

Syrian Economic Sciences Society

Established 1965 – No. 816

Member of The Arab Economists Union



جمعية العلوم الاقتصادية السورية

أشهرت برقم ٨١٦ لعام ١٩٦٥

عضو اتحاد الاقتصاديين العرب

مشروع استراتيجية وطنية مقترحة لتطوير واقع العمل الإحصائي المنشود

في تلبية احتياجات التنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية

الدكتور زكريا الزلق

محاضرة في ندوة الثلاثاء الاقتصادية 2018/11/13

مشروع استراتيجية وطنية مقترحة لتطوير واقع العمل الإحصائي المنشود

في تلبية احتياجات التنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية

1-1 المقدمة.

يشكل الإحصاء أو النظام الإحصائي الذي تتمتع به الدولة الشريان الرئيسي الذي يشكل مصدر الحياة لجميع مؤسسات الدولة، فالإحصاء المادة الأساسية التي يرتكز لها صناع القرار في شتى المجالات التنموية والاجتماعية والاقتصادية والسكانية، فبمقدار ما يكون النظام الإحصائي قوي ومتين وشفاف و ذو موثوقية عالية بمقدار ما يشكل داعم قوي لمتخذ القرار في رسم السياسات المطلوبة التي تساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة .

ولا تقتصر أهمية استخدام البيانات الإحصائية على عمليات التخطيط واتخاذ القرارات إنما هي الأداة الهامة في عملية المتابعة والتقييم لمختلف البرامج الإنمائية في أي دولة، لما تلعبه من دور في توفير البيانات المرشحة لبيان حالة ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها وتقييم نتائجها من أجل الوقوف على مدى تحقيق أهداف تلك الخطط و البرامج الإنمائية بشكل كمي.

استناداً لذلك تنبع الحاجة الماسة إلى إطلاق مشروع استراتيجي إحصائي وطني يسعى لإنعاش واقع العمل الإحصائي في الجمهورية العربية السورية، من الحالة غير المرضية لجميع القطاعات ذات الصلة. ليس بسبب الأزمة التي مرت بها البلاد فحسب، وإنما يضاف لذلك تراكم مجموعة من العوامل، تمتد من ترهل الإدارة إلى قلة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة إلى غياب الاستراتيجية الوطنية الإحصائية، والهيكلية التنظيمية الفاعلة كما سنرى ذلك لاحقاً في متن

هذه الورقة وصولاً إلى صياغة مقترحة لخطوات عمل يجب اتخاذها لضمان صحة التنفيذ من خلال طرح مجموعة من التوصيات والمقترحات.

وفي الختام تعمل هذه الورقة على مناقشة مواد مشروع المرسوم المقترح لإحداث الجهاز الوطني للإحصاء بالقرار رقم 1/12722 بتاريخ 4-10-2017 المتضمن مناقشة عدد من المواد مع الجهات المعنية، وذلك تمهيداً للعرض على مجلس الوزراء للنظر باستكمال أسباب صدور مشروع المرسوم المقترح.

1-1- الإشكالية والحاجة إلى الرؤية.

يعد المكتب المركزي للإحصاء الجهة الرئيسية التي يباشر بها العمل الإحصائي في سوريا وقد صدر العديد من القوانين التي تنظم العمل الإحصائي، و أول رؤية غير مصرح بها يمكن اعتبارها في الفترة 1958-1968 حيث تمثلت تلك الفترة صدور أكثر من قانون نظم العمل الإحصائي في سوريا وحدد عدد من المهام والمعايير للعمل الإحصائي. ولعل أهم تلك القوانين : المرسوم رقم 35 لعام 1953 والمتضمن إحداث مراكز التدريب الإحصائي الذي يعمل على تأهيل الأطر الإحصائية في الأجهزة الإحصائية المركزية وإدارات الدولة، والقرار رقم 170 لعام 1960 الذي يوضح اختصاصات اللجنة المركزية للإحصاء ومهامها، ومن ثم صدر القانون رقم 35 لعام 1960 الصادر عن رئيس الجمهورية والذي يؤكد فيه على إلزامية الإحصاء وسرية البيانات الإحصائية. وفي عام 1968 تم فصل الإحصاء عن التخطيط، وأصبح الإحصاء كياناً مستقلاً بذاته ممثلاً بالمكتب المركزي للإحصاء، يرتبط برئيس مجلس الوزراء حيث تم إحداث المكتب بموجب التشريع رقم 87 تاريخ 6-7-1968 .

وفقاً لما جاء في اجتماع اللجنة التوجيهية لمنتهى PARIS21 باعتبار أن الرؤية جزء رئيسي وأساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي الإحصائي، سعت معظم دول العالم إلى وضع استراتيجيات إحصائية تظهر الرؤية و الرسالة (المهمة) المنوطة بمنظومة العمل الإحصائي في ذلك البلد وسعت إلى تحقيقها من خلال وضع الأهداف الاستراتيجية ضمن خطوات عمل متلاحقة.

ولتحديد ذلك لابد من الإجابة على مجموعة من الأسئلة الهامة عند تأسيس الرؤية وهي لماذا نحن بحاجة إلى الرؤية؟ ما هو الهدف من الرؤية؟ من سينجذب إليها؟

كما أن المهمة أو الرسالة يجب أن تقدم إجابة على مجموعة من الأسئلة ما هو عملنا؟ ما مبررات وجودنا كهيئة أو كنظام؟ حيث يجب أن تحدد المهمة مجموعة من الأساسيات (الهدف، الزبائن، المنتجات، الخدمات، الأسواق، التقانات المستخدمة).

وفقاً لمنتدى (PARIS21, 2004) يجب تحقيق ما يلي على صعيد الرؤية والمهمة:

- ❖ يجب أن يكون بيان المهمة ملهماً، يمنح الطاقة.
- ❖ يجب أن تكون المهمة محفزة للكوادر والزبائن وتخلق اهتماماً مشترك وتوجد ارتباطاً عاطفياً، وشعوراً بالمهمة من قبل العاملين في الإحصاء.
- ❖ يجب أن يكون بيان الرؤية دقيقاً وإيجابياً، ملهماً ومحفزاً.
- ❖ يجب أن تكون صياغة الرؤية قصيرة عادة لاتزيد عن جملة أو جملتين.
- ❖ يجب أن تشمل الأهداف، القيم، المعتقدات والنتائج المتوقعة.

فالرؤية تعمل على خلق صورة حقيقية ملزمة لوضع المستقبل المنشود. والذي يمثل قفزة نوعية من الماضي والحاضر نحو المستقبل المشرق، أي الخروج عن التفكير المحدود، وتعريف بالأهداف والاتجاهات وتشجيع الاهتمام والالتزام وبناء الثقة بالإضافة إلى خلق الولاء من خلال ملكية الدولة.

مما سبق تنبع الحاجة إلى تبني رؤية جديدة للعمل الإحصائي في سوريا من خلال تبني استراتيجية إحصائية عامة وشاملة يشارك في صياغتها جميع القطاعات المعنية (العامة والخاصة والمشاركة) وخصوصاً أنه قد يكون هناك حاجة إلى البداية من الصفر في بعض المفاصل الإحصائية المهمة، بسبب ما خلفته الحرب. وذلك لتكون الأساس الداعم لتلبية متطلبات التنمية المستدامة المنشودة، حسب التوصيات الدولية، بالرغم من أن الأمل في البناء على ما سبق فيه الكثير من الشك. إلا أن ذلك تتم مناقشته من خلال مجموعة من

الورشات واللقاءات مع كل من منتجي ومستخدمي البيانات. فالعمل الإحصائي بحاجة ملحة إلى وجود رسالة واضحة، توضح التصور المستقبلي الذي يظهر الدرجة التي يُطمح بالوصول إليها، والقيم التي يستند إليها في الجهاز الإحصائي القائم لتحقيق تلك الرؤية. وكذلك الفائدة المتوقعة منه لتحقيق تلك الرسالة، كما إن الرؤية بما تمثله من صورة مستقبلية تطمح المؤسسة الإحصائية إلى بلوغها بحيث تكون المرجعية الأساسية الدقيقة والشفافة الداعمة لصناع القرار ومتخذي القرار المستقبلي و واضعي السياسات والبرامج في مختلف المجالات التنموية.

2-1- الدوافع والأهداف

إن التطور الذي يشهده العالم اليوم على مستوى الإحصاء بشكل أساسي بعد عام 1994، والحاجة الملحة على المستوى الوطني الناتجة عن الأزمة التي مرت بها البلاد منذ سبع سنوات مضت، عملت على تكريس عدم إيمان مستخدمي البيانات بأهمية العمل الإحصائي والدور المنوط بالعمل الإحصائي الوطني، كما أن ضعف الثقة بدرجة موثوقية وصدق البيانات عند مستخدمي البيانات داخلياً و خارجياً يشكل الدافع الأساسي الكامن وراء إعداد هذه الورقة.

تقرّر حكومة ما قبل الحرب بأن النظام الإحصائي غير قادر على تلبية الاحتياجات بشكل كامل، و تقرّر بضعف القدرات الإحصائية في معالجة وتخزين ونشر المعلومات الإحصائية (AITRS,2009).

وبالتالي فإن الهدف المنشود من هذه الورقة هو تقديم مشروع استراتيجية وطنية مقترحة لتطوير واقع العمل الإحصائي ليكون داعماً لتلبية احتياجات التنمية المستدامة في مختلف قطاعات الدولة، حيث يدرك الباحث أن وضع الاستراتيجية ليس مجرد بحث يتقدم به باحث أو أكثر، إنما هو خارطة طريق يتم اختيارها من قبل مجموعة من البدائل المتاحة بهدف تحقيق رسالة وغاية وأهداف استراتيجية للعمل الإحصائي ضمن برنامج عمل زمني، وإن ذلك يتم من خلال التنسيق والعمل مع جميع الجهات المعنية بالبيانات من خلال عدد من اللقاءات والورشات وتقديم المشاورات لتحقيق شمولية في الرؤية و وضوح في المهام.

وتتمثل أهداف الورقة ضمن ثلاثة محاور رئيسية :

1- التعريف بواقع ومشاكل العمل الإحصائي في الدولة.

2- تبيان أهمية تبني استراتيجية إحصائية وطنية شاملة تستند إلى رؤية ورسالة وهيكلية تنظيمية قادرة على كسر الحلقة المفرغة التي يعاني منها العمل الإحصائي الوطني.

3- تقديم نموذج مقترح لاستراتيجية وهيكلية عمل وطنية مستندة لعدد من النماذج الدولية والمحلية والإقليمية، مع آلية عمل مقترحة للتنفيذ.

3-1- المنهجية المقترحة.

تتمثل المنهجية العلمية المستند لها في إعداد هذه الورقة كأداة من أدوات البحث العلمي بمجموعة من الخطوات التي عمل الباحث على تبنيها، للوصول إلى أهداف البحث المتمثل باعتماد المنهج الوصفي في جمع المعلومات والبيانات، والمقارنة بين البيانات التي تم جمعها مستعيناً بالمنهج التحليلي لعدد من الإجراءات المنفذة في عدد من الدول، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية مؤلفة من ثلاث طبقات يفترض الباحث تجانسها فيما بينها تضم تسعة أجهزة إحصائية.

الطبقة الأولى: تضم جميع أجهزة الإحصاء العربية يتم اختيار ثلاثة منها بطريقة عشوائية للمنطقة هي (الأردن، فلسطين، تونس).

الطبقة الثانية: تضم جميع الأجهزة الإحصائية في الدول النامية غير العربية، تم اختيار ثلاثة منها بشكل عشوائي هي (ماليزيا، الهند، جمايكا).

الطبقة الثالثة: تضم جميع الأجهزة الإحصائية الممتلئة في الدول المتقدمة يتم اختيار ثلاثة منها بشكل عشوائي هي (إيطاليا، استراليا، الدانمارك).

تم اختيارها بشكل عشوائي من قاعدة الموقع الإلكتروني للجنة الإحصائية التابعة للأمم المتحدة (UNSD) بفرض أن هذه القاعدة تمثل إطار المعاينة للمجتمع قيد الدراسة. بهدف إلقاء الضوء على عدد من التجارب العالمية وفق أسس علمية تستند إلى التحليل الدقيق لا إلى المقاربات القصدية، والإستفادة

من تجارب تلك الدول بشكل علمي من خلال تحليل الرؤى والمهام والأهداف الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي. للحصول على المعطيات الإحصائية اللازمة لتطوير العمل الإحصائي بما يضمن الدقة والموثوقية في نوعية البيانات المنتجة من قبل الإحصاء الوطني بالشكل والمضمون والزمن المطلوب، وبالتالي العمل على كسر الحلقة المفرغة التي يعاني منها العمل الإحصائي الوطني في تبني استراتيجية وطنية مقترحة تهدف إلى تحسين جودة النظام الإحصائي القائم وتحديد أهم متطلباته الأساسية، فالتوصيات الدولية تشمل مجالات تطوير المنهج الاستراتيجي لبناء القدرات الإحصائية في شتى المجالات والقطاعات.

المبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية وفق

UNSD

- **المبدأ الأول :** التناسب والتجرد والمساواة في الحصول على الإحصاءات الرسمية.
- **المبدأ الثاني:** المعايير والأخلاقيات المهنية.
- **المبدأ الثالث:** المسؤولية والشفافية.
- **المبدأ الرابع:** منع الاستعمال غير السليم للإحصاءات الرسمية.
- **المبدأ الخامس :** اعتبار التكلفة.
- **المبدأ السادس:** السرية (الخصوصية).
- **المبدأ السابع :** التشريع.
- **المبدأ الثامن :** التنسيق.
- **المبدأ التاسع:** المعايير الدولية.
- **المبدأ العاشر :** التعاون الدولي.

إن تبني تشريع ناظم للعمل الإحصائي الوطني يشكل الأداة الرئيسة لحماية الإحصاءات الرسمية تضمن عدم سوء الاستخدام (Edmunds,R.2005). فالتشريعات الجيدة شرط أساسي لتوفر نظام إحصائي فعال (Khawaja,S & Smorrison,T.2002).

إن بناء الثقة المستمرة في المجتمع بالإحصاءات الرسمية (Felleg,I.1995) يراعي المبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية المعتمدة من قبل اللجنة الإحصائية للأمم المتحدة (UN,1994).

إن إعداد استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء حسب ما ورد في اللجنة الاقتصادية للأمم المتحدة (GSBPM, 2013).

يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر أساسية عند وضع (NSDS: National Strategies for the Development of Statistics) كما يلي:

1-التفريق بين التصميم والتطبيق: إن التصميم هو نشاط يمتد من خمس إلى عشر سنوات على فترة ما تلي تصميم الاستراتيجية الأولى، ويتم تصميم

الاستراتيجية بحد ذاتها ضمن فترة تمتد إلى سنة تقريباً وضمن خطة زمنية محددة NSDS .

أما التطبيق هو تنفيذ وإدارة خطة العمل المصممة للاستراتيجية الوطنية من أجل تحقيقها على أرض الواقع، والتي تتحول من النموذج الأولي المتضمن لمجموعة أفكار و ورقيات إلى أفعال ومشاريع محددة، يتم من خلالها إعداد خطط العمل الجيد والتي تستند إلى مجموعة من المبادئ هي :

1. التحقق من التناسق والجدوى الاقتصادية لخطة العمل.

2. التقسيم إلى مشاريع أصغر.

3. السعي لهيكلية دائمة للعمل.

4. استغلال سلطة الموارد البشرية والاتصالات بالشكل الأمثل.

2-التمييز بين الخطوات الأساسية والخطوات التسلسلية: فالخطوات التسلسلية المحددة المقترحة لمرحلة التصميم تتضمن سبع مراحل هي (الإقرار و الاعتراف، التطوير، الإعداد، التقييم، التدقيق، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وضع خطة العمل).

أما الخطوات الأساسية المقترحة للاستراتيجية المتعلقة بالتنفيذ تشمل على خمسة عناصر هي (الإدارة، الالتزام، الميزانية والتمويل، حشد التأييد، المراقبة والتقييم وإعداد التقارير).

3-ربط كل عملية بشكل منهجي مع القواعد والأدوات والممارسة الفضلى القائمة: حيث أن كل خطوة من الخطوات الأساسية والتسلسلية يمكن ربطها ضمن منهج علمي يستند إلى ثلاثة مبادئ أساسية، تتمثل في البناء اعتماداً على قواعد ومعايير وطنية ودولية، وأدوات محددة، ذات ممارسات واضحة في مجال التخطيط الاستراتيجي للإحصاءات الوطنية المملوكة من قبل الدولة.

4-1- واقع العمل الإحصائي والهيكلية التنظيمية وغياب الاستراتيجية الوطنية.

منهجية إعداد الأبحاث الإحصائية

- 1- المرحلة التحضيرية.
- 2- مرحلة العمل الميداني.
- 3- مرحلة التحقق الميداني للبيانات المستوفاة.
- 4- مرحلة تحضير البيانات ونشرها وتحليلها.

يقوم المكتب المركزي للإحصاء بتنفيذ العديد من الأبحاث الإحصائية الميدانية دورياً سواء أكان ذلك ضمن فترات دورية قصيرة، أو متوسطة، أو طويلة الأجل*. وحسب التوصيات الدولية يجب أن تتم مراحل العمل الإحصائي

البحثي (الميداني) ضمن أربع مراحل رئيسية تم اختصارها ضمن مرحلتين محددتين زمنياً (المرحلة التحضيرية، المرحلة الميدانية) في حين تم رهن المرحلة الثالثة وهي تجهيز البيانات لحين ورودها من المحافظات وذلك حسب ما ورد في الخطة الإحصائية السنوية للمكتب 2015 علماً أن إعدادها يتطلب جدول زمني محدد، فهو بذلك لا يراعي المعايير الدولية في إعداد الأبحاث الإحصائية.

المعايير التي يجب أن تتضمنها الاستبيانات لقياس و

تقييم واقع العمل الإحصائي الميداني.

- 1- المحور الأول: الخصائص الديمغرافية للمبحوثين.
- 2- المحور الثاني: أسئلة تخص تقييم نوعية وجود وكمية البيانات الإحصائية المنتجة.
- 3- المحور الثالث: أسئلة عن قابلية الحصول على المعلومات الإحصائية المنتجة من جهاز الإحصاء.
- 4- المحور الرابع: أسئلة عن تقييم أساليب نشر البيانات من طرف جهاز الإحصاء.
- 5- المحور الخامس: أسئلة لرصد آراء ومواقف المبحوثين من النصوص التشريعية الإحصائية.

والوقوف على واقع العمل الإحصائي الميداني، لا بد من القيام بدراسة منفصلة، تستند إلى مجموعة من الاستبيانات المرحلية لا مجال للقيام بها في هذه الورقة. والتي توزع ضمن عدد من المحاور على كل من منتجي البيانات ومستخدميها لمعرفة مدى رضى مستخدمي البيانات على مختلف أنواعهم (سياسيين، متخذي

* للمزيد المكتب المركزي للإحصاء مصادر متعددة (مثال الرقم القياسي لأسعار الاستهلاك شهري، بيانات التجارة الخارجية سنوي، التعداد السكاني كل 10 سنوات

قرار، مخططين، أكاديميين،
باحثين وغيرهم).

6-المحور السادس : أسئلة من درجة تنسيق جهاز
الإحصاء مع الأكاديميين ومستخدمي البيانات.

لذلك تقتصر هذه الورقة على تناول عدد من المؤشرات العامة التي تظهر واقع العمل الإحصائي من خلال رصد ثلاثة جوانب رئيسية (الموارد البشرية، الموارد المالية، الهيكلية التنظيمية).

➤ الموارد البشرية :

وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها من المكتب المركزي للإحصاء، فإن عدد العاملين انخفض بشكل ملحوظ من 502 عامل عام 2010 إلى 397 عامل عام 2017 ، كما انخفض عدد العاملين بين عام 2011-2017 بنسبة (20-22)% تقريباً حيث يوضح الشكل رقم (1) توزيع العاملين بين عام 2015-2017 حسب الفئات الوظيفية للعاملين بالإدارة المركزية فقط.

الشكل رقم (1) يظهر توزيع العاملين بالمكتب المركزي للإحصاء ضمن فترتين زمنيتين مختلفتين حسب (الفئة الوظيفية-المستوى التعليمي)*



*وفق وجهة نظر الباحث هذه البيانات غير كافية إلا أن عدم إمكانية الحصول على معلومات أكثر تفصيل حسب الجنس ومستويات التعليم ISCED وضمن سلسلة زمنية طويلة غير متاحة بشكل مباشر وإنما سيتم تحضيره لاحقاً. إن الانخفاض الكبير في عدد العاملين قد يكون أحد أسبابه الأزمة التي مرت بها البلاد، إلا أنه ليس السبب الوحيد، وبحسب اعتقاد الباحث بأن هناك أسباب كثيرة تتعلق بالإدارة والرضى الوظيفي إضافة إلى غياب الحافز، وهو ما يمكن قياسه من خلال استبيان خاص للعاملين في الإحصاء كما تمت الإشارة له سابقاً.

➤ الموارد المالية :

يشكل الإنفاق الجاري والاستثماري العنصر الهام بعد الموارد البشرية من أجل تحقيق التطوير الإحصائي، نظراً لصعوبة وندرة العمل الإحصائي وبشكل خاص في دول العالم الثالث، فمن خلال النظر إلى سلسلة زمنية منذ عام 2000 لعام 2017 للإنفاق الجاري والاستثماري في المكتب المركزي للإحصاء يلاحظ انخفاض في الإنفاق الاستثماري بشكل عام، والتباعد الحاصل خلال سنوات الحرب، وبشكل خاص بعد عام 2011 يجعل الحكومة أمام تحدي كبير

للنهوض في العمل الإحصائي، وهو ما يحتاج إلى معالجة فورية وتغيير في السياسة المالية انظر الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2) يظهر الإنفاق الجاري و الاستثماري في المكتب المركزي للإحصاء



➤ الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي المعتمد في المكتب المركزي للإحصاء الموضح في الجدول رقم (2) بنية جيدة من حيث الشكل والقوة، ويتمتع بنوع من الشمول والوضوح بالعلاقات الإدارية إلا أنه يعاني من عدد من نقاط الضعف تتمثل بالجانب التنفيذي، فغياب القيادات ضمن هذا الهيكل من جهة وعدم شغلها بأشخاص ذوي الكفاءة والاختصاص يجعل هذا الهيكل غير فعال.

فمنذ عام 2011 لغاية تاريخه نجد بأن منصب معاوني المدير للمكتب شاغرة بسبب عدم رغبة الإدارة بذلك، وعدم وجود أي استشاري منذ 2011 لغاية 2017. و تغير مدرء المديريات من مكان إلى مكان، وإعادتهم مرة أخرى إلى ذات المديرية، وغياب أو تغيب آلية عمل واضحة المعالم للمجلس الاستشاري تشكل نقاط ضعف يجب العمل على معالجتها.

مما يظهر عدم قدرة الإدارة على القيادة لتحقيق أي تقدم إحصائي على الصعيد الوطني، كما يغلب على الهيكل التنظيمي الطابع الإداري أكثر مما هو بحاجة له كون جهاز الإحصاء يتمتع بطبيعة علمية وفنية مختلفة نوعاً ما عما هو سائد في باقي الجهات الحكومية، وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند عرض تجارب الدول المنتقة في عينة الدراسة ضمن هذه الورقة.

➤ غياب الاستراتيجية الوطنية :

من خلال المراجعة للعديد من الوثائق و أوراق البحث، لم يتم العثور على أي استراتيجية منشورة سابقة، توضح رؤية أو مهمة أو أهداف استراتيجية للعمل الإحصائي في سورية، ومن خلال مراجعة الباحث لوثائق المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية تم العثور على مجموعة من البيانات توحى بوجود استراتيجية خلال الفترة من 2006-2010 تم تحديد أهدافها كما يلي:

- 1- امتلاك المؤسسات والأجهزة الإحصائية سلطات وصلاحيات قانونية واضحة المعالم، وتتعاون جميعاً لتقديم أفضل الخدمات لإحصاءات رسمية موثوقة ومفيدة.
- 2- الإحصاءات الرسمية سهلة من حيث مكان تواجدها والوصول إليها من حيث فهمها.
- 3- يتمتع جميع الأفراد والجهات المزودة للبيانات بالوعي الكامل لأهمية الإحصاءات ويقدمون المعلومات الصحيحة طوعية.
- 4- استفادة جميع المؤسسات الإحصائية من بنية تحتية وبيئة عمل جيدة.
- 5- الموارد البشرية مصدر القوة الرئيس للنظام تضمن إدارة الموارد البشرية والمالية المناسبة بحيث يكون عدد الموارد البشرية كافياً، بحيث يتم تحفيزهم وتأهيلهم وتدريبهم باستمرار.

نقاط الضعف ذات درجة عالية من الأهمية

- 1- غياب الوعي الإحصائي الرسمي وغير الرسمي.
- 2- غلبة الطابع الإداري على ميكنة العمل.
- 3- ضعف المستلزمات المادية والبشرية.
- 4- الافتقار للمنهجيات العلمية المنهورة.
- 5- غياب التنسيق في جميع مستويات القيادة.

كل ذلك أهداف لم تقترن بأية آلية تنفيذية، أو حتى جدول زمني يوضح الإجراءات التي يجب اتباعها لبلوغ هذه

الأهداف. أو كيف يتم الإعداد لها أو توضيح ما تم أو لم يتم تحقيقه.

وبالتالي تتصف الفترة 2006-2010 بوجود خطوط عريضة، توحى بوجود استراتيجية إلا أنها غير ناضجة، لم تنتقل من حيز التصميم إلى حيز التنفيذ.

ومنذ عام 2011 لغاية تاريخ إعداد هذه الورقة نلاحظ غياب كامل لإستراتيجية عمل إحصائية واضحة المعالم على الرغم من أن دول العالم لا تنصح ولا تجري أية بحوث في فترات الحروب أو الأزمات، إلا أنها تستعد لفترة ما بعد الحرب وهو عكس ما هو ملاحظ فالانخفاض في الإنفاق الاستثماري، والارتفاع في الإنفاق الجاري لا يعتبر دليل صحة، فحسب وجهة النظر العلمية للباحث يجب أن تتصاحب فترات الحروب بزيادة في الإنفاق الاستثماري على الإحصاء، نظراً للحاجة له بشكل ملح بعد فترات الحروب، في حين ينخفض الإنفاق الجاري بسبب عدم الحاجة إلى القيام بعدد من البحوث والمسوح والتي ليس هناك جدوى من نشرها ضمن فترات عدم الاستقرار.

أقرت حكومة ما قبل الحرب بأن النظام الإحصائي غير قادر على تلبية الاحتياجات بشكل كامل، كما وأقرت بضعف القيادات الإحصائية في معالجة وتخزين ونشر البيانات وتسعى الحكومة الحالية جاهدة لتحديث النظام الإحصائي من خلال مناقشة مشروع مرسوم مقدم من المكتب المركزي للإحصاء دون مبررات واضحة المعالم منه .

الاستراتيجية التي نتطلع إليها

يجب أن تتضمن الاستراتيجية الوطنية (رؤية، رسالة، أهداف، ميكنة عمل، مخطط زمني) ابتكاري طموح تسعى لتحويل النظام الإحصائي القائم إلى نموذج ابتكاري يتمتع بدرجة عالية من المصداقية والكفاءة في إنتاج الإحصاءات النوعية التي تلبى متطلبات الفترة القادمة في شتى المجالات .

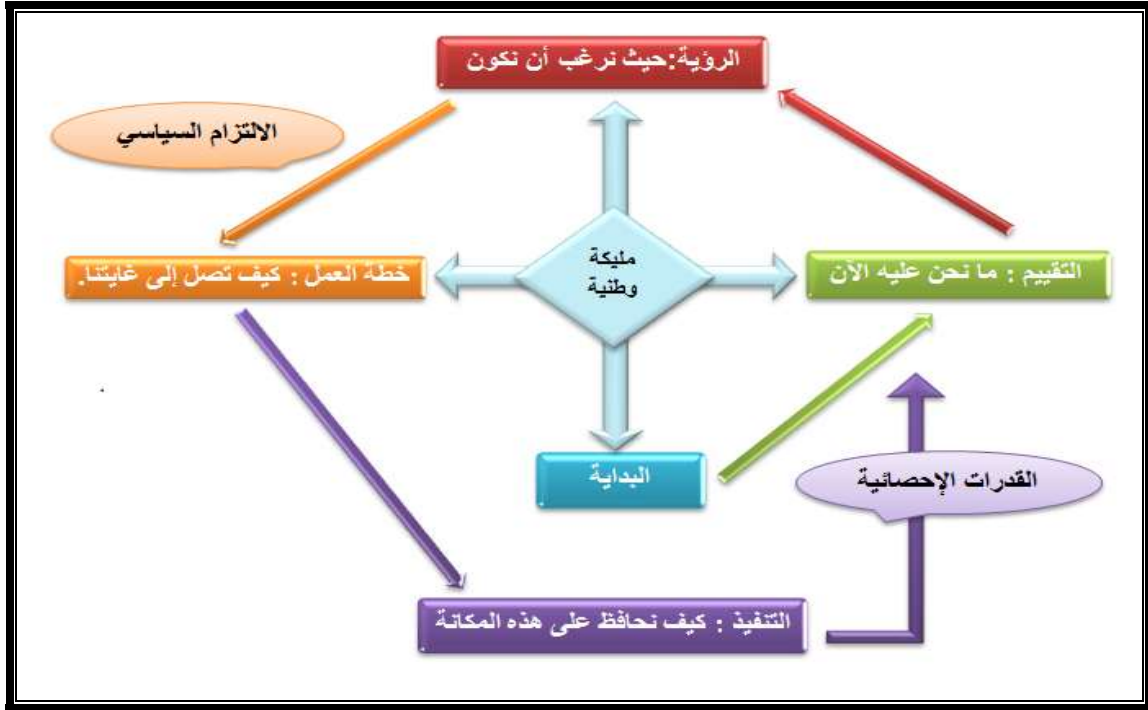
مما دفع الحكومة الحالية إلى إحالته إلى لجنة توجيهية قبل عرضه مرة أخرى على مجلس الوزراء لإقراره وهذا بحد ذاته رغبة واضحة من الحكومة الحالية في التطوير المستند إلى أسس علمية، ونظراً للأهمية تم تناول مواد المرسوم المقترح بشكل تفصيلي في نهاية هذه الورقة.

1-5- نماذج معتمدة من الاستراتيجيات المحلية والاقليمية والدولية وكسر الحلقة المفرغة

تتناول هذه الفقرة بالتحليل الدقيق عينة الدراسة من خلال المقارنة فيما بين مفرداتها بشكل تفصيلي، يساهم في دعم ومساندة الباحث في وضع تصور أو مقترح لوضع استراتيجية وطنية لتطوير واقع العمل الإحصائي، وذلك ضمن أربعة مرتكزات أساسية (الرؤية، الرسالة أو المهمة، الأهداف الاستراتيجية، الهيكلية التنظيمية).

وقبل تناول هذه المرتكزات بشكل تفصيلي في عينة البحث لا بد من تحديد كيفية وضع استراتيجية إحصائية وطنية، تضمن ديمومة التطوير و التغذية الراجعة المنتظمة بشكل متكيف مع الظروف والاحتياجات، وبشكل أساسي لا يمكن للاستراتيجية الجيدة أن تبقى على الورق، فلا بد من أن تنطلق إلى التطبيق من خلال مجموعة من الإجراءات بشكل تنفيذها مدى نجاحها، فقد تم تبني خارطة طريق للاستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء في منتدى PARIS21 " الشراكة في الإحصاء من أجل التنمية في القرن الواحد والعشرين " كما هو موضح في الشكل رقم (3).

الشكل رقم (3) يوضح خارطة الطريق العامة للاستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء



➤

➤ الرؤية و المهمة:

يمكن اعتبار أن أول رؤية مصرح بها كانت في الفترة ما بين 2006-2010 حيث تم تحديد الرؤية في " توفير البيانات الموثوقة التي يتم استخدامها من قبل الجميع في الأغراض المختلفة، ضمن إطار نظام إحصائي كفوء "

أما المهمة في ذات الفترة تمثلت في " التمكن من إنتاج إحصائيات عالية الجودة و إتاحتها للجميع بطريقة يسهل استخدامها، إضافة إلى توفير المؤشرات التي تخدم متخذي القرارات وراسمي السياسات، والموظفين الحكوميين وقطاع الأعمال والباحثين في الوقت المناسب ".

كل منهما لم يتم صياغتها وفق القواعد التي يجب مراعاتها لصياغة (الرؤية، المهمة) حيث تفتقر الأولى للإلهام والتحفيز والإيجابية وطويلة نوعاً ما، في حين تفتقر الثانية إلى الارتباط العاطفي، كما تتداخل المهمة مع الرؤية في كونها غير محفزة للزبائن وغير مفعمة بالطاقة.

النماذج المبينة في بعض التجارب العربية المختارة (الأردن ، تونس، فلسطين) من عينة الدراسة تظهر مجموعة من الكلمات المفتاحية تمثلت في (الارتقاء – الاستجابة – توفير – تطوير) وهي عبارة عن كلمات تظهر تواضعاً في الرؤية المنشود تحققها على عكس المطلوب، والتي إذا ما تمت مقارنتها مع تجارب عدد من الدول النامية التي حققت قفزات نوعية في المجال الإحصائي بشكل خاص، تظهر الكلمات المفتاحية دقيقة، وإيجابية، وطموحة أكثر مما ذكر في الدول العربية مثل (رائدة، ابتكارية، طليعية في كل من ماليزيا، الهند ، جمايكا على التوالي). في حين انتهجت الرؤية منحى جديد في الدول المتقدمة فعلى سبيل المثال في الدانمارك تمثلت الرؤية بتحويل المؤسسة إلى مؤلّد البيانات والمعرفة. وفي استراليا تمثلت بتطوير وتوصيل فهم مشترك للخدمة الإحصائية، وتحوّلت لتكون إدارة مبتكرة ملتزمة بخدمة المجتمع في إيطاليا.

كذلك على صعيد المهمة، نلاحظ أيضاً اختلافاً بين الرسائل التي تم اعتمادها من قبل الدول العربية وغيرها من الدول النامية، والمتقدمة في عينة الدراسة، حيث تمثلت الرسائل الخاصة بالأجهزة العربية بتوفير البيانات، بيانات إحصائية معدة بطريقة واضحة كما في تونس، في حين تميّزت المهمة في الأردن في تطوير

النظام الإحصائي وإنتاج إحصاءات في إطار من الشفافية، بأفضل الممارسات الإحصائية كما في فلسطين. في حين ركزت الرسالة أو المهمة في عدد من الدول النامية هنا على عبارات مفتاحية أساسية مثل (النزاهة، الموثوقية، المعايير الدولية). توسعت المهمة بشكل أكبر في الدول المتقدمة لتشمل (جودة عالمية، وإحداث معايير عالمية، ودعم ومساندة القرار المستدام) كما هو موضح في الجدول رقم (1). ومنذ عام 2010 وحتى تاريخ 2018 لحظة إعداد هذه الورقة لا توجد ملامح واضحة للعمل الإحصائي مع غياب تام لآلية التنفيذ، أو حتى وجود خارطة كطريقة لبلوغ ذلك، كما أنّ الرؤية والمهام الموضوعية في الفترة 2006-2010 بعيدة كل البعد عن الأسس والقواعد التي يجب مراعاتها عند وضع رؤية أو مهمة للأجهزة الإحصائية وفقاً للتوصيات الدولية في هذا المجال.

كما أن مفرزات الأزمة التي عانت منها سوريا طوال سبع سنوات مضت، تمثلت بضعف الإدارة، وترهل القيادات، وغياب أو تغيب للإحصائيين الاختصاصيين ذلك كان السبب الرئيس في تراجع المعرفة الإحصائية بشكل عام، وغياب الثقة لدى مستخدمي البيانات (سياسيين، متخذي قرار، مخططين، باحثين... الخ) وحتى أن معظم الجهات القطاعية الأخرى بدأت بشكل تدريجي تشعر بعدم كفاءة النظام الإحصائي الحالي للمكتب المركزي للإحصاء.

➤ الأهداف الاستراتيجية:

العمومية التي تمتعت بها الأهداف الاستراتيجية خلال الفترة السابقة 2006-2010 كانت الدافع الرئيس لعدم دخولها حيز التنفيذ، فلم يتم العثور على أي مستند يشير إلى تطبيق أو تحويل هذه الأهداف إلى حيز التنفيذ، وهو ما يشير إلى ضعف في أداء الإدارة في تلك الفترة، وازداد هذا الضعف في فترة الحرب بسبب عدم تبني أي استراتيجية واضحة أو حتى مجموعة إجراءات تشكل درع يحمي العمل الإحصائي الوطني.

بالعودة إلى عينة الدراسة نجد أنه على المستوى المحلي (العربي) العديد من الأجهزة الإحصائية حققت تقدم ما في مجال تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالرغم من تفاوت الأهداف الاستراتيجية حيث تختلف من بلد إلى آخر حسب حاجة كل

بلد والإمكانات المتوافرة في تلك البلدان بشرية كانت أم مادية إضافة إلى الظروف العامة التي تعيشها تلك البلدان. بشكل عام نلاحظ في عينة البحث المحلية أو العربية تركيز الاهتمام في على تحسين نوعية وكمية البيانات و دعم نشر البيانات، سواء من خلال تطوير تلك المؤشرات كما في الأردن، أو تطوير الأبحاث والدراسات والعلاقات مع الجامعات، كما في فلسطين والتي ركزت مع الأردن على زيادة الوعي الإحصائي، وتفردت تونس بأهداف استراتيجية ذات تفصيل أكثر، وذلك من خلال تطوير الإحصاءات القطاعية الاقتصادية والنقدية والمالية، ومتابعة الأهداف الإنمائية انظر الجدول رقم (2).

كما يوضح الجدول رقم (2) الأهداف الاستراتيجية لعينة الدراسة المختارة من البلدان النامية (ماليزيا، الهند، جاميكا) حيث تركزت أهداف الهند ضمن مجموعتين: الأولى تضمنت إتاحة البيانات الجيدة والجديدة لمتخذي القرارات والمخططين، والثانية تتعلق بجودة موثوقية البيانات بالوقت المناسب من خلال تقليص الفوارق الزمنية في إنتاج الإحصاءات. كما سعت ماليزيا إلى تطوير البيانات الإحصائية، ونظام إنتاج البيانات، وعملت على تعزيز دور الإحصاء كمنتج لهذه البيانات، في حين تطرقت جاميكا إلى تعزيز ثقافة الابتكار والاستفادة من أفضل التقنيات.

بشكل عام، يلاحظ توسع في نوعية الأهداف الاستراتيجية في عينة الدراسة الخاصة بالبلدان النامية نحو الدقة والنزاهة والموثوقية كما في ماليزيا، وجودتها وقوتها كما في جاميكا والهند، كما زاد الاهتمام بشكل أوسع بتلبية الحاجات المتنامية لمستخدمي البيانات على أنواعهم.

أما على الصعيد الدولي فالبرغم من اختلاف الأهداف الاستراتيجية للأجهزة الإحصائية من حيث الشكل إلا أنها تتمحور في المضمون ضمن خمسة جوانب رئيسية هي (الخدمات، العمليات، مصادر البيانات، أمن البيانات، التعاون الإحصائي) حيث تتسابق الدول المتقدمة فيما بينها في ابتكار أساليب علمية جديدة في جميع الجوانب بهدف خلق قيمة مضافة على الصعيد الدولي في شتى المجالات الإحصائية.

وهو ما يتوافق مع ما تم التوصل له في تحديد الرؤية والرسالة سابقاً، حيث يتم ترجمة الرؤية والمهام إلى أهداف استراتيجية بعد دراسة واقع العمل الإحصائي وهو ما سيتم أخذه بعين الاعتبار عند تقديم النموذج المقترح في هذه الورقة.

➤ الهيكل التنظيمي:

فعالية المؤسسة تعتمد وتتأثر كثيراً، وبشكل مباشر بالنمط السائد الذي يجسد هيكلها التنظيمي القائم، والذي يعبر عن قدرة هذه المؤسسة على ممارستها لواجباتها، على صعيد البنية الداخلية أو الخارجية، حيث يتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي هي (التعقيد والضخامة، الرسمية والتقنين، درجة المركزية) (حسيبة، 2011).

وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف هذه المنظمة، فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد من أن ينطلق من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى البعيد (الضاهر ، 2009).

وهو ما يستدعي تعديل الهيكلية التنظيمية للمكتب المركزي للإحصاء بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية، بما يتوافق مع طبيعة العمل الفني الإحصائي، فمن خلال مراجعة الهيكل التنظيمي القائم انظر الشكل رقم (4) والذي يظهر بنية نظرية متماسكة إلا أنها تعاني من مجموعة عيوب أهمها :

1- تغليب الطابع الإداري على هذه الهيكلية بما يتناقض مع طبيعة العمل الإحصائي الفني والعملي.

2- تغيب دور المجلس الإستشاري المتمثل في المواد (5-6-7-8-9) من النظام الداخلي الصادر بالقرار رقم 203 لعام 2008.

3- عدم وجود مجلس أعلى إحصائي يحدد السياسة العامة الموضحة للتوجهات الحكومية في الفترة القادمة.

4- غياب كامل للجانب الإعلامي، الذي يشكل الدور الرئيسي في نشر الوعي الإحصائي على جميع المستويات.

5- عدم وجود مرجعية تحدد ما يستطيع مستخدم البيانات الحصول عليه من بيانات وما لا يستطيعون الحصول عليه (أمن المعلومات).

6- عدم وجود ما يشير إلى وجود إحصائيات خاصة بالبيئة أو التغييرات المناخية والتصر في الهيكل التنظيمي المعتمد.

باستعراض وتحليل أهم الصفات التي تتمتع بها الهيكلية التنظيمية للأجهزة الإحصائية لعينة الدراسة، الموضحة بالتفصيل في الأشكال ذوي الأرقام (5 إلى 12) في الملحق نلاحظ :

1- التوجه نحو المركزية بشكل عام في جميع أجهزة الإحصاء في عينة الدراسة محلياً و إقليمياً و دولياً.

2- ترتبط الهياكل التنظيمية بشكل مباشر إما برئاسة مجلس الوزراء عبر مجلس إحصائي أعلى، أو بإحدى وزارات (الاقتصاد، التخطيط، التنمية).

3- تعتمد بشكل أساسي البنية التنظيمية في جميع الدول تقريباً على مجالس عليا توجيهية تضع السياسات العامة للعمل الإحصائي، ومجالس استشارية داخلية أو مختلطة تضع الخطط التنفيذية وتوضح خارطة الطريق لتنفيذ تلك السياسات العامة.

4- ابتعدت جميع الأجهزة في الدول المتقدمة والنامية بعينة الدراسة عن استخدام مصطلح (مديرية أو مدير مديرية) وذلك بهدف التخفيف من الطابع الإداري، كما نلاحظ ذلك في تونس وفلسطين أيضاً.

5- إنّ غالبية الدول العربية في عينة الدراسة، يتألف هيكلها التنظيمي من دوائر وأقسام وشعب فنية تشتمل على الإحصاءات القطاعية والتعدادات والمسوح، إضافة إلى عدد من الدوائر المساعدة (الإدارية، المالية، القانونية، العلاقات العامة).

6- عملت الدول النامية والمتقدمة على عكس التسلسل المبين في الدول العربية، حيث يتكون الهيكل التنظيمي من قطاعات أو مجموعات أو برامج عمل رئيسة تتضمن عدد من الدوائر أو الشعب أو الباحثين، والتي

تترواح من ثلاثة قطاعات إلى خمسة قطاعات رئيسية ففي استراليا تم تقسيمها الى ثلاث مجموعات (مجموعة الإحصاءات الإجتماعية، مجموعة إحصاءات السكان والعمل والصناعة والبيئة، مجموعة الإقتصاد الكلي والتجميعي).

وبالتالي يجب تبني هيكل تنظيمي قوي يتسم بالبساطة، والمرونة والانتعاش، و يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجهاز الوطني الإحصائي المنشود، ويوصي الباحث باعتماد النموذج المقترح من قبل (الدليمي، 2008) كنقطة انطلاق يتم مناقشته وتعديله حسب متطلبات العمل الإحصائي الوطني بعد اعتماد الأهداف الاستراتيجية لتحقيق التوافق مع الهيكلية التنظيمية، في سبيل دعم عملية تنفيذ الاستراتيجية انظر الشكل (13).

6-1- لماذا استراتيجية إحصائية وطنية مع نموذج مقترح لتطوير العمل الإحصائي.

نتيجة لما سبق نجد أن المكتب المركزي للإحصاء يعاني من محدودية في ثقة الجمهور من حيث الموثوقية، وسلامة المعلومات التي يقدمها، كما يعاني من نقص كبير في الموارد المالية والبشرية، وهو ما يتطلب من الحكومة، اتخاذ قرارات صعبة وبشكل خاص في منهجيات العمل المستخدمة وكيفية نشر البيانات واستخدامها وعرضها للمستخدمين على اختلاف أنواعهم.

فمن خلال دراسة وتحليل الاستراتيجيات المتبعة في عينة الدراسة المختارة نجد أنه يقع على عاتق الجهاز الوطني للإحصاء والحكومة تبني سياسات إحصائية جديدة، يتم بنائها على أسس قانون إحصائي واضح المعالم، والترابطات مع جميع قطاعات الدولة المعنية، يسهم في تشكيل الداعمة الأساسية لخلق ثقة الأفراد والمنظمات والهيئات المعنية بالمنتجات الإحصائية.

و لبلوغ ذلك لا بد من تبني استراتيجية وطنية تجعل من الإحصاءات الرسمية الأساس في دعم اتخاذ القرار لراسمي السياسات والمخططين، والعمل على مراقبة التقدم الحاصل في جميع القطاعات ذات الصلة وفقاً لما تحدده الحكومة مما يجعلها أكثر شفافية أثناء مراقبة عملية التنفيذ.

فالتخطيط الاستراتيجي ضروري لضمان إدارة الأنشطة الإحصائية بشكل فعال وكفاء إلى أقصى حد ممكن لتلبية الاحتياجات الضاغطة كثيراً للبيانات، وبشكل خاص في إعادة الإعمار في فترة ما بعد الحرب. بما يوفره ذلك من بيانات مطلوبة ومراجعتها وبالتالي تبني خطط مرحلية أو قصيرة الأجل مرتكزة بشكل أساسي على خطة طويلة الأجل وهو ما يعتبر تحدياً وتصميماً. ويحتاج لإدارة حريصة تعمل بجد لتحقيق الرؤية والمهام والأهداف المناطة بالاستراتيجية المعتمدة. لتصميم استراتيجية جيدة لا بد من التأكيد على مجموعة من النقاط الرئيسية وفقاً لما جاء في منتدى PARES21 .

- 1- تأسيس آليات تشاور مع جميع الشركاء الرئيسيين في النظام الإحصائي بما فيهم منتجي ومستخدمي ومزودي البيانات.
- 2- تقييم الوضع الحالي للنظام الإحصائي بما في ذلك نظرة المستخدمين للبيانات .
- 3- الرؤية، أي وضع بيان متفق عليه حول ما تريده الحكومة والشركاء المعنيين من النظام الإحصائي عند نقطة زمنية مستقبلية.
- 4- تحديد متطلبات الاستراتيجية للتغلب على المعوقات، و وضع أولويات للإجراءات المطلوبة.
- 5- تبني خطة زمنية تفصيلية وجدول زمني وخطة تمويل لوضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ من أجل إنجاز النتائج المرغوبة.
- 6- تحديد آليات لمراقبة التقدم في الإنجاز، بما في ذلك مؤشرات وتقارير بهدف تحديث الاستراتيجية وتكيفها مع المتغيرات الطارئة.

النموذج المقترح لتطوير العمل الإحصائي الوطني من قبل الباحث يتضمن خمسة مراحل أساسية لإعداد إستراتيجية وطنية إحصائية شاملة تلبي احتياجات التنمية المستدامة المنشودة في الجمهورية العربية السورية.

1- مرحلة الانطلاق :

تتمثل بوضع خارطة طريق لتصميم استراتيجية للعمل الإحصائي ويتم ذلك من خلال تبني قرار من الحكومة يتم فيه تكليف وزارة التنمية والمكتب المركزي للإحصاء، بالتجهيز

والتحضير لاستراتيجية إحصائية، وفق أسس علمية وفنية، وذلك من خلال عقد عدد من الورشات العلمية مع القطاعات والمنظمات والهيئات المعنية بالأرقام الإحصائية.

2- مرحلة تقييم الوضع الراهن:

في كثير من الأحيان بعد فترات الحروب يتم الانطلاق من الصفر، وفيما يخص الوضع القائم في المكتب المركزي للإحصاء لا بد من العمل على تقييم الوضع الراهن من خلال عمل علمي، يستند إلى استبيانات تخصص لذلك الغرض، سواء كان ذلك على المستوى الداخلي للمكتب أي المديرية العاملة أو المكاتب في المحافظات أو على المستوى الخارجي، وهو القطاعات المعنية ذات الصلة، حيث يجب تناول الوضع الحالي من خلال (القوة البشرية، الموارد المالية، البنية التحتية، القدرات الفنية، نقاط الضعف، نقاط القوة، الفرض والتحديات).

ويتم ذلك من خلال :

- (1) جمع وتحليل الوثائق الموجودة بشكل شامل.
- (2) تحديد مدى رضى المستخدمين وتقدير الحاجات الحالية والمستقبلية (من خلال استبيانات خاصة لهذا الغرض)
- (3) تقييم كل منتج احصائي من المكتب المركزي للإحصاء (استبيانات نوعية خاصة توزع على الجهات المعنية في استخدام الإحصاءات)
- (4) حصر القدرات الموجودة بشكل تفصيلي ودقيق على المستوى المركزي وعلى مستوى المديرية، وكذلك قطاعات الدولة.
- (5) مراجعة الإطار المؤسسي.

3- مرحلة الرؤيا والمهام والخيارات الاستراتيجية:

الرؤية: انطلاقة إحصائية خلاقة ومبدعة.
المهمة: ثقة وموثوقية عالية بجودة العمل
الإحصائي للمستخدمين المحليين والدوليين.

يجب تبني رؤية ورسالة
تراعي الشروط الواجب
توافرها حتى تحقق الغاية
منهما، وأن يتم مناقشتها
ضمن ورشات عمل نوعية

بالتنسيق مع وزارة التنمية والاقتصاد والتخطيط والوزارات الخدمية (نقل،
زراعة، صناعة، موارد مائية) وهيئة شؤون الأسرة قبل إقرارها من الحكومة
واعتمادها لتكونا البوصلة في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتمكين نشرها
إعلامياً وذلك بعد أن يتم تبني الأهداف الاستراتيجية المقترحة بالشكل النهائي
التي تتمثل في:

🚩 الهدف الأول : تفعيل الإطار التنظيمي المؤسسي.

- 1- الحفاظ على المجلس الإستشاري وتفعيل آلية عمله وتوسيع مهامه.
- 2- تشكيل مجلس أعلى للإحصاء برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية عدد
من الوزراء، ورئيس الجهاز على أن يكون عددهم من (5-7) فقط متضمن
(وزير التنمية، وزير التخطيط، وزير المالية، رئيس هيئة شؤون
الأسرة....)، أو إلحاق المهام التي يمكن أن تتناط بالمجلس الأعلى للإحصاء
باللجنة الاقتصادية المنبثقة عن مجلس الوزراء.
- 3- تعديل الهيكل التنظيمي ليس فقط من خلال تغيير مسمى مدير المكتب إلى
رئيس للجهاز حيث أن المبرر الرئيسي من تغيير المسمى هو الابتعاد عن
الطابع الإداري في العمل المؤسسي الإحصائي الذي يغلب عليه الطابع الفني
والعلمي أكثر من الطابع الإداري.

🚩 الهدف الثاني: الموارد البشرية الإحصائية وتميئتها.

- 1- تقدير حاجة الجهاز الوطني للإحصاء من المهارات الإحصائية على الصعيد
الداخلي والخارجي (أي ضمن المؤسسة أو حتى في باقي مؤسسات الدولة).

2- تدريب الباحثين الإحصائيين على المستوى المركزي من جميع قطاعات الدولة بعد أن يتم تقدير الحاجة من البيانات ونوعيتها بالتعاون والتنسيق مع وزارة التنمية الإدارية لكل من موظفي الفئة الأولى والثانية.

3- دمج مراكز التدريب بالمعاهد الإحصائية أو إعادة تفعيل عملها بما يضمن تحقيق التدريب المستمر (من خلال القيام بدورات خاصة للموظفين في مؤسسات الدولة بهدف رفع الأداء الإحصائي).

الهدف الثالث: توفير بنية تحتية احصائية.

- 1- بناء خاص بالجهاز الوطني للإحصاء ومكاتبه أو فروعها بالمحافظات.
- 2- بنية تحتية تكنولوجية تخفض من استخدام الورقيات وتحقق الحوكمة.
- 3- تجهيز الموقع الإلكتروني بألية عمل جديدة تضمن التفاعل الإيجابي.

الهدف الرابع: تطوير المنهجيات العلمية.

- 1- توثيق البيانات بشكل الكتروني يتيح الحصول عليها بسهولة و سرعة.
- 2- نشر للمنهجيات العلمية المتبعة بما يحقق معايير الجودة العالمية.
- 3- البحث عن مصادر بيانات جديدة تواكب التطور التكنولوجي السريع.

الهدف الخامس: تطوير آلية التمويل القائمة.

بشكل تلمي فيه متطلبات تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والبحث عن شركاء وممولين جدد.

4- مرحلة تحضير الخطة التنفيذية :

يتم اعداد خطة تنفيذية مرحلية، تشمل جميع الأهداف التي تم تحديدها وذلك من خلال جداول ومواعيد زمنية محددة، وتكلفة تقديرية حسب مصادر التمويل المتوفرة.

5- مرحلة التنفيذ ومراقبة التنفيذ :

وهنا يتم تتبع التنفيذ بشكل دقيق بحيث تتوفر المرونة في التجاوب مع متطلبات التغيير في البيانات أو طبيعتها وذلك من خلال إدخال التغييرات والتعديلات الطارئة عند الحاجة لذلك، وبشكل يؤثر بشكل إيجابي على الاستراتيجية الوطنية للإحصاء.

7-1- التوصيات والمقترحات.

من خلال ما سبق يوصي الباحث بعدد من التوصيات والمقترحات تشكل نقطة بداية للشروع ببناء استراتيجية وطنية إحصائية تلبي احتياجات التنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية.

1- يؤكد الباحث في البدء على أن هذه الورقة عبارة عن مشروع مقترح لبناء استراتيجية وطنية للعمل الإحصائي، فهي دراسة علمية غير ملزمة توضح الخطوط العريضة الأساسية لصياغة استراتيجية وطنية، تلبي احتياجات التنمية المنشودة في الجمهورية العربية السورية.

2- يقر الباحث أن بناء الاستراتيجية أمر أكثر تعقيداً وصعوبة مما تم طرحه ضمن هذه الورقة. لذلك يجب العمل على التوسع في المناقشة والتحليل من خلال ورشات العمل النوعية عند اتخاذ قرار حكومي في بناء استراتيجية إحصائية وطنية.

3- التأكيد على مجموعة من المسلمات الأساسية، تتمثل في العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق، والتشاركية في العمل والالتزام والإيمان بأن الملكية العائدة للدولة، هي الملاذ الآمن لبناء إحصاءات جيدة في المستقبل.

4- استخدام أدوات التحليل المتاحة عالمياً والتي تستند إلى تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات بما ينسجم مع مشروع الوطني للإصلاح الإداري.

5- تحليل البنية الخارجية والمحيطية من النواحي (السياسية، الإقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، التنظيمية، القانونية، الديمغرافية، البيئية).

6- اعتماد نمط التحليل من الأسفل إلى الأعلى Down-Top على مستوى القطاعات وفيما بينها.

7- القيام بعدد من المسوح أو الإستبيانات الخاصة بقياس مدى رضى كلاً من (الجمهور، المستخدمين، المنتجين، السياسيين، الموظفين) بالتعاون مع وزارة التنمية الإدارية وبشكل خاص عبر مركز القياس والدعم الإداري.

8- التعاون مع جميع أركان النظام الحالي من خلال حشد جميع الإمكانيات والكوادر الداخلية والخارجية من خلال ورشات عمل تخصصية تسهم في صياغة الخطوط العريضة لأهداف الإستراتيجية.

9- تحقيق الانسجام مع الاستراتيجيات الحكومية الأخرى من خلال التنسيق مع وزارة التنمية الإدارية بما يتلاءم مع خطط التنمية الوطنية.

10- الانطلاق في التحضير لإعداد الاستراتيجية الوطنية للإحصاء من خلال تشكيل المجلس الأعلى للإحصاء، أو اللجنة الوطنية للإحصاء، وتكوين فريق عمل ميداني، يعمل على تحديد المرجعيات والآليات حسب القوانين النافذة (وفقاً لما جاء في المنهجية المقترحة في مرحلة الإنطلاق).

11- إن الرؤية والمهمة المحددة في هذه الورقة تشكل نقطة بداية لتحديد الرؤية والمهام بعد إجراء التقاطعات والمقترحات، ووجهات النظر ضمن أربعة مستويات (فريق إعداد الاستراتيجية، إدارة الجهاز، مستخدمي البيانات، اللجنة الوطنية للإحصاء).

12- اعتماد خطة تنفيذية لكل هدف استراتيجي من خلال تحديد الأهداف الفرعية والزمن، والجهة صاحبة التنفيذ، والمخاطر أو الصعوبات التي تعيق تنفيذ ذلك الهدف، وما هي السبل لتجاوز هذه المعوقات مع تقدير التكلفة التقديرية لتحقيقه.

13- الحفاظ على مرونة الخطة الاستراتيجية لإجراء التغييرات اللازمة بالسرعة الممكنة عند رصد أي تغييرات على أرض الواقع مع تحديد مبررات التعديل.

14- تعديل الهيكلية التنظيمية بما يبتعد عن المسميات التي يطغى عليها الطابع الإداري وينصح بتشكيل برامج منفصلة على غرار الدول المتقدمة، مع الحفاظ على خصوصية الحالة السورية. بما يتلاءم مع مشروع الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية.

15-إن بناء استراتيجية وطنية لجهاز الإحصاء على المستوى الوطني يشكل الدافع والمحرك لاستصدار قوانين خاصة ترعى وتهتم بالكوادر البشرية الإحصائية، من خلال سن قوانين خاصة بالعمل الإحصائي الفني المتخصص وأجوره وتعيوضاته البحثية.

16-دعوة جميع الاختصاصيين من سياسيين، ومخططين، وإداريين، ومتخذي قرار ومستخدمين للبيانات على أنواعهم، لمناقشة المشروع المقترح ليسهموا في إعداد استراتيجية وطنية إحصائية شاملة، تشكل جزءاً أساسياً من لوحة فنية في مشروع الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية

➤ قائمة مراجع اللغة العربية.

❖ المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ، 2007 " القوانين والأنظمة الإحصائية في الدول ابعربية المطلوبة لإعداد دراسة واقع الأجهزة الإحصائية في الدول العربية " أوراق عمل المؤتمر الإحصائي الأول، عمان، الأردن.

❖ المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ، 2008 " دراسة واقع التشريعات المنظمة للعمل الإحصائي العربي" عمان ، الأردن.

❖ المنتدى الثاني لتعزيز القدرات الإحصائية، 2005 "إعلان مسقط لإطلاق الإستراتيجيات الإحصائية"، سلطنة عمان.

❖ المنتدى الثالث الثالث لتعزيز القدرات الإحصائية ، 2007 " بدء تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاءات" اليمن.

❖ الدليمي، إسماعيل علوان ، 2008 " الهياكل التنظيمية للأجهزة الاحصائية في الدول العربية " ، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.

- ❖ حسبيبة، ياسف ، 2011 "أثر نمط الهيكل التنظيمي في فعالية المؤسسة"، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر.
- ❖ هيكل ، عبد العزيز فهمي ، 1966 "مبادئ الأساليب الإحصائية" ، المركز الدولي لتعليم الإحصاء ، بيروت، لبنان.
- ❖ أمانة منتدى باريس 21 ، " دليل تصميم إستراتيجية وطنية لتطوير الإحصاءات" 2004.
- ❖ أمانة الأمم المتحدة ، 1994 " المبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية" الوثيقة ذات الرقم E/1994/29-E/CN.3/1994/18.

➤ قائمة مراجع اللغة الإنكليزية.

- ❖ PARIS 21, 2013 “**Generic Statistical Business Process Model**”
A flexible tool to describe and define the set of business processes needed to produce official statistics,
(<https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/GSBPM+v5>.)
- ❖ PARIS21,2017 “**Making Data Portals work for SDGs: A view on deployment, design and technology**”
(<http://nsdsguidelines.paris21.org>).
- ❖ PARIS 21, 2018 “**National Strategies for the Development of Statistics: GUIDELINES**” (<http://nsdsguidelines.paris21.org>).
- ❖ Edmunds, R. 2005: "**Models of Statistical Systems. Partnership in Statistics for Development in the 21st Century**" (PARIS21).
- ❖ Fellegi, I. 1995. "**Characteristics of an Effective Statistical System**". Morris Hansen Lecture, 1995 given to the Washington Statistical Society, October 25, 1995.
- ❖ Khawaja, S. & Morrison, T. 2002. "**Statistical Legislation: Towards a more General Framework**". IMF Working paper, WP/02/179, 2002.

- ❖ Ingo Barkow, William Block, Jay Greenfield, Arofan Gregory, Marcel Hebing, Larry Hoyle, Wolfgang Zenk, 2013 **“GENERIC LONGITUDINAL BUSINESS PROCESS MODEL“** DDI Working Paper Series–Longitudinal Best Practices, No. 5
- ❖ United Nations, ESCWA, 2008 **“Strengthening the Role of National Statistical Systems in Applying the Fundamental Principles of Official Statistics Issued”**, E/ESCWA/25/5(Part II)/Supp.2.
- ❖ United Nations, ESCWA, 2008 **“Follow-up on the Recommendations of the Statistical Committee at its Seventh Session”**, E/ESCWA/SD/2008/IG.1/3.