

# التخطيط الاستراتيجي لتطوير السجل المدني، وأنظمة إحصاء الأحوال المدنية:

إرشادات استخدام نتائج التقييم الشامل

لين ميكلسون

## الجزء الأول:

ترتيب الأولويات وفق توصيات التقييم لتحسين أداء السجل المدني ونظام إحصاء الأحوال المدنية

### مقدمة:

يتمثل الهدف الأساسي لتقييم أداء السجل المدني ونظام إحصاء الأحوال المدنية في استخدام نتائج التقييم لتطوير خطة استراتيجية تحدد أولويات التدخل لتحسين فاعلية البيانات واكتمالها، وبالتالي توفير معلومات تتصف بالمصداقية حول الحوادث الحيوية.

واستناداً إلى تجارب الدول التي طبقت آلية التقييم (1)، المعتمدة من قبل منظمة الصحة العالمية و UQ، في سبيل مراجعة شاملة لأنظمتها فقد وجدت هذه الدول في الأداة التقييمية إطاراً للتعرف على عدد من الإجراءات الموصى بها، إلى جانب تحديد المشكلات القائمة، وأوجه الضعف في سجلاتها وأنظمة إحصاء الأحوال المدنية لديها (2) و(3) و(4). ولكل جانب مما ورد فقد كان من المتوقع أن يضع القائمون بالتقييم مرمى لتطوير الأداء، وأن يقترحوا استراتيجية لبلوغ ذلك المرمى.

وقد لوحظ أنّ جزءاً من الإخفاق في تحسين أنظمة البيانات الحيويّة يعود إلى عدم القدرة على تحديد أولويّات الإجراءات ذات الجدوى اللازم اتخاذها، والتي يرتجى أن يكون لها مردود واسع على النظام الوطني للإحصاء والتسجيل، خاصّة فيما يتعلّق باكتمال البيانات وجودتها واستخدامها في الوقت المناسب.

وحتى الآن فإنّ عدداً قليلاً للغاية من الدول قد تمّ إجراء تقييم شامل على المستوى الوطني لديها، بما في ذلك العمل مع المعنيين ومُتخذي القرار في شأن السجل المدني ونظام إحصاء الأحوال المدنيّة، وفق ما أوصت به منظّمة الصحّة العالميّة وUQ في إطارهما التقييمي.

كما أنّ معظم عمليّات تقدير فاعليّة أنظمة السجل المدني وإحصاء الأحوال المدنيّة التي نقدتها هذه الدول تمّت من قبل خبراء أجانب، قاموا بتقييم جانب واحد من النظام، ومثال ذلك جودة بيانات الوفيّات، عوائق تسجيل الولادات، مدى تغطية البيانات واكتمالها، أو القدرة على الوصول إلى تسجيل فئات الأقلّيّات. وبينما تخلص عملية التقييم المذكورة إلى عدد من التوصيات فإنّها غالباً لا تنقذ، حيث أنّ الجهة المعنية لدى الجانب الحكومي لا تعتبر تلك التوصيات مجدية، وبالتالي لا تجد أن لها دوراً في تطبيقها.

وهنا .. فإنّ هذه الورقة وضعت لمساعدة البلدان التي استخدمت أداة التقييم الموصى بها من قبل منظّمة الصحّة العالميّة وUQ للوصول إلى أولويّات متفق عليها، وفق قائمة لإجراءات التطوير ذات الجدوى، نحو تحويلها إلى خطة استراتيجيّة قابلة للتطبيق تشمل المرامي المعتمدة.

ولقد تم تطوير الأداة المبسّطة لتحديد الأولويّات، وفق ما يصفه الجزء الأوّل من هذه الورقة، لمساعدة البلدان في هذه العمليّة، ولا شك أنّ التوقيت الأفضل لاستخدام هذه الأداة هو مباشرة بعد عمليّة تقدير الأولويّات، وإثر انتهاء المقيّمين من عملهم والبدء في مناقشة نتائج التقييم. يذكر هنا أنّ هذه الأداة تمّ اختبارها في بلدين كجزء رئيسي من عمليّة تقدير الأولويّات، وعدلت قليلاً بناء على ذلك.

وفي الحاليتين فإنّ عمليّة تحديد الأولويّات تمّت بصورة تشاركيّة، ضمّت جميع المعنيين الذين كان لهم دور في تقدير الاحتياجات في الاجتماع النهائي (والمشار إليه باجتماع مناقشة النتائج)، والذي تم فيه استعراض ما تمخّض العمل عنه.

إنّ من فوائد هذا الأسلوب في العمل بساطته التي تؤمّن القدرة على تطبيقه ضمن مجموعة كبيرة، وبصورة تضمن الشفافيّة والإجماع. كما أنّ هناك طرق أخرى عديدة يمكن اتباعها لتحديد أولويّات التدخّل، غير أنّ قلة منها يمكن لها أن تقدّم قائمة بالمرامي ذات الأولويّة بالكفاءة المطلوبة.

## الآلية المتبعة لتحديد الأولويات:

### الدرجات:

إنّ أفضل طريقة لتطبيق أداة التقدير الشامل للأولويات هي من خلال عدد قليل من مجموعات العمل الفرعية، تركز كل منها على موضوع بعينه، فيما يتعلّق بالسجل المدني ونظام إحصاء الأحوال المدنية. ويؤمّن اجتماع مناقشة النتائج جلب جميع الأطراف للعمل معاً لمناقشة واستعراض ما تم التوصل إليه. وخلال هذا الاجتماع تقوم كلّ مجموعة عمل بتقييم توصياتها وإعطاء درجة لكلّ توصية بناء على أربعة معايير هي: الاستعجال، الجدوى، التكلفة، المسافة الزمنية، وهي المعايير التي يتم تعريفها وفق الآتي:

#### • الفورية:

إلى مدى تعتبر التوصية حرجة ولا غنى عن تطبيقها الفوري في هذا التوقيت.

#### • الجدوى:

مدى سهولة تطبيق التوصية، مع أخذ الأدوار الإدارية الحكومية في الاعتبار، أو الاعتبارات الثقافية في البيئة المحلية.

#### • الكلفة:

الكلفة المتوقعة لتطبيق التوصية، ومدى إمكان الحصول على تمويل من الموارد المتاحة داخلياً وخارجياً.

#### • الفترة الزمنية:

الفترة المطلوبة للتنفيذ الكامل للتوصية.

وتوجد أربعة سيناريوهات لكل معيار من المعايير الأربعة المذكورة كما هو موضّح في الجدول رقم (1). إثر تحديد السيناريوهات يتم وضع درجات لها من 1 إلى 4 بناء على مجموعات العمل الفرعية، ووفق ما هو مستنبط من معايير الفورية والجدوى والكلفة والفترة الزمنية، مع حصول الأولوية الأولى على أربع درجات في مقياس التقييم، وحصول الأدنى على درجة واحدة. إثر ذلك يتم جمع الدرجات للحصول على درجة إجمالية لكل توصية بشأن مرمى تطوير الأداء، ولا شك أنّ التوصية الحاصلة على الدرجة الأعلى هي التوصية ذات الأولوية.

ولقد تمّ اختيار المعايير الأربعة لتعكس البعد الحرج لأي عملية أساسية، والتي يرجّح أن تتبعها البلدان لاتخاذ القرار بشأن الأولوية النسبية للتوصيات.

ومن المهم أن لا يتم القيام بتمرين تحديد الأولويات إلا بعد تقديم نتائج وتوصيات كل مجموعة عمل ومناقشتها، من قبل جميع المشاركين. ودلت التجارب على أنّ عدداً محدداً من التوصيات يتم استبعادها خلال اجتماع مناقشة النتائج نتيجة للتداخل والازدواجية بين عمل المجموعات. ويساعد هذا الأمر على التأكد من توافق التوصيات مع الاستراتيجيات المقترحة.

**الجدول 1: آلية تحديد الأولويات لعملية تطوير المرامي الموصى بها:**  
معايير تحديد الأولويات وإعطاء درجات لها

المعايير	الدرجات	السيناريو
الفورية	4	ينبغي البدء فوراً
	3	يمكن التأجيل لمدة أقصاها ستة أشهر
	2	يمكن التأجيل لمدة أقصاها سنتان
	1	يمكن التأجيل إلى أن يصبح التنفيذ ممكناً
الجدوى	1	إجراءات ضرورية من الممكن اتخاذ قرار بشأنها على المستوى الإداري
	2	يتطلب اتفاق بين الإدارات
	3	يتطلب تعديلاً قانونياً
	4	يتطلب تغييراً في التقاليد/الثقافات/السياسات
الكلفة	1	لا كلفة مالية
	2	من الممكن توفير الدعم من الموازنة الراهنة
	3	هناك حاجة لطلب دعم حكومي
	4	هناك حاجة لإيجاد موارد خارجية
الفترة الزمنية	1	أقل من ثلاثة أشهر
	2	من ثلاثة أشهر إلى سنة
	3	من سنة إلى خمس سنوات
	4	أكثر من خمس سنوات

## عملية تحديد الأولويات:

### الجولة الأولى:

ينبغي أن تتم الجولة الأولى لتحديد الأولويات عن طريق أعضاء كل مجموعة فرعية القائمين بتقدير الأولويات المتعلقة بالسجل المدني ونظام إحصاء الأحوال المدنية، ووضع التوصيات. ويمكن للمجموعة أن تناقش بصورة تشاركية كل مرمى لتطوير الأداء والاتفاق على سيناريو ودرجة تقييم، أو أن يقوم كل عضو بشكل انفرادي بجمع الدرجات التي يطرح متوسطها لاحقاً على المجموعة. وتكتسب الطريقة الأولى أفضلية كونها تطلب نقاشاً على مستوى المجموعة وتسوية نهائية.

ومن محددات هذه العملية أن بعض التوصيات يمكن أن تسجل درجة مرتفعة في المعايير الأربعة، غير أنه من غير المتوقع أن يكون لتطبيقها أثر عميق على الجانب الوظيفي للنظام، أو يؤدي إلى تحسن كبير في البيانات. وعلى سبيل المثال فإن إدخال تغيير على استمارة تسجيل قد يكون أمراً مستعجلاً لأنه يوقر بيانات أفضل لوزارة ما، لكن ذلك لن يؤدي بالضرورة إلى اكتمال وجودة بيانات إحصاء الأحوال المدنية، أو توافرها في الوقت المطلوب.

### الجولة الثانية:

لتقدير الأثر المحتمل لأي توصية محددة على النظام العام لأي دولة، في حال تم تطبيقها، فإن جولة ثانية لوضع درجات التقييم لجميع التوصيات أمر محبذ. وكما سبق توضيحه فإن جميع مرامي تطوير الأداء الحاصلة على درجات مرتفعة لها الأثر ذاته على نظام الأحوال المدنية، حيث يمكن أن يحقق بعضها درجات عالية في جميع الأبعاد الأربعة، غير أن تطبيقها له آثار متباينة في تطوير فاعلية النظام بشكل عام. وبصورة مشابهة فإن بعض مرامي التطوير والتي حصلت على درجات منخفضة من قبل مجموعات العمل

الفرعية التي قامت بتقدير تلك المرامي قد يكون لها عند تطبيقها أثرٌ واسع ذو دلالة على نظام الأحوال المدنية، لم يكن قد أخذ في الحسبان. ومثال ذلك التغيير في أنظمة الدفن قد تجعل من الضروري الحصول على أوراق تسجيل قبل الدفن، أو قد تلزم إثبات سبب الوفاة في أوراق الدفن. ويتوقع أن أيًا من الأمرين قد يؤدي إلى تحسن ذي دلالة في نظام الإبلاغ عن حالات الوفاة أو أسبابها، مما يكون له مردود واسع النطاق على نظام الأحوال المدنية.

وللاستفادة من مثل هذا الأثر واسع النطاق، والذي يتوقع أن يتجاوز أيًا من الجوانب التفصيلية التي التي تم تقديرها من قبل المجموعات الفرعية، فإن من المحبذ به وضع قائمة بجميع المرامي الموصى بها ضمن قاعدة بيانات إلى جانب درجات تقييم وتراتبية لكل منها. وإثر ذلك ينبغي أن يتم استعراض القائمة على شاشة تسمح بالمشاهدة من قبل جميع أعضاء مجموعة تقدير الأولويات، والذين يستطيعون تشاركياً أخذ الدرجات في الاعتبار، في ضوء الأثر المحتمل لكل توصية على نظام الأحوال المدنية بصورة عامة. وفور الاتفاق بشأن الأثر المتوقع من قبل الأعضاء يتم التنويه إلى التوصية بجانب كل مرمى من مرامي تطوير الأداء. وللتبسيط فإن من المستحسن أن يتم استخدام نظام درجات نوعي فقط للأثر المتوقع، وفق ترتيب ثلاثي لدرجة عالية ومتوسطة ومرتدئة.

### التراتبية:

إثر تقييم جميع التوصيات وفق آثارها المحتملة ودرجاتها ينبغي ترتيبها تنازلياً ضمن ثلاثية المستوى الأعلى إلى المتوسط ثم الأدنى. وفي حال التوصل إلى عدد كبير من مرامي تطوير الأداء (مثال: أكثر من ثلاثين مرمى) فإن من الموصى به أن تقوم البلدان بتقليص العدد، أخذاً في الاعتبار للمرامي التي تحصل على درجات تقييم أعلى من حدٍّ معين يتم الاتفاق عليه، أو التركيز على المرامي ذات الأثر العالي فقط كبديل.

### مثال:



يقدم الشكل رقم 1 مثالاً حول كيفية عمل آلية تحديد الأولويات، بناء على قائمة افتراضية للتدخلات ذات الأولوية، والتي قد تأتي عن طريق المعنيين من صنّاع القرار، وفق عملية استشارية كما هو موصى به هنا. ولكل توصية أو مرمى تعطى درجة لكل معيار من قبل مجموعة العمل، ويخضع الأثر العام المتوقع على السجل المدني ونظام الأحوال المدنية للمناقشة وتقدير الأولويات. ولذلك، وعلى سبيل المثال، فإنّ أوّل توصية لمجموعة صنّاع القرار (زيادة موازنة السجل المدني على المستوى المحلي)، والتي تمّ تقديرها على أنّها لا تتطلب تدخلاً فورياً (درجة 1)، سيكون من الصعب نسبياً تطبيقها (ليست ذات جدوى كبيرة، درجة 2)، وقد تتطلب وقتاً يؤخذ في الاعتبار (درجة 2). وفي حال اعتبار التوصية تتطلب التدخل الفوري، ويمكن نسبياً تطبيقها ببساطة، ومن المرجح أن تكون كلفتها قليلة، فإنها تسجل درجة 4 في جميع المعايير. وعلى الرغم من الدرجة المنخفضة للمعايير الأربعة (7) فإنّ من المتوقع أن تحصل التوصية، في حال تطبيقها، على درجة أثر عالٍ في تحسين نظام السجل المدني والأحوال المدنية بشكل عام. ويتبع ذلك إجراء عملية مماثلة لكل توصية، بإعطاء درجة عامة من 5 (أولوية متدنية) إلى 12 (أولوية مرتفعة)، مع ما يقرب من نصف التوصيات (10) التي يُتوقع أن يكون لها أثر مرتفع على نظام السجل المدني والأحوال المدنية. وفي جميع الأحوال فإن على مجموعة صنّاع القرار تحديد على أي جهة أو جهات تقع المسؤولية الأساسية في تنفيذ التوصية.

ويقدم الجزء الثاني إرشادات حول كيفية استخدام النتائج الخاصة بدرجات تحديد الأولويات. كما أنّ استخدام هذه الآلية المبسطة يمكن اجتماع صانعي القرار من الخروج بقائمة مرامي وتدخلات لإرشاد المجموعة المحورية المعنية بصياغة خطة التطوير النهائية. وإثر تجريب عملية تحديد الأولويات في بلدين مختارين وجد أن الطريقة المتبعة فاعلة في تحديد بعض المرامي والاستراتيجيات، لتطبيقها بصورة لا تمثل

كثير عناء سواء في مجال الموارد أو الوقت، وهي الأولويات القابلة للتطبيق الفور في واقع الحال. وفي  
البلدين فإنّ جهود تطوير النظام كان من الممكن أن تبدأ حتى قبل تطوير الخطة بصورة كاملة.

## الشكل 1: تقدير أولويات التوصيات:

## مرامي التطوير

الجهة المسؤولة	الأثر	الإجمالي	الإطار الزمني	الكلفة	الجدوى	الفورية	
							<b>الإطار القانوني</b>
NSO, LGUs, DOH	ع = عال	7	2	2	2	1	زيادة موازنة السجل المدني على المستوى المحلي
NSO, DOH, Congress	ع = عال	12	4	1	4	3	اعتماد الفواتير المقترحة والمعلقة الخاصة بالسجل المدني
							<b>تغطية البيانات واكتمالها</b>
NSO	خ = منخفض	8	3	2	2	1	الدعوة للتسجيل موجهة إلى القطاعات المهمشة والمناطق الفقيرة
NSO	م = متوسط	8	3	2	2	1	فرض التسجيل المجاني للوثائق المسجلة في موعدها
							<b>جودة البيانات</b>
DOH, NSO	خ = منخفض	5	2	1	1	1	تقدير جودة البيانات باستخدام سجلات المستشفيات، وقاعدة بيانات NSO و DVSS
DOH, NSO	م = متوسط	8	3	3	1	1	تطبيق نموذج إحصائي لأسباب الوفاة (يتم تحديد المرض عن طريق مجموعة عمل مختصة)
NSO, UPPI	ع = عال	11	2	4	2	3	تنفيذ دراسة حول مستوى تسجيل حالات الولادة وحالات الوفاة وفق المحافظة (منح الأولوية للمحافظات الفقيرة)
							<b>منح الشهادات والترميز</b>
DOH	خ = منخفض	4	1	1	1	1	التدريب حول التصنيف الدولي للأمراض ICD 10 لمكاتب الصحة وموظفي التسجيل الطبي
DOH, NSO	ع = عال	9	3	3	2	1	التدريب حول ترميز التصنيف الدولي للأمراض
DOH, NSO	م = متوسط	8	3	1	2	2	تقييم حول جودة ترميز التصنيف الدولي للأمراض ICD
NSO	ع = عال	10	3	3	2	2	تدشين وطني للاستمارات الحديثة لشهادة الوفاة

DOH, NSO, NSCB, UPPI	ع = عالٍ	7	3/4	3	2	2	تقييم جودة الشهادة الطبيّة للوفاة
High DOH, NSO	ع = عالٍ	8	3	3	1	1	إعداد دليل مرجعي للاستخدام السريع حول شهادة سبب الوفاة لأطباء المستشفيات
							<b>خزن البيانات ونشرها</b>
NSO, LGUs	ع = عالٍ	6	1	1	3	1	الدعوة باستهداف المحافظين للتعريف الدقيق لوظائف المكتب المحلي للسجل المدني
NSO	ع = عالٍ	7	2	2	2	1	النشر في الوقت المناسب لبيانات إحصاء الأحوال المدنيّة
NSO, LGUs	ع = عالٍ	8	2	2	3	1	الترويج المكثف للبرنامج الإلكتروني للمكاتب المحليّة، والمستشفيات، والمعاهد الأخرى ذات العلاقة

## الجزء الثاني:

# إرشادات حول الانتقال من تقدير أولويات السجل المدني ونظام الأحوال الشخصية إلى خطة التطوير الاستراتيجي

### مقدمة:

يهدف قيام البلدان بتقدير شامل لاحتياجاتها إلى إجراء تقييم نزيه وصريح يعمل بصورة تضامنية لمعرفة ما يمكن تطبيقه بصورة فاعلة، وما ينبغي تطويره. واستناداً إلى هذه المعرفة يتم تقديم خطة استراتيجية للأولويات نحو تحسين نظام السجل المدني والأحوال الشخصية. وينبغي لخطة التطوير أن تكون استراتيجية، ومحددة الأولويات. ويأتي في إطار المفهوم الاستراتيجي أهمية تناول الخطة بشمولية لجميع الجوانب الحرجة، والمرتبطة بأوجه الضعف المحددة عند تقدير الاحتياجات. كما أن بيان أولويات الخطة يتطلب واقعيته، فليس بالضرورة أن تكون جميع التدخلات آنية التطبيق، غير أن خطوات محددة ينبغي اتخاذها فوراً، وتأجيل أخرى وفق الأولويات.

والخطة هي المخرج النهائي لعملية تقدير الاحتياجات، ولا بد من أن تتوافر فيها شروط المصادقية والكفاءة وتحسين ظروف العمل.

ويصف الشكل رقم 1 عمليتي التخطيط والتطوير واللتين تتكونان أساساً من ثلاث مراحل، في الأولى منها يتم تقدير الاحتياجات، وفي الثانية تحديد المشكلات وأولوياتها، وفي الثالثة بدء التنفيذ. وتجدر الإشارة هنا إلى اتباع تراتبية المراحل يزيد من كفاءة تطبيقها.

ويؤمّن تطبيق إطار تقدير الاحتياجات المعتمد من قبل منظمة الصحة العالمية وUQ برهاناً كافياً لبناء خطة استراتيجية محكمة، مع شراكة جميع المعنيين في وضعها. كما يمكن المجموعات الفرعية القائمة بتقدير الاحتياجات من تحديد مرامي التطوير، والاستراتيجية المطلوب اتباعها لبلوغها.

ومع انتهاء الدولة من التقدير الشامل لأولوياتها يأتي وقت تطبيق المرحلة الثانية، وهنا فإن لجنة صناع القرار تمتلك جميع البيانات والبراهين حول نظام السجل المدني والأحوال الشخصية. وهنا لا بد من طرح تساؤل مفاده كيف نريد لنظام السجل المدني والأحوال الشخصية أن يكون خلال عشر سنوات؟ وبالتالي ما هي الإجراءات التصحيحية اللازم اتخاذها في هذا السبيل. إن وجود رؤية واضحة لمستقبل نظام السجل المدني والأحوال الشخصية، قبل تطوير الخطة التنفيذية، يؤكد توافر جميع خصائص النظام الموافقة لتطبيقه بوضوح وتقدير كافيين من قبل المعنيين.

**تصميم الخطة الاستراتيجية:**

حيث أن إجراءات تقدير الاحتياجات وتحديد الأولويات تتم من قبل صنّاع القرار الأساسيين (مثل موظفي وزارة الصحة، والجهاز المركزي للإحصاء، ومكتب النائب العام) فإنهم صاروا جزءاً أصيلاً من هذه العملية التي تدار بشفافية، وتخضع لمناقشات صريحة. إن تحديد الأولويات على هذه الصورة، لاتخاذ القرار بشأن ما هو مجدٍ وفق المتاح من الإمكانيات الراهنة والفرص القائمة لحشد الموارد، يبسرّ بناء الإجماع، وإيجاد الحلول الناجعة ضمن خطة التطوير الاستراتيجي.

**الاستراتيجية المقترحة للتحضير لخطة التطوير:**

يعتبر وضع مسودة الخطة النهائية من قبل لجنة التسيير المشكّلة من صنّاع القرار من الممارسات الفضلى، ويمكن أن توضع كذلك من قبل مجموعة عمل مرشّحة من قبل لجنة التسيير.

وفي سبيل تيسير الإجراءات فإنّ من الموصى به تقسيم العمل إلى أربعة أجزاء:

1. مراجعة نتائج تقدير الاحتياجات والأولويات المقترحة، والفرص، والمخاطر.
2. وضع مسودة أولويات الخطة الاستراتيجية لنظام السجل المدني والأحوال الشخصية.
3. إعداد تفاصيل لإجراءات التطوير والكلف الماليّة للتنفيذ في جميع مراحل العمل.
4. اتخاذ القرار حول الآلية المعتمدة للمتابعة والتقييم.

## الجزء أ : مراجعة نتائج تقدير الاحتياجات، والأولويات، والفرص، والمخاطر:

ينبغي اتباع الخطوات الآتية:

- 1- تشكيل فريق لتحرير مسودة الخطة مشكل من صناع القرار الأساسيين، والذين كان لهم دور في التقدير الشامل للاحتياجات، وفي عملية تحديد أولويات المرامي خلال اجتماع النتائج.
- 2- جمع الأدلة الوثيقية التي تمخّضت عنها عملية التقدير الشامل للاحتياجات.
- 3- استخدام الإطار المعد من قبل المجموعات الفرعية للمراجعة، إلى جانب نتائج تقدير الاحتياجات، وكذلك مرامي التطوير، مع التأكد من وجود أنشطة وإطار زمني ومسؤوليات محدّدة وكوارد مطلوبة لكلّ من المرامي المحدّدة. وتعد هذه خامة لبيانات تفيد الخطة، مع التأكد من أن هذه المرامي يمكن بلوغها.
- 4- استخدام ورقة عمل على برنامج إكسل تضم مرامي التطوير ذات الأولوية، والتي تمخّض عنها اجتماع النتائج. ولا بدّ هنا من التأكد من توقيت انعقاد الاجتماع، وأنّ ما ورد فيه لا يزال ساري المفعول.
- 5- إعادة تنظيم مجموعات العمل بحيث تضم المرامي الأشمل ما يقع ضمنها، وفق اتساقها، مع تقسيم المرامي ذات العمومية إلى أخرى أكثر تفصيلاً وخصوصية.
- 6- على الرغم من ضرورة تضمين جميع المرامي في الخطة فمن الموصى به اختيار ما لا يزيد على عشرة مرام، يركّز النظام على بلوغها خلال السنتين أو الثلاث سنوات الأولى، مع الحرص على أن تكون هذه المرامي قصيرة ومتوسطة وبعديّة المدى.



## الجزء ب : إعداد مسودة خطة استراتيجية للأولويات:

- 1- من الأهمية بمكان الاستفادة من جميع البراهين المتاحة عند تحرير مسودة الخطة، استناداً لتقدير الاحتياجات المستخدم من قبل فريق إعداد المسودة، والعملية التي سبق توضيحها. ويلزم بدء التقرير بخلفية حول إجراءات تقدير الاحتياجات، نحو تحديد المرامي والخطط العامة لبلوغها.
- 2- قبل البدء بتحرير المسودة لا بد من التأكد من وجود قائمة بمتطلبات تعزيز نظام السجل المدني والأحوال الشخصية، بما في ذلك المبادرات الوطنية والدولية، والتي يتوقع أن يكون لها أثر إيجابي على السجل المدني، ومثال ذلك الحكومة الالكترونية، الخطة الوطنية للتطوير الإحصائي، وغيرها.
- 3- ينبغي أن يتناول الجزء الأول من الخطة الجانب الاستراتيجي، مع جدول يوضح المرامي العشرة المختارة خلال السنوات العشر الأولى من الخطة.
- 4- لا بد أن تحتوي مرامي التطوير الموصى بها على الخطة الاستراتيجية وفق الأولويات، مع استعراض لها في الجزء الأول. ويمكن أن يكون الاستعراض مرتباً بطرق متعددة، ومن ذلك أولويات التصنيف من الأعلى للأدنى.

### الجزء ج : إعداد خطة تفصيلية لتنفيذ نظام السجل المجدنى والأحوال الشخصية، مع الكلفة الخاصة بها:

1- تشمل الخطوة التالية إعداد خطة تنفيذية مع أنشطة تفصيلية، تضم المخرجات والنتائج، والمدى الزمني للتنفيذ، والكلفة المالية. وينبغي تصميم الخطة من قبل كل مكتب مسؤول عن مرمى تطوير بعينه، ويقوم الفريق المحوري في كل مكتب بتفصيل المرمى إلى سلسلة من الخطوات. وبالنسبة للمرامي التي يتطلب تنفيذها أكثر من سنتين فمن المقترح أن تكون أقل تفصيلاً في جانب الخوات التنفيذية.

2- إثر تحديد الخوات التفصيلية من الممكن تقدير الموارد المالية المطلوبة لكل خطوة في المرحلة الأولية، بالإضافة إلى الموارد الحالية المتاحة، باستخدام منهجية معيارية لتقدير الكلفة.

3- من الضروري تذكر أن كثيراً من الإجراءات يمكن تطبيقها دون الحاجة إلى موارد إضافية، وأن بعض التقدّم في الأداء سيؤدى إلى وفورات مالية، إلى جانب أن تدخّلات أخرى ستندّ بكفاءة أعلى وترشيد أفضل للموارد المتاحة. وفي حين لا يلزم أن يكون تحديد الكلفة دقيقاً تماماً فإنّ الثقة بأنها قريبة إلى الدقة أمر لا غنى عنه، كما يوصى أن يكون تقدير الكلفة تقريبياً بالنسبة للأنشطة التي يتأخر تنفيذها لأكثر من عامين.

4- من الممكن توفير خلاصة لكلفة تنفيذ كل مرمى، مع توافر تكلفة تقديرية لكل خطوة، وهو ما يمكن إظهاره في جدول توضيحي يعطي خلاصة عامة، تتضمنها الخطة الاستراتيجية.

5- ينبغي فقط استعراض الخطط العشر أو نحو ذلك في مادّة الأهداف الأساسية، بينما ينبغي إدراج ما تبقى في ملحق خاص.

### الجزء د : آلية للمتابعة والتقييم:

يحدّد الجزء الأخير من التقرير منهجيّة وأسلوب تسيير الخطة الاستراتيجية، وطريقة تنسيق العمل وإدارته خلال هذه المرحلة الزمنية. وقد تكون إحدى طرق ترشيد الإدارة ممثلة في استمرار لجنة التسيير في عملها كمجموعة إشراف، كما ينبغي تصميم وتحديد إطار المتابعة، بحيث يشمل المؤشر أو المؤشرات ومصدر أو مصادر البيانات والجهات المسؤولة عن التنفيذ، وذلك لكل مرمى على حدة، مع الحرص على عدم اختيار عدد كبير من المؤشرات.

وعلى الرغم من أنّ من المطلوب أن تتجاوز مدّة الخطة عشر سنوات فإنّ جميع الأنشطة لن تنفّذ في وقت واحد، أو تنتهي في الفترة الزمنية ذاتها، فبعض الأنشطة سيتم إنجازها خلال مدّة الخطة، وبالتالي فإنّ متابعتها ستمون بصورة متقطّعة. ومع مرور الوقت واكتساب المزيد من الخبرات فإنّ من المحتمل أن تلجّ الحاجة إلى مراجعة الخطة الأصليّة، وبصورة مشابهة فإنّ الدروس المستفادة والتغذية الراجعة من عمليّة التنفيذ هامّة لتقييم التقدّم المحرز في بلوغ المرامي وتطبيق الاستراتيجيات، والتي قد تحتاج تعديلاً.

ويصف الشكل 3 والملحق أ خارطة الطريق المذكورة، والتي تحتوي على عناصر مقترحة للخطة  
الاجزاء الثاني:

إرشادات حول الانتقال من تقدير أولويات السجل المدني ونظام الأحوال الشخصية إلى خطة التطوير الاستراتيجي

### مقدمة:

يهدف قيام البلدان بتقدير شامل لاحتياجاتها إلى إجراء تقييم نزيه وصريح يعمل بصورة تضامنيّة لمعرفة ما يمكن تطبيقه بصورة فاعلة، وما ينبغي تطويره. واستناداً إلى هذه المعرفة يتم تقديم خطة استراتيجية للأولويات نحو تحسين نظام السجل المدني والأحوال الشخصية. وينبغي لخطة التطوير أن تكون

استراتيجية، ومحددة الأولويات. ويأتي في إطار المفهوم الاستراتيجي أهمية تناول الخطة بشمولية لجميع الجوانب الحرجة، والمرتبطة بأوجه الضعف المحددة عند تقدير الاحتياجات. كما أن بيان أولويات الخطة يتطلب واقعيته، فليس بالضرورة أن تكون جميع التدخلات آنية التطبيق، غير أن خطوات محددة ينبغي اتخاذها فوراً، وتأجيل أخرى وفق الأولويات.

والخطة هي المخرج النهائي لعملية تقدير الاحتياجات، ولا بد من أن تتوافر فيها شروط المصادقية والكفاءة وتحسين ظروف العمل.

ويصف الشكل رقم 1 عمليتي التخطيط والتطوير واللتين تتكوّنان أساساً من ثلاث مراحل، في الأولى منها يتم تقدير الاحتياجات، وفي الثانية تحديد المشكلات وأولوياتها، وفي الثالثة بدء التنفيذ. وتجدر الإشارة هنا إلى اتباع تراتبية المراحل يزيد من كفاءة تطبيقها.

ويؤمّن تطبيق إطار تقدير الاحتياجات المعتمد من قبل منظمة الصحة العالمية وUQ برهاناً كافياً لبناء خطة استراتيجية محكمة، مع شراكة جميع المعنيين في وضعها. كما يمكن المجموعات الفرعية القائمة بتقدير الاحتياجات من تحديد مرامي التطوير، والاستراتيجية المطلوب اتباعها لبلوغها.

ومع انتهاء الدولة من التقدير الشامل لأولوياتها يأتي وقت تطبيق المرحلة الثانية، وهنا فإن لجنة صنّاع القرار تمتلك جميع البيانات والبراهين حول نظام السجل المدني والأحوال الشخصية. وهنا لا بد من طرح تساؤل مفاده كيف نريد لنظام السجل المدني والأحوال الشخصية أن يكون خلال عشر سنوات؟ وبالتالي ما هي الإجراءات التصحيحية اللازم اتخاذها في هذا السبيل. إن وجود رؤية واضحة لمستقبل نظام السجل المدني والأحوال الشخصية، قبل تطوير الخطة التنفيذية، يؤكد توافر جميع خصائص النظام الموافقة لتطبيقه بوضوح وتقدير كافيين من قبل المعنيين.



**تصميم الخطة الاستراتيجية:**

حيث أن إجراءات تقدير الاحتياجات وتحديد الأولويات تتم من قبل صنّاع القرار الأساسيين (مثل موظفي وزارة الصحة، والجهاز المركزي للإحصاء، ومكتب النائب العام) فإنهم صاروا جزءاً أصيلاً من هذه العملية التي تدار بشفافية، وتخضع لمناقشات صريحة. إن تحديد الأولويات على هذه الصورة، لاتخاذ القرار بشأن ما هو مجدٍ وفق المتاح من الإمكانيات الراهنة والفرص القائمة لحشد الموارد، يبسرّ بناء الإجماع، وإيجاد الحلول الناجعة ضمن خطة التطوير الاستراتيجية.

**الاستراتيجية المقترحة للتحضير لخطة التطوير:**

يعتبر وضع مسودة الخطة النهائية من قبل لجنة التسيير المشكّلة من صنّاع القرار من الممارسات الفضلى، ويمكن أن توضع كذلك من قبل مجموعة عمل مرشّحة من قبل لجنة التسيير.

وفي سبيل تيسير الإجراءات فإنّ من الموصى به تقسيم العمل إلى أربعة أجزاء:

5. مراجعة نتائج تقدير الاحتياجات والأولويات المقترحة، والفرص، والمخاطر.
6. وضع مسودة أولويات الخطة الاستراتيجية لنظام السجل المدني والأحوال الشخصية.
7. إعداد تفاصيل لإجراءات التطوير والكلف الماليّة للتنفيذ في جميع مراحل العمل.
8. اتخاذ القرار حول الآلية المعتمدة للمتابعة والتقييم.

**الجزء أ : مراجعة نتائج تقدير الاحتياجات، والأولويات، والفرص، والمخاطر:**

ينبغي اتباع الخطوات الآتية:

7- تشكيل فريق لتحرير مسودة الخطة مشكل من صناع القرار الأساسيين، والذين كان لهم دور في

التقدير الشامل للاحتياجات، وفي عملية تحديد أولويات المرامي خلال **اجتماع النتائج** .

8- جمع الأدلة الوثيقية التي تمخّضت عنها عملية التقدير الشامل للاحتياجات.

9- استخدام الإطار المعد من قبل المجموعات الفرعية للمراجعة، إلى جانب نتائج تقدير

الاحتياجات، وكذلك مرامي التطوير، مع التأكد من وجود أنشطة وإطار زمني ومسؤوليات

محددة وكوارد مطلوبة لكل من المرامي المحددة. وتعد هذه خامة لبيانات تفيد الخطة، مع التأكد

من أن هذه المرامي يمكن بلوغها.

10- استخدام ورقة عمل على برنامج إكسل تضم مرامي التطوير ذات الأولوية، والتي تمخّض

عنها **اجتماع النتائج**. ولا بدّ هنا من التأكد من توقيت انعقاد الاجتماع، وأنّ ما ورد فيه لا يزال

ساري المفعول.

11- إعادة تنظيم مجموعات العمل بحيث تضم المرامي الأشمل ما يقع ضمنها، وفق اتساقها،

مع تقسيم المرامي ذات العمومية إلى أخرى أكثر تفصيلاً وخصوصية.

12- على الرغم من ضرورة تضمين جميع المرامي في الخطة فمن الموصى به اختيار ما لا

يزيد على عشرة مرامٍ، يركّز النظام على بلوغها خلال السنتين أو الثلاث سنوات الأولى، مع

الحرص على أن تكون هذه المرامي قصيرة ومتوسطة وبعديّة المدى.

### الجزء ب : إعداد مسودة خطة استراتيجية للأولويات:

- 5- من الأهمية بمكان الاستفادة من جميع البراهين المتاحة عند تحرير مسودة الخطة، استناداً لتقدير الاحتياجات المستخدم من قبل فريق إعداد المسودة، والعملية التي سبق توضيحها. ويلزم بدء التقرير بخلفية حول إجراءات تقدير الاحتياجات، نحو تحديد المرامي والخطط العامة لبلوغها.
- 6- قبل البدء بتحرير المسودة لا بد من التأكد من وجود قائمة بمتطلبات تعزيز نظام السجل المدني والأحوال الشخصية، بما في ذلك المبادرات الوطنية والدولية، والتي يتوقع أن يكون لها أثر إيجابي على السجل المدني، ومثال ذلك الحكومة الالكترونية، الخطة الوطنية للتطوير الإحصائي، وغيرها.
- 7- ينبغي أن يتناول الجزء الأول من الخطة الجانب الاستراتيجي، مع جدول يوضح المرامي العشرة المختارة خلال السنوات العشر الأولى من الخطة.
- 8- لا بد أن تحتوي مرامي التطوير الموصى بها على الخطة الاستراتيجية وفق الأولويات، مع استعراض لها في الجزء الأول. ويمكن أن يكون الاستعراض مرتباً بطرق متعددة، ومن ذلك أولويات التصنيف من الأعلى للأدنى.



**الجزء ج : إعداد خطة تفصيلية لتنفيذ نظام السجل المجدنى والأحوال الشخصية، مع الكلفة الخاصة بها:**

6- تشمل الخطوة التالية إعداد خطة تنفيذية مع أنشطة تفصيلية، تضم المخرجات والنتائج، والمدى الزمني للتنفيذ، والكلفة المالية. وينبغي تصميم الخطة من قبل كل مكتب مسؤول عن مرمى تطوير بعينه، ويقوم الفريق المحوري في كل مكتب بتفصيل المرمى إلى سلسلة من الخطوات. وبالنسبة للمرامي التي يتطلب تنفيذها أكثر من سنتين فمن المقترح أن تكون أقل تفصيلاً في جانب الخوات التنفيذية.

7- إثر تحديد الخوات التفصيلية من الممكن تقدير الموارد المالية المطلوبة لكل خطوة في المرحلة الأولية، بالإضافة إلى الموارد الحالية المتاحة، باستخدام منهجية معيارية لتقدير الكلفة.

8- من الضروري تذكر أن كثيراً من الإجراءات يمكن تطبيقها دون الحاجة إلى موارد إضافية، وأن بعض التقدّم في الأداء سيؤدّي إلى وفورات مالية، إلى جانب أن تدخّلات أخرى ستندّد بكفاءة أعلى وترشيد أفضل للموارد المتاحة. وفي حين لا يلزم أن يكون تحديد الكلفة دقيقاً تماماً فإنّ الثقة بأنها قريبة إلى الدقة أمر لا غنى عنه، كما يوصى أن يكون تقدير الكلفة تقريبياً بالنسبة للأنشطة التي يتأخر تنفيذها لأكثر من عامين.

9- من الممكن توفير خلاصة لكلفة تنفيذ كل مرمى، مع توافر تكلفة تقديرية لكل خطوة، وهو ما يمكن إظهاره في جدول توضيحي يعطي خلاصة عامة، تتضمنها الخطة الاستراتيجية.

10- ينبغي فقط استعراض الخطط العشر أو نحو ذلك في مادّة الأهداف الأساسية، بينما ينبغي إدراج ما تبقى في ملحق خاص.

**الجزء د : آلية للمتابعة والتقييم:**

يحدّد الجزء الأخير من التقرير منهجيّة وأسلوب تسيير الخطة الاستراتيجية، وطريقة تنسيق العمل وإدارته خلال هذه المرحلة الزمنية. وقد تكون إحدى طرق ترشيد الإدارة ممثلة في استمرار لجنة التسيير في عملها كمجموعة إشراف، كما ينبغي تصميم وتحديد إطار المتابعة، بحيث يشمل المؤشر أو المؤشرات ومصدر أو مصادر البيانات والجهات المسؤولة عن التنفيذ، وذلك لكل مرمى على حدة، مع الحرص على عدم اختيار عدد كبير من المؤشرات.

وعلى الرغم من أنّ من المطلوب أن تتجاوز مدّة الخطة عشر سنوات فإنّ جميع الأنشطة لن تنفّذ في وقت واحد، أو تنتهي في الفترة الزمنية ذاتها، فبعض الأنشطة سيتم إنجازها خلال مدّة الخطة، وبالتالي فإنّ متابعتها ستمون بصورة متقطّعة. ومع مرور الوقت واكتساب المزيد من الخبرات فإنّ من المحتمل أن تلحّ الحاجة إلى مراجعة الخطة الأصليّة، وبصورة مشابهة فإنّ الدروس المستفادة والتغذية الراجعة من عمليّة التنفيذ هامّة لتقييم التقدّم المحرز في بلوغ المرامي وتطبيق الاستراتيجيات، والتي قد تحتاج تعديلاً.

ويصف الشكل 3 والملحق أ خارطة الطريق المذكورة، والتي تحتوي على عناصر مقترحة للخطة  
الاجزاء الثاني:

إرشادات حول الانتقال من تقدير أولويّات السجل المدني ونظام الأحوال الشخصية إلى خطة التطوير الاستراتيجي

### مقدمة:

يهدف قيام البلدان بتقدير شامل لاحتياجاتها إلى إجراء تقييم نزيه وصريح يعمل بصورة تضامنيّة لمعرفة ما يمكن تطبيقه بصورة فاعلة، وما ينبغي تطويره. واستناداً إلى هذه المعرفة يتم تقديم خطة استراتيجية للأولويّات نحو تحسين نظام السجل المدني والأحوال الشخصية. وينبغي لخطة التطوير أن تكون

استراتيجية، ومحددة الأولويات. ويأتي في إطار المفهوم الاستراتيجي أهمية تناول الخطة بشمولية لجميع الجوانب الحرجة، والمرتبطة بأوجه الضعف المحددة عند تقدير الاحتياجات. كما أن بيان أولويات الخطة يتطلب واقعيته، فليس بالضرورة أن تكون جميع التدخلات آنية التطبيق، غير أن خطوات محددة ينبغي اتخاذها فوراً، وتأجيل أخرى وفق الأولويات.

والخطة هي المخرج النهائي لعملية تقدير الاحتياجات، ولا بد من أن تتوافر فيها شروط المصادقية والكفاءة وتحسين ظروف العمل.

ويصف الشكل رقم 1 عمليتي التخطيط والتطوير واللتين تتكونان أساساً من ثلاث مراحل، في الأولى منها يتم تقدير الاحتياجات، وفي الثانية تحديد المشكلات وأولوياتها، وفي الثالثة بدء التنفيذ. وتجدر الإشارة هنا إلى اتباع تراتبية المراحل يزيد من كفاءة تطبيقها.

ويؤمّن تطبيق إطار تقدير الاحتياجات المعتمد من قبل منظمة الصحة العالمية وUQ برهاناً كافياً لبناء خطة استراتيجية محكمة، مع شراكة جميع المعنيين في وضعها. كما يمكن المجموعات الفرعية القائمة بتقدير الاحتياجات من تحديد مرامي التطوير، والاستراتيجية المطلوب اتباعها لبلوغها.

ومع انتهاء الدولة من التقدير الشامل لأولوياتها يأتي وقت تطبيق المرحلة الثانية، وهنا فإن لجنة صناع القرار تمتلك جميع البيانات والبراهين حول نظام السجل المدني والأحوال الشخصية. وهنا لا بد من طرح تساؤل مفاده كيف نريد لنظام السجل المدني والأحوال الشخصية أن يكون خلال عشر سنوات؟ وبالتالي ما هي الإجراءات التصحيحية اللازم اتخاذها في هذا السبيل. إن وجود رؤية واضحة لمستقبل نظام السجل المدني والأحوال الشخصية، قبل تطوير الخطة التنفيذية، يؤكد توافر جميع خصائص النظام الموافقة لتطبيقه بوضوح وتقدير كافيين من قبل المعنيين.



**تصميم الخطة الاستراتيجية:**

حيث أنّ إجراءات تقدير الاحتياجات وتحديد الأولويات تتم من قبل صنّاع القرار الأساسيين (مثل موظفي وزارة الصحة، والجهاز المركزي للإحصاء، ومكتب النائب العام) فإنهم صاروا جزءاً أصيلاً من هذه العملية التي تدار بشفافية، وتخضع لمناقشات صريحة. إنّ تحديد الأولويات على هذه الصورة، لاتخاذ القرار بشأن ما هو مجدٍ وفق المتاح من الإمكانيات الراهنة والفرص القائمة لحشد الموارد، يبسرّ بناء الإجماع، وإيجاد الحلول الناجعة ضمن خطة التطوير الاستراتيجي.

**الاستراتيجية المقترحة للتطوير:**

يعتبر وضع مسودة الخطة النهائية من قبل لجنة التسيير المشكّلة من صنّاع القرار من الممارسات الفضلى، ويمكن أن توضع كذلك من قبل مجموعة عمل مرشّحة من قبل لجنة التسيير.

وفي سبيل تيسير الإجراءات فإنّ من الموصى به تقسيم العمل إلى أربعة أجزاء:

9. مراجعة نتائج تقدير الاحتياجات والأولويات المقترحة، والفرص، والمخاطر.
10. وضع مسودة أولويات الخطة الاستراتيجية لنظام السجل المدني والأحوال الشخصية.
11. إعداد تفاصيل لإجراءات التطوير والكلف الماليّة للتنفيذ في جميع مراحل العمل.
12. اتّخاذ القرار حول الآلية المعتمدة للمتابعة والتقييم.

## الجزء أ : مراجعة نتائج تقدير الاحتياجات، والأولويات، والفرص، والمخاطر:

ينبغي اتباع الخطوات الآتية:

- 13- تشكيل فريق لتحرير مسودة الخطة مشكل من صناع القرار الأساسيين، والذين كان لهم دور في التقدير الشامل للاحتياجات، وفي عملية تحديد أولويات المرامي خلال اجتماع النتائج.
- 14- جمع الأدلة الوثيقة التي تمخّضت عنها عملية التقدير الشامل للاحتياجات.
- 15- استخدام الإطار المعد من قبل المجموعات الفرعية للمراجعة، إلى جانب نتائج تقدير الاحتياجات، وكذلك مرامي التطوير، مع التأكد من وجود أنشطة وإطار زمني ومسؤوليات محدّدة وكوارد مطلوبة لكلّ من المرامي المحدّدة. وتعد هذه خامة لبيانات تفيد الخطة، مع التأكد من أن هذه المرامي يمكن بلوغها.
- 16- استخدام ورقة عمل على برنامج إكسل تضم مرامي التطوير ذات الأولوية، والتي تمخّض عنها اجتماع النتائج. ولا بدّ هنا من التأكد من توقيت انعقاد الاجتماع، وأنّ ما ورد فيه لا يزال ساري المفعول.
- 17- إعادة تنظيم مجموعات العمل بحيث تضم المرامي الأشمل ما يقع ضمنها، وفق اتساقها، مع تقسيم المرامي ذات العمومية إلى أخرى أكثر تفصيلاً وخصوصية.
- 18- على الرغم من ضرورة تضمين جميع المرامي في الخطة فمن الموصى به اختيار ما لا يزيد على عشرة مرامٍ، يركّز النظام على بلوغها خلال السنتين أو الثلاث سنوات الأولى، مع الحرص على أن تكون هذه المرامي قصيرة ومتوسطة وبعديّة المدى.

**الجزء ب : إعداد مسودة خطة استراتيجية للأولويات:**

- 9- من الأهمية بمكان الاستفادة من جميع البراهين المتاحة عند تحرير مسودة الخطة، استناداً لتقدير الاحتياجات المستخدم من قبل فريق إعداد المسودة، والعملية التي سبق توضيحها. ويلزم بدء التقرير بخلفية حول إجراءات تقدير الاحتياجات، نحو تحديد المرامي والخطط العامة لبلوغها.
- 10- قبل البدء بتحرير المسودة لا بد من التأكد من وجود قائمة بمتطلبات تعزيز نظام السجل المدني والأحوال الشخصية، بما في ذلك المبادرات الوطنية والدولية، والتي يتوقع أن يكون لها أثر إيجابي على السجل المدني، ومثال ذلك الحكومة الالكترونية، الخطة الوطنية للتطوير الإحصائي، وغيرها.
- 11- ينبغي أن يتناول الجزء الأول من الخطة الجانب الاستراتيجي، مع جدول يوضح المرامي العشرة المختارة خلال السنوات العشر الأولى من الخطة.
- 12- لا بد أن تحتوي مرامي التطوير الموصى بها على الخطة الاستراتيجية وفق الأولويات، مع استعراض لها في الجزء الأول. ويمكن أن يكون الاستعراض مرتباً بطرق متعددة، ومن ذلك أولويات التصنيف من الأعلى للأدنى.

**الجزء ج : إعداد خطة تفصيلية لتنفيذ نظام السجل المجدنى والأحوال الشخصية، مع الكلفة الخاصة بها:**

11- تشمل الخطوة التالية إعداد خطة تنفيذية مع أنشطة تفصيلية، تضم المخرجات والنتائج،

والمدى الزمني للتنفيذ، والكلفة المالية. وينبغي تصميم الخطة من قبل كل مكتب مسؤول عن مرمى

تطوير بعينه، ويقوم الفريق المحوري في كل مكتب بتفصيل المرمى إلى سلسلة من الخطوات.

وبالنسبة للمرامي التي يتطلب تنفيذها أكثر من سنتين فمن المقترح أن تكون أقل تفصيلاً في جانب

الخكوات التنفيذية.

12- إثر تحديد الخكوات التفصيلية من الممكن تقدير الموارد المالية المطلوبة لكل خطوة في

المرحلة الأولية، بالإضافة إلى الموارد الحالية المتاحة، باستخدام منهجية معيارية لتقدير الكلفة.

13- من الضروري تذكر أن كثيراً من الإجراءات يمكن تطبيقها دون الحاجة إلى موارد

إضافية، وأن بعض التقدّم في الأداء سيؤدّي إلى وفورات مالية، إلى جانب أن تدخلات أخرى ستنتقد

بكفاءة أعلى وترشيد أفضل للموارد المتاحة. وفي حين لا يلزم أن يكون تحديد الكلفة دقيقاً تماماً فإنّ

الثقة بأنها قريبة إلى الدقة أمر لا غنى عنه، كما يوصى أن يكون تقدير الكلفة تقريبياً بالنسبة

للأنشطة التي يتأخر تنفيذها لأكثر من عامين.

14- من الممكن توفير خلاصة لكلفة تنفيذ كل مرمى، مع توافر تكلفة تقديرية لكل خطوة، وهو

ما يمكن إظهاره في جدول توضيحي يعطي خلاصة عامّة، تتضمنها الخطة الاستراتيجية.

15- ينبغي فقط استعراض الخطط العشر أو نحو ذلك في مادّة الأهداف الأساسية، بينما ينبغي

إدراج ما تبقى في ملحق خاص.

**الجزء د : آلية للمتابعة والتقييم:**



يحدّد الجزء الأخير من التقرير منهجيّة وأسلوب تسيير الخطة الاستراتيجية، وطريقة تنسيق العمل وإدارته خلال هذه المرحلة الزمنية. وقد تكون إحدى طرق ترشيد الإدارة ممثلة في استمرار لجنة التسيير في عملها كمجموعة إشراف، كما ينبغي تصميم وتحديد إطار المتابعة، بحيث يشمل المؤشر أو المؤشرات ومصدر أو مصادر البيانات والجهات المسؤولة عن التنفيذ، وذلك لكل مرمى على حدة، مع الحرص على عدم اختيار عدد كبير من المؤشرات.

وعلى الرغم من أنّ من المطلوب أن تتجاوز مدّة الخطة عشر سنوات فإنّ جميع الأنشطة لن تنفّذ في وقت واحد، أو تنتهي في الفترة الزمنية ذاتها، فبعض الأنشطة سيتم إنجازها خلال مدّة الخطة، وبالتالي فإنّ متابعتها ستمون بصورة متقطّعة. ومع مرور الوقت واكتساب المزيد من الخبرات فإنّ من المحتمل أن تلجّ الحاجة إلى مراجعة الخطة الأصليّة، وبصورة مشابهة فإنّ الدروس المستفادة والتغذية الراجعة من عمليّة التنفيذ هامّة لتقييم التقدّم المحرز في بلوغ المرامي وتطبيق الاستراتيجيات، والتي قد تحتاج تعديلاً.

ويصف الشكل 3 والملحق أ خارطة الطريق المذكورة، والتي تحتوي على عناصر مقترحة للخطة

الاستراتيجية والتي قد يكون من المفيد دراستها.