

7 الاستفاضة في خطط العمل

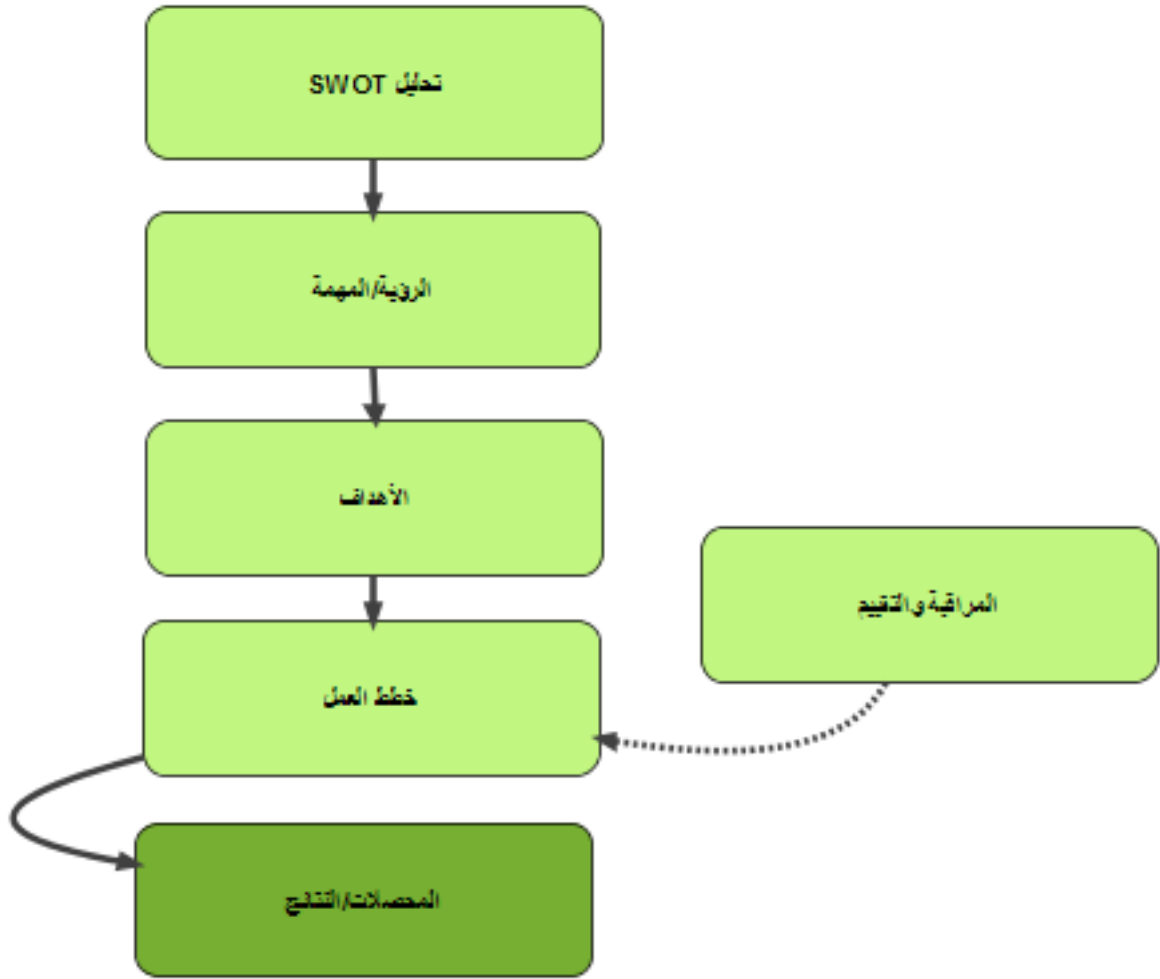
إن الاستفاضة في خطط العمل خطوة مهمة لإعداد تطبيق استراتيجية تطوير الإحصاءات. تحتاج الاستراتيجية التي حددت في الـ NSDS أن تترجم إلى خطة عمل، ما يحدد أكثر ما يجب القيام به ومن قبل من ومتى وبأي ثمن. يجب على خطط العمل أن تكون منظمة بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج والمحصلات الذي سوف تتحقق على أن تشمل ميزانية وخطة تمويل وعملية المراقبة والتقييم (راجع [الخطوات الأساسية](#)).

إن تحديد الاستراتيجية التي تعكس الرؤية السائدة عند أصحاب المصلحة لا تكفي للتطبيق. إذ يبدأ تطبيق الاستراتيجية من الأهداف. يسعى كل هدف لترك أثرًا يترجم إلى نتائج. بالمقابل، تتطلب النتائج إنتاج المحصلات. كما ذكر في الفصل السابق: "سيعتمد الإنجاز الناجح لأهداف الاستراتيجية على الاستراتيجية الجيدة القصيرة والبعيدة المدى والمقسمة إلى أنشطة/خطط عمل".

إذاً يجب على خطط العمل أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع تحقيق المحصلات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والمحددة في NSDS. إن تم تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح حسب مقاربة SMART أي (محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومتقيدة بالوقت)، لن يكون من الصعب تحديد الإجراءات المتعلقة بالأهداف.

استناداً إلى الاستراتيجية العامة للـ NSDS ، ترتبط الأهداف العملية بمجالات التدخل الرئيسية ([راجع تحديد الأهداف الاستراتيجية](#)). يجب تشكيل خطة عمل لكل إجراء تدخل مع تحديد واضح للمهام التي يجب أن تنفذ للحصول على المحصلات المرغوب به ولتحقيق الاستراتيجية.

ستشير خطط العمل إلى جوانب القدرات الخاصة بالـ NSS والتي ترتبط بها الأهداف العملية: أحكام (إدارة) سياسية وتقنية والموارد البشرية والبنية التحتية المادية والإحصائية والتمويل والسياسات الإحصائية والعملية والشراكة. يجب الأخذ كل هذه الجوانب بعين الاعتبار والتفكير جيداً بالحالة الوطنية والإدارية المحددة في الدولة.



كيف تصمم خطة العمل؟

حين تعرف تماماً ما ترغب بتحقيقه ستستطيع أن تحدد المخرجات التي تحتاجها لتحقيق الأهداف العملية. يجب أن تحدد غاية كل هدف بالإضافة إلى المخرجات. في هذه الحالة، سيسهل ذلك تحديد المهام والنشاطات التي ستنفذ.

لا يصنع تحديد النشاطات بحد ذاتها خطة العمل والتي يجب أن تكون أكثر من مجرد تعداد للأنشطة التي يجب أن ننفذها. بالإضافة إلى التعداد، على خطة العمل أو برنامج العمل أن يضم: إطاراً زمنياً (متى؟)، وتطويراً للقدرات الحالية بهدف تحديد القدرات الغائبة (كيف؟)، وتقييماً للتكلفة (كم؟)، وتعريفاً للجهات الفاعلة (من؟)، وآليات مناسبة لمراقبة وتقييم التطور (من أجل ماذا؟).

تتضمن خطة العمل:

- من سيقوم بماذا - تكليف المسؤوليات وتحديد الأهداف;
- متى - تقدير الجدول الزمني والمدة العائدة للنشاط ;
- بأي ترتيب - تحديد السياق واعتماد الأنشطة;
- كيف - تعريف الإنسان، الحاجة لموارد تقنية ومالية;
- من أجل ماذا - تحديد واختيار مؤشرات يمكن استخدامها لتعقب التقدم ومراقبة أداء النشاط.

سيسهل تحليل أحد الأنشطة في المهمة تطوير الإطار الزمني. تعتبر خطة العمل الدقيقة في NSDS قيمة مضافة ليس فقط لـ NSI..والـNSS...ولكن أيضاً للجهات المانحة والمؤسسات الدولية لأن باستطاعتها إعطاء فكرة واضحة عن النشاطات التي يجب أن تطبق في كل قطاع وتكلفة كل نشاط.

يجب وضع خطة العمل في إطار عملي يعكس التدخل المنطقي للاستراتيجية من أجل تطوير الإحصاءات في البلد.

يظهر الجدول أدناه الإطار العملي المنطقي الذي يربط الاستراتيجية و خطة العمل الذات صلة.

محتويات الإطار العملي المنطقي لتقديم الاستراتيجية و خطة العمل

يؤثر التطور على نطاق واسع على مساهمة المشروع\ NSDS	الهدف العام
محصلة التطوير عند انتهاء تطبيق ال NSD، بالأخص الفوائد المرتقبة للفئات المستهدفة	النتيجة (الهدف)
النتائج المباشرة والملموسة (السلع والخدمات) التي ستقدمها NSDS والتي تكون تحت سيطرة إدارة المشروع	المردود
المهام (برنامج العمل) التي يجب أن تنفذ لتسليم النتائج المخطط لها	الأنشطة
مؤشرات مرتبطة بالأهداف القائمة على التخطيط وقياس كيفية تحقيق أهداف وغايات و نتائج وأنشطة ال NSDS	مؤشرات

المحتويات الأساسية لخطة العمل

يجب على خطة العمل أن تكون مفصلة وأن تستخدم كأداة يومية للأفراد المسؤولين عن تطويرها للتحكم بالأعمال والتكلفة والإطار الزمني ومراقبة وتقييم التنفيذ والقيام بتعديلات ضرورية وتقدير النتائج.

من أجل إعداد خطة عمل مفصلة، ينبغي النظر بالتالي:

1. عدد الأنشطة الرئيسية
2. تجزئة الأنشطة إلى مهام يمكن التحكم بها
3. توضيح التسلسل والتبعيات بين المهام
4. تقدير بداية المشروع ومدة وانتهاء الأنشطة
5. وضع جدول ملخص للأنشطة الأساسية
6. تحديد المعالم
7. تحديد القدرات القائمة والمساهمات (الأدوات، الخبرات... الغائبة)
8. تحديد المهام في الفريق

يمكن استخدام برنامج إدارة المشاريع لتحضير خطة العمل ولكن ملف اكسل كافٍ وأسهل للتحضير والنشر.

وضع الموازنة لخطة العمل

عندما يتم تحديد الأنشطة لفترة NSDS، نحتاج لترجمتها إلى خطط عمل سنوية، مع برنامج عمل مفصل وميزانية خاصة بكل منها. وينبغي وجود ميزانية تدعم برنامج العمل، و تتحكم بالعمليات والنتائج.

إن الميزانية هي بالغة الأهمية لتنفيذ خطط العمل، فجميع الإجراءات تحتاج إلى ميزانية موضوعة بعناية بغية التوصل إلى لمحة عامة عن التكلفة الإجمالية لخطة العمل وتحديد سبل تمويلها.

الميزانية ستقوم ب:

- عرض إجمالي التكاليف الجارية والاستثمارية لتنفيذ الإجراءات;
- تحديد العيب المتوقع في الميزانية الوطنية أو متطلبات التمويل الخارجي;
- وصف بشيء من التفصيل كيفية استخدام الموارد، من خلال بنود رئيسية للنفقات والتكاليف الحالية.

إن تحديد تكاليف تنفيذ NSDS في البلدان النامية قد يكون مهمة صعبة بسبب حالة عدم الاستقرار في هذه البلدان، ولكن لا بد أن يكون هناك تقدير واضح لتكاليف العمليات الإحصائية والأنشطة التي يتعين تنفيذها من أجل المساعدة

في تحديد استراتيجية التمويل (انظر الموازنة والمالية).

في الممارسة

من ومتى

ينبغي أن تحدد خطة العمل بوضوح الأطراف الفاعلة التي يجب حشدتها ، مع الإشارة إلى المؤسسات المعنية، داخل وخارج NSS.

كيف

- ثمة حاجة أساسية لوضع خطط العمل لأن عمليات إعدادها تساهم في الحد من الفجوة بين أهداف ال NSDS ودرجة تنفيذها، التي تعتبر واحدة من العوائق الرئيسية التي تم تحديدها في تقييم NSDS. فخطط العمل المعدة بدقة تعطي صورة واقعية أكثر.

- تشكل خطط العمل الكاملة وبالغة التفصيل عينا ثقيلا في عملية الإعداد. حتى لا تحبط فرق الإعداد، ينبغي و جود خطة عمل دقيقة متاحة في العام الأول لتنفيذ NSDS. وفي السنوات التالية، ستكون تقديرات إطار الوقت وتكاليف النتائج تقريبا أكثر.

- ينبغي أن تأخذ خطط العمل بعين الاعتبار مستوى الأولويات في الأهداف الاستراتيجية لل NSDS. ثمة حاجة إلى خطط عمل لجميع الأولويات المحددة في الاستراتيجية.

- ثمة حاجة إلى إجراء تقييم للقدرات المتاحة في NSS لكل نشاط من أجل تحديد القدرات غير المتوفرة، واستراتيجية حشدتها و التكاليف التي قد تترتب على ذلك. لن يكون لخطط العمل فرصة لتنفيذ إذا لم يتم تأمين الموارد بشكل كاف في المرحلة السابقة وترشيدها في استراتيجية التمويل.

- عندما يكون النشاط هو جزء من سلسلة، يجب أن يذكر في خطة العمل أنه شرط أساسي لنشاط آخر أو أن نشاط آخر هو شرط أساسي له وتؤخذ في الاعتبار القيود الضمنية.

- ويجدر التذكير بأن الدول لديها برامج إحصائية جارية تتضمن التعدادات المخطط لها أو عمليات المسوحات التي يجب الحفاظ عليها بالجزء الأكبر، وتنقيح بعضها والتوسع بها نتيجة للأهداف الاستراتيجية المتفق عليها للفترة المحددة.

- تنفيذ السنة الأولى من الخطة يجب أن يتضمن البرنامج الجاري لهذا العام نفسه.

<https://nsdsguidelines.paris21.org/ar/node/286> Source URL: