً أن يساعد في المفاوضات مع منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين والحكومة. ويوصى بتمديد ترتيب التوجيه هذا على مدى فترة زمنية، على سبيل المثال، سنتين، تجري خلالها تفاعلات دورية بين الشركاء.

### 3 - 4 برامج تدريب مشتركة للموظفين الجدد

ينبغي تنظيم برامج تدريبية مشتركة لجميع الموظفين الإحصائيين الجدد في المكتب الإحصائي الوطني ولدى منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين في البلدان التي لا توجد لديها بالفعل مثل هذه البرامج. وينبغي أن تنظم البرامج من قبل المكتب الإحصائي الوطني أو مؤسسة إحصائية إن وجدت. يمكن أن يكون المدربون خبراء من المكتب الإحصائي الوطني أو في بعض الحالات من منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين.

ومن المهم أن يتم التدريب في موقع العمل مع مشاركين من عدة مؤسسات، بحيث يشجع على روح المشاركة في مهمة مشتركة ويساعد على إقامة علاقات شخصية عبر النظام الإحصائي الوطني. وفي البلدان التي لديها عدد كبير من منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين قد يكون من الصعب جداً تنظيم تدريب للجميع، لذلك سيكون من الضروري وعلى الأرجح إدراج فقط أهم الشركاء. ولكي يكون البرنامج في متناول الجميع، يمكن أن يكون محدوداً زمنياً بخمس أو عشر جلسات: لنصف يوم على سبيل المثال.

يمكن أن تكون الموضوعات المشمولة:

- نظرة عامة على النظام الإحصائي الوطني للدولة
- الجودة في الإحصاءات
- التكيف الموسمي

#### 4. كيف يمكن للمجموعات الدولية المانحة أن تساعد في التنسيق والتدريب؟

يمكن للمجتمع الدولي أن يساعد البلدان عن طريق حثها على إنشاء وتنفيذ أساس قانوني مناسب لتنسيق النظام الإحصائي الوطني في صورة عدم توفر هذا الأساس. وقد ورد ذلك بوضوح في عدة وثائق للأمم المتحدة، مثل الإطار الوطني لضمان الجودة للأمم المتحدة، ولكن في بعض البلدان، يصعب إقناع السلطة التشريعية بالامتثال لهذا الشرط وينبغي التشديد على ذلك عندما ترسل شعبة الإحصاء في الأمم المتحدة والشبكة العالمية لمعهد التدريب الإحصائي خلاصات الاستشارات إلى البلدان.

يعتبر التعلم الإلكتروني من بين الوسائل معقولة التكلفة وذات جدوى لتلبية احتياجات التدريب، بما في ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنسيق النظام الإحصائي الوطني. ومع ذلك، من الصعب العثور على دورات مناسبة تهدف مباشرة إلى مجال المواضيع المتعلقة بتنسيق النظام الإحصائي الوطني. ويمكن لأعضاء الشبكة الدولية لمعهد التدريب الإحصائي والمجموعات المانحة الدولية الأخرى أن يساعدوا من خلال رعاية إعداد لدرجات التعلم الإلكتروني القائمة ووضع دورات للتعلم الإلكتروني بشأن المواضيع ذات الصلة بالنظام الإحصائي الوطني وإتاحتها مجاناً في مخزون مثل [unsdglearn.org/statistics](https://unsdglearn.org/statistics). وفي بعض الحالات، يمكن اعتماد البرامج التي وضعتها البلدان بالفعل، وتطويرها بطريقة تصبح قابلة للاستخدام في العديد من البلدان الأخرى، ثم إتاحتها. وسيطلب ذلك الاستعانة بخبراء استشاريين لإجراء مزيد من التطوير. كما يمكن لمجموعات المانحين الاستعانة بمستشارين لإعداد دورات تدريبية مثل تلك المبينة في الملحق 1.

وينبغي أن يشمل التدريب بعض أو كل المواضيع التالية:

1. مبادئ الأمم المتحدة الأساسية للإحصاءات الرسمية<sup>(19)</sup> ومدونة قواعد الممارسة

19 An inspiration for this might be found in an e-learning course in Portuguese from Brazil's CSO (IBGE) <https://www.unsdglearn.org/courses/fundamental-principles-of-the-official-statistics/> (visited on 4 January 2021)

2. قانون الإحصاءات

3. أهمية النظام الإحصائي الوطني

4. محتوى وتنظيم النظام الإحصائي الوطني

5. الأساليب الأساسية لتوليد الإحصاءات

6. جودة الإحصاءات وضبط الجودة<sup>(20)</sup>

7. معايير البيانات الوصفية<sup>(21)</sup>

8. معايير المحتويات، بما في ذلك التصنيفات

9. وسائل فعالة لتبادل البيانات

10. سرية البيانات وحماية البيانات الإحصائية

ويمكن لمجموعات المانحين أن تدعم إنشاء برامج تدريب مشتركة لمكتب الإحصاء الوطني ولمنتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين في بلدان مختارة، مثل تلك المذكورة في الفقرة 5 - 4 أعلاه. وعندما يقدم المانحون التدريب في البلدان ذات الصلة بأكثر من وكالة، ينبغي أن يشملوها جميعها. ويمكن دعوة المكتب الإحصائي الوطني على سبيل المثال إلى دورات تدريبية لمنتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين (وعادة ما تدرب منظمة الصحة العالمية وزارة الصحة والمكتب الإحصائي الوطني أو منظمة العمل الدولية تدرب وزارة العمل وكذلك المكتب الإحصائي الوطني). إذا كانت التدريبات عامة مثل المبادئ الأساسية أو الإطار القانوني أو أهداف التنمية المستدامة، ينبغي دعوة منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين إلى المشاركة إلى جانب المكتب الإحصائي الوطني.

وينبغي للمانحين الدوليين أن يساعدوا في وضع نظام للاعتماد كإحصائيين رسميين بالتعاون مع مختلف الهيئات المهنية. ومن شأن نظام الاعتماد، مثلاً،

20 A proposal for the possible contents of such a training course is presented in Annex 3

21 A proposal for the possible contents of such a training course is presented in Annex 3

إنشاء درجة إحصائية رسمية من «الرتبة أ» حيث يمكن للموظفين في المكتب الإحصائي الوطني وكذلك منتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين الحصول عليها، وأن يكون هذا النظام مفيداً لتسيق النظام الإحصائي الوطني، وتسهيل التعاون بين الشركاء، وتحفيز الموظفين على الحصول على التدريب الموصى به. وينبغي أن يكون المؤهل المعتمد المُسمى إحصائي معتمد متسقاً مع المعايير المهنية التي تستخدمها الجمعية الإحصائية الملكية والرابطة الإحصائية الأمريكية وغيرها من الهيئات المهنية الإحصائية الوطنية.

وعلاوة على ذلك، يمكن تقديم الدعم لترتيبات التوجيه أو التدريب للإدارة العليا للمكتب الإحصائي الوطني، مثل تلك المذكورة في الفقرة 3-5 أعلاه. وسيطلب ذلك تعيين كبار الإحصائيين من بلدان أخرى ممن يتمتعون بخبرة أثبتت جدواها في تسيق النظام الإحصائي الوطني. ويمكن للمنظمات الدولية أن تدعو البلدان إلى الإعراب عن اهتمامها بهذه الترتيبات ووصف كيفية استخدامها، وبالتالي يمكن إعطاء الأولوية للبلدان ويمكن اختيار بعض المشاريع كبدائية.

إن المشكلة القائمة في العديد من البلدان هي أن العديد من المنتجات الإحصائية الرئيسية هي مسوح يمولها مانحون دوليون غالباً ما يكون لهم تركيز/جدول أعمال خاص بهم، وقد يستخدمون مفاهيم ومعايير مختلفة. وبسبب هيكل التمويل هذا، هناك خطر من عدم وجود تمويل للمسح المقبل، مما يجعل التسيق صعباً. ومن المحتمل أن تخف حدة هذه المشكلة إذا ما أخذ المانحون الدوليون هذه المشكلة في الاعتبار وحاولوا أخذ تسيق مجمل النظام الإحصائي الوطني في الحسبان، بما في ذلك تكييف مسوحهم مع المعايير.

وأخيراً، يمكن للمانحين الدوليين مساعدة البلدان في إنشاء نظم لإصدار الشهادات للإحصاءات الرسمية. ويتعين أن يتولى إدارة التصديق المكتب الإحصائي الوطني أو سلطة مركزية أخرى منحتها التشريعات سلطة القيام بذلك. وإذا مُنحت شهادة لمنتجي الإحصاءات الرسمية الآخرين، فإن ذلك سيشهد على الالتزام بمعايير جودة معينة، وسيُنشر ذلك ليعرفه المستخدمون.

- DDI Alliance (2014). DDI Lifecycle 3.2. <https://ddialliance.org/Specification/DDI-Lifecycle/3.2/>; visited on 10-01-2021
- Norwegian Centre for Research Data (NSD) (2021). Nesstar. [www.nesstar.com](http://www.nesstar.com); visited on 10-01-2021
- Eurostat (2020). European Statistical System handbook for quality and metadata reports, 2020 edition. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/10501168/KS-GQ-19-006-EN-N.pdf/bf98fd32-f17c-31e2-8c7f-ad41eca91783?t=1583397712000>; extracted 09-01-2021
- UN (2014). Fundamental Principles of Official Statistics. <https://unstats.un.org/unsd/dnss/gp/FP-New-E.pdf>; extracted on 29-12-2020
- UN (2020\_1). Draft Handbook Statistical Organization. Chapter IV National Statistical System. <https://unstats.un.org/wiki/pages/viewpage.action?pageId=59539938>; extracted on 24-12-2020
- UN (2020\_2). UN SDG: Learn. <https://www.unsdglearn.org/statistics/>; extracted on 27-12-2020
- UN/ESCAP (2021). SIAP e-Learning Courses. <https://unsiap.org.jp/e-learning/index.html>; visited on 04-01-2021
- UN-NQAF (2019). UN National Quality Assurance Framework Manual for Official Statistics. <https://unstats.un.org/unsd/methodology/dataquality/un-nqaf-manual/>; extracted on 06-01-2021
- UNECE (2018). Guidance on Modernizing statistical legislation. <https://digitallibrary.un.org/record/3829988/files/ECECESSTAT20183.pdf>. Extracted on 06-01-2021
- UNECE (2019). Generic Activity Model for Statistical Organisations; GAMS0. (Version 1.2, January 2019). [https://statswiki.unece.org/download/attachments/247302205/GAMS0%20v1\\_2%2029%20Jan.docx?version=1&modificationDate=1554292011835&api=v2](https://statswiki.unece.org/download/attachments/247302205/GAMS0%20v1_2%2029%20Jan.docx?version=1&modificationDate=1554292011835&api=v2); extracted on 06-01-2021
- UNITAR (2020). MOOC Strengthening Stakeholder Engagement for the Implementation and Review of the 2030 Agenda (2020 - 2nd ed). [www.unitar.org](http://www.unitar.org) ; extracted on 27-12-2020
- Wikipedia (2020). [https://en.wikipedia.org/wiki/Official\\_statistics](https://en.wikipedia.org/wiki/Official_statistics); extracted on 26-12-2020

الملحق 1 : خطوط عامة مقترحة لبعض الدورات التدريبية لتعزيز  
تنسيق النظام الإحصائي الوطني

التدريب 1. إدارة الجودة في المكتب الإحصائي

نوع الدورة: أساسية، حضورية

المدة: 5 أيام

الهدف	جعل المفاهيم المختلفة للجودة ومعايير الجودة وإدارتها وأطرها مألوفة للمشاركين ومعرفة كيفية تطبيق أساليب قياس مفاهيم الجودة.
أساليب التدريب	محاضرات وعروض مقترنة بعصف ذهني ومجموعات نقاش وحالات دراسية
المجموعة المستهدفة	الموظفون المنخرطون في إدارة الجودة وقياسها والإبلاغ عنها، ويشمل ذلك موظفي هذا الموضوع وكذلك الموظفين المختصين في إدارة الجودة
مؤهلات الالتحاق	درجة جامعية أو خبرة مساوية في مجال الإحصاء وإتقان اللغة الانجليزية/ اللغة الوطنية

<p>إطار الجودة وأدواتها وتنفيذها سيتم التركيز على طرق الجودة المقبولة والواسعة الانتشار لمواءمة الإحصاءات المستخدمة في الانتاج تعريف الجودة في الإحصاء أبعاد الجودة جودة المنتج والإبلاغ عنها أدوات قياس جودة المنتج جودة العملية أدوات قياس تصورات المستخدمين (التقييم الذاتي، التدقيق، مسح رضى العملاء، مجموعات النقاش المركز، استطلاعات الرأي العام) الإدارة والسياسة الاستراتيجية إطار ضمان الجودة الوطني للأمم المتحدة، النموذج العام للعلمية الإحصائية، النموذج العام للنشاط في المنظمات الإحصائية</p>	<p>المحتويات</p>
<p>دليل التجميع الموحد للإحصاءات: دليل إطار ضمان الجودة الوطني للأمم المتحدة- إصدار 2019 <a href="https://unstats.un.org/unsd/methodology/dataquality/un-nqaf-manual/">https://unstats.un.org/unsd/methodology/dataquality/un-nqaf-manual/</a></p>	<p>قراءات مطلوبة</p>
<p>النموذج العام للعلمية الإحصائية، النموذج العام للنشاط في المنظمات الإحصائية <a href="https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/I.+Introduction">https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/I.+Introduction</a></p>	<p>قراءات مقترحة</p>
<p>يُطلب من المشاركين كتابة ملخص عن نشاط خاص بهم في منظماتهم وممارسات المنظمة ومشكلاتها وخبراتها في مجال إدارة الجودة</p>	<p>الاستعداد المطلوب</p>

## التدريب 2. مقدمة إلى البيانات الوصفية والإحصائية

نوع الدورة: أساسية، حضورية

المدة: 5 أيام

<p>إن الأهداف الرئيسية للدورة هي جعل المشاركين قادرين على فهم واستخدام:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• المعايير الرئيسية المفاهيمية والفنية للإحصائية المتعلقة بالعمل على البيانات الوصفية (النموذج العام للعملية الإحصائية، النموذج العام للمعلومات الإحصائية، نموذج تبادل البيانات الإحصائية والوصفية، مبادرة توثيق البيانات)</li><li>• الخطوات الملائمة لتنفيذ استراتيجية توحيد البيانات الوصفية التي تدعم عمليات أكثر فعالية وتنسيقاً متعلقة بالنشر، والإبلاغ وبصورة عامة بتشارك البيانات والبيانات الوصفية</li><li>• إرشادات وممارسات فضلى حول كيفية استخدام الأدوات المناسبة للعمل على البيانات الوصفية في المنظمة</li></ul>	الهدف
محاضرات وعروض ممزوجة بتمارين وحالات دراسية	أساليب التدريب
خبراء في الموضوع والبيانات الوصفية دون متخصصين لهم معرفة بتكنولوجيا المعلومات، وموظفي تكنولوجيا المعلومات عاملين في دعم النشر والإبلاغ وإدارة البيانات الوصفية	المجموعة المستهدفة
درجة جامعية أو خبرة مساوية في مجال الإحصاء وإتقان اللغة الانجليزية/ اللغة الوطنية، القدرة على عمل مداخلات قصيرة والمشاركة النشطة في المناقشات	مؤهلات الالتحاق

<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقدمة إلى استراتيجية نظام البيانات الوصفية الإحصائية</li> <li>• إطار ضمان الجودة الوطني للأمم المتحدة</li> <li>• البيانات الوصفية والمبادئ الإحصائية</li> <li>• مقدمة إلى إطار البيانات الوصفية المشترك والمعايير للأمم المتحدة</li> <li>• معايير متعلقة بنظام البيانات الوصفية الإحصائية، مبادرة توثيق البيانات، نموذج تبادل البيانات الإحصائية والوصفية، النموذج العام للعملية الإحصائية، النموذج العام للمعلومات الإحصائية</li> <li>• عملية تطوير الهيكل ونظام البيانات الوصفية الإحصائية</li> <li>• التنظيم: التطوير والصيانة</li> <li>• حالات وتمارين</li> </ul>	<p>المحتويات</p>
<p>دليل التجميع الموحد للإحصاءات: دليل إطار ضمان الجودة الوطني للأمم المتحدة- إصدار 2019</p> <p><a href="https://unstats.un.org/unsd/methodology/dataquality/un-nqaf-manual/">https://unstats.un.org/unsd/methodology/dataquality/un-nqaf-manual/</a></p> <p>الإطار المشترك للبيانات الوصفية الجزء أ. البيانات الوصفية الإحصائية في سياق الشركة: دليل للمدراء</p> <p><a href="http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/CMF_PartA.pdf">http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/CMF_PartA.pdf</a></p>	<p>قراءات مطلوبة</p>
<p>النموذج العام للعملية الإحصائية، النموذج العام للنشاط في المنظمات الإحصائية</p> <p><a href="https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/I.+Introduction">: https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/I.+Introduction</a></p> <p>مبادرة توثيق المعلومات</p> <p><a href="https://ddialliance.org/about/work-products-of-ddi-alliance">https://ddialliance.org/about/work-products-of-ddi-alliance</a></p> <p>نموذج تبادل المعلومات الإحصائية والوصفية- مقدمة:</p> <p><a href="https://sdmx.org/wpcontent/uploads/SDMX_COG_2016_Introduction.pdf">https://sdmx.org/wpcontent/uploads/SDMX_COG_2016_Introduction.pdf</a></p>	<p>قراءات مقترحة</p>
<p>يُطلب من المشاركين كتابة ملخص عن نشاط خاص بهم في منظماتهم وممارسات المنظمة في مجال البيانات الوصفية</p>	<p>الاستعداد المطلوب</p>

