مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: استراتيجية وطنية لتطوير واقع العمل الإحصائي في تلبية احتياجات التنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية
اسم الكاتب: د. زكريا الزلق، د. رانيا حسن
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5481
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:05 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

National strategy to develop the reality of statistical work in meeting the needs of sustainable development in the Syrian Arab Republic

Dr. Zakaria Al-Zalak*
Dr. Rania Hassan **

(Received 3 / 5 / 2020. Accepted 23 / 7 / 2020)

□ ABSTRACT □

Statistics system a country has forms the main artery that gives life to all it Institutions. Then the statistic is the subject that decision makers relay on in all fields like development, social, economic and demographical. Therefore, for that the need to launch a Statistical strategic project is necessary, works on finding solution moving our country from an acceptable to excellent situations that meets the need of continuous development and forms a pillar for sustainable development in Syria.

The present research suggests Statistical methodology relayed on studying a number of Arabian, regional and national forms with the intention to understand them and adopt how it work.

That makes the foundation to achieve based on analyzing the current situation and observing number of experiments that enrich the research in a Methodological way and shows how to move to a Statistical system High degree of efficiency in achieving the requirements of sustainable development.

* **Researcher - Syria.**
** **Researcher - Syria.**

استراتيجية وطنية لتطوير واقع العمل الإحصائي في تلبية احتياجات التنمية المستدامة في الجمهورية العربية السورية

د. زكريا الزلق [*]

د. رانيا حسن [**]

(تاريخ الإيداع 3 / 5 / 2020. قُبِل للنشر في 23 / 7 / 2020)

□ ملخّص □

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، وبالتالي تنبع الحاجة لإطلاق مشروع استراتيجية إحصائية على المستوى الوطني يعمل على تحقيق نقلة نوعية من الحالة غير المرضية إلى حالة تلبي متطلبات التنمية المستدامة، وتشكل رافعة من روافع التنمية في الجمهورية العربية السورية.

اعتمد البحث على منهجية إحصائية في دراسة عدد من النماذج المعتمدة لدى العديد من الدول (عربية، إقليمية، دولية) بهدف تبني نموذج مقترح يشكل بنية أساسية لتحقيق هذه النقلة النوعية.

استنادا من تحليل الواقع الراهن والتعرف على عدد من التجارب التي تغني البحث من حيث المنهجية وتبين كيفية الانتقال إلى نظام احصائي على درجة عالية من الكفاءة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، استراتيجية، النظام الاحصائي، المكتب المركزي للإحصاء.

[*] **باحث– سورية.**

[**] **باحث– سورية.**

مقدمة

يشكل الإحصاء أو النظام الإحصائي الذي تتمتع به الدولة الشريان الرئيس الذي يشكل مصدر الحياة لجميع مؤسسات الدولة، فالإحصاء المادة الأساسية التي يرتكز لها صناع القرار في شتى المجالات التنموية والاجتماعية والاقتصادية والسكانية. فمقدار ما يكون النظام الإحصائي قوي ومتين وشفاف وذو موثوقية عالية بمقدار ما يشكل داعم قوي لمتخذي 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 المرحلية لبيان حالة ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها وتقييم نتائجها من أجل الوقوف على مدى تحقيق أهداف تلك الخطط والبرامج 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 تمر بها البلاد فحسب، وإنما يضاف لذلك تراكم مجموعة من العوامل، تمتد من قلة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة إلى غياب الرؤية الوطنية الإحصائية، والهيكلية التنظيمية الفاعلة.

1-مراجعة أدبيات الاستراتيجيات الإحصائية.

لا 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 أساسي في توفير البيانات المرحلية لبيان حالة ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها وتقييم نتائجها من أجل الوقوف على مدى تحقيق أهداف تلك الخطط والبرامج الإنمائية بشكل كمي، كما تسعى العديد من المنظمات الدولية لتقديم خطط عمل للأجهزة الإحصائية لتحقيق تقدم في هذا المجال بشكل يتناسب مع متطلبات التنمية المستدامة.

❖ **ففي دراسة بعنوان واقع الأجهزة الإحصائية العربية (الدليمي وآخرون، 2007)** حيث عمل الباحث على مناقشة نسب الالتزام بمبادئ العمل الاحصائي ومدى استقلالية عمل تلك الأجهزة، والمقارنة مع بعض الأجهزة الإحصائية الدولية وذلك من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض، حيث خلصت الدارسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها (دعوة الأجهزة الإحصائية للتخلي عن المركزية بشكل تدريجي، الدعوة إلى مواكبة التطور الحاصل في العمل الاحصائي في البلدان المتقدمة، رفد الأجهزة الإحصائية بالعمالة المدربة والماهرة في الاختصاص الاحصائي).

❖ **دراسة بعنوان الهياكل التنظيمية في الدول العربية (الدليمي،2008)** حيث عمل الباحث على مقارنة عدد من الهياكل التنظيمي في عدد من الدول المتقدمة، وعدد من الدول العربية حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها (اقتراح هيكل تنظيمي موحد للعمل الاحصائي في الدول العربية، ودعوة أن يتزامن ذلك مع انجاز الاستراتيجيات الوطنية الإحصائية، ووضع مجموعة البرامج الإعلامية للنهوض بواقع العمل الاحصائي، ووضع قواعد خاصة للعاملين في الجهاز الاحصائي، والدعوة إلى إعادة النظر في الهياكل التنظيمية بالتعاون مع مراكز البحوث والجامعات المختصة في هذا المجال، تخصيص جزء من الميزانيات لدعم العمل الإحصائي).

❖ **المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية قام بإعداد دراسة بحثية عام 2008 بعنوان واقع التشريعات المنظمة للعمل الإحصائي العربي**، حيث تم من خلالها حصر المستجدات في مجال العمل الإحصائي، وقياس مدى تماشي قوانين الإحصاء في الدول العربية مع هذه المستجدات، من خلال مناقشة بعض التشريعات الجيدة في عدد من الدول

المتقدمة ومقارنتها مع بعض التجارب في الوطن العربي حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها (ضرورة تكوين قاعدة بيانات عربيه للقوانين الإحصائية، ضرورة الالتزام بالتوصيات الدولية في مجال الممارسات الجيدة في مجال التشريع الاحصائي، ملاحظة فجوة بين المستجدات والممارسات الحالية من جانب التشريعات الحالية في معظم البلدان العربية).

❖ **دراسة أيضا في المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية دراسة بعنوان الاستراتيجيات الإحصائية للدول العربية عام 2009** حيث عملت الدراسة على استعراض واقع الاستراتيجية الإحصائية في الدول العربية، ومكونات النظام الاحصائي في كل دولة مع اظهار نقاط القوة والضعف والتحديات التي تواجهها النظم الإحصائية في عدد من الدول العربية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها (التزام الأجهزة الإحصائية العربية بالمنهجيات المتبعة دولياً، السعي لتلبية الاحتياجات المستمرة لمستخدمي البيانات، التقيد بالمكونات الاستراتيجية الإحصائية، تدريب وتأهيل قوة عاملة قادرة على إعداد وتقيم ومتابعة الاستراتيجيات الوطنية الإحصائية، توفير المستلزمات اللازمة لذلك، إعطاء الجانب الإعلامي أهمية في خلق التوعية الإحصائية).

❖ **المجلس الاقتصادي والاجتماعي في الأمم المتحدة في عام 2012 قدم دراسة مفصلة بعنوان واقع العمل الإحصائي في الدول الإفريقية** حيث ناقش التقرير المقدم القضايا والتحديات التي تواجه البلدان الإفريقية لتحقيق النهوض في القدرات الإحصائية. حيث قدم التقرير استراتيجية مقترحة تتضمن مجموعة من المتطلبات أهمها (وضع رؤية شاملة، خارطة طرق ذات معالم واضحة، تبيان دور الإحصاءات، شركات لتحقيق تنمية إحصائية، تقيم مستمر للاحتياجات) وخلص إلى مجموعة من التوصيات لتحقيق التقدم في مجال العمل الاحصائي، تمثلت بعدد من الإجراءات التي يجب على الأجهزة الإحصائية في إفريقيا اتباعها (الإحاطة بالتقدم المحقق في تلك الدول، دعوة الشركاء بالتنمية لإعطاء أولوية عالية للإحصاء، تحسين تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية).

❖ **منتدى باريس 21 عمل على وضع دليل عمل تضمن المتطلبات الأساسية التي تحتاجها الدول للقيام ببناء استراتيجيات لتطوير العمل الإحصائي (NSDS, 2018)** وذلك لتحقيق المبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية المعتمدة وفق UNSD[1]. كما عملت الأمم المتحدة من خلال شعبة السكان على وضع مجموعة من المعايير للعمل الإحصائية ودعم جميع الجهود التي من خلالها تطوير العمل الإحصائي وهي تسعى بشكل مستمر لنشر أدلة عمل كدليل لتنظيم العمل الاحصائي مثل المنهجية العامة للعمل الاحصائي (GSBPM,2013).

ومن خلال الاطلاع على واقع الدارسات التي تناولت وضع استراتيجية وطنية إحصائية شاملة، في الجمهورية العربية السورية، لاحظ الباحث قلة الدراسات الأكاديمية في هذا المجال حيث توصل إلى:

❖ **دراسة بعنوان تحليل وتعميم معلوماتية لإدارة وتنفيذ العمليات الإحصائية في المكتب المركزي للإحصاء في سورية (رجوب، 2006).** تناولت الباحثة نظام العمليات القائم في المكتب المركزي للإحصاء وتحليل معظم العمليات الإحصائية حيث تناولت الباحثة مشكلة التأخر في اصدار النتائج المستندة إلى تنفيذ الأبحاث الميدانية حيث أرجعت سبب ذلك إلى (تبني المكتب لمنهجية معلوماتية غير متكاملة، تخطيط غير متكامل لتنفيذ العمل الإحصائي) حيث استندت الدراسة إلى منهجية تحليل النظم والتي بدورها اعتمدت على المنهج الاستقرائي عند دراسة واقع نظام العمليات

[1] **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.

الإحصائية، في حين اعتمدت المنهج الاستنباطي عند تحليل وتصميم هذا النظام لاستنباط الحلول الممكنة بغية التغلب على نقاط الضعف التي يعاني منها هذا النظام، وتصميم منظومة معلوماتية نتمكن من خلالها تقديم حل للمكتب المركزي للإحصاء يسرع إصدار نتائجه الإحصائية، ويوضح طريقة جديدة لإنجاز التقارير الإحصائية الدورية.

❖ **ورقة عمل بعنوان الاستراتيجية الوطنية للإحصاء (بدران، 2011).** حيث قام المكتب المركزي للإحصاء بإعداد ورشة عمل حول صياغة الرقم الإحصائي، حيث تم تقديم ورقة عمل وذلك تحضير للاستراتيجية الوطنية الإحصائية، تناولت الورقة الجهات المعنية بالعمل الاحصائي بسورية على اختلاف أنواعهم، مع توصيف الوضع الراهن للعمل الاحصائي. وخلصت ورقة العمل لطرح رؤية مع مجموعة أهداف استراتيجية لتطوير العمل الاحصائي أهمها (استقلالية النظام الاحصائي، الثقة والموثوقية والمصداقية في البيانات، اتباع سياسة ثابتة للنشر، تعزيز الوعي الاحصائي، تأمين بيئة عمل مريحة ووسائل تكنولوجية مساعدة، تأهيل الكوادر البشرية وتأمين حاجاتهم). حيث كانت قد أقرت حكومة ما قبل الحرب في بأن النظام الإحصائي غير قادر على تلبية الاحتياجات بشكل كامل وضعف القدرات الإحصائية في معالجة وتخزين ونشر المعلومات الإحصائية (AITRS,2009).

وبالتالي ومن خلال عرض الدراسات السابقة نجد 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 في أي دولة، وذلك لتحقيق نقلة نوعية في دقة وموثوقية البيانات (Khawaja,S & Smorrison,T.2002). كما إن بناء الثقة المستمرة في المجتمع بالإحصاءات الرسمية (Felleg,I.1995) بالشكل الذي يراعي المبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية المعتمدة من قبل اللجنة الإحصائية للأمم المتحدة (UN,2003) ضرورة لابد منها. حيث أن إعداد استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء حسب ما ورد في اللجنة الاقتصادية للأمم المتحدة يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر أساسية (GSBPM, 2013) .

1-التفريق بين التصميم والتطبيق. 2-التمييز بين الخطوات الأساسية والخطوات التسلسلية.

3-ربط كل عملية بشكل منهجي مع القواعد والأدوات والممارسة الفضلى القائمة.

إن 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 للدولة.

2-الإشكالية والحاجة إلى الرؤية.

وفقا لما جاء في اجتماع اللجنة التوجيهية لمنتدى[2] PARIS_21 باعتبار أن الرؤية جزء رئيسي وأساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي الإحصائي، سعت معظم دول العالم إلى وضع استراتيجيات احصائية تظهر الرؤية والرسالة (المهمة) المنوطة بمنظومة العمل الإحصائي وفق خطط استراتيجية. ولتحديد ذلك لابد من الإجابة على مجموعة من الأسئلة الهامة عند تأسيس رؤية للعمل الاحصائي في الجمهورية العربية السورية، وهي لماذا نحن بحاجة إلى الرؤية؟ ما هو الهدف من الرؤية؟ من سينجذب إليها؟ ما الرسالة التي يجب أن يحملها النظام الاحصائي؟ وماهي الأهداف الاستراتيجية التي يسعى لتحقيقها؟ وبالتالي تتمثل الإشكالية البحثية في الآتي:

[2] يجب أن يكون بيان المهمة ملهماً، يمنح الطاقة، كما يجب أن تكون المهمة محفّزة للكوادر والزبائن وتخلق اهتماماً مشتركاً وتوجد ارتباطاً عاطفياً، وشعورا بالمهمة من قبل العاملين في الإحصاء مع رؤية دقيقة وإيجابية ملهمة ومحفزة وبصياغة قصيرة عادة لا تزيد عن جملة او جملتين، تشمل الأهداف، القيم، المعتقدات والنتائج المتوقعة.

1- عدم وجود استراتيجية إحصائية عامة وشاملة واضحة يشارك في صياغتها جميع القطاعات المعنية (العامة والخاصة والمشتركة) لتكون الأساس الداعم لتلبية متطلبات التنمية المستدامة.

2- حاجة النظام الإحصائي إلى وجود رسالة ورؤيا واضحة، توضح التصور المستقبلي الذي يظهر الدرجة التي يُطمح بالوصول إليها، والقيم التي يستند إليها الجهاز الإحصائي القائم لتحقيق تلك الرؤية الداعمة لصناع القرار ومتخذي القرار المستقبلي وواضعي السياسات والبرامج في مختلف المجالات التنموية.

3- أهمية البحث

إن التّطور 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 تسع 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 وخارجياً يشكل الدافع الأساسي الكامن وراء إعداد هذا البحث.

وبالتالي فإن أهمية البحث تكمن في تقديم استراتيجية وطنية مقترحة لتطوير واقع العمل الإحصائي ليكون داعم لتلبية احتياجات التنمية المستدامة في مختلف قطاعات الدولة مع آلية تنفيذية تتناسب والواقع الحالي للعمل الاحصائي في الجمهورية العربية السورية، وتشكل الدافع الرئيسي لإعادة الثقة بالبيانات المنتجة من قبل المكتب المركزي للإحصاء.

4- أهداف البحث

وتتمثل أهداف البحث ضمن ثلاثة محاور رئيسة:

1- التعريف بواقع ومشاكل العمل الإحصائي في المكتب المركزي للإحصاء.

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

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

5- المنهجية المقترحة.

تتمثل المنهجية العلمية المستند لها في إعداد البحث 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 غير متجانسة فيما بينها في حين أنها متجانسة نوعا ما ضمن كل طبقة 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 الممثلة في الدول المتقدمة يتم اختيار ثلاثة منها بشكل عشوائي هي (إيطاليا، استراليا، الدانمارك).

تم اختيار الطبقات 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، أي الاستفادة من تجارب تلك الدول بشكل علمي من خلال تحليل الرؤى والمهام والأهداف الاستراتيجية والهيكل 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.

6-واقع العمل الإحصائي والهيكلية التنظيمية وغياب الاستراتيجية الوطنية.

يعد المكتب المركزي للإحصاء الجهة الرئيسة التي يناط بها العمل الإحصائي في سورية وقد صدر العديد من القوانين التي تنظم العمل الإحصائي، وأول رؤية غير مصرح بها يمكن اعتبارها في الفترة 1958-1968 حيث تمثلت تلك الفترة صدور أكثر من قانون نظّم العمل الإحصائي في سوريا وحدّد عدد من المهام والمعايير للعمل الإحصائي، وفي عام 1960 صدر القانون رقم 35 الصادر عن رئيس الجمهورية والذي يؤكد فيه على إلزامية الإحصاء وسرية البيانات الإحصائية، وفي عام 1968 تم فصل الإحصاء عن التخطيط، وأصبح الإحصاء كيانا مستقلا بذاته ممثلا بالمكتب المركزي للإحصاء، يرتبط برئيس مجلس الوزراء وذلك بموجب التشريع رقم 87 لعام 1968.

ومن ذلك الحين يقوم المكتب المركزي للإحصاء بتنفيذ العديد من الأبحاث الإحصائية الميدانية دوريا سواء أكان ذلك ضمن فترات دورية قصيرة، أو متوسطة، أو طويلة الأجل[3] وحسب التوصيات الدولية يجب أن تتم مراحل العمل الإحصائي البحثي (الميداني) ضمن أربع مراحل رئيسة تتمثل في:

1-المرحلة التحضيرية. 2-مرحلة العمل الميداني.

3-مرحلة التدقيق الميداني للبيانات المستوفاة. 4-مرحلة معالجة البيانات وتحليلها ونشرها.

تم اختصارها في بعض الأحيان 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 أنّ إعدادها يتطلب جدول زمني محدد، فهو بذلك لا يراعي المعايير الدولية بدقة في إعداد الأبحاث الإحصائية، وهنا يتعرض البحث لعدد من المؤشرات العامة التي تظهر واقع العمل الإحصائي من خلال رصد ثلاثة جوانب رئيسة (الموارد البشرية، الموارد المالية، الهيكلية التنظيمية) بشكل يساعد على توصيف الوضع الراهن لواقع العمل في المكتب المركزي للإحصاء.

- **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) توزع العاملين بين عام 2015-2017 حسب الفئات الوظيفية للعاملين بالإدارة المركزية.

[3] للمزيد المكتب المركزي للإحصاء مصادر متعددة (مثال الرقم القياسي لأسعار الاستهلاك شهري، بيانات التجارة الخارجية سنوي، التعداد السكاني كل 10 سنوات).

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 يخصص لهذا الغرض، كما سنرى ذلك لاحقا في مرحلة تقييم الوضع الراهن المقترح في الآلية التنفيذية للاستراتيجية الوطنية.

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



* المعد من قبل الباحث.

➢ **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 والاستثماري في المكتب المركزي للإحصاء*

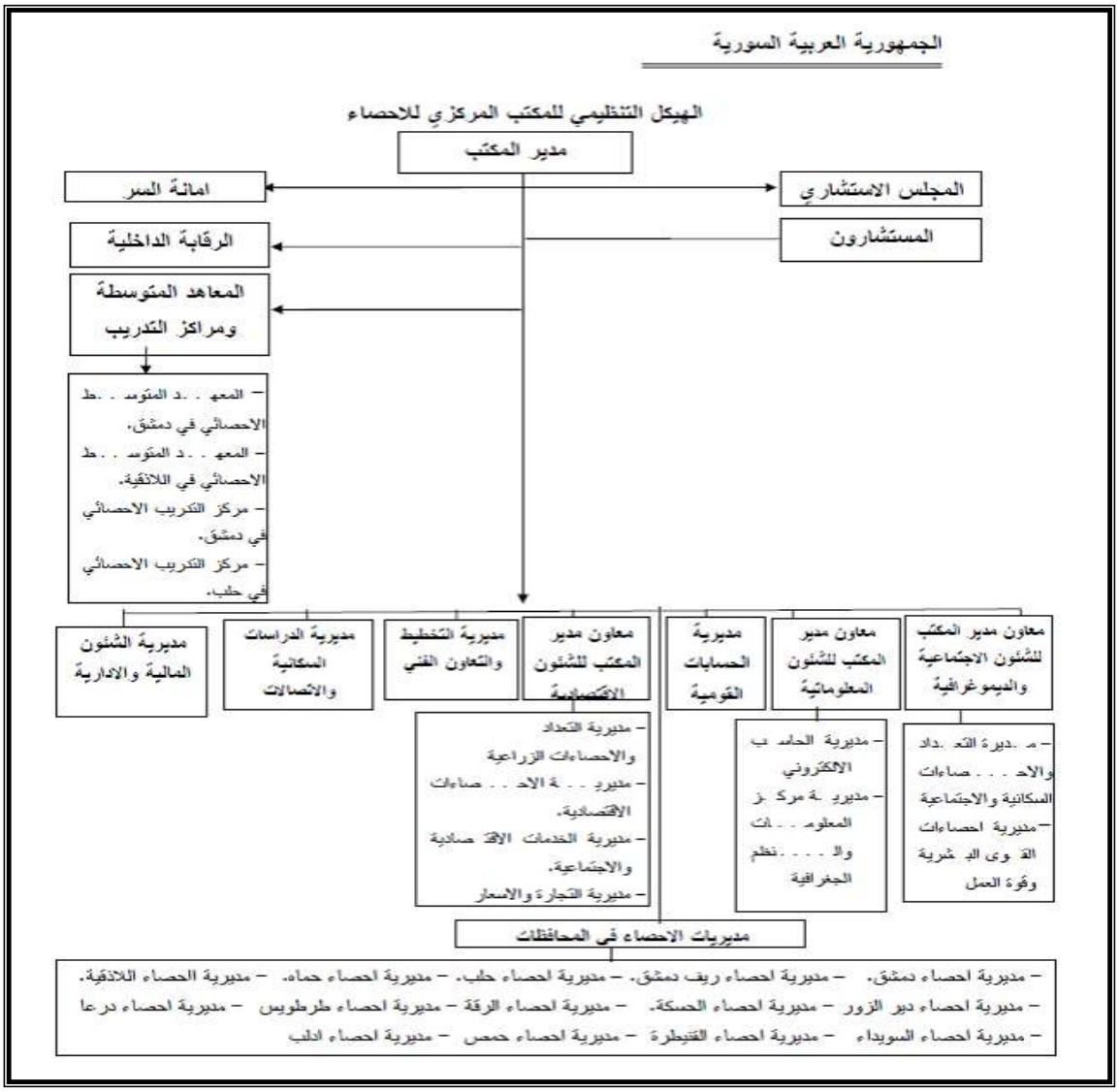


* المعد من قبل الباحث.

➢ **الهيكل التنظيمي:**

يعتبر الهيكل التنظيمي المعتمد في المكتب المركزي للإحصاء الموضح في الشكل رقم (3) 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.

الشكل رقـــم (3) الهيكل التنظيمي للمكتب المركزي للإحصاء في الجمهورية العربية السورية



*الهيكل التنظيمي للمكتب المركزي للإحصاء حسب النظام الداخلي 2008.

فمنذ عام 2011 لغاية تاريخ إعداد البحث نجد بأن بعض المناصب شاغرة بسبب عدم رغبة الإدارة بذلك، وعدم وجود أي استشاري منذ 2011 لغاية 2017. كما إن تغير مدراء المديريات من مكان إلى مكان، وإعادتهم مرة أخرى إلى ذات المديرية، وغياب أو تغيب آلية عمل واضحة المعالم للمجلس الاستشاري تشكل نقاط ضعف رئيسية 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 نوعا ما عما هو سائد في باقي الجهات الحكومية، وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند عرض تجارب الدول المنتقاة في عينة الدراسة ضمن البحث.

- **غياب الاستراتيجية الوطنية التنفيذية:**

من خلال المراجعة للعديد من الوثائق وأوراق 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 توحي بوجود استراتيجية خلال الفترة من 2006–2010 في الجمهورية العربية السورية 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 الرئيسي للنظام تضمن إدارة الموارد البشرية والمالية المناسبة بحيث يكون عدد الموارد البشرية كافياً، بحيث يتم تحفيزهم وتأهيلهم وتدريبهم باستمرار.

كل تلك الأهداف 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، توحي بوجود ملامح استراتيجية إلا أنهّا غير ناضجة، لم تنتقل من حيّز التصميم إلى حيّز التنفيذ.

ومنذ عام 2011 لغاية تاريخ إعداد البحث نلاحظ غياب كامل لاستراتيجية 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.

كما إن غياب الوعي الاحصائي، وغلبة الطابع الاداري على هيكلية العمل، وضعف المستلزمات المادية والبشرية، والافتقار للمنهجيات العلمية المنشورة، وغياب التنسيق مع جميع الجهات العلمية الأكاديمية كلها عوامل كرثت غياب الاستراتيجية العلمية للعمل الاحصائي.

كما تسعى الحكومة الحالية جاهدة لتحديث النظام الإحصائي من خلال مناقشة مشروع مرسوم مقدم من المكتب المركزي للإحصاء دون مبررات واضحة المعالم منه أو حتى مناقشته مع الجهات الأكاديمية والبحثية العاملة في الجمهورية العربية السورية، كما تم إقرار أهمية وجود استراتيجية وطنية في المشروع الوطني لسورية ما بعد الحرب 2030 حيث جاء في البرنامج الإطاري الأول المتمثل في سيادة القانون والبناء المؤسسي وضمن البرامج الرئيسية " **برنامج تطوير منظومة السياسات العامة والتخطيط والاحصاء**".

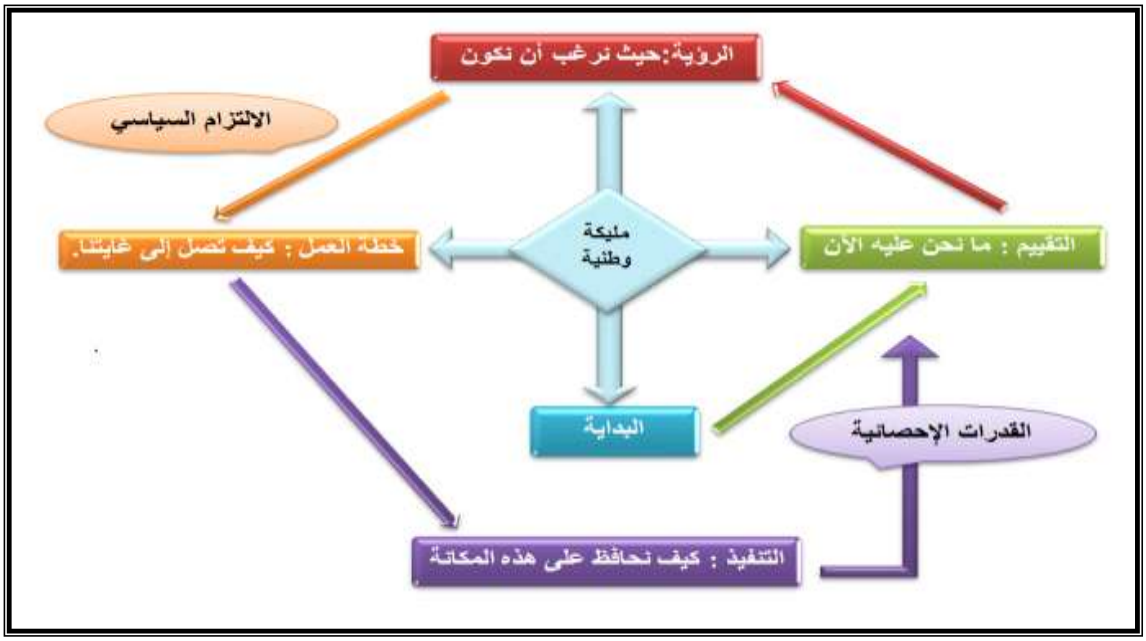
حيث تم طرح برنامج فرعي هو تطوير منظومة الإحصاء الوطني، وبالتالي وفي ضوء ذلك يسعى الباحث في هذا البحث إلى تبني استراتيجية وطنية تتضمن (رؤية، رسالة، أهداف، هيكلية عمل) ابتكارية طموحة تسعى لتحويل النظام الإحصائي القائم إلى نموذج ابتكاري يتمتع بدرجة عالية من المصداقية والكفاءة في انتاج الإحصاءات النوعية التي تلبي متطلبات الفترة القادمة في شتى المجالات وقبل ذلك لابد من التطرق إلى عدد من النماذج المعتمدة دوليا من خلال التحليل المعمق لعينة الدراسة.

7–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، يسهم في دعم ومساندة الباحث في وضع تصور أو مقترح لوضع استراتيجية وطنية لتطوير واقع العمل الاحصائي، وذلك ضمن أربعة مرتكزات أساسية (الرؤية، الرسالة أو المهّمة، 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 والتغذية الراجعة المنتظمة بشكل متكيّف مع الظروف والاحتياجات، وبشكل أساسي لا يمكن للاستراتيجية الجيدة أن تبقى على الورق، فلابد من أن تنطلق إلى التطبيق من خلال مجموعة من الإجراءات يشكل تنفيذها مدى نجاحها، فقد تم تبني خارطة طريق للاستراتيجية الوطنية لتطوير الإحصاء في منتدى PARIS21 " الشراكة في الاحصاء من أجل التنمية في القرن الواحد والعشرين " كما هو موضح في الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4) 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 تمثّلت في " التمكن من إنتاج إحصائيات عالية الجودة وإتاحتها 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 نوعا ما، في حين تفتقر الثانية إلى الارتباط العاطفي، كما تتداخل المهمّة مع الرؤية في كونها غير محفّزة 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 تمثّلت الرؤية بتحويل المؤسسة إلى **مولّد البيانات والمعرفة**. وفي استراليا تمثلت بتطوير وتوصيل **فهم مشترك للخدمة الإحصائية**، وتحوّلت **لتكون إدارة مبتكرة ملتزمة بخدمة المجتمع** في إيطاليا.

كذلك الأمر على صعيد المهمّة، نلاحظ أيضاً اختلافا 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 المهمّة 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).

الـــجدول رقـــم (1) الـرؤية والمـهـمة لـــدى عـدد من الدول (محلياً، إقليماً، دولياً)

النموذج	الدولة	الرؤية	الرسالة (المهمة)
محلي (عربي)	الأردن	الارتقاء بمستويات إنتاج واستخدام البيانات الإحصائية.	العمل على تطوير النظام الإحصائي الأردني لإنتاج البيانات الجيدة والتلبية الاحتياجات المتنوعة، وتوفيرها لمتخذي القرار في الزمان والمكان المناسبين.
	تونس	استجابة البرنامج الوطني للإحصاء إلى الاحتياجات المختلفة من المعلومات الإحصائية عالية الجودة لفائدة مستخدمي البيانات وأصحاب القرار والمسؤولين عن السياسات الاقتصادية والاجتماعية	وضع بيانات إحصائية لمعطيات اقتصادية واجتماعية ثابتة وواضحة ومعدة بطريقة علمية وناجحة لستعمليها من قبل الدولة والمؤسسات والباحثون في مختلف المجالات.
	فلسطين	توفير نظام إحصائي متطور ، كفء وفعال وقادر على التجاوب مع متطلبات الإحصائية للتنمية الوطنية الشاملة، ومتفاعل مع المحيط الإقليمي والدولي.	إنتاج الإحصاءات الرسمية المنسقة التي تواكب احتياجات المستخدمين الحالية على الصعيد الوطني والدولي في اطار الشفافية وبطريقة مناسبة بالاعتماد على أفضل الممارسات الإحصائية.
إقليمي (بلدان نامية)	ماليزيا	لتصبح منظمة الإحصاء الرائدة على الصعيد الدولي بحلول 32020"	منتج للإحصاءات الوطنية للنزاهة والموثوقية.
	الهند	ليكون أفضل وأكثر نظام إحصائي وطني ابتكاري في العالم.	توفير إحصاءات موثوقة في الوقت المناسب، ولإجراء تقييم منتظم للاحتياجات من البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة.
	جمايكا	أن نكون مؤسسة تعليمية في طليعة المعلومات والتكنولوجيا وتستجيب لاحتياجات عملائنا.	لتوفير المعلومات الإحصائية والخدمات الفنية ذات الصلة ، في الوقت المناسب ودقيقة ، بما يتفق مع المعايير الدولية ، للعملاء الوطنيين والدوليين.
دولي (متقدم)	الدنمارك	تحويل المؤسسة إلى مولد البيانات والمعرفة.	تعزيز الفهم المشترك للظواهر في المجتمع كأساس للديمقراطية والاقتصاد و توسع تفاعلنا مع العالم المحيط ، مع المستخدمين المركزيين والمشاركين.
	استراليا	يقوم نظام (ABS) بتطوير وتوصيل فهم مشترك للخدمة الإحصائية الأسترالية ويقود تنفيذ هذه الرؤية.	نحن نساعد ونشجع اتخاذ القرار بشكل مستدام، البحث والمناقشة داخل الحكومات والمجتمع، من خلال قيادة جودة عالية، خدمة إحصائية وطنية مستهدفة ومسؤولة.
	إيطاليا	تكون إدارة مبتكرة ملتزمة بخدمة المجتمع	إنتاج وتوصيل معلومات إحصائية عالية الجودة وتحليلها وتوقعاتها في استقلالية تامة ووفقا لأصدق المبادئ الأخلاقية والمهنية وأحدث المعايير العلمية، من أجل تطوير المعرفة التفصيلية للأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية في إيطاليا على مستويات مختلفة من التفاصيل الجغرافية ولمساعدة جميع أعضاء المجتمع (المواطنين ، الإداريين ، إلخ.) في عمليات صنع القرار.

* المعد من قبل الباحث.

➢ **الأهداف الاستراتيجية:**

تشكل الأهداف الاستراتيجية البوصلة التي يجب أن يستند إليها العمل الإحصائي وذلك من خلال مجموعة إجراءات التي تشكل درع يحمي العمل الإحصائي الوطني فمن خلال عينة الدراسة نجد أنه على المستوى المحلي (العربي) العديد من الأجهزة الاحصائية 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 تركز الاهتمام على تحسين نوعية وكمية البيانات ودعم 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 الجدول رقم (2).

حيث يظهر الأهداف الاستراتيجية لعينة الدراسة المختارة من البلدان النامية (ماليزيا، الهند، جمايكا) 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 الاحصاءات. كما سعت ماليزيا إلى تطوير البيانات الإحصائية، ونظام إنتاج البيانات، وعملت على تعزيز دور الإحصاء كمنتج لهذه البيانات، في حين تطرقت جمايكا 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 جمايكا والهند، كما زاد الاهتمام بشكل أوسع بتلبية الحاجات المتنامية لمستخدمي البيانات على أنواعهم.

أما على الصعيد الدولي وبالرغم 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 البحث.

الـــجدول رقـــم (2) الأهداف الاستراتيجية لـــدى عـدد من الدول (محلياً، إقليماً، دولياً)

النموذج	الدولة	الأهداف الاستراتيجية	
محلي (عربي)	الأردن	1-تحديث واستدامة النظام الاحصائي.	2- زيادة الوعي الاحصائي.
		3- تحسين نوعية وكمية البيانات المنتجة.	4- استخدام التكنولوجيا في العمل الإحصائي.
	تونس	1-تأهيل الهياكل الإحصائية العمومية.	2-تطوير البيانات والمؤشرات الإحصائية.
		3-دعم استعمال المصادر الإدارية لتطوير الإنتاج الإحصائي ونشره.	4-المتابعة الإحصائية للأهداف الإنمائية.
		5-إنتاج المعلومة الإحصائية محل ثقة وذات جودة عالية بأقل التكاليف.	6-تطوير الموارد البشرية.
		7-تطوير الاحصاءات الاقتصادية القطاعية.	8-تطوير الإحصاءات الاقتصادية والنقدية والمالية.
	فلسطين	1-توفير الكوادر الإحصائية المدربة والقادرة على إنتاج واستخدام الإحصاءات بكفاءة واقتدار.	
		2- دعم وتطوير الأبحاث والدراسات الإحصائية.	3-تقديم الخدمات الاستشارية في المجال الإحصائي لكافة المؤسسات
		4- تعزيز العلاقات مع الجامعات ودعم الدراسات والابحاث الجامعية والعلمية.	5 -تعزيز وزيادة الوعي الإحصائي في المجتمع.
إقليمي (بلدان نامية)	ماليزيا	1-إنتاج منتجات وخدمات إحصائية المتسمة بالنزاهة والموثوقية.	2-إدارة الموارد والبنية التحتية بطريقة فعالة.
		3- تمكين المواهب والكوادر الإحصائية.	4-تعزيز دور جهاز الإحصاء كمنتج للإحصاءات.
	الهند	1-إتاحة البيانات الإحصائية للمخططين وصانعي السياسات في الحكومة وخارجها.	
		2-تحسين جودة وموثوقية مجموعات البيانات الموجودة.	
		3-إتاحة مجموعات بيانات جديدة لتلبية احتياجات صانعي السياسات والمخططين.	
		4-تقليل الفارق الزمني في نتائج الإحصاءات.	
إقليمي (بلدان نامية)	جمايكا	1-تحسين وتعزيز الخدمات الإحصائية ونظام التوصيل	2-أن تكون عالية الاستجابة لاحتياجات العملاء في بيئة ديناميكية.
		3-امتلاك قدرات بحثية وتحليلية قوية.	4-ضمان الاستفادة القصوى من أفضل التقنيات.
		5- الحصول على قوة عاملة ذات كفاءة عالية احترافية.	6-توسيع استخدام الإحصاءات بين المستخدمين.
		7-منهجية إحصائية تغرس ثقافة الابتكار في إنتاج و تقديم المنتجات والخدمات الإحصائية.	
دولي (متقدم)	الدنمارك	1-**الخدمات**: نحن نضيف قيمة إضافية للإحصاءات لمستخدميها.	
		2-**العمليات**: نحن نستثمر في العمليات الفعالة وكذلك نهتم بالموظفين المحترفين	
		3-**مصادر البيانات**: نحن في الطليعة بتقديم بيانات والبيانات جيدة المصادر.	
		4-**أمن البيانات**: نحن نعتني بالبيانات في العالم الرقمي.	
		5-**التعاون الإحصائي** : تعاون من المنتجين الآخرين للإحصاءات.	
	استراليا	1-خدمة إحصائية وطنية قوية ومحسنة.	2 -خدمات في الوقت المناسب، ذات نزاهة ونوعية محترمة.
		3-زيادة في المعلومات الإحصائية المستخدمة.	4-مساهم رئيس في الأنشطة الإحصائية الدولية.
		5-بناء القدرات باستمرار وتحسين قدراتهم.	6-منظمة إحصائية مدعومة ومحترمة بقوة.
	إيطاليا	1-تحفيز التنمية واستغلال الابتكار التنظيمي المنهجي التكنولوجي.	
		2-تحسين كفاءة وجودة العمليات الإحصائية بما يتوافق مع قيود الميزانية.	
		3-الحد من اضطرابات البيانات بالنسبة للمستجيبين.	
		4- زيادة مهارات الموارد البشرية وإعادة توجيهها.	
		5- تطوير سياسة المسؤولية الاجتماعية للمعهد.	

* المعد من قبل الباحث.

➢ **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، 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 الاستشاري 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 للفترة القادمة.

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

5- عدم وجود مرجعية تحدد ما يستطيع مستخدمي 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 والتصحر في الهيكل التنظيمي المعتمد.

باستعراض وتحليل أهم الصفات التي تتمتع بها الهيكلية التنظيمية للأجهزة الإحصائية لعينة الدراسة، الموضحة بالتفصيل في الملحق(A) الهياكل التنظيمية لعينة الدراسة يلاحظ الآتي:

أ. التوجه نحو المركزية بشكل عام في جميع أجهزة الإحصاء محلياً وإقليمياً ودولياً.

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

ت. 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.

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

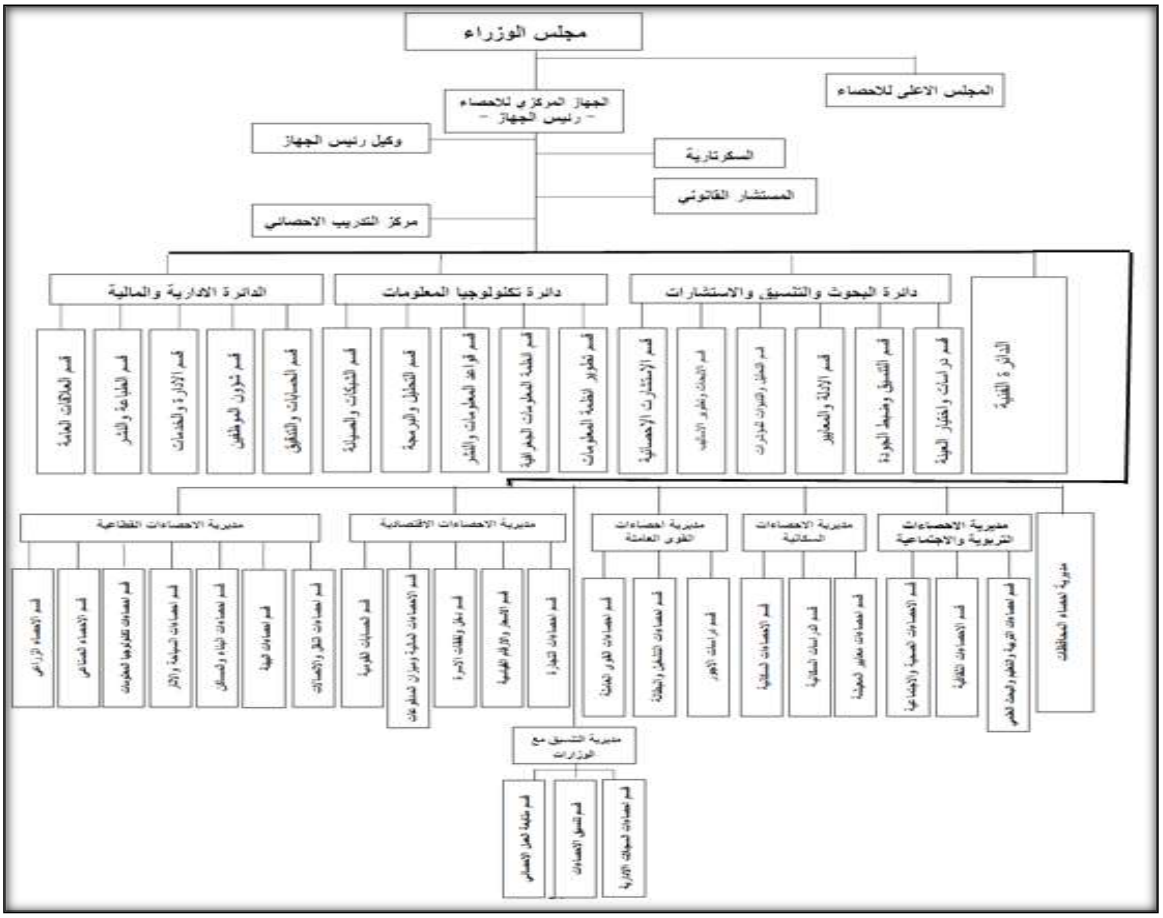
ج. إنّ غالبية الدول العربية في عينة الدراسة، يتألف هيكلها التنظيمي من دوائر وأقسام وشعب فنية تشتمل على الإحصاءات القطاعية والتعدادات والمسوح، إضافة إلى عدد من الدوائر المساعدة (الإدارية، المالية، القانونية، العلاقات العامة).

ح. 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 تتراوح من ثلاثة قطاعات إلى خمسة قطاعات رئيسية ففي استراليا تم تقسيمها الى ثلاث مجموعات (مجموعة الإحصاءات الاجتماعية، مجموعة إحصاءات السكان والعمل والصناعة والبيئة، مجموعة الاقتصاد الكلي والتجميعي).

وبالتالي يجب تبني هيكل تنظيمي قوي يتسم بالبساطة، والمرونة والاتساع، ويتوافق 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 (5).

الشكل رقـــم (5) الهيكل التنظيمي المقترح من قبل (الدليمي، 2008)



8- التوصيات.

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.

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.

ولبلوغ 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.

حيث يتمثل النموذج المقترح لتطوير العمل الإحصائي الوطني من قبل الباحث يتضمن خمسة مراحل أساسية لإعداد استراتيجية 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 بالتعاون مع هيئة تخطيط الدولة، 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 المديريات 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، الفرص 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 المديريات، وكذلك قطاعات الدولة.

5) مراجعة الإطار المؤسساتي.

ولتحقيق ذلك لا بد من القيام بعدد من الخطوات التنفيذية تتمثل في انشاء استبيانات علمية توزع ضمن عدد من المحاور على كل من منتجي البيانات ومستخدميها لمعرفة مدى رضى مستخدمي البيانات على مختلف أنواعهم (سياسيين، متخذي قرار، مخططين، أكاديميين، باحثين .....وغيرهم)، وتقسم المحاور التي يجب أن تتضمنها الاستبيانات لقياس وتقيم واقع العمل الإحصائي الميداني بشكل دقيق حيث يقسم الاستبيان إلى ست محاور.

المحور الأول: الخصائص الديمغرافية للمبحوثين.

المحور الثاني: أسئلة تخص تقييم نوعية وجودة وكمية البيانات الإحصائية المنتجة.

المحور الثالث: أسئلة عن قابلية الحصول على المعلومات الإحصائية المنتجة.

المحور الرابع: أسئلة عن تقييم أساليب نشر البيانات من طرف جهاز الإحصاء.

المحور الخامس: أسئلة لرصد آراء ومواقف المبحوثين من النصوص التشريعية الإحصائية.

المحور السادس: أسئلة عن درجة تنسيق جهاز الإحصاء مع الأكاديميين ومستخدمي البيانات.

3-مرحلة الرؤيا والمهام والخيارات الاستراتيجية

يجب تبني **رؤية تكون انطلاقة احصائية خلاقة ومبدعة** من خلال مهمة تعزز **الثقة والموثوقية بجودة العمل الاحصائي للمستخدمين المحليين والدوليين** بشكل تراعي الشروط الواجب توافرها حتى تحقق الغاية منهما، وأن يتم مناقشتهما 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 إعلاميا وذلك بعد أن يتم تبني الأهداف الاستراتيجية المقترحة بالشكل النهائي التي تتمثل في:

- **الهدف الأول: تفعيل الإطار التنظيمي المؤسسي.**

أ. الحفاظ على المجلس الاستشاري وتفعيل آلية عمله وتوسيع مهامه.

ب. تشكيل مجلس أعلى للإحصاء يترأسه رئيس مجلس الوزراء وعضوية عدد من الوزراء، ورئيس الجهاز على أن يكون عدهم من (5 –7) فقط متضمن (وزير التنمية، رئيس هيئة التخطيط والتعاون الدولي، رئيس هيئة شؤون الأسرة) أو إلحاق المهام التي يمكن أن تناط بالمجلس الأعلى للإحصاء باللجنة الاقتصادية المنبثقة عن مجلس الوزراء.

ت. 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 وتنميتها.**

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

ب. تدريب الباحثين الإحصائيين على المستوى المركزي من جميع قطاعات الدولة بعد أن يتم تقدير الحاجة من البيانات ونوعيتها بالتعاون والتنسيق مع وزارة التنمية الإدارية.

ت. 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 والوعي الإحصائي).

- **الهدف الثالث: توفير بنية تحتية احصائية.**

1– بناء خاص بالجهاز الوطني للإحصاء ومكاتبه أو فروعه بالمحافظات.

2– بنية تحتية تكنولوجية تخفض من استخدام الورقيات وتحقق الحوكمة.

3– تجهيز الموقع الالكتروني بآلية عمل جديدة تضمن التفاعل الإيجابي لمستخدمي البيانات.

- **الهدف الرابع: تطوير المنهجيات العلمية.**

1– توثيق البيانات بشكل الكتروني يتيح الحصول عليها بسهولة وسرعة.

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 تلبي 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 التغيرات والتعديلات الطارئة عند الحاجة لذلك، وبشكل يؤثر بشكل إيجابي على الاستراتيجية الوطنية للإحصاء

وبالتالي لبلوغ وتحقيق هذه الاستراتيجية يخلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات المقترحة الآتية تتمثل في:

1- يؤكد الباحث في البدء على أن البحث 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 البحث. 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 والمحيطة من النواحي (السياسية، الاقتصادية، 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 الاستبيانات الخاصة لقياس 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 الإمكانات والكوادر الداخلية والخارجية من خلال ورشات عمل تخصصية تسهم في صياغة الخطوط العريضة للأهداف الاستراتيجية.

9- تحقيق الانسجام مع الاستراتيجيات الحكومية الأخرى من خلال التنسيق مع هيئة تخطيط الدولة ووزارة 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 الانطلاق).

11- إن الرؤية والمهمة المحددة في البحث 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 تغيرات على أرض الواقع مع تحديد مبررات التعديل.

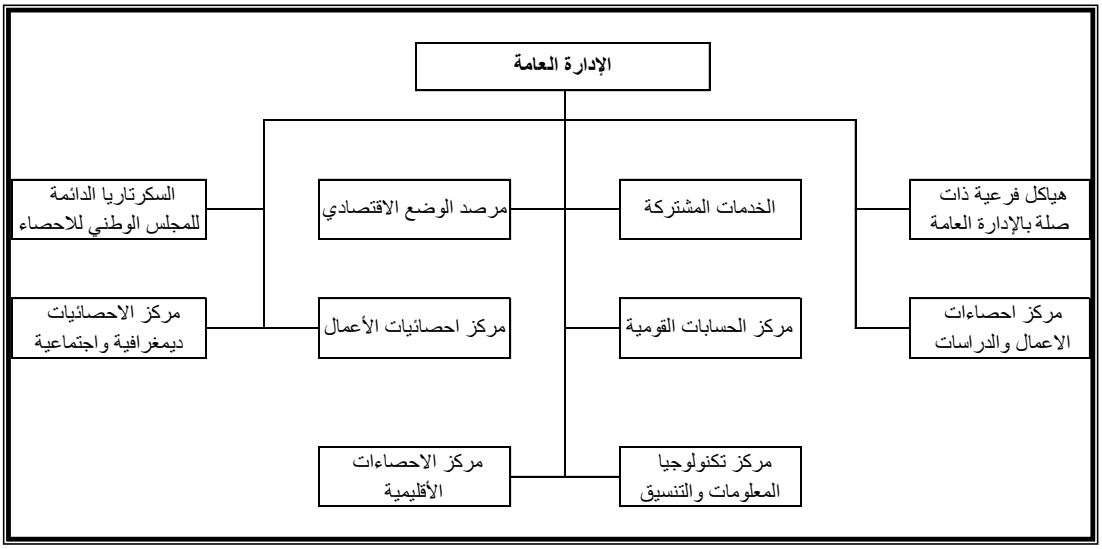
14-تعديل الهيكلية التنظيمية بما يبتعد عن المسميات التي يطغى عليها الطابع الإداري وينصح بتشكيل برامج منفصلة على غرار الدول المتقدمة، مع الحفاظ على خصوصية الحالة السورية. بما يتلاءم مع مشروع الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية.

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 وتعويضاته 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.

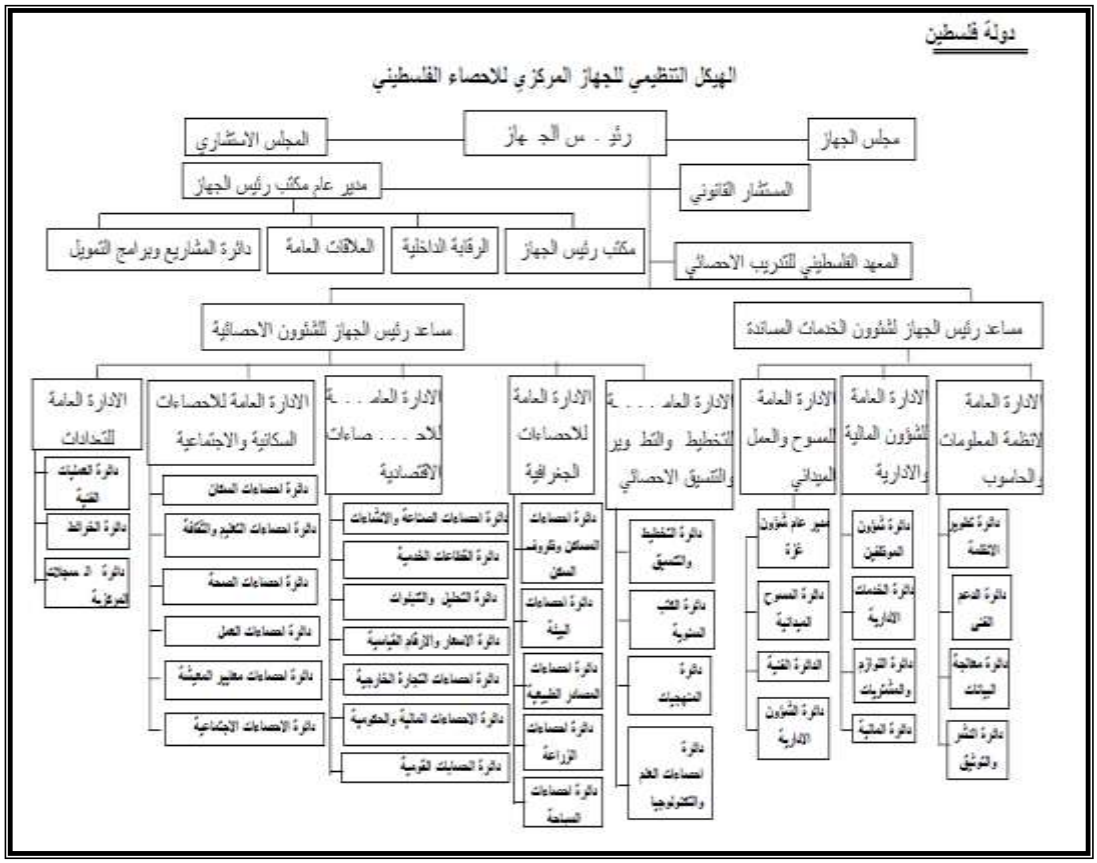
ملحق (A) الهياكل التنظيمية لعينة الدارسة

الشكل رقـــم (A1) الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للإحصاء بتونس

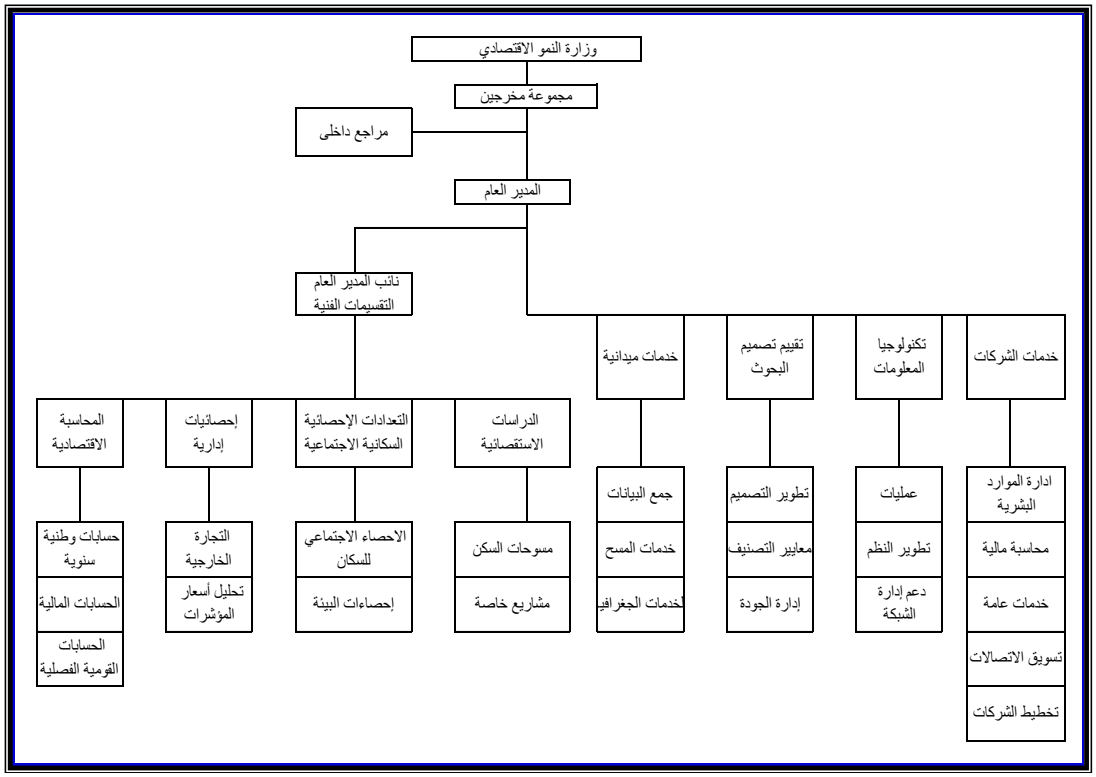


الشكل رقـــم (A2) الهيكل التنظيمي لدائرة الإحصاءات العامة في الأردن

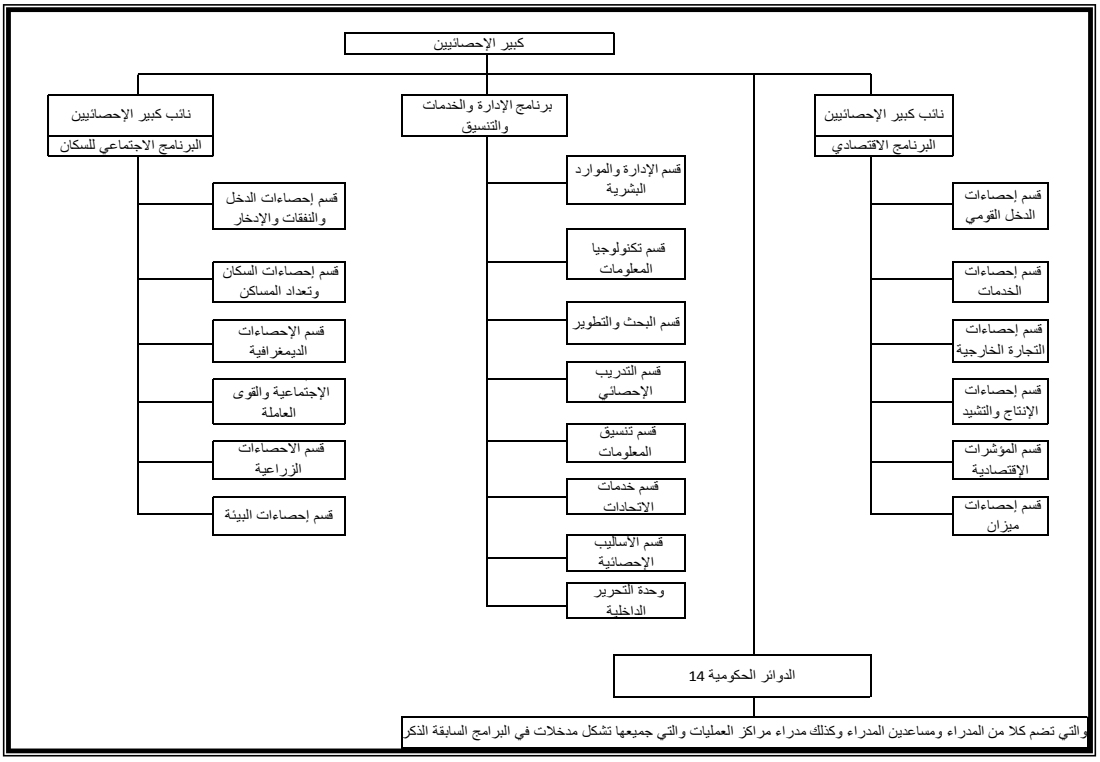
الشكل رقـــم (A3) الهيكل التنظيمي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني



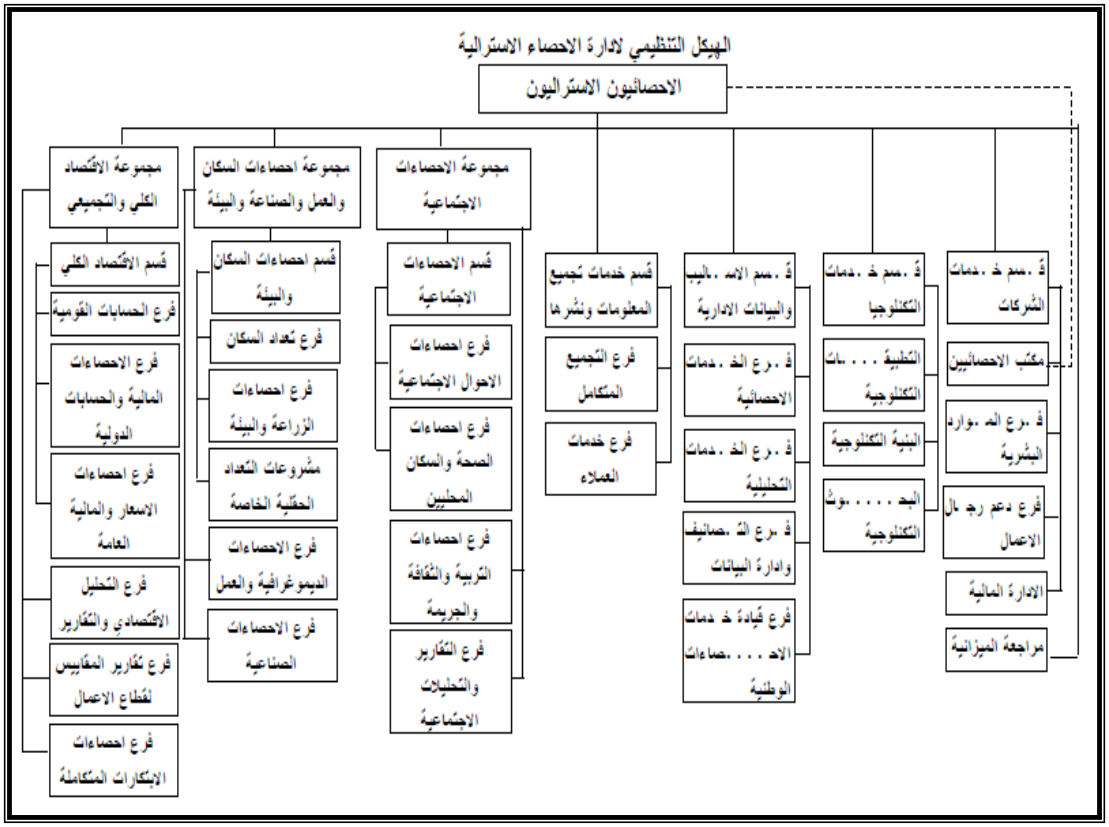
الشكل رقـــم (A4) الهيكل التنظيمي لمنظمة الإحصاءات جمايكا



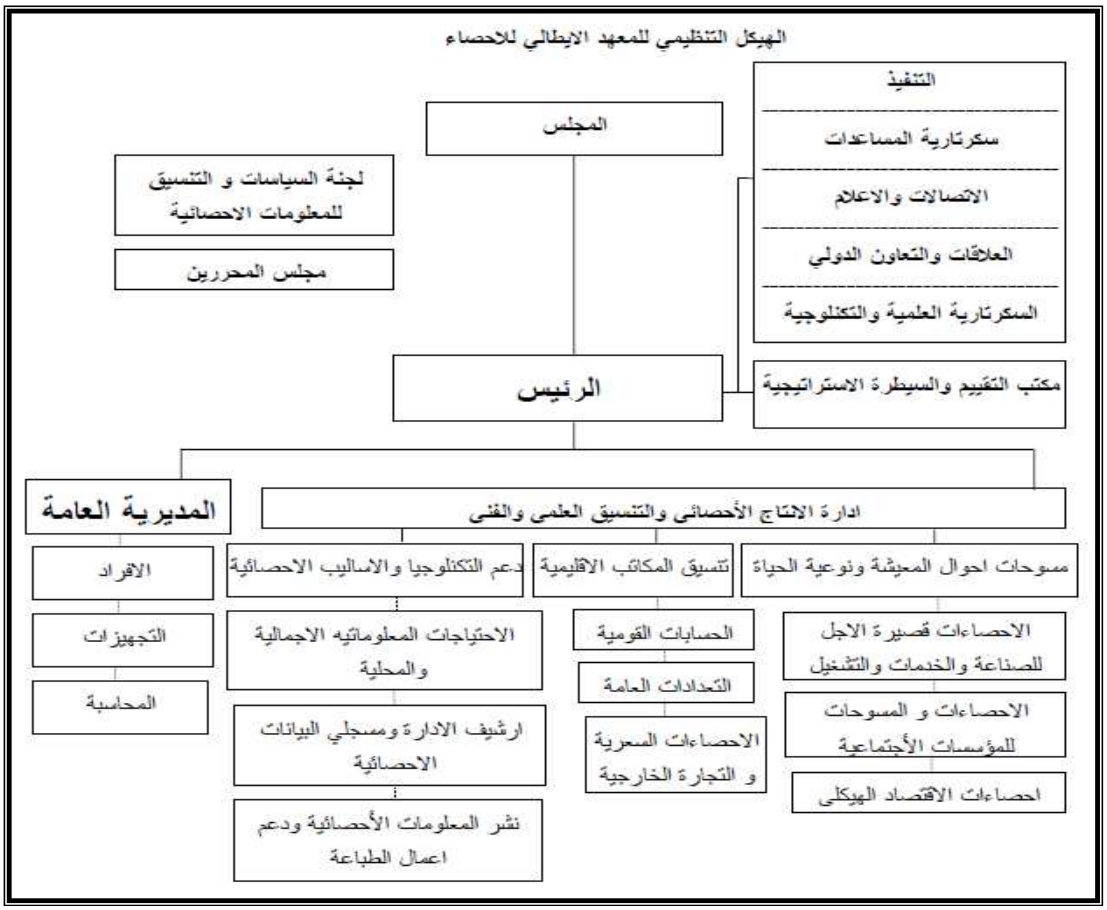
الشكل رقـــم (A5) الهيكل التنظيمي لإدارة الإحصاء الماليزية



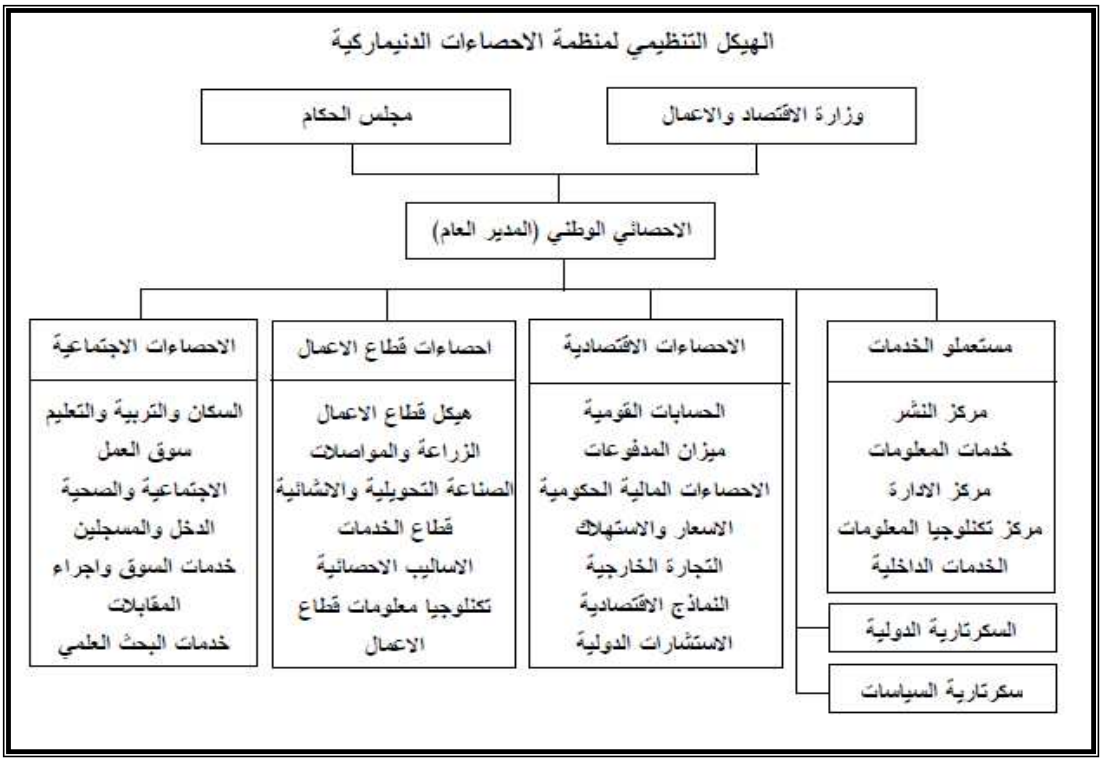
الشكل رقـــم (A6) الهيكل التنظيمي لإدارة الإحصاء الأسترالية



الشكل رقـــم (A7) الهيكل التنظيمي للمعهد الإيطالي للإحصاء



الشكل رقـــم (A8) الهيكل التنظيمي لمنظمة الإحصاءات الدنماركية



9-قائمة مراجع اللغة العربية والإنكليزية.

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

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

3- المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2009 " **الاستراتيجيات الإحصائية للدول العربية** " عمان، الأردن.

4- المنتدى الثاني لتعزيز القدرات الإحصائية،2005 " **إعلان مسقط لإطلاق الاستراتيجيات الإحصائية**"، سلطنة عمان.

5- المنتدى الثالث لتعزيز القدرات الإحصائية، 2007 " **بدء تنفيذ الاستراتيجية الوطني لتطوير الإحصاءات**" اليمن.

6- الدليمي، إسماعيل علوان، 2007 " **واقع الأجهزة الإحصائية العربية** " المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، عمان، الأردن.

7- الدليمي، إسماعيل علوان، 2008 " **الهياكل التنظيمية للأجهزة الاحصائية في الدول العربية**" المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، عمان، الأردن.

8- بدران، شامل، 2011 " **استراتيجية الوطنية للإحصاء** " المكتب المركزي للإحصاء، ورقة عمل حول صياغة الرقم الإحصائي، دمشق، سورية.

9- حسيبة، ياسف، 2011 "**أثر نمط الهيكل التنظيمي في فعالية المؤسسة**"، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر.

10- رجوب، ابتسام، 2006 " **تحليل وتعميم معلوماتية لإدارة وتنفيذ العمليات الإحصائية في المكتب المركزي للإحصاء في سورية**"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

11- هيكل، عبد العزيز فهمي، 1966 "**مبادئ الأساليب الإحصائية**"، المركز الدولي لتعليم الإحصاء، بيروت، لبنان.

12- أمانة الأمم المتحدة، 1994 " **المبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية**" الوثيقة ذات الرقم E/1994/29- E/CN.3/1994/18.

13- أمانة منتدى باريس 21، " **دليل تصميم استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاءات**" 2004.

14- 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.)

15- PARIS21,2017 ."**Making Data Portals work for SDGs: A view on deployment, design and technology**" (http://nsdsguidelines.paris21.org).

16- PARIS 21, 2018. "**National Strategies for the Development of Statistics: GUIDELINES"**. (http://nsdsguidelines.paris21.org).

17- Edmunds, R. 2005. **"Models of Statistical Systems. Partnership in Statistics for Development in the 21st Century**" (PARIS21).

18- Fellegi, I. 1995. **"Characteristics of an Effective Statistical System**". Morris Hansen Lecture, 1995 given to the Washington Statistical Society, October 25, 1995.

19- Khawaja, S. & Morrison, T. 2002 "**Statistical Legislation: Towards a more General Framework**". IMF Working paper, WP/02/179, 2002.

20- Model, Generic Statistical Business Process.2013. "**Introduction to GSBPM** v5. 0." Retrieved August 19.

21- Statistics Division (ST/ESA/STAT/SER.F/88: 2003). "**Handbook of Statistical Organization"**. The Operation and Organization of a Statistical Agency.

22- United Nations, ESCWA, 2008 "**Follow-up on the Recommendations of the Statistical Committee at its Seventh Session**", E/ESCWA/SD/2008/IG.1/3.