

# إدارة المخاطر في التعداد السكاني

مواضيع مختارة في التعدادات السكانية الدولية<sup>1</sup>

صدر في أكتوبر 2022

## مقدمة

قد يعتمد نجاح تعداد السكان والمساكن أو فشله على تنفيذ خطط إدارة المخاطر (United Nations Statistics Division, 2017 and 2021).

تقدم هذه المذكرة الفنية إرشادات تستند إلى معايير الأمم المتحدة وتوصيات الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (PMBOK®)، بحسب الاختصار في اللغة الإنجليزية) لتحديد المخاطر وتحليلها وتخفيفها وإعادة تقييمها بالتركيز على نماذج مختلفة من المخاطر عبر دورة حياة التعداد.

## المفاهيم الأساسية لفهم المخاطر

المخاطر هي "التأثير التراكمي للاحتمالية وقوع أحداث غير مؤكدة قد تؤثر إيجابياً أو سلباً على الأهداف" (Ward, 2008). وتتضمن كلاً من التهديدات والفرص وتشمل ثلاثة مكونات:

- حدث يمكن تحديده.
- احتمالية الحدوث.
- تأثير (عواقب أو فوائد) الحدوث.

تتضمن إدارة المخاطر تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها خلال دورة حياة التعداد بأكملها.

التعرض للمخاطر هو قيمة التأثير الناتج عن حدث ذي خطورة مضرورية في احتمالية حدوثها.

محفزات المخاطر هي علامات تحذيرية، أو أحداث، أو ظروف من المحتمل أن تحدث فيها مخاطر محددة.

سجلات المخاطر هي مستندات تستخدم لتحديد المخاطر الفردية وتحليلها وتتبعها.

تعتبر تعدادات السكان والمساكن (PHC)، بحسب الاختصار في اللغة الإنجليزية) من البرامج التي يصعب إدارتها، ليس فقط بسبب تعقيد العمليات وحجمها، ولكن لأن البلدان تجربها عادة مرة واحدة فقط كل 10 سنوات. وهذا يعني أنه بالنسبة إلى العديد من البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل التي لديها مكاتب إحصائية وطنية (NSO)، بحسب الاختصار في اللغة الإنجليزية) من دون وحدة تعداد سكاني عشري دائمة، هناك فترات كامنة طويلة تليها زيادات سريعة في النشاط. تتطلب الطبيعة الدورية لتعدادات السكان والمساكن تحديث المعرفة والمهارات والتوظيف والقدرات شبه الخاملة. ويزيد الإجراء النادر نسبياً لعملية تعداد السكان والمساكن وحجمها التشغيلي من أهمية إدارة المخاطر. لا يمكن تجنب المخاطر في أي مشروع أو برنامج، ولكن الاعتماد على كيفية إدارة هذه المخاطر يمكن أن يساعد، أو يضر، كثيراً بجدول إجراء تعداد السكان والمساكن وميزانيته وعملياته وجودة نواتجه.

تشمل فوائد تنفيذ إدارة المخاطر ما يلي:

- التحديد المبكر لإستراتيجيات التعامل مع المخاطر المعروفة.
- توفير هيكل لرصد التغيرات في تقييم المخاطر والاستجابة لها، وتوثيقها وإدارتها.
- تحديد مواطن التحليل لتقليل المخاطر المستقبلية.
- السماح بتحديد المخاطر الممتدة عبر أنشطة التعداد أو الأقسام التشغيلية داخل النظام الإحصائي الوطني من خلال بناء هيكل لدمج الأنظمة، وحلها.

<sup>1</sup> تمثل هذه الوثيقة الإرشادية إحدى حلقات سلسلة المواضيع المختارة في التعدادات السكانية العالمية، والتي تستكشف المسائل التي تثير اهتمام المجتمع الإحصائي على الصعيد الدولي. ويقوم مكتب الإحصاء الأمريكي بدور فاعل في دعم الدول لتطوير أنظمتها الإحصائية القومية، مستمراً في تنمية القدرات والارتقاء بالخبرات الإحصائية على نحو يحقق الاستدامة والتطور المستمرين.

تهدد مخاطر البرنامج نجاح التعداد ككل. وفي المقابل، فإن مخاطر المشروع هي المخاطر التي تنطبق على مشروع محدد أو مكون فرعي من عملية التعداد.

تشير المخاطر المتبقية إلى المخاطر المتبقية بعد تقييم جميع المخاطر المحددة وحسابها.

**أحداث ذات خطورة** هي أحداث ظرفية ومعتمدة على الوقت ومتراصة. ويجب أن تكون الإجابات/المناهج مصممة خصوصاً للحدث والسياق المحددين، بناءً على أدوات أفضل الممارسات وأساليبها. والمخاطر هي مفهوم وقت موجه إلى المستقبل يؤثر في إدراك المخاطر. ويمكن أن تؤثر الأحداث ذات الخطورة في أحداث أخرى ذات خطورة (بما في ذلك التسبب في أحداث مخاطر أخرى أو تغييرها)، على سبيل المثال:

- يمكن أن تؤثر مخاطر التأخر في تسليم الأجهزة اللوحية خلال عملية الشراء في تعريض وقت تدريب المدربين على إجراء التعداد لخطورة محتملة.
- يمكن أن تؤثر مخاطر التأخر في التمويل في حدوث خطورة محتملة تتمثل في تأخير في جدول التعداد التجريبي.

يمكن أن تؤثر كمية المخاطر في الإدراك أيضاً.

يتضمن إدراك المخاطر التحكم والمعلومات والوقت وأفضلية المخاطر. يشير التحكم إلى مصدر المخاطر؛ فمن الممكن أن تنشأ المخاطر عن مصادر داخلية أو كيانات خارجية أو من فعل الطبيعة. أما المعلومات فيمكن أن تتضمن المعلومات غير الكافية، وعدم الإلمام بالمخاطر

أو السياق، والمعلومات غير الموثوقة، ومعلومات لا يمكن التنبؤ بها، وعدم كفاية الوقت بين استلام المعلومات وضرورة اتخاذ القرار. ويشمل الوقت تغير إدراك المخاطر بناءً على بُعد حدوثها في المستقبل وما يرتبط بها من عدم اليقين، وقلة الوقت لتحديد الاستجابة للمخاطر وتنفيذها، والقدرة على تغيير الإجراءات اليوم لتحقيق نتائج مستقبلية. تعتبر أفضل الممارسات أمراً داخلياً، وتتضمن ما إذا كان الشخص أو المؤسسة تتجنب المخاطر أو تشعر بالارتياح تجاهها.

وأخيراً، ينبغي تقسيم المخاطر إلى مخاطر معروفة ومخاطر غير معروفة، وذلك بهدف زيادة تلك المعروفة وتقليل غير المعروفة (الشكل 1).

إطار عمل إدارة المخاطر. لإدارة المخاطر أطر عمل ومجموعات أدوات متعددة. تقع مزايا أطر العمل الشائعة وعيوبها خارج نطاق هذا المستند، ولكن من المهم اختيار إطار عمل يناسب احتياجات المكتب الإحصائي الوطني (NSO) وثقافته التنظيمية مع وضع عمليات موحدة وقياسية تتبعها المكاتب الإحصائية الوطنية طوال دورة حياة التعداد.

كما هو موضح في المربع 1، بالنسبة إلى مكتب الإحصاء الأمريكي، من المفيد التمييز بين عمليات إدارة مخاطر المؤسسة التابعة للمكتب الإحصائي الوطني، وإدارة مخاطر التعداد، وإدارة الأزمات. وتمثل هذه الإدارات الثلاث هياكل مهمة ومساندة لبعضها، ولكن لكل منها دور مختلف داخل المكتب الإحصائي الوطني.

الشكل رقم 1.  
مصفوفة المعروف/المجهول

أحداث معروفة		أحداث أو تأثيرات معينة	
<p><b>مخاطر معروفة:</b> تحديات معروفة؛ مقدار مجهول من العمل أو التأثير.</p> <p>مثال: تم تحديد عيب دوري في الجهاز اللوحي، والحل غير معروف.</p> <p>الحل: الاتصال بالشركة المصنعة للجهاز اللوحي للحصول على مزيد من المعلومات والتفكير في مصدر بديل للجهاز اللوحي.</p>	<p><b>حقائق ومتطلبات معروفة:</b> تحديات معروفة؛ مقدار معروف من العمل أو التأثير.</p> <p>مثال: عدم استقرار المعروف للإنترنت على المستوى الوطني يعني أن التخطيط للتعداد سيتطلب تخطيط الاتصال بالإنترنت لنقل بيانات العد.</p> <p>الحل: المعالجة من خلال التخطيط للاتصال بالإنترنت بشكل مستقل عن البنية التحتية الوطنية.</p>	<p><b>المخاطر غير المستغلة:</b> تحديات مجهولة؛ مقدار مجهول من العمل أو التأثير.</p> <p>مثال: حدوث الرياح الموسمية في أثناء العد خارج موسم الأمطار المعتاد.</p> <p>الحل: استخدام البنية التحتية لإدارة الأزمات (راجع المربع 1).</p>	<p><b>المعرفة غير المستغلة:</b> تحديات مجهولة؛ مقدار معروف من العمل أو التأثير.</p> <p>مثال: تخطط مجموعة من المواطنين لمقاطعة التعداد لأسباب سياسية، لكن موظفي التعداد غير مدركين لذلك.</p> <p>الحل: استخدام التواصل مع قادة المجموعات والحملة الإعلامية العامة.</p>
أحداث مجهولة		أحداث أو تأثيرات غير مؤكدة	

تركز إدارة المخاطر في التعداد على تحديد المخاطر التي تتطوي عليها عملية التعداد وقياسها كميًا والاستجابة لها والتحكم فيها. وتتكون عملية تخطيط إدارة المخاطر من ثماني خطوات تستمر طوال دورة حياة مشروع التعداد. وتؤثر جودة كل مرحلة مباشرةً في نجاح المراحل المقبلة (United Nations Statistics Division, 2021).

خطوات إدارة المخاطر:

الخطوة 1: التخطيط المسبق لإدارة المخاطر.

الخطوة 2: تحديد المخاطر.

الخطوة 3: تحليل المخاطر.

الخطوة 4: تحديد أولويات المخاطر.

الخطوة 5: تخطيط إستراتيجية المخاطر.

الخطوة 6: تنفيذ الإستراتيجية.

الخطوة 7: تقييم الإستراتيجية.

الخطوة 8: توثيق الإستراتيجية.

### الخطوة صفر: حالة البدء

ينبغي أن يبدأ تخطيط إدارة مخاطر التعداد بإنشاء خطوط تواصل واضحة بين الجهات الفاعلة المعنية داخل المكتب الإحصائي الوطني، رغم أن ذلك ليس جزءًا رسميًا من دورة عملية التعداد. يعد التواصل والإطار الواضح المقترض اتباعه والدعم الواضح من الإدارة أهم ثلاثة مكونات ضرورية لبدء التخطيط الفعال لإدارة المخاطر.

### الخطوة 1: التخطيط المسبق لإدارة المخاطر

يمكن القول إن مراحل التخطيط لإعداد التعداد هي العمليات الأكثر أهمية لإتمام التعداد الناجح. وينبغي أن يبدأ الوضع الأولي لإطار إدارة المخاطر المصمم خصيصًا للتعداد قبل عامين إلى ثلاثة أعوام من العد التعدادي لإتاحة الوقت الكافي للتخطيط عبر أقسام عمل المكتب الإحصائي الوطني والمشاركة الكاملة لأصحاب المصلحة.

في هذه المرحلة، من الضروري للإدارة التنفيذية في المكتب الإحصائي الوطني أن تتولى إدارة المخاطر. ويمتد التخطيط لإدارة المخاطر ورصدها وإجراءاتها إلى جميع مجالات التعداد الوطني، ويتضمن مشاركة أصحاب المصلحة خارج المكتب الإحصائي الوطني على مستويات عالية من الحكومة والمجتمع المدني. لتحقيق النجاح مع العديد من الأصوات والجهات الفاعلة المتنوعة، يعد الدعم الكامل والمشاركة من القيادة أمرًا بالغ الأهمية، وإلا فقد يتم تجاهل أنشطة إدارة المخاطر، أو إغراقها في مستنقع البيروقراطية، أو ببساطة تكون غير فعالة.

في هذه المرحلة، ينبغي أن تبدأ فرق إدارة المخاطر في النظر في سياق المخاطر الخاص بعملية التعداد. يتضمن سياق المخاطر ما يلي:

المربع رقم 1.

### دراسة حالة لمكتب الإحصاء الأمريكي لإدارة المخاطر وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات هي ما يحدث عندما تواجه مؤسسة حدثًا سلبيًا غير متوقع. وعلى عكس طبيعة الاستباقية لإدارة المخاطر، فإن إدارة الأزمات هي (بحكم التعريف) رد الفعل. ومع ذلك، وجود نظام جيد لإدارة المخاطر يتعاون مع فريق إدارة الأزمات يمكن أن يساعد المؤسسة على التعامل الأفضل مع إدارة المخاطر بأسلوب تكيفي عند وقوع أحداث مسببة للأزمة غير متوقعة.

يحتفظ مكتب الإحصاء الأمريكي بسجلات نشطة لمخاطر التعداد السكاني لعامي 2020 و2030 بالإضافة إلى نظام إدارة مخاطر المؤسسة الذي يغطي جميع مجالات إدارة المخاطر لمكتب الإحصاء، وليس فقط تلك المرتبطة بالتعداد السكاني العشري. وبصرف النظر عن إدارة المخاطر، يحتفظ مكتب الإحصاء بخطة لإدارة الأزمات في برنامج التعداد والتي توفر إطار عمل شاملاً لإدارة الأزمات المتعلقة بالتعداد السكاني العشري.

خلال الفترة التي سبقت التعداد السكاني لعام 2020، واجه مكتب الإحصاء (مثل جميع المكاتب الإحصائية الوطنية) اضطرابات خطيرة بسبب جائحة كورونا (COVID-19)، بحسب الاختصار في اللغة الإنجليزية). وأعلن فريق إدارة الأزمات عن وجود أزمة فيما يتعلق بالجائحة؛ ما وفر وسيلة تمكن فريق إدارة المخاطر العشرية لعام 2020 التابع لمكتب الإحصاء من استخدامها بشكل منهجي لدمج المخاطر الناجمة عن اضطرابات التعداد خلال الجائحة في جهود إدارة المخاطر النشطة لمكتب الإحصاء. وتمكن فريق إدارة المخاطر التابع لمكتب الإحصاء من الاستفادة من إطار العمل هذا لسن إستراتيجيات لمعالجة المخاطر المرتبطة بالجائحة مع الرؤية والدعم المشترك بين الوكالات اللازم للتكيف بشكل فعال مع الأزمة.

Krutch, P., "Counting on a Crisis: How the Census Bureau Utilized Crisis Management and Information Fusion During the 2020 Census," Project Management Center for Excellence, Project Management Symposium, April 22, 2021.

- السلوك: الميل العام للفرد أو مجموعة الأشخاص تجاه المخاطر.
  - القبول: مجموعة من الحدود التي يمكن من خلالها تحمل المخاطر؛ وتكون أكثر قابلية للقياس من السلوك.
  - العتبة: حد المخاطر الذي لن تُقبل المخاطر بعده.
- في حين تناقش الخطوة 8 لاحقًا أمر التوثيق، إلا أنها عملية مستمرة وينبغي أن تبدأ بخطوات التخطيط التحضيري الأولى لإدارة مخاطر التعداد.

## الخطوة 2: تحديد المخاطر

يتضمن تحديد المخاطر وضع قائمة بجميع المخاطر المحتملة، بما في ذلك المخاطر المعروفة والمخاطر غير المعروفة التي قد تؤثر في دورة حياة التعداد. يمكن أن يكون تحديد المخاطر أحد أصعب أجزاء العملية نظرًا إلى طبيعته التخمينية. وفيما يلي ثلاثة عناصر يمكن أن تدعم هذه الخطوة:

• يحتاج الفريق (الفرق) المشارك إلى معرفة وثيقة بالنطاق الكامل لعمليات التعداد.

• التواصل القوي بين جميع مجالات عمليات التعداد.

• الحصول على مستندات قديمة تستعرض جولة التعداد السابقة لمراجعة الدروس المستفادة.

يتضمن تحديد المخاطر إنشاء قائمة شاملة للأحداث ذات الخطورة بما في ذلك تعريف واضح ومحدد لكل واحدة من المخاطر. والهدف هو إنشاء سجل للمخاطر (أو قائمة فئات للأحداث ذات الخطورة) يتضمن العناصر التالية على الأقل:

• بيان بالحدث ذي الخطورة ("إذا [س]، إذن [ص].")، على الرغم من أن تلك الصيغة قد تختلف بين أطر عمل إدارة المخاطر.

• الاحتمالية.

• التأثير.

• التقييم العام.

• ترتيب الأولوية.

• مصدر موثق لكل واحدة من المخاطر.

• محفزات المخاطر المحتملة.

## الخطوة 3: تحليل المخاطر

بعد تحديد المخاطر المحتملة، يمكن الإبلاغ عن مستويات المخاطر نوعيًا (على سبيل المثال، "شديدة" أو "بسيطة")، وكميًا (احتمالية الحدوث وتكلفة التأثير)، ووصفيًا (سرد أكثر تعمقًا قليلاً لكل واحدة من المخاطر).

يتم التعبير عن مستويات المخاطر عمومًا بإحدى الطرق الثلاث: نوعيًا (على سبيل المثال، الأحمر مقابل الأخضر، أو المرتفع مقابل المنخفض)؛ أو كمياً (على سبيل المثال، احتمالية حدوث 80 في المائة، أو خسارة محتملة بقيمة 10000 دولار)؛ أو وصفيًا (على سبيل المثال، استخدام الكتابة لوصف الموقف وتداعياته). باستخدام أي مجموعة من المعرفة النظرية، والحكم الذاتي، وعمليات المحاكاة، والبيانات القديمة، يمكن للمخطط قياس احتمالية الأحداث المتنافرة وغير المتنافرة.

## الخطوة 4: تحديد أولويات المخاطر

إن القيود المفروضة على الوقت والميزانية تجعل من المستحيل تقريبًا الاستجابة لجميع المخاطر المحتملة. بمجرد تحديد المخاطر وتقييمها، فإن ترتيب أولوياتها هو الخطوة الأولى في اختيار المخاطر التي ستتم معالجتها. وينبغي ترتيب أولويات التهديدات والفرص بشكل منفصل. وعلى النحو المثالي، ينبغي استخدام التصنيفات الكمية؛ ومع ذلك، يمكن استخدام التصنيفات الترتيبية أو المقارنة أو النوعية إذا لم يكن التسجيل الكمي ممكنًا.

من الضروري أن يتم ترتيب أولويات المخاطر بناءً على هيكل متسق وجيد التوثيق يجري تحديثه بانتظام لإعادة ترتيب الأولويات بناءً على المخاطر الحالية الأهم.

يجب أن يقيس ترتيب أولويات المخاطر مقدار ثلاثة عناصر ويوازنها لكل موضوع محدد في سجل المخاطر:

• احتمالية حدوث مخاطر.

• تأثير (أو حجم) المخاطر في حالة حدوثها.

• التقييم العام التقديري للمخاطر.

في حالة وجود عدم يقين، ينبغي للفريق محاولة تحديد النتائج الأسوأ والأفضل والأكثر احتمالاً وتوثيقها. تعتمد هذه التحليلات على المعرفة النظرية، والحكم الذاتي، وعمليات المحاكاة، والبيانات القديمة. وينبغي تقسيم التأثيرات في التكلفة والجدول الزمني والنطاق إلى أجزاء فرعية للنظر في المكونات الفردية، على سبيل المثال، تقييم التكلفة من حيث العمالة أو المواد أو تكاليف الفرصة البديلة. بشكل عام، قد يكون حكم الخبراء الذاتي فعالاً ولكن ينبغي استخدامه كإدخال ثانوي، ما لم يتوفر أسلوب تحليلي موضوعي دقيق.

## الخطوة 5: تخطيط إستراتيجية المخاطر

بمجرد ترتيب أولويات المخاطر، يتضمن تخطيط إستراتيجية المخاطر مراجعة قائمة المخاطر ذات الأولوية للتخطيط لكيفية تجنب كل تهديد واستغلال كل فرصة.

التهديدات:

• تم قبولها.

• تم تخفيفها.

• تم تحويلها.

• تم تجنبها.

الفرص:

• تم قبولها.

• تم تعزيزها.

• تم استغلالها.

• تمت مشاركتها.

تتضمن هذه الخطوة تحديد عواقب قبول المخاطر على المشروع. هل يمكن تخفيف التهديد أو تحويله؟ هل يمكن مشاركة الفرصة أو تعزيزها؟

بناءً على استنتاجات هذه المرحلة، ينبغي لإدارة التعداد وضع احتياطات مالية وزمنية للتخفيف من المخاطر:

• احتياطات الإدارة: مقدار من المال أو الوقت مخطط بشكل منفصل بهدف إلى تقليل تأثير الأهداف الفاتنة في التكلفة أو الجدول الزمني أو الأداء التي من المستحيل التخطيط لها - "المجهول المجهول".

• احتياطات الطوارئ: المال أو الوقت الذي يهدف إلى تقليل تأثير الأهداف الفاتنة في التكلفة أو الجدول الزمني أو الأداء، والتي لا يمكن التخطيط لها إلا جزئيًا - "المجهول المعروف".

## الخطوة 6: تنفيذ الاستراتيجية

عند تنفيذ خطة إدارة المخاطر، ينبغي للفريق تتبع تقدم المشروع ودرجة الانحراف والفروقات وتحديد طريقة تأثير تلك العوامل في خطة الاستجابة للمخاطر.

في هذه المرحلة، يراقب الفريق محفزات المخاطر والمخاطر المتبقية ويتفاعل معها ويبلغ بحالة خطة المخاطر إلى أصحاب المصلحة. وكجزء من التواصل مع أصحاب المصلحة، يجب أن تتضمن الاجتماعات المنتظمة عن حالة المشروع مراجعة المخاطر كموضوع يركز عليه جدول الأعمال والإبلاغ عن المخاطر الكبيرة والتقدم المحرز والمشاكل الجديدة أو المكاسب غير المتوقعة وأي إجراءات إدارية مطلوبة.

في هذه المرحلة، من المهم أن تصمم المكاتب الإحصائية الوطنية تدريباً للموظفين على عمليات إدارة المخاطر المستمرة وسياساتها وتواصل تدريبهم عليها.

## الخطوة 7: تقييم الاستراتيجية

مع تتابع دورة حياة المشروع وتنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر، ينبغي لفريق إدارة المخاطر إجراء تقييم مستمر وإعادة تقييم المخاطر، بما في ذلك تحديث قائمة المخاطر ذات الأولوية. ويتضمن هذا التقييم رصد فعالية إستراتيجية الاستجابة للمخاطر، وتقييم الإجراءات التصحيحية التي أُتخذت، وإعادة تحليل المخاطر الحالية وبيئة المخاطر، والتحقق من افتراضات المشروع، وتحديد المخاطر الجديدة، وتعديل الخطة وفقاً لذلك.

ينبغي تحديث الإستراتيجية الخاصة بأي خطر معين بناءً على نجاح الإجراءات أو فشلها، وعلى تغير الظروف. على سبيل المثال، قد تصل إستراتيجيات تخفيف المخاطر الناجحة إلى نقطة لم تعد فيها المخاطر بحاجة إلى التخفيف وتتغير الإستراتيجية من التخفيف إلى القبول. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تؤدي الظروف المتغيرة إلى معالجة المخاطر التي تحددت مسبقاً على أنها مقبولة من خلال إستراتيجيات التخفيف.

للمساعدة في تقييم الإستراتيجية، من الجيد إنشاء أنظمة إنذار مبكر بناءً على التكلفة أو فرق الجدول الزمني، أو سلوك أصحاب المصلحة، أو ظهور مسارات حاسمة إضافية. تعد أنظمة الإنذار المبكر مهمة لاكتشاف انحرافات الخطة التي قد تحفز المخاطر أو تسبب محفزاً للمخاطر. ومن خلال القيام بذلك، تنشئ فرق إدارة المخاطر إطار عمل موضوعياً لتحفيز التدخل المبكر والفعال.

## الخطوة 8: توثيق الاستراتيجية

ينبغي لإدارة التعداد تتبع عملية إدارة مخاطر التعداد وتوثيقها بعد تقييم الإستراتيجية (ينبغي أن يتم ذلك طوال دورة حياة المشروع بأكملها على النحو المثالي). وينبغي أن يؤدي التسجيل المنهجي للعملية إلى توثيق المخاطر التي قابلها المشروع وذكر طريقة إدارة تلك المخاطر. وتعد الممارسة المتمثلة في وضع سجل المخاطر والحفاظ عليه إلى جانب خطط للطوارئ وإستراتيجيات تخفيف مصاحبة أمراً ذا قيمة كبيرة، وليس فقط من أجل عملية التعداد القادمة ولكن أيضاً لبرامج جمع البيانات الإحصائية الأخرى عبر النظام البيئي الإحصائي الوطني (United Nations Statistics Division, 2021).

يتمثل الجزء الرئيسي من توثيق الخطة في تحديث سجل المخاطر، بما في ذلك توثيق ما نجح وما لم ينجح. إن معرفة المخاطر التي قابلها المشروع من حيث نجاح الإستراتيجيات أو فشلها أو عدم تنفيذها أمر مهم لتحسين المشاريع المستقبلية من بين عدد لا يحصى من المزايا الأخرى.

ينبغي تتبع كل استجابة للمخاطر وخطة للطوارئ طوال المشروع وينبغي تحديث خطة إدارة المخاطر مع تغير الظروف أو الافتراضات. ويوفر التوثيق تاريخ المشروع والدروس المستفادة وينقل تلك المعلومات بشكل فعال. وكعنصر من عناصر التواصل الفعال، ينبغي أن يكون التوثيق حديثاً ودقيقاً وكاملاً وواضحاً ويسهل الحصول عليه. ويعمل التوثيق على حماية فريق المشروع من خلال إيصال الأسباب المنطقية لقرارات الفريق إلى الآخرين الذين لم يشاركوا في التعداد.

## أفضل الممارسات الخاصة بالتعداد

يمكن التخفيف من مخاطر مشتريات معدات التعداد السكاني من خلال الوضع المبكر لخطة المشتريات، وإستراتيجيات التوريد الإضافي، والاهتمام بإدارة العقود.

إنشاء اتفاقيات طويلة الأجل لتأمين السلع الإستراتيجية المطلوبة لنجاح عمليات التعداد في مقابل تقلبات التكلفة أو التوافر.

التحقيق في أساليب جمع البيانات متعددة الأساليب (على سبيل المثال، المقابلات الهاتفية وجمع بيانات الكمبيوتر/الوحي/الهاتف المحمول) للتحسين من فشل أي نهج أو نهجين لجمع البيانات.

التحقيق في المخاطر السياسية جيداً قبل العد التعدادي للسماح بالتواصل مع أصحاب المصلحة واستخدام غيرها من إستراتيجيات تخفيف المخاطر، خاصة في السياقات الهشة. يعرض المربع 2 دراسة حالة عن كيفية استخدام المكتب الوطني للإحصاء في كينيا هذه الإستراتيجية كجزء من التعداد السكاني لعام 2009.

لا ينبغي أن يتوقف تقييم المخاطر بعد الانتهاء من العد التعدادي. فقديمًا، لم تتوسع بعض البلدان في عمليات تقييم المخاطر من خلال مراحل ما بعد العد ونشر البيانات؛ ما أدى إلى انخفاض لاحق في فعالية تلك المراحل.

من المفيد الاحتفاظ بسجلات منفصلة لمخاطر المشروع والبرنامج. ويشارك الفريق العام لإدارة مخاطر التعداد في إدارة سجلات مخاطر المشروع، ولكنها مملوكة للفرق الخاصة بالمشروع. أما سجل مخاطر البرنامج المخاطر فيتضمن المخاطر المتعلقة بعملية التعداد ككل، ويملكها الفريق العام لإدارة مخاطر التعداد.

وبصرف النظر عن الدور الحاسم الذي يلعبه تخطيط إدارة المخاطر في دورة حياة مشروع التعداد، فإن العديد من الوكالات المتبرعة للتعداد تتطلب استكمال مصفوفات المخاطر والحفاظ عليها. ينبغي النظر في الإرشادات المقدمة في هذا المستند في ضوء المتطلبات المحددة من الجهات المتبرعة الداعمة للتعداد الوطني.

United Nations Statistics Division, Handbook on the Management of Population and Housing Censuses, Revision 2, United Nations Publications, New York, 2021.

\_\_\_\_\_, "International Standards and Contemporary Technologies," United Nations Regional Workshop on the 2020 World Programme on Population and Housing Censuses, Lagos, Nigeria, May 8–11, 2017.

Ward, J. L., "Dictionary of Project Management Terms, 3rd Edition," ESI International, Arlington, VA, 2008.

المربع رقم 2.

### دراسة الحالة: تقييم المخاطر السياسية وتعداد كينيا لعام 2009

خلال الفترة التي سبقت تعداد السكان والمساكن لعام 2009 في كينيا، أجرى المكتب الوطني للإحصاء في كينيا (KNBS)، بحسب الاختصار في اللغة الإنجليزية) عملية تقييم مفصلة للمخاطر ساعدته على تحديد عدد من المخاطر بما في ذلك القلق بشأن إدراج سؤال عن الإثنية كجزء من استبيان التعداد. وتضمنت المناقشات العامة في ذلك الوقت نقاشاً عما إذا كان إدراج سؤال يتعلق بالإثنية يمكن أن يؤدي إلى تأجيج العنف بين الإثنيات.

بدعم من الجهات المبررة والمستشارين الفنيين للأمم المتحدة، اتبع المكتب الوطني للإحصاء في كينيا (KNBS) إستراتيجية من جزأين للتخفيف من المخاطر. أولاً، تم التنسيق مع مراقبين محابدين لرصد عملية التعداد والتحقق منها، مع التركيز على المناطق التي تم تحديدها على أنها أكثر عرضة لخطر التوترات الإثنية. ثانياً، أطلقت حملة إعلامية ودعائية تستهدف قادة المجتمع الرئيسيين وعامة الناس. وكانت هذه الحملة الإعلامية تهدف إلى نشر المعلومات عن أهداف التعداد، وقد حظيت باعتراف دولي كعامل رئيسي في نجاح التعداد.

United Nations Population Fund, "Evaluation of UNFPA Support to Population and Housing Census Data to Inform Decision-Making and Policy Formulation," United Nations Publications, New York, NY, 2016.

### خاتمة

أثبتت جولة التعدادات العالمية لعام 2020 أنها تمثل تحدياً (حتى للبلدان التي لديها سجلات شاملة للمخاطر) بسبب التأثير المدمر لجائحة كورونا (COVID-19). واعتماداً على توقيت التعداد السكاني، اضطرت بعض البلدان إلى التركيز على جمع البيانات بأشكال جديدة، أو نشر بروتوكولات ميدانية صحية جديدة، أو حتى إدارة مشكلات المشتريات الناتجة عن مشكلات سلسلة التوريد العالمية. واضطرت أخرى إلى استكمال البيانات من السجلات الإدارية لمعالجة فجوات البيانات أو إضافة أسئلة لتقييم تأثير فيروس كورونا (COVID-19). واضطرت الكثير منها إلى تعديل ميزانياتها. كان من المهم للبلدان تحديث سجلات المخاطر الخاصة بها وإيلاء الأولوية للحلول لإدارة الأزمة بشكل فعال. وفي ضوء هذه الجائحة والتحديات التي لا تحصى التي تواجه عادة جولة التعداد العالمي، أظهرت السنوات القليلة الماضية قيمة وجود خطط شاملة لإدارة المخاطر للتعدادات.

United States®  
Census  
Bureau



USAID  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



يتم نشر سلسلة مواضيع مختارة في التعدادات السكانية الدولية (STIC)، بحسب الاختصار في اللغة الإنجليزية) عن طريق برامج دولية داخل شعبة السكان التابعة لمكتب الإحصاء الأمريكي. تتولى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية رعاية إنتاج سلسلة موضوعات منتقاة حول تعدادات السكان الدولية، هذا فضلاً عن الدعم المزدوج الموجه إلى المنظمات الإحصائية التي تعد مصدر خبرات المؤلفين. كذلك يتعاون صندوق الأمم المتحدة للسكان فيما يتعلق بالمحتوى والنشر، بما يضمن وصول سلسلة موضوعات منتقاة حول تعدادات السكان الدولية إلى نطاق أكثر اتساعاً من الجمهور.