

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نحو استراتيجية للتنمية المستدامة من المنظور الإسلامي

(ورقة إطارية) - أ.د. محمد الحسن بريمة إبراهيم

1- مقدمة :

هذه الورقة الإطارية ليست هي المعنية بتفصيل الرؤية الإسلامية في القضايا الاستراتيجية للتنمية المستدامة ولكنها معنية بمحاولة الإحاطة بالجوانب الفنية والقضايا الضرورية التي ينبغي أن تشتمل عليها وتعالجها أي استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة. لذلك فإن الورقة في مجملها عبارة عن ترجمة للأدبيات العالمية المنشورة باللغة الإنجليزية في هذا الخصوص، وقليل منها الذي تبرز فيه الرؤية الإسلامية، ويتضح ذلك في الرؤية والمقاصد التي تنبني عليها الاستراتيجية.

إن القيمة الحقيقية للورقة الإطارية هذه فيما يتعلق بالمنظور الإسلامي لاستراتيجية التنمية المستدامة هو إبرازها للقضايا والمفاهيم الأساسية التي ينبغي أن تأخذ مضمونها من التصور الإسلامي من خلال دراسات معمقة تشكل أوراقاً مرجعية (Resource papers) لهذه الورقة الإطارية. وسوف نختم هذه الورقة الإطارية بإحصاء لتلك المفاهيم والقضايا التي تبرزها الورقة والتي ينبغي الانكباب على تأصيلها إسلامياً.

منذ أن تم نشر تقرير برندتلاند (Brundtland) في عام 1987م أصبحت التنمية المستدامة هدفاً محورياً للسياسات الاقتصادية والاجتماعية في عدد كبير من الدول وعلى مستوى المؤسسات الدولية كالأمم المتحدة والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي. لقد كان ذلك بسبب التحقق من أن أنماط الإنتاج والاستهلاك الحالي للعالم لن تجعل المسار الحالي للتنمية قادراً على الوفاء بحاجات العدد الأكبر من سكان الأرض، أو ضمان أن تتمكن الأجيال القادمة في الأرض ككل من الوفاء بحاجاتها. هذه الحقيقة أدت إلى أن تطلق الأمم المتحدة من على منبرها للتنمية والبيئة الذي عقدته في ريو (Rio) عام 1992م الدعوة إلى البحث عن نموذج تنموي جديد يوفق بين التطلع إلى الرفاه الاقتصادي، وسلامة النسيج الاجتماعي، والحفاظ على البيئة الطبيعية. وكان من المعلوم أن مثل هذا النموذج التنموي الجديد لن يتحقق إلا بتغييرات هائلة في البنيات الاقتصادية والاجتماعية وأنماط السلوك. كذلك التسليم بأن تحقيق التنمية المستدامة يقتضي التعامل مع قضايا محددة، مثل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعكس الاتجاهات البيئية التي لا يمكن استدامتها، وإصلاح عملية ومنهج وضع السياسات ذاتها بما يضمن المشاركة الشعبية فيها، ويضمن تناسقها وتماسكها.

إن مفهوم التنمية المستدامة المستخدم في هذا البحث والإطار النظري الذي يرجع إليه يتأسس على بحث سابق لهذا الباحث عن التنمية المستدامة لابد للقارئ الذي يريد التعمق في الموضوع من الرجوع إليه. (1)

لقد أثبتنا في ذلك البحث أن محاور التنمية المستدامة في المنظور الإسلامي تستوعب وتتجاوز تلك المحاور الثلاثة التي تدور حولها الأدبيات العالمية (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) وذلك بزيادة المحورين: التربوي والمعرفي. تأسيساً على ذلك الإطار النظري في إننا نعرف التنمية المستدامة لأغراض هذه الورقة بأنها:

تلك التنمية التي تحقق "الحياة الطيبة" للأجيال الحالية دون أن يؤدي ذلك إلى حرمان أجيال المستقبل من تحقيق "الحياة الطيبة" لأنفسهم.

لقد أسسنا مفهوم "الحياة الطيبة" على حقائق القرآن الواردة عنها كما في قوله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ {النحل، 97}. فالحياة الطيبة في هذا البحث هي تلك التي تكون فيها مقاصد الشريعة الإسلامية محفوظة على الدوام في أصول الاجتماع الإنساني القائم على التوحيد. وهذه الأصول هي: الإيمان، النفس، العلم، المال، البنون⁽¹⁾. لقد عرّفنا في بحثنا السابق المشار إليه الحقل الدلالي لهذه المفاهيم في القرآن الكريم، وبيننا كيف أن التفاعل بينها يؤدي إلى قيام مجتمع التوحيد، وأن هذه الأصول هي عينها الأصول التي تدور حولها وحول المصالح المتحققة منها مقاصد الشريعة الإسلامية.

إن مفهوم "الحياة الطيبة" بهذا المعنى مفهوم ذو أبعاد كميّة ونوعية، ولكي يكون متحققاً على الدوام، على المستوى الفردي والجمعي؛ للأجيال الحالية وأجيال المستقبل، فإن التنمية المستدامة ينبغي أن تعنى بإقامة الوزن بالقسط وعدم إفسار ميزان التفاعل بين العناصر الضرورية المذكورة أعلاه، وهو التفاعل الذي ينشأ منه مجتمع التوحيد، ويدوم بدوامه.

إن هذا يعني القدرة على إيجاد الميزان الصحيح بين المجالات التربوية والمعرفية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية، مما سوف يتطلب وضع أولويات، والقيام بمفاضلات بين خيارات صعبة في وضع السياسات. وهذا يعني أن البعد السياسي سوف يكون حاضراً بقوة في عملية التنمية المستدامة من المنظور الإسلامي.

إن مفهوم الاستدامة في التنمية يعني النظر إلى المستقبل البعيد من حيث الأهداف، ومن حيث تأويل السياسات والأحداث والأفعال التي تقع منا أو من غيرنا في الحاضر. كذلك فإن مفهوم التنمية

(1) التنمية المستدامة: تأسيس مقاصدي؛ مركز التنوير المعرفي (الخرطوم، 2004م).

(1) التنمية المستدامة: تأسيس مقاصدي (مرجع سابق)

المستدامة مفهوم ديناميكي حيث تتطور عبر الزمان أولويات المصالح العامة للمجتمع، ويفتح التقدم التكنولوجي خيارات وتحديات جديدة.

إن مفهوم الاستخلاف في الأرض، وأمر المستخلف للمستخلف ألا يفسد في الأرض بعد إصلاحها، وأن يقيم الوزن بالقسط ولا يخسر الميزان، يقتضي من المجتمع المسلم التعامل بمسؤولية في إدارة موارد الأرض، وضبط ميزان استهلاك هذه الموارد : (والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما) (الفرقان 67). والميزان الذي يمكن الإنسان المستخلف من ضبط كل هذه التفاعلات، بما يحول بين الأرض والفساد، هو شريعة الله التي ضمنها وحيه الذي أنزله على رسله : ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ﴾ {الحديد، 25}. والشريعة الإسلامية تدور كلها حول حفظ المصالح الضرورية والحاجية والتحسينية المتحصلة من التفاعل بين العناصر الكلية الضرورية التي يتأسس عليها بناء مجتمع التوحيد (الإيمان، النفس، العلم، المال، البنون). والمحصلة العلمية لما سبق فيما يتعلق بإدارة موارد الأرض هي أن لا يتجاوز استهلاك الموارد الطبيعية، وما يترتب عليه من تأثيرات شتى، القدرة التحملية للبيئة الطبيعية.

إن كون الإنسان كل لا يتجزأ، تصدر أفعاله المختلفة عن نفس واحدة، يعني أن مجالات هذه الأفعال وإن اختلفت في ظاهرها إلا أنها في حقيقة الأمر شديدة التداخل، ويؤثر بعضها على بعض. إن لهذه الحقيقة البديهية دلالات هامة سواء في إنشاء العلوم التي تدرس الظاهرة الاجتماعية وأبعادها التنموية، أو في وضع السياسات التي تعالج مشاكلها العملية. نقول هذا لأن التجربة الأوروبية الحديثة المهيمنة على العالم اليوم انتهت إلى تجزئة الإنسان، وتجزئة حقول دراسته تبعاً لذلك، وتجزئة السياسات التي تعني بشأنه العام. هذا التفكيك المعرفي والتربوي والمادي مع غياب منهج علماني قادر على إعادة التركيب والتوحيد، أدى إلى تفكك مماثل في النفس البشرية على مستوى القيم والأخلاق مما أدى بدوره إلى صدوع عميقة في بنية الاجتماع الإنساني. ولا شك أن كل ذلك أسهم في ظهور الفساد الذي عم الأرض اليوم وتعاني منه البشرية، وتحاول من خلال تبني مفهوم التنمية المستدامة عكس آثاره السالبة.

2- ما هي حقيقة التنمية المستدامة من المنظور الإسلامي

1.2 - للتنمية المستدامة من المنظور الإسلامي خمسة مكونات: (1)

1.1.2 - حفظ الإيمان بالله تعالى على الدوام : ويقصد به، من جانب الوجود، زيادة

إيمان من آمن، ودعوة من لم يؤمن إلى الإيمان. ويقصد به، من جانب العدم، حماية إيمان من

(1) محمد الحسن بريمة : التنمية المستدامة ... (مرجع سابق)

آمن مما يهدد بزواله أو نقصانه. ويتم حفظ الإيمان بحفظ مدخلاته الضرورية وهي : النفس، المال، البنون، مجتمع التوحيد.

2.1.2 - حفظ النفس على الدوام : ويقصد بالنفس هنا كل الإنسان في ثنائية تركيبته الحيوية الفيزيائية والنفسية الروحية. وتحفظ النفس، من جانب الوجود، بتوفير حاجاتها الحيوية من المأكل والمشرب والملبس والمسكن والمنكح، وتوفير حاجاتها المعنوية من العلم التوحيدي (المحقق للإيمان في القلب والعمل الصالح في الأرض)، ومن التربية التي تزكيتها من أخلاق الفجور وتحققها بأخلاق التقوى. وتحفظ النفس، من جانب العدم، بحمايتها مما يؤدي إلى فسادها الحيوي أو يهدد بذلك كالقتل والفقر والمرض .. إلخ)، وبحمايتها مما يؤدي إلى فسادها المعنوي كالجهل وتفشي الفحشاء والمنكر وغياب التربية.

3.1.2 - حفظ العلم على الدوام : ويقصد بالعلم ذلك الذي يحقق الإيمان بالله تعالى في القلب ويحقق العمل الصالح في الأرض، ويتأتى من التفاعل بين علم الوحي وعلم الكون بشقيه الطبيعي والاجتماعي، ونطلق عليه اصطلاحاً "العلم التوحيدي" لأنه يتوحد في ذاته ويوحد الحياة عبادة لله الواحد. ويحفظ العلم التوحيدي، من جانب الوجود، بتقوى الله وبالبحث العلمي في مصدره، الوحي والكون، وتطبيق حقائقه في التعرف على الكون الطبيعي والاجتماعي من أجل العمران، وإقامة الوزن بالقسط وعدم إفسار الميزان. ويحفظ، من جانب العدم، بحمايته مما يؤدي أو يهدد بزواله مثل اتباع الشهوات من قبل العلماء، وغياب مقومات البحث العلمي، وعدم العمل بالعلم في الواقع الاجتماعي.

4.1.2 - حفظ المال على الدوام : ينقسم مفهوم المال في القرآن إلى قسمين: (1) القسم الأول، هو البعد البيئي ويتعلق بالموارد الطبيعية والبيئة الداعمة لوجودها كما في قوله تعالى : (فلينظر الإنسان إلى طعامه أنا صببنا الماء صبا، ثم شققنا الأرض شققا، فأنبثنا فيها حبا، وعنبا وقطبا، وزيتونا ونخلًا، وحدائق غلبا وفاكهة وأبا، متاعاً لكم لأنعامكم)، وفي قوله تعالى : (إن في خلق السموات والأرض واختلاف الليل والنهار والفلك التي تجرى في البحر بما ينعف الناس وما أنزل الله من السماء من ماء فأحيا به الأرض بعد موتها وبث فيها من كل دابة وتصريف الرياح والسحاب المسخر بين السماء والأرض لآيات لقوم يعقلون)، أو في قوله تعالى : (زين للناس حب الشهوات من ... والقناطير المقنطرة من الذهب والفضة والخيل المسومة والأنعام والحراث).

القسم الثاني من المال، وهو البعد الاقتصادي ويتعلق بما عملته يد الإنسان في الموارد الطبيعية من قيمة مضافة حولتها إلى سلع نافعة له، كما في قوله تعالى : ﴿وَأَيُّهُمُ الْأَرْضُ الْمَيْتَةُ

(1) محمد الحسن بريمة : التنمية المستدامة ... (مرجع سابق)

أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ (33) وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِنْ نَجِيلٍ وَأَعْنَابٍ
وَفَجَّرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ (34) لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ ﴿
{يس، 35}، أو كما في آية : (زين للناس) السابقة، إشارة إلى اللذات التي يحصلها الإنسان
بعمله في تلك الموارد الطبيعية.

يحفظ المال في بعده البيئي، من جانب الوجود، بالنظر إلى الموارد الطبيعية باعتبارها رأس المال
الطبيعي الذي يجب الحفاظ عليه بتنميته، وإصلاح ما أفسد الإنسان منه. ويحفظ من جانب عدم بأن
يأكل الناس من عائدات استثماره، لا من أصله، بحيث لا يستغل من الموارد المتجددة إلا بمقدار قدرتها
على تجديد نفسها، ولا يستغل من الموارد غير المتجددة إلا بمقدار ما يمكن تعويضه بالاستثمار في بدائل
لها.

يحفظ المال في بعده الاقتصادي، من جانب الوجود، بإنشاء نظام اقتصادي يتأسس على
مبادئ العدل والإحسان وإيتاء ذي القربى، وبالإنفاق للطيبات في جانب العرض، وبتوظيف ما ينتج، في
جانب الطلب، إما للاستهلاك المباشر وإما للاستثمار وزيادة رأس المال، وبالالتزام بالأحكام الشرعية
الضابطة للمعاملات الاقتصادية في الأسواق. وما ينتج للاستهلاك ينبغي أن ينضبط بمتطلبات حفظ
الإيمان والنفس والعلم والبنين من المال، على المستوى الضروري والحاجي والتحسيني. وينبغي أن تستغل
الموارد الطبيعية بصورة فعالة (efficient) ومثلى (optimal) في الإنتاج بحيث تلبى شروط حفظ البيئة
الطبيعية المذكورة آنفاً.

يحفظ المال في بعده الاقتصادي، من جانب عدم، بالانتهاء عن الفحشاء والمنكر والبغي،
سواء في مجال الإنتاج، أو الاستثمار، أو الاستهلاك، أو في الأسواق.

5.1.2- حفظ البنين على الدوام :

مفهوم البنين في القرآن الكريم، كما مفاهيم المال والنفس والعلم، مفهوم جامع يعبر عن علاقات
كلية وتفصيلية تحيط بحقله الدلالي،⁽¹⁾ فعلى المستوى الكلي يعبر المفهوم عن مطلق العلاقة الجنسية
بين الذكر والأنثى، وما ينجم عن هذه العلاقة من أبناء، باعتبارها شهوة تماثل شهوات القناطير
المقنطرة من الذهب والفضة والخيل المسومة والأنعام والحرث. أما على المستوى التفصيلي فتندرج
تحت المفهوم علاقات جنسية طبيعية بين الرجال والنساء وعلاقات شاذة بين الرجال والرجال وبين
النساء والنساء وعلاقات زواج شرعية بين الرجل والمرأة وعلاقات زنا محرمة، وعن علاقات والدين
وأبناء، وبنات وبنين ورهط وقبيلة وأمة وشعوب ... إلخ.

ويمكن توليد مفهومين عمليين من مفهوم البنين تؤسس عليهما مبدأ الحفظ، أحدهما مفهوم
كثمي وهو مفهوم الناس من حيث العدد، ويتأتى من العلاقة الجنسية بالتوالد والتكاثر. والمفهوم الثاني

(1) التنمية المستدامة (مرجع سابق)

مفهوم نوعي هو مفهوم الشعب، أو الاجتماع الإنساني ويتأتى من العلاقات الاجتماعية بين الناس، بدءاً من العلاقة الأسرية وانتهاءً بالعلاقات الأومية؛ وهي علاقات منها الأخلاقي ومنها الثقافي ومنها القانوني التعاقدية. ويجمع ذلك كله قول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ﴾ {الحجرات، 13}،

يحفظ البنون، من حيث العدد، من جانب الوجود بالزواج الشرعي بين الرجل والمرأة والتناسل والتكاثر، وبالالتزام بالضوابط الشرعية في الأفعال والأعمال المتعلقة بهذه العلاقة. ويحفظ البنون من جانب عدم الابتعاد عن الزنى وعن إجهاض ووأد الأبناء وبالامتناع عن التبتل. ويدخل حفظ النفس من جانب الوجود ومن جانب عدم، كما بينا سابقاً، كعامل أساس في حفظ البنين في هذا البعد الكمي للناس، وسوف يؤدي ذلك إلى إدخال دور المال في الحفظ هنا مما يؤدي إلى ظهور العلاقة بين النمو الاقتصادي والنمو السكاني كعنصر حاسم في حفظ البنين، وما يثيره ذلك من قضايا الصحة الإنجابية.

يحفظ البنون، من حيث الاجتماع الإنساني، من جانب الوجود بتأسيس نظام اجتماعي يقوم على العدل والإحسان وإيتاء ذي القربى، ويحفظ من جانب عدم بالإنهاء والنهي عن الفحشاء والمنكر والبغى. ومفاهيم العدل، الإحسان، إيتاء ذي القربى، الفحشاء، المنكر والبغى هي مفاهيم قرآنية كلية جامعة تتسع لكل ما من شأنه صلاح النظام الاجتماعي.

لما كانت هذه الأصول المقاصدية هي أصلاً أصول الاجتماع الإنساني التوحيدي فهي في حقيقة الأمر متغيرات متفاعلة ومن ثم يدخل بعضها في حفظ بعض. أما مفهوم الحفظ ذاته فقد أبنا حقيقته في بحثنا عن التنمية المستدامة المشار إليه سابقاً. إن التفاعلات المعقدة بين المتغيرات المنتجة للظاهرة الاجتماعية (النفس، العلم، المال، البنون) وما يترتب على هذا التفاعل من تعقيدات في تفاصيل هذه الظاهرة وإدارة هذا التفاعل بما يحقق الصلاح في الأرض ويمنع الفساد عنها يمثل المغزى والتحدّي الأكبر لمبدأ الاستخلاف الذي تأسست عليه علاقة الإنسان (ال خليفة) بالله تعالى (المستخلف) والأرض (مجال الاستخلاف). فليست كل هذه التفاعلات متسقة أو داعمة لبعضها بما يحقق كل المقاصد المنشودة من حفظ هذه المتغيرات، فالنمو الاقتصادي، مثلاً، المطلوب في مجال المال لمقابلة احتياجات حفظ النفس والبنين الناجمة عن الفقر أو الزيادة في أعداد الناس يقتضي استهلاك الموارد الطبيعية مما قد يترتب عليه الفساد البيئي، وهو نقيض مقصد حفظ البيئة الطبيعية. وهذا يدل على أن واضعي السياسات الاقتصادية قد يواجهون خيارات صعبة لا بد فيها من إقامة الوزن بالقسط بحيث تتحقق الأمثلة في تحقيق الهدفين. وكذلك الأمر فيما يتعلق بالخيارات الصعبة التي قد تنشأ عند تخصيص الموارد الاقتصادية المحدودة بغرض تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية. إذن إدارة هذه التفاعلات سوف ينتج

عنها سياسات تؤدي إلى نتائج بعضها موجب وبعضها سالب، ولا بد من معايير للتقويم وموازنين للترجيح والمفاضلة.

3- ما هي الاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة ولماذا نحتاجها؟⁽¹⁾ إن الاستراتيجية الفعالة للتنمية المستدامة سوف تساعد في تحديد المشاكل ذات الأولوية وذات الأسباب والآثار المعقدة مثل تقليل الفقر، ومشاكل البيئة إلى قضايا العولة. ويمكننا حصر بعض فوائد استراتيجية التنمية المستدامة على النحو الآتي:

1.3 - تسهيل اتخاذ القرار وتحسين فعالية السياسات العامة:

- * تساعد في التعرف على الخيارات، المقاصد، الأهداف والسياسات من أجل التنمية المستدامة والقيم التي تقتضيها.
- * تحليل القضايا التربوية والمعرفية والبيئة والاقتصادية والاجتماعية بصورة شاملة ومتكاملة؛
- * ترقية وتنمية السياسات الحكومية الخاصة بالتنمية المستدامة وبناء الإجماع حولها؛
- * تحديد وتقويم الخيارات (الإصلاح القانوني، التطوير المؤسسي .. إلخ) من أجل معالجة القضايا ذات الأولوية؛
- * تنسيق السياسات والاستراتيجيات عبر القطاعات والمواقع الجغرافية؛
- * تجعل الدول في وضع وإعداد أفضل للاستفادة من عمليات مثل العولة والتطور المعرفي والتقني؛
- * تشجيع وتسهيل التغيير المؤسسي والسلوكي من أجل التنمية المستدامة.

2.3 - دعم حشد الموارد:

- * تسهيل حشد موارد الأمة البشرية والمالية والمادية، داخلياً وخارجياً من أجل دعم التنمية المستدامة؛
- * مساعدة الدول في تنسيق الدعم الخارجي، مثلاً من خلال النقاش حول تقديم الدعم لزمرة من المشاريع والسياسات التي نالت الأولوية في الاستراتيجية؛
- * تساعد في الوفاء بمطلوبات التقارير التي تتطلبها المواثيق الدولية؛

3.3 - تخصيص الموارد بفعالية أكبر:

- * تسهيل عملية التخصيص الفعال للموارد الوطنية المحدودة على أساس الأولويات التي تم تحديدها من خلال آليات وعمليات المشاركة والشورى الشعبية.

(1) Guidance in Preparing a National Sustainable Development Strategy: Managing Sustainable Development in the New Millennium (Background paper No. 13 2002, Dept. of Economic and Social Affairs, UN.

* تساعد في تحديد المشاريع والبرامج التنموية وتوجه عملية تنفيذها؛
* تحسن من المشاركة في المنافع الناجمة عن التنمية على أسس أكثر عدالة من خلال إبراز
وتسليط الضوء على هموم واحتياجات الشرائح المهمشة ووضعها في أولويات الأجندة
التنموية؛
* تساعد في معالجة إشكالات السياسات مثل حقوق الأرض والملكية ذات التأثير على
المصالح التي تمتد عبر الأجيال.

4.3 - حل النزاعات:

* تساعد في المواءمة بين النزاعات التي تحدث بين الشرائح الاجتماعية المختلفة وتلك التي
تحدث بين المصالح الحكومية المختلفة، وذلك بإبراز تلك النزاعات وتشجيع حلها عبر
التفاوض المفتوح،
* تسهل فهم الاختلافات والتناقضات في أهداف السياسات المختلفة وذلك من خلال وضع
منافعها ومفاسدها في شكل كمي وتوضيح الخيارات الممكنة.

5.3 - بناء القدرات البشرية والمؤسسية

* تساعد الاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة، من خلال تحديد المقاصد ووسائل تحقيقها،
في حشد الطاقات وحفظها وبنائها حيثما يقتضي الوضع ذلك،
* تساعد في بناء القدرات ذات التخصصات المتعددة والتي يمكن حشدتها لحل المشاكل
المعقدة والتي تقتضي تخصصات متعددة،
* تساعد في بناء مؤسسات وبيئة سياسات من أجل نمو اقتصادي مستدام وتحولات
اجتماعية لا بد منها.

4- أسس بناء الاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة

1.4 - أنواع وتطور الخطط والاستراتيجيات الوطنية

* لقد تطورت أدوات إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر الزمان من حيث المفهوم
والممارسة. لعقود من الزمان كان التخطيط الاستراتيجي يتم تصوره من خلال خطط خمسية
ثابتة للتنمية حيث تحدد الأهداف لمتغيرات الاقتصاد الكلي ولإنتاج القطاعي خلال فترة
زمنية محددة. وتتولى الحكومة وضع الأهداف والأولويات ومسؤولية تنفيذها. ولكن مع تبني
مفهوم التنمية المستدامة تم استبدال هذا المنهج التقليدي في التخطيط الاستراتيجي
بالاستراتيجيات التي تركز على العمليات (Processes) والمشاركة، والطرق المرنة في التنفيذ.

- * منذ مؤتمر القمة في (ريو) تم توسيع عدد من الاستراتيجيات القومية ذات الطبيعة الشاملة والقطاعية التي تعني بالنمو الاقتصادي أو تحسين الرفاه الاجتماعي أو الحفاظ على البيئة. ولقد اتبعت الدول طرقاً شتى في تصميم وإعداد وتنفيذ تلك الاستراتيجيات، وتشمل الآتي:
- الاستراتيجيات الملهمة سياسياً، ويقصد بها تلك الاستراتيجيات التي تقدمها الحكومات لتأسس عليها برنامجها السياسي من أجل كسب الانتخابات.
 - استراتيجيات التنمية المستدامة في الدول المتقدمة.
 - الرؤية الوطنية طويلة المدى (Long-term national vision). هناك عدد من الدول اليوم التي تعمل على رؤية 2020 أو 2025، وهي رؤية وطنية للتنمية تتأسس على تخطيط استراتيجي لمدى يتراوح بين عشرين إلى خمسة وعشرين عاماً.
 - استراتيجيات تعالج الترددي والنمو الاقتصادي، وهي استراتيجيات التكيف الهيكلي (structural adjustment programmes) التي ألزم بها البنك الدولي في ثمانينات القرن الماضي الدول النامية. استهدفت هذه الاستراتيجية تقوية القدرة الإنتاجية، إعادة التوازن المالي والنقدي، إدخال الانضباط في الميزانية العامة، وتشجيع الخصخصة والتحرير الإقتصادي.
 - أدى النقد الميرير لاستراتيجيات التكيف الهيكلي إلى تركها من قبل البنك الدولي وتبني استراتيجيات ما يعرف بالإطار التنموي الشامل (comprehensive Development Framework (CDF)) في عام 1999م.
 - تأسس مفهوم الإطار التنموي الشامل على أربعة مبادئ: الرؤية الكلية بعيدة المدى؛ ملكية الدولة للاستراتيجية؛ الشراكة؛ التركيز على نتائج التنمية.
 - استراتيجيات التقليل من الفقر، وهي عبارة عن وثائق وطنية تفصل الخطط المطلوبة لتحقيق انخفاض مستدام في الفقر، وقد أدخلها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في عام 1999م في إطار التعامل مع الدول الفقيرة. الأهداف المعلنة لهذه الاستراتيجيات هي: أن تكون مدفوعة من قبل الدولة المعنية، وأن يتم تطويرها بشفافية ومن خلال مشاركة المؤسسات المنتخبة ديمقراطياً، والمستفيدين (Stake-holders) بما في ذلك منظمات المجتمع المدني، والمنظمات الطوعية العاملة في مجال التعاون التنموي، وبنوك التنمية الإقليمية؛ وأن تكون لها علاقة بينة بالأهداف التنموية المتفق عليها دولياً.
 - استراتيجيات تتعلق بإدماج حفظ البيئة في الاستراتيجيات والخطط التنموية القائمة.

2.4 - الدروس المستفادة

* غياب الرؤية التنموية الواضحة والعملية. كانت هناك مشاكل في دمج الاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة في أصل القرارات الوطنية المتعلقة بالتنمية، لا سيما في السياسات قصيرة ومتوسطة المدى. كذلك تم وضع بعضها بصورة شاملة ضمن القضايا الكلية والقطاعية بحيث تحولت إلى قائمة مطلية لما يرغب فيه التكنوقراط.

إن الاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة بحكم أنها طويلة المدى لكي تكون مفيدة لا بد أن تكون ثمرة تفاعلات وطنية تتأسس على المشاركة الواسعة وتخطب قضايا محددة وملموسة.

● غياب أو محدودية الملكية الوطنية للاستراتيجية، حيث أن كثيراً منها كان استجابة لضغوط خارجية، ولشروط دعم تنموي خارجي. وبسبب ذلك لم يكن هناك الحماس والالتزام الوطني الكافي لتنفيذها.

● التركيز الزائد عن الحد على إنتاج وثيقة الاستراتيجية بينما الأولى التركيز على وضع العمليات الدائمة (continuous processes) المطلوبة لصياغة الاستراتيجية، للمشاركة وللتنفيذ. لذلك كانت وثيقة الاستراتيجية يتم نسيانها بمجرد الإنتهاء من طباعتها.

● ضعف أو غياب الشورى العامة في تحديد المشاكل والأولويات، بل وفي مجمل العمليات المتعلقة بالاستراتيجية مما يجعل مجموعات وشرائح اجتماعية عديدة مغتربة عنها.

● عدم تكامل الاستراتيجيات والسياسات التنموية. كثير من الاستراتيجيات تبقى بعيداً عن مركز القرار، وما يتطلبه تنفيذها من تغييرات مؤسسية وهيكلية يكون حاله الإهمال والنسيان. أدى ذلك إلى فقدان الرغبة في عمليات تطوير الاستراتيجية ذاتها.

● عدم إعطاء الاهتمام الكافي لعمليات المراقبة والتقييم، وذلك بسبب أن بعض الدول لا تعطي أهمية تذكر لعمليات المراقبة والتقييم، والبعض الآخر لا يملك المقومات الفنية لذلك. أدى ذلك إلى ضعف القدرة التنفيذية لاستراتيجيات التنمية المستدامة.

3.4 - عناصر الاستراتيجية الوطنية الفعالة للتنمية المستدامة

* الرسم رقم (1) في الصفحة التالية يجمع أهم العناصر المكونة للاستراتيجية، وإليك تفاصيلها.

1.3.4 - الملكية والالتزام من قبل الدولة :

يمثل دفع الدولة وملكية أصحاب المصلحة الحقيقيين للاستراتيجية، والالتزام السياسي القوى ضرورة قصوى لتطوير وتنفيذ استراتيجية وطنية فعالة ومستمرة. لا بد من أن تبادر الدول لتطوير استراتيجيات التنمية المستدامة الخاصة بها. إن تصميم المكونات المختلفة للاستراتيجية، وتحديد المقاصد والأهداف ينبغي أن يبني على حاجة الدولة الفعلية لاستراتيجية التنمية المستدامة.

وينبغي أن يلازم تطوير وتنفيذ الاستراتيجية دعم سياسي قوي ومستمر على المستوى القومي والمحلي. هذا الدعم السياسي مطلوب لضمان نفاذ التغيير المطلوب في السياسات والمؤسسات مما تقتضيه الاستراتيجية، وكذلك ضمان توفير الموارد المالية المطلوبة لكل مراحلها، وأن تتحمل المؤسسات كامل المسؤولية في تنفيذ ما يليها من أمر الاستراتيجية.

2.3.4 - تعتبر القيادة القديرة والحكم الرشيد ضرورة من أجل التطوير الفعال للاستراتيجية. فذلك يضمن أن التغيير المطلوب في السياسات والمؤسسات لأغراض الاستراتيجية سوف يتم، وأن الموارد المالية الضرورية سوف يتم توفيرها، وأن المؤسسات سوف تتحمل مسؤوليتها في تنفيذ ما يليها من استراتيجية التنمية المستدامة.

3.3.4 - يجب أن تؤسس الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة على رؤية استراتيجية وعملية يشترك فيها جميع المعنيين. إن الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى للدولة تضع الخطوط العريضة لما ينبغي عمله في المستقبل وتحدد الأهداف ومسار الأفعال اللازمة لتحقيقها. إن الرؤية الوطنية يجب أن تعكس تاريخ الدولة، وقيمها الأساسية وطموحات وتطلعات المواطنين.

إن من المهم ضمان أن المقاصد والأهداف المحددة في الاستراتيجية قابلة للتحقيق بصورة معقولة وأنها تحظى بالدعم والالتزام الكامل من قبل كل القطاعات المسؤولة عن تنفيذها (الحكومة، القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني، القطاع الأكاديمي ... إلخ).

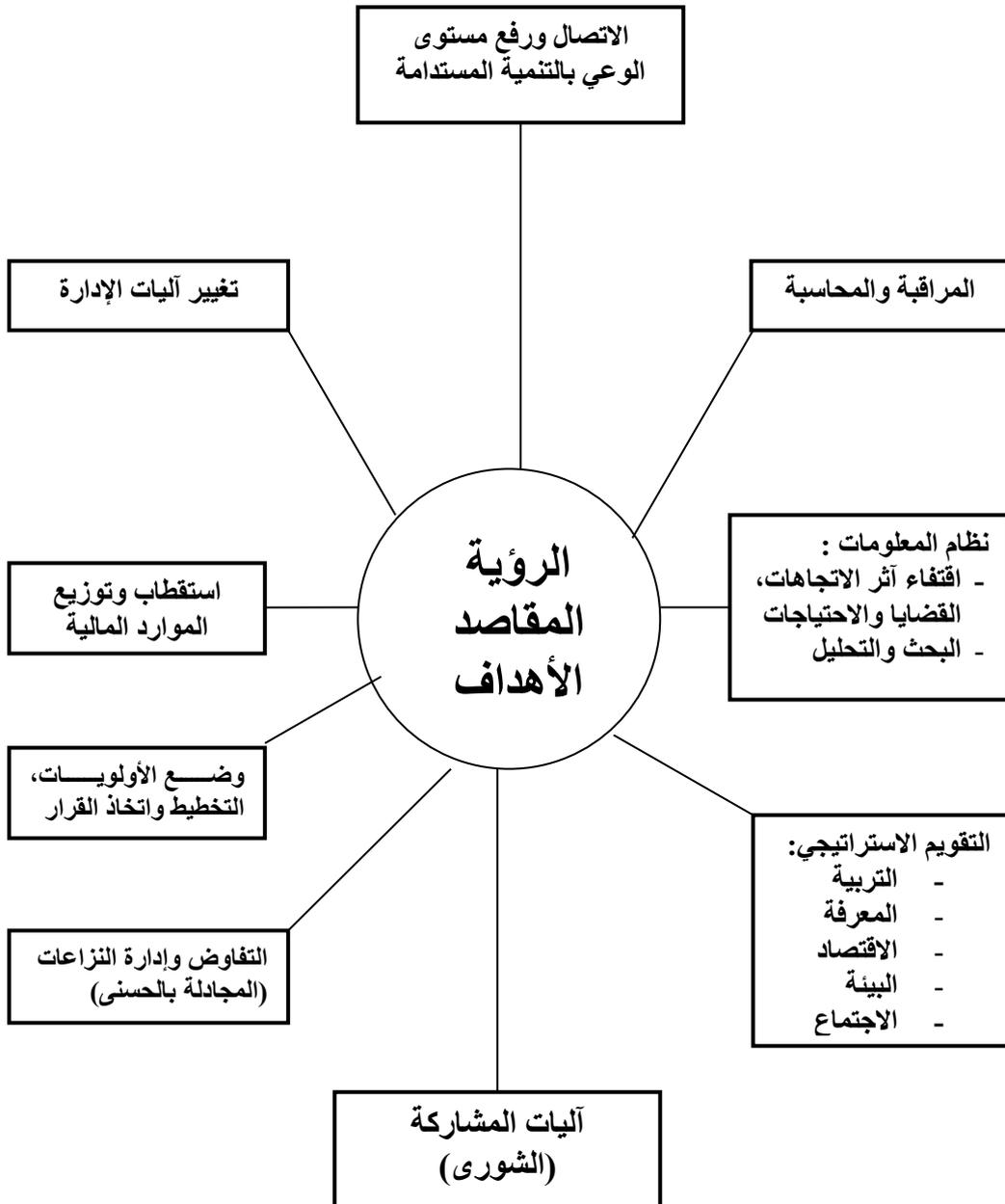
4.3.4 - لا بد من قيادة مؤسسية قوية لتبدأ وتقود وتبنى وتضمن استدامة عمليات الاستراتيجية. يجب أن تكون المؤسسة المناط بها تنسيق عمليات الاستراتيجية ذات سلطة نافذة على كل المستويات الإدارية، وذات تفويض من كل القطاعات (وزارة المالية مثلاً). ولا بد لمثل هذه المؤسسة من قدرات فنية عالية من أجل التنسيق والقيادة الفنية.

5.3.4 - تعتبر المؤسسات على المستوى المحلي من أهم القوى الدافعة للاستراتيجية، لذلك فإن نجاح الاستراتيجية يقتضيها أن تعكس تطلعات المواطنين بالمحليات في نفس الوقت الذي تحظى فيه بكامل دعمهم والتزامهم بتنفيذها، فهم المستفيدون الحقيقيون من ثمار الاستراتيجية.

6.3.4 - يجب ضمان استمرارية العمليات اللازمة لتطوير الاستراتيجية، لأن الاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة تحتاج إلى جهود طويلة المدى وبلا انقطاع. لذلك لا بد من وضع الآليات التي تضمن وتمكن من تنفيذ عمليات تطوير الاستراتيجية باعتبارها عمليات مستدامة ودائرية تحظى بدعم وطني عريض بغض النظر عن كونها في الحكم.

رسم رقم (1)

محاور استراتيجية التنمية المستدامة



5- تكامل المقاصد التربوية والمعرفية والاجتماعية والبيئية والاقتصادية عبر القطاعات والحدود والأجيال

* يجب أن تكون الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة شاملة، متوازنة ومتكاملة رأسياً وأفقياً. أما التكامل الرأسي فيعني أن تجدد هموم المواطنين ومساهماتهم على المستوى المحليّ طريقها إلى مواقع اتخاذ القرار على المستوى القومي. لا بد من بذل الجهود لضمان أن للاستراتيجيات منافع بعيدة المدى للفئات الضعيفة، والمهمشة كالفقراء. التكامل الأفقي يعني تنسيق مشاركة القطاعات المختلفة في تطوير الاستراتيجية، إذ لا بد من إقامة الوزن بالقسط بين مقتضيات تنمية أصول الظاهرة الاجتماعية (النفس، العلم، المال، البنون)؛ بين حفظ المال المقتضى للنمو الاقتصادي مع المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية، وحفظ النفس المقتضى لتنميتها إيمانياً بالتركيبة وحياتها من فتنة زينة الحياة الدنيا ممثلة في المال (فقراً وغيئاً) والبنين (نساء وأبناء)، وحفظ العلم المقتضى لنمو البحث العلمي والتراكم المعرفي، وحفظ البنين المقتضى للنمو السكاني والسكن الاجتماعي.

* يجب ربط القصير بالمتوسط والطويل الأجل، فالخطط متوسطة وطويلة المدى وما تقتضيه من أفعال إنما تنجز من خلال سلسلة من خطط العمل قصيرة المدى. فقط عندما تتحول المنتجات المخطط لها في الاستراتيجية إلى خطط عمل ومناشط يومية للمعنيين بتنفيذها، عندها فقط تصبح الاستراتيجية حقيقة معاشة.

* يجب ربط القومي بالمحلي فيما يتعلق بالأولويات والتصرفات، فالسياسات والإجراءات الرئيسية يجب أن توضع على مستوى المركز، بينما التخطيط التفصيلي والتنفيذ يتم على المستوى المحلي. لكن من المهم ضمان أن تكون للمؤسسات المحلية القدرات والصلاحيات الكافية لحشد وتخصيص الموارد، مع توفر نظام مناسب للمحاسبة.

* قد يكون من الضروري الدخول في عمليات مفاضلة بين خيارات متناقضة أثناء عمليات التكامل القطاعية في الاستراتيجية، لذلك حيثما أمكن تحديد تناقضات متوقعة ومحتملة يجب بذل الجهد لإيجاد حلول مبتكرة وخلاقة، بما في ذلك مراجعة المقاصد وإعادة تقويم الخيارات المتاحة. يجب جعل الخيارات شديدة الوضوح ومعلومة لمن يعينهم الأمر، ومصحوبة بما يخفف من سالب آثارها وبالتعويضات والتدريب ... إلخ. وعندما يتعذر الوصول إلى مفاضلة بين الخيارات يصبح من الضروري تبيان الصعاب بصورة شفافة.

6- الشورى العريضة والمشاركة الفعالة

* من أهم متطلبات التنمية المستدامة المشاركة الواسعة في اتخاذ القرار من قبل المواطنين، وقد جعل الإسلام أمر المسلمين شورى بينهم، وأمر وليّ أمرهم بمشاورتهم في كل أمر يتعلق بهم. إن مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في تطوير الاستراتيجية يقوّي عمليات التخطيط لأنه يوفر لها المشروعية

الواسعة ويضمن دعم شركاء تمس الحاجة إليهم في التنفيذ الفعال للاستراتيجية. وهو أيضاً يوسع مجال الخبرات والمهارات والمعلومات والعلم المتاح لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها. هذا بجانب كون المشاركة الشعبية هدف في حد ذاته ومبدأ من مبادئ العدالة الأساسية التي تنادي بها التنمية المستدامة.

* إن المشاركة الشعبية الموسعة في وضع الاستراتيجية يثري التجربة بأفكار جديدة ومصادر للمعلومات، ويكشف عن القضايا التي تحتاج إلى معالجة، ويمكن من التعبير عن المشاكل والاحتياجات والتفضيلات، ويخلق إجماعاً على خطة العمل اللازمة للتنفيذ. وقد واجهت معظم الاستراتيجيات قضية من يمثل الفئات المختلفة صاحبة المصلحة في الاستراتيجية.

* تعتبر الاتصالات ونشر المعلومات على أوسع نطاق مفتاحاً من مفاتيح المشاركة الفعالة. ويعتبر الاتصال الجماهيري الجيد أداة لضمان ملكية ومشاركة عريضة في الاستراتيجية. وهي كذلك أداة لمنع الصراعات لأنها تسهل الكشف عن الخلافات بين المنظمات في القضايا والتوجهات قبل أن يستفحل أمرها. وتلعب الوسائط الإعلامية، القومية والمحلية، دوراً محورياً في عمليات الاستراتيجية وذلك من خلال إطلاعها الفئات صاحبة المصلحة في الاستراتيجية على التقدم الذي يحرز فيها، وإبراز الإجماع الذي يتم، وخلق وعي أوسع بالتنمية المستدامة والتشجيع على المشاركة فيها. ويلعب الإعلام أيضاً دوراً مهماً في رفع وعي الحكومة بالمشاركات الفعالة للمجتمع المدني في التنمية المستدامة، كما تلعب الوكالات والمصالح الحكومية من جانبها دوراً مهماً في ترقية وعي المواطنين بالتنمية المستدامة وارتباطاتها بالرؤية الوطنية وعمليات التخطيط الاستراتيجي الجارية في البلاد.

* يجب بناء وتعزيز الشراكات مع المجتمع المدني، القطاع الخاص والمنظمات الأجنبية، لأن الفرص والمسؤوليات ينبغي أن تتم المشاركة فيها عن طريق شراكات استراتيجية بين كل الأطراف المعنية. هذه الشراكات يجب أن تبنى حول مبادرات محددة يمكنها الاستفادة من قدرات الجهات المشاركة، كما يمكنها تقديم الحوافز لهم وضمان التزامهم. إن الشراكة في الموارد، سواء كانت مالية، بشرية، مادية أو تقنية، تعزز وتقوي الاحساس بالملكية بين المتشاركين. إن الشراكة الفعالة تقتضي الشفافية، الثقة المتبادلة، والاحترام المتبادل بين المتشاركين، وتأسيس كل ذلك على نظام مرتضى للمحاسبة.

تلعب الحكومات دوراً مفتاحياً في تهيئة بيئة معافاة تمكن من المشاركة الشعبية في وضع الاستراتيجية. يجب أن تعطي الحكومة المركزية نموذجاً في حسن القيادة وتشجيع المشاركة الشعبية، وتوفير نظام للحوافز وتخصيص الموارد، وتطوير نظام قانوني وإطار للسياسات يعزز ويسهل عملية المشاركة.

إن نظام حكم لا مركزي سوف يسهل عملية مشاركة شعبية واسعة في كل مراحل صناعة الاستراتيجية، لكن الحكومة الاتحادية يجب أن تكون جزءاً من شراكة متعددة الأطراف في عمليات المشاركة في صنع الاستراتيجية، تكون أطرافها الأخرى الحكومات المحلية، القطاع الخاص، المجتمع المدني

والمجموعات المحلية من السكان. كذلك من المهم ضمان أن تخلو عمليات الشورى من الضغوط التي تمارسها الحكومة أو أي مجموعات أخرى، وأن تكون عادلة وجامعة.

- على الحكومات المحلية أن تلعب دوراً أكبر في صياغة وتنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة، كما يجب تمكينها من الاطلاع على كل المعلومات المتعلقة بالتنمية. إن الإجراءات المتعلقة ببناء القدرات والموارد التي تتاح على مستوى المركز يجب أن تتاح أيضاً على المستوى المحلي، لا سيما كل ماله علاقة بتمكين الشرائح المهمشة والضعيفة من المشاركة الفعالة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

7- بناء القدرات والبيئة الحافزة

- تحتاج استراتيجيات التنمية المستدامة إلى قدرات بشرية ومؤسسية عالية، وهي في ذات الوقت وسيلة هامة لخلق القدرات متعددة الأوجه التي يمكن توظيفها لحل أعقد المشاكل. ويدخل في القدرات البشرية المطلوبة الخبرات الفنية والقدرات التفاوضية، القدرة على فض النزاعات وبناء الإجماع، القدرة على استيعاب واستنباط التجارب المختلفة، وامتلاك منظورات تمكن من التعلم الفعال.

تضم القدرات المؤسسية المطلوبة القدرة على تطوير المشاريع والبرامج وتطوير الرؤية المشتركة والمقاصد التي توحد الناس، وتشجيع السلوك المبدع، وخلق آليات التحفيز.

لابد، بجانب بناء القدرات البشرية والمؤسسية، من اتخاذ الإجراءات التي تحسن البيئة القانونية وبيئة السياسات التي سوف يتم تطوير وتنفيذ الاستراتيجية في إطارها.

- استراتيجيات التنمية المستدامة يجب أن تبنى على المتاح المحلي من المعرفة والخبرات في البلد المعني، بحيث يتم توظيفها بصورة مثلى، ويشمل ذلك المتاح في القطاع الحكومي وخارجه. لابد من تطوير الآليات التي تستطيع بكفاءة حشد قدرات البلاد والمحافظة عليها، وما ليس متوفراً منها مما تحتاجه الاستراتيجية يجب العمل على توفيره وتطويره. لذلك لابد، عند بداية الاستراتيجية، من تقويم المتاح من الخبرات والقدرات السياسية والمالية والعلمية والمؤسسية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو المدني، التي يمكن أن تشارك في بناء وتنفيذ الاستراتيجية.

- الخبرات والمعرفة الشعبية التقليدية يجب الاعتراف بها وتقدير قيمتها الإيجابية عند وضع وتنفيذ الاستراتيجية، لأنها تمثل حكمة وتجارب محلية في القدرة على البقاء والعيش والتكيف مع البيئة والموارد الطبيعية المتاحة، تراكمت عبر السنين.

8- التركيز على النتائج ووسائل تحقيقها

- ينبغي أن تصوّب استراتيجيات التنمية المستدامة لتحقيق نتائج ملموسة في الواقع الاجتماعي، لأن ذلك وحده هو الذي يضمن لها استمرارية الدعم السياسي والاجتماعي. ورغم أن تحقيق المشاركة

الشعبية وغيرها من عمليات التنمية المستدامة تعتبر نتائج إيجابية في حد ذاتها إلا أن المحك الحقيقي هو مقدار ما تحدثه الاستراتيجية من أثر إيجابي يحس به الناس في حياتهم.

- يجب تأسيس عمليات الاستراتيجية على قواعد من التحليل الفني الكفاء ، فالأولويات، مثلاً، يجب أن توضع بحسب نتائج التحليل الفني الجيد للواقع الحالي ولالاتجاهات التي تم التخطيط لها وبرمجتها، والمخاطر المتوقعة، ودراسة الروابط بين المحلي والقومي والتحديات العالمية. لا بد من حساب الضغوط الخارجية الناجمة عن العولمة والتغيرات البيئية ... إلخ عند القيام بأنواع التحليل الفني أعلاه.

إن مثل هذه التحليلات تعتمد أساساً على توفير معلومات ذات مصداقية عند التغيرات البيئية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وكذلك معلومات عن الضغوط وردود الأفعال تجاهها، وصلة كل ذلك بأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها.

- استراتيجيات التنمية المستدامة يجب أن تبنى على الاستراتيجيات والسياسات والعمليات الموجودة سلفاً، وأن تعمل على توحيد وتكامل وتناسق أطر التخطيط والسياسات الموجودة بما يحقق نتائج محسوسة في الواقع. لكن ذلك يقتضي توفر إدارة جيدة تضمن التنسيق بين الآليات والعمليات الجارية، وتتمكن من تحديد وحل الصراعات المحتملة. لا بد من أن تتحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات والعلاقات بين الأطراف الرئيسية المشاركة في الاستراتيجية.

- يجب وضع أهداف واقعية ومرنة في ذات الوقت. إن وضع الأهداف يعين الأفراد والمنظمات على التحديد الكمي والنوعي للمنتجات والخدمات المتوقعة. يجب أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي ولكن في ذات الوقت يمكن تحقيقها في إطار المحددات الحقيقية والمحتملة، كما ينبغي أن توضع على مستوى المنظمات والشركات.

- يجب تحقيق التساوق والتناسق بين أولويات الميزانية وأولويات الاستراتيجية. إن الميزانية السنوية وما يجري فيها من عمليات لتنفيذ السياسات المالية تلعب دوراً محورياً في ربط الآجال قصيرة، متوسطة، وطويلة المدى. لذلك لا بد من دمج الاستراتيجية في عمليات الميزانية بحيث تصبح الميزانية إن هي إلا تنفيذ للاستراتيجية، ومن ثم يتوفر لمكونات الاستراتيجية المختلفة التمويل المطلوب لتحقيق الأهداف الموضوعية.

- يجب تطوير آليات للمراقبة والمتابعة والتقييم والتغذية المرتدة (Feedback) . إن التقييم والتعلم من التجربة يجب أن يكونا مكوناً أساسياً في عمليات الاستراتيجية. إن المراقبة والتقييم للاستراتيجية يجب أن تتأسس على مؤشرات واضحة، وأن تبنى في صلب الاستراتيجية لتوجه عملياتها، وترصد التقدم الذي يتحقق، وتلتقط وتبلور الدروس المستفادة، وتنبه عندما يصبح تغيير الاتجاه ضرورياً. إن من المهم بلورة وتطوير ثقافة تقويمية تمكّن من التعلم المستمر، وتحسين الأوضاع ومواجهة المواقف

المرحلة. وعندما تنضج استجابة السياسات للتحديات وتتطور القدرات التكنولوجية عبر الزمان فإن عمليات المراقبة والتقييم سوف تسمح بالتجديد المنتظم والدائم للاستراتيجية، كما سوف تتمكن مؤسسات الدولة من إنتاج تقارير قومية منتظمة تجعل القائمين على تنفيذ الاستراتيجية يرون بوضوح التقدم الذي تحقق، وتمكّن من محاسبة الحكومة.

9- بناء عناصر الاستراتيجية : إدارة العمليات الحاسمة

• توفر الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة أداة قوية وفعالة لحشد خبرات وقيم وطاقات الأمة وتجعل من ثم التنمية المستدامة ممكنة التحقيق. لكن ذلك يقتضي أن تصبح المبادئ سابقة الذكر متحققة في الواقع على الدوام، ولن يتم ذلك إلا إذا أمكن إنفاذ أربع عمليات حاسمة بصورة مستمرة، وهي :

1.9 - العملية السياسية:

يعتبر توفر الإرادة السياسية القوية والالتزام السياسي التام، على المستوى الاتحادي والمحلي تجاه التنمية المستدامة عنصراً حاسماً في نجاح الاستراتيجية الوطنية. والتحدي الحقيقي هنا هو كيف يمكن خلق قيادات سياسية ذات قدرات في التفكير الاستراتيجي بشأن التنمية المستدامة. إن الذين يمثلون رأس الرمح في الاستراتيجية يجب أن يتحققوا بالالتزام والولاء التام لقضية التنمية المستدامة، وأن يحتضنوها ويعملوا على الترويج لها باستمرار. والمطلوب منهم كذلك وضع استراتيجيات أدنى، على المستوى الولائي والمحلي، وعلى المستوى المدني والمجتمعات المحلية، مع توفير روابط محكمة وفعالة بين كل مستويات الاستراتيجية. ولكي تتحقق إدارة فعالة للعملية السياسية هذه يمكن اتباع الإجراءات الهامة الآتية:

1.1.9 - تحديد الشخصيات المحورية، طبيعية واعتبارية، في عمليات وضع وتنفيذ الاستراتيجية، على المستوى القومي والمحلي.

2.1.9 - تنظيم حلقات نقاش وورش عمل لبناء الوعي الضروري بالتنمية المستدامة، على أن ينتظم في هذه الحلقات والورش الفاعلون المحوريون، مع التأكد من أن يكونوا مشاركين في وضع وتصميم الاستراتيجية منذ بدايتها، ويخص بالذكر هنا الأجهزة الإعلامية.

3.1.9 - التأكد من نقطة الدخول المناسبة في إطار القائم من الخطط والاستراتيجيات ومن ثم حشد الدعم لاستراتيجية التنمية المستدامة.

4.1.9- يجب وضع مآكينة لتقود عمليات الاستراتيجية، وغالباً ما تتمثل هذه الآلية في شكل سكرتارية تضم أشخاصاً ملتزمين بالتنمية المستدامة، ولهم كفاءة إدارية عالية، يأتي بعضهم من الحكومة والبعض الآخر من القطاع الخاص والمجتمع المدني. وتكون السكرتارية مسؤولة لجهاز

أعلى ذو نفوذ سياسي عظيم، قد تكون لجنة أو مجلساً قومياً للتنمية المستدامة يحتوى على تمثيل عريض للجهات الفاعلة في الاستراتيجية.

5.1.9 - يجب تكوين مجلس قومي للتنمية المستدامة، تتكون عضويته من الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والأكاديميين. ولكي يكون المجلس فعالاً فلا بد أن تكون على رأسه سلطة سياسية عليا. ويمكن أن تشمل سلطات المجلس وصلاحياته وواجباته الآتي:

- * تسهيل مشاركة وتعاون المجتمع المدني والاقتصادي والحكومة من أجل التنمية المستدامة.
- * مساعدة الحكومة في اتخاذ القرار ووضع السياسات المناسبة.

- * يعمل على تكامل الجوانب التربوية والمعرفية والاجتماعية والبيئية والاقتصادية.
- * ينظر في الآثار المحلية للمعاهدات والاتفاقات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة.
- * يوفر المشاركة المنتظمة والعليمة في مداولات الأمم المتحدة الخاصة بالتنمية المستدامة.

6.1.9 - يجب ضمان المشاركة الفعالة لوزارة المالية ومجلس الوزراء في وضع وتنفيذ الاستراتيجية منذ بدايتها.

7.1.9 - يجب ضمان مشاركة المؤسسات المحلية في بلورة الاستراتيجية منذ البداية، والعمل على إزالة العقبات التي يمكن أن تعيق مثل هذه المشاركة، مثل ما يوجد في القوانين والسياسات من بنود معيقة.

8.1.9 - يجب وضع وتطوير القوانين والسياسات التي تشجع الابتكار والحوار باعتبارها مكونات ضرورية في عمليات بلورة وتطوير الاستراتيجية.

2.9 - العمليات الفنية

* يحتوي الجانب الفني في صياغة الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة على مجموعة من المناشط: عملية التقييم للوضع التربوي، المعرفي، الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي، تحديد المشاكل، وضع الأولويات بصورة واضحة، تطوير البرنامج الاستثماري، المراقبة والتقييم. ولعل من أهم الإجراءات المطلوبة هنا هي الآتي:

1.2.9 - بناء القاعدة المعرفية والمعلوماتية والتأسيس على الموجود من استراتيجيات. ومعرفة ما يجري الآن وما قد جرى من قبل يعد أمراً ضرورياً لصياغة استراتيجية ذات جدوى. يجب على الاستراتيجية الجديدة أن تأخذ في الاعتبار المشاكل والمحددات التي واجهت الاستراتيجيات السابقة، وكذلك النجاحات التي تحققت والفجوات التي بقيت.

2.2.9 - تحديد القدرات الضرورية لبناء الاستراتيجية على مستوى السكرتارية القومية، الوزارات القطاعية والمؤسسات العامة، وكذلك على المستوى المحلي. تشمل القدرات على المستوى القومي المعرفة الفنية متعددة التخصصات، الخبرات التفاوضية، فض النزاعات، القدرة على

تحقيق الإجماع والتواصل الفعال. وتشمل كذلك القدرة على استيعاب التجارب والرؤى المختلفة بما يمكن من التعلم المثمر.

3.2.9- تطوير إطار لبناء القدرات البشرية والمؤسسية. القدرات المؤسسية تشمل القدرة على تسريع عمليات التغيير الداخلية، تشجيع السلوك الإبداعي، تطوير وتنفيذ آليات التحفيز، تطوير نظم فعالة للمراقبة والتقييم، والقدرة على التكيف على الأوضاع والتحديات الجديدة. ولا بد أن يتزامن هذا مع تطوير القدرات الروحية والأخلاقية والمعرفية للإنسان، وخلق نظام قانوني ومناخ سياسات يمكن من التوظيف الفعال لهذه القدرات والمحافظة عليها.

4.2.9- يجب تقوية القدرات الفنية للسكرتارية القومية التي تقوم بعمليات التنسيق، وإعطاء ذلك أولوية قصوى؛ ذلك أن القيام بواجب التنسيق والتوجيه والقيادة في صياغة الاستراتيجية هو مهمة جسيمة.

5.2.9 - إقامة استراتيجية قطاعية للتنمية المستدامة على المستوى القومي. يجب بذل أقصى الجهود لإشراك الوزارات القطاعية، وكذلك الفاعلين غير الحكوميين في عملية صياغة الاستراتيجية. لعل إحدى الوسائل لتحقيق ذلك هو تكوين فريق خبراء قطاعي يتألف من وزارات ومؤسسات مختلفة، ويكون الفريق مسؤولاً عن الأعمال الفنية الآتية:

* تقييم الأداء التنموي لقطاع بعينه.

* تحديد المشاكل والقضايا الرئيسية التي نجمت عن التقويم.

* وضع الأولويات بصورة أولية، وصياغة الأهداف.

* صياغة الاستراتيجية القطاعية، وضع البرنامج الاستثماري وخطة العمل.

6.2.9- يجب وضع إطار منهجي لصياغة الاستراتيجية، كالذي بين أيدينا في هذا البحث على أن يراعي الأوضاع الخاصة لكل بلد. إن الإطار المنهجي الموجه يبين ما ينبغي فعله، وكيف يفعل، لذلك فهو من أوائل ما يبدأ به من مهام الاستراتيجية.

7.2.9- يجب إعداد الموجهات الكمية والعملية لتحقيق التكامل الذي تقتضيه الاستراتيجية. ليست هناك صفات جاهزة لتحقيق التكامل، وليس من الممكن تحقيق تكامل تام. يجب إعداد مذكرات وإجراءات وموجهات لكل نوع من أنواع التكامل المطلوب؛ التكامل بين الميزانية والاستراتيجية وربطهما ببعض، التكامل بين الجوانب التربوية والمعرفية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وربط الاستراتيجيات المحلية بنظيرتها القومية، وكذلك تكامل السياسات القطاعية والكلية.

8.2.9- وضع مؤشرات للتنمية المستدامة، ويمكن الاستفادة في ذلك مما هو موجود في الأدبيات العالمية.

9.2.9- تحديد المقاصد والغايات في الاستراتيجية وتحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها، على أن يتم ذلك من خلال المنابر المناسبة مثل لقاءات وحوارات المائدة المستديرة.

10.2.9- يجب وضع نظام للتنسيق بين السياسات ذات الصلة بالحوار التربوية والمعرفية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية. مثل هذا النظام مطلوب لتفادي التناقض بين السياسات في محاور الاستراتيجية الأساسية، ولضمان أن تدعم السياسات بعضها بعضاً.

11.2.9- يجب التركيز على القضايا الجوهرية في التنمية المستدامة، والحوارات التي تتم حول السياسات والبرامج أولى أن تبدأ بالمواطن التي فيها كسب للجميع (win-win) ثم تنتقل إلى تلك الأصعب. هكذا يمكن المحافظة على الاهتمام بالاستراتيجية.

12.2.9- يجب إعطاء الاهتمام الكافي بخطط وميزانيات العمل، ذلك أن استراتيجيات التنمية المستدامة هي توجهات وأدوات كلية تحتاج إلى أن تترجم على صعيد الواقع في شكل أعمال جزئية. مثل هذه الأعمال الجزئية يمكن أن تشمل تغيير السياسات والقوانين والمؤسسات والمنظمات، ورفع القدرات الحكومية وبناء قدرات المجتمعات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، وتطوير عدد من البرامج والمشروعات والترويج لها.

13.2.9- إن بناء القدرات من أجل استراتيجية التنمية المستدامة ينبغي أن يتم بصورة متواصلة ، ذلك أن صياغة الاستراتيجية، وتحليل أوضاع القطاعات، وتبيّن المشاكل، وتحديد الأولويات وضمن التنسيق على المستوى الأفقي والرأسي، كل ذلك يحتاج إلى خبرات وقدرات فنية مختلفة. ولا يقل أهمية عن ذلك تقوية القدرات على المستوى المحلي، ذلك أن المؤسسات على المستوى الولائي أو على مستوى المحليات تلعب دوراً محورياً في ابتداء وصياغة وتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الوطنية.

3.9- عمليات المشاركة

المشاركة تقتضي الانخراط التام من قبل الفئات المختلفة فيما يناسبها من أعمال الاستراتيجية بما في ذلك التصميم، تبادل المعلومات، اتخاذ القرار، التنفيذ .. إلخ. ولكن من الضروري تقدير كم من المشاركة ممكن وضروري، ومن ثم تطوير الآليات التي تحقق ذلك المستوى من المشاركة، مثل المجموعات المحورية، الموائد المستديرة، ورش العمل وتقنيات مشاركة المجتمع المدني ... إلخ. ومن أهم الخطوات في هذا الاتجاه الآتي:

1.3.9- يجب صياغة عمليات مشاركة متعددة المستويات وضامة لجميع المطلوب مشاركتهم. يمكن أن تقوم السكرتارية القومية والمجلس القومي للتنمية المستدامة بتحديد المجموعات المحورية التي تجب مشاركتها، والقضايا التي تجب مناقشتها، ومنهج المشاركة وكيفية الاستفادة من نتائج مشورتهم.

- لابد من تطوير آليات تمكن من مشاركة جميع القطاعات الحكومية والخاصة والأكاديمية ومنظمات المجتمع المدني في صياغة الاستراتيجية.
- 2.3.9- إن عمق واتساع المشاركة يعتمد على توفر الموارد المالية، والوقت المطلوب للقيام بعمليات المشورة. ولأن الموارد محدودة في العادة فلا بد من تحديد أعداد المشاركين وطرق مشاركتهم ابتداءً.
- 3.3.9- لابد أن تتوفر الشفافية العالية لعمليات المشاركة، ولا بد أن تكون مسؤوليات المؤسسات المختلفة واضحة.
- 4.3.9- لابد من توظيف وسائل الاتصال بصورة فعالة لتحقيق هدفين، أولهما جعلها منبراً للجدال والحوار حول التنمية المستدامة واستراتيجيتها، وثانيهما توظيفها لخلق الوعي الجمعي بقضايا التنمية المستدامة.
- 5.3.9- لابد من تطوير طرقٍ خلاقية ومبدعة للترويج وجذب الانتباه والترغيب في التنمية المستدامة، بجانب الطرق المعهودة (المذكرات، الموجهات، التدريب، البحوث ... إلخ). ومن أنجع الوسائل تلك التي تعتمد على نظامٍ لتحفيز المادي والأدبي لكل عملٍ خلاقٍ ومبدعٍ مما يشجع على التحسين المستمر للأداء.
- 4.9- عمليات حشد الموارد
- يعتمد إنفاذ الاستراتيجية على توفر الموارد المالية، والحكمة المأثورة تقول بأن التميز يجذب الموارد، لذلك لابد، عند صياغة الاستراتيجية، من التأكد أن أهدافها وأولوياتها والبرنامج الاستثماري الذي وضع لها، واقعية وقابلة للتنفيذ كذلك يجب أن يكون مناخ السياسات والبيئة المؤسسية جاذبة للموارد. إن من أهم الإجراءات المطلوبة لسياسة فعالة في حشد الموارد ما يلي:
- 1.4.9- إن الموارد المالية الكافية والمنتظمة لابد منها من أجل وضع وتنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة، فهذه الموارد مطلوبة لابتداء الاستراتيجية، ولانتظام العمل في محاورها المختلفة، ولإنفاذ السياسات والبرامج الناجمة عنها.
- 2.4.9- الموارد المطلوبة لاستراتيجية التنمية المستدامة قد يأتي بعضها من الموارد المحلية والبعض الآخر من الموارد الأجنبية، ولكن لابد من ضمان توفر الموارد المحلية لكل مشاريع الاستراتيجية. ويعبر توفير الموارد المحلية عن التزام الحكومة نحو عمليات الاستراتيجية، كما يضمن الملكية الوطنية لها، ويضمن استمراريتها. إن الاستراتيجيات التي يكون المكون الأجنبي هو الغالب في تمويلها إما أن يكون مصيرها التوقف عن الاستمرار وإما أن تبتعد عنها مجموعات من الفئات الوطنية المحورية في تنفيذها.
- 3.4.9- إن القدرة على إعادة التوزيع الداخلي للموارد المتاحة يحسّن وضع الملكية القومية للاستراتيجية، كما يحسّن أيضاً تكامل الاستراتيجية مع عمليات الميزانية والاستثمار الجارية في

البلاد ويزيد بصورة جذرية التدفقات النقدية نحو استراتيجية التنمية المستدامة. لذلك من المهم تقييم وضع التدفقات النقدية في البلاد وعلاقة ذلك بأهداف استراتيجية التنمية المستدامة، وتحديد نقاط دخول يمكن من خلالها أن تؤثر الاستراتيجية في توجيه التدفقات النقدية نحو استثمارات الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة. هذا التمرين يجب أن يتم بصورة مستمرة لأن التنمية المستدامة بطبيعتها عملية مستمرة. إن المقاصد الجيدة الصياغة والبرامج والأولويات الواضحة التي تتضمنها استراتيجية التنمية المستدامة أكثر قدرة على جذب الموارد من استراتيجيات الماضي المبنية على قائمة من الأماني مستحيلة التحقيق.

4.4.9- لا بد من ضمان المشاركة التامة من قبل القطاع الخاص في عمليات صياغة وتطوير الاستراتيجية. إن من مشاكل القطاع الخاص في كثير من الدول عدم الاعتراف الكامل بدوره أو عدم وضوح هذا الدور في عمليات الاستراتيجية بسبب عدم الثقة المتبادل بين الحكومة ورجال الأعمال. ويبدو أن المشكلة الأساسية تكمن في اختلاف وجهات النظر حول دور القطاع الخاص في الأجندة الوطنية وكيفية القيام بهذا الدور، وربما يكمن الحل في ظل أرضية للحوار المفتوح بين الحكومة ورجال الأعمال حول دور الأخير في التنمية المستدامة.

5.4.9- يجب تصميم آليات تمكن جهات الدعم الخارجية من المشاركة منذ البداية في عمليات الاستراتيجية. بينما تظل الدولة محافظة على ملكيتها التامة لهذه العمليات. إن من المهم الإدارة الحكيمة والفعالة للعلاقات مع الدول المانحة حتى تتمكن الدول المتلقية من الاستفادة من هذه العلاقات.

6.4.9- يجب وضع خطة استثمارية أو سلسلة من المشاريع المقترحة بغرض تنفيذ الاستراتيجية، وترجمتها إلى أفعال. إن وضع المشاريع والبرامج هو خلاصة العمليات الاستراتيجية، ولكن القدرات الفنية المطلوبة لذلك قد تعوز الكثير من الدول. لذلك على الدولة حشد كوادرها الفنية المؤهلة في الداخل والخارج وطلب الدعم الفني من الدول الخارجية بغرض وضع برنامج استثماري يكون مقنعاً من الناحية الفنية والعملية.

7.4.9- يجب أن تلتزم الدول المانحة بعناصر الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في دعمها للدول النامية، ولا تطالبها بوضع خطط أو برامج جديدة.

10- صياغة الاستراتيجية

1.10- الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة ينبغي أن تبنى على ما هو موجود من استراتيجيات وخطط، أما المبادرة بها فيمكن أن تأتي من أي مصدر مناسب : رأس الدولة، وزير المالية، ورشة عمل قومية، أو الوكالات والمؤسسات الموكولة إليها تنفيذ خطط اقتصادية واجتماعية أو بيئية. عادة ما تبدأ عمليات الاستراتيجية من صياغة وتطوير ... إلخ بمذكرة مبادرة تحتوي على تعريف

باستراتيجية التنمية المستدامة، ما لها وما عليها، وكيف يمكن أن تبنى على الاستراتيجيات والعمليات الموجودة فعلياً، والمنافع التي يمكن أن تحققها، وماذا يترتب على تبنى الاستراتيجية. هذه المذكرة يتوقع أن تُعد من قبل السكرتارية القومية التي ذكرنا آنفاً بالتعاون والتنسيق مع مكتب رئيس الجمهورية أو مكتب رئيس مجلس الوزراء. وتتبع بقية عمليات الاستراتيجية إجازة مذكرة المبادرة أو التفاهم الذي يتم التوصل إليه من جراء مناقشتها. لذلك فإن مذكرة المبادرة تلعب دوراً أساسياً في عمليات الاستراتيجية، كما تتحدد بمقتضاها صلاحيات السكرتارية القومية، وتبدأ عملياً إجراءات صياغة الاستراتيجية.

2.10 - العمليات التي تتبع إجازة مذكرة المبادرة والتفويض بصياغة الاستراتيجية يمكن تلخيصها في الرسم البياني التالي؛ ويبرز الرسم البياني الدور المحوري للشورى العامة والمشاركة الفعالة للفئات المحورية في كل عمليات الاستراتيجية.

3.10 - أهمية تقويم الوضع الحالي في المحاور المختلفة التي تستهدفها الاستراتيجية، وذلك من خلال البحوث وورش العمل التي يمكن أن تقوم بها الجامعات ومراكز البحوث والسياسات والوكالات الحكومية. ومن أهم مكونات الواقع المطلوب دراستها هي الاستراتيجيات الحالية، لا سيما القضايا التي تهم بها، أهدافها ونتائجها التي حققتها حتى الآن. والغرض من كل ذلك هو تحقيق التنسيق بينها وتكاملها ما أمكن ثم تأسيس استراتيجية التنمية المستدامة على دعائم هذه الاستراتيجيات القائمة.

4.10 - تحديد المشاكل والمحددات الحقيقية وأسبابها، التي يجب أن تتركز حولها جهود الاستراتيجية وخطط العمل التي تتبعها. لأن الموارد شحيحة والقدرات التنفيذية محدودة وجب أن تقلل وتحدد المشاكل ذات الأولوية في المعالجة. الواقع أن نصف عمليات تطوير الاستراتيجية تنتهي في مرحلة تحديد المشاكل ذات الأولوية، لأن التشخيص الصحيح للمشاكل يؤدي إلى الحلول الصحيحة لها. تعتبر مشاركة الجمهور، حتى في هذه المرحلة من الاستراتيجية التي تعتبر فنية، دائماً مهمة، لا سيما لأولئك الذين يتأثرون مباشرة بتلك المشاكل التي تم تحديدها.

5.10 - إن تحديد الأولويات يأتي تلقائياً من تحديد المشاكل ذات الأولوية، ولكنه ليس تمريناً يقوم به عدد محدود من الناس المختارين، بل هو شورى كثيفة لكل الفئات المحورية في الاستراتيجية.

11- تنفيذ الاستراتيجية

* الصياغة الجيدة للاستراتيجية ليست ضماناً لتنفيذها بصورة فعالة، بل لابد من التأكد أن الاستراتيجية تنسجم وتتكامل بصورة فعالة مع السياسات التنموية الأوسع للبلاد، ولابد من وجود المؤسسات التنفيذية المقتردة. ويمكن تلخيص أهم الجوانب التنفيذية في الآتي:

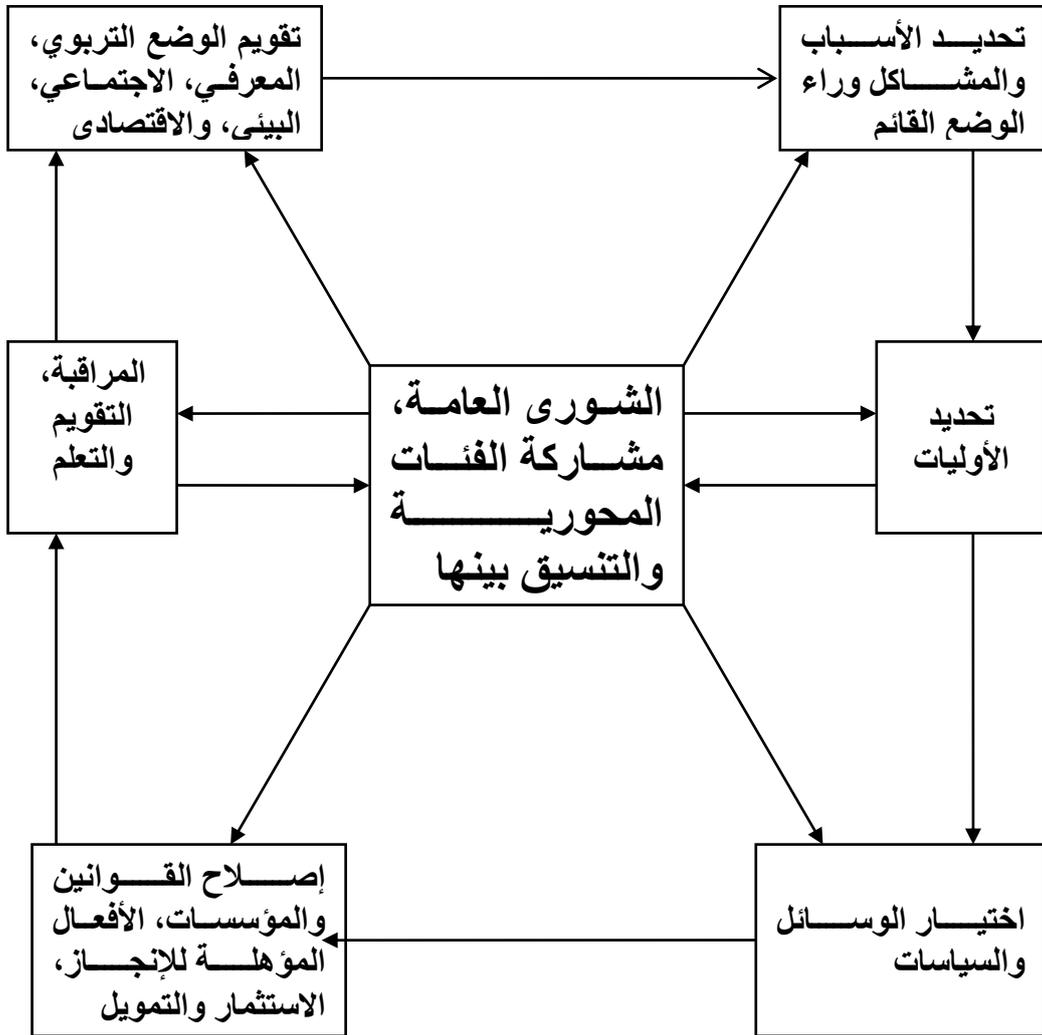
1.11- توضيح الأدوار والمسؤوليات لكل جهة تنفيذية في الاستراتيجية والتأكد من قيامها بتلك المسؤوليات على الوجه الأتم، وكذلك تبيان مجالات العمل المشترك بينها.

2.11 - إعداد خطط العمل وتحديد مواقيت التنفيذ. تكون خطة العمل عادة لعام واحد، لذلك ينبغي تفصيل المناشط التي سوف يتم تنفيذها، والنتائج منها والجدول الزمني لذلك. يجب أن يعد خطط العمل السنوية هذه أولئك الذين يتولون تنفيذها، ويمكن اعتبار ذلك عاملاً ضابطاً ذاتياً ومؤشراً جدياً لهم.

3.11 - وضع السياسات والقوانين والأطر التنظيمية الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية. قد يقتضي تنفيذ الاستراتيجية وضع سياسات جديدة للاقتصاد، والاستثمار، والسكان، والموارد الطبيعية، والتعليم، والتجارة... إلخ، وقد يقتصر الأمر على تقوية السياسات القائمة، أو الجمع بين هذا وذاك. لذلك يجب تفويض المصالح الحكومية المعنية بتنفيذ الاستراتيجية للنظر في مآلات السياسات والمآلات القانونية لتنفيذ الاستراتيجية.

4.11- إعداد المشاريع والبرامج وحشد الموارد اللازمة لتنفيذها. تعتبر البرامج والمشاريع الأدوات الأساسية لترجمة أهداف الاستراتيجية إلى مجموعة مناشط محددة. إن التخطيط الدقيق والسليم والفعال للبرامج وتصميمها وإعدادها يعتبر أحد المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي. لذلك، وبغض النظر عن مصادر التمويل، يجب أن تبرمج مناشط استراتيجية التنمية المستدامة وتوضع في شكل مشاريع جاهزة للتنفيذ.

رسم بياني رقم (2)



5.11- يعتبر الاتصال الجماهيري الجيد من الأدوات المهمة في تنفيذ الاستراتيجية، لأنه يحقق المشاركة الموسعة وملكية الاستراتيجية من قبل قطاعات واسعة من المواطنين، وهو أيضاً وسيلة لمنع النزاعات لأنه يبرز اختلاف وجهات النظر بين المنظمات في القضايا الاستراتيجية وطرق التعامل معها قبل استفحالها.

تلعب وسائل الإعلام القومية والمحلية دوراً حيوياً في عمليات الاستراتيجية وذلك بتوفير المعلومات للفئات المحورية في الاستراتيجية عن التقدم الذي أحرز، والإجماع الذي يتم، وخلق وعي بأهمية التنمية المستدامة، وحث الناس على المشاركة. وتلعب الوسائل الإعلامية دوراً مهماً أيضاً في خلق وعي لدى الحكومة بأهمية المعلومات والاتصال والتعليم في خلق مشاركة فعالة من قبل المواطنين. وهناك أيضاً دور مهم للوكالات والمنظمات الحكومية في خلق الوعي أو زيادته لدى المواطنين بالتنمية المستدامة وعلاقتها بالرؤية التي تتبناها الدولة والتخطيط الاستراتيجي المؤدي إلى تحقيقها.

12- المراقبة والتقييم

تعتبر عمليات المراقبة والتقييم والتعلم من أهم عمليات الاستراتيجية التي تضمن تطويرها وتحسينها المستمر نحو تحقيق التنمية المستدامة. والواقع أن القليل من استراتيجيات التنمية المستدامة في العالم تهتم وتدرك أهمية المراقبة والتقييم لنجاحها، وبعض الدول لا تملك المؤسسات والمقومات الفنية اللازمة لذلك.

1.12- لعل أهم الصعوبات التي تواجه عمليات المراقبة والتقييم في الاستراتيجيات هي الآتي:

- * غياب ثقافة التقييم، بل والموقف السالب من التقييم غالباً؛
- * عمليات التقييم التي تقف وراءها جهات أجنبية لأغراض المحاسبة على التمويل تتم من قبل طرف ثالث ولا يكون للشريك الوطني دور فيها؛
- * التخوف من أن يؤدي التقييم إلى مقارنات غير مناسبة مع مستويات عالمية؛
- * عدم الاتفاق على التعريفات والمؤشرات مما قد يؤدي إلى عدم اتساق في المعلومات والبيانات؛
- * مشكلة الحصول على البيانات والوصول إلى الفئات المحورية في الاستراتيجية؛
- * مشكلة تكامل التقييمات المختلفة التي تقوم بها جهات مختلفة، مثل الحكومة والمجتمع المدني، أو الوزارات الحكومية المختلفة، وكيف يمكن الجمع بينها وتحقيق تجانسها؛
- * مشكلة طبع التقييم من أجل إرضاء السلطة السياسية.

2.12- يحتاج التنفيذ الفعال لاستراتيجيات التنمية المستدامة إلى عمليات متابعة ومراقبة لما يجري والوصول إلى فهم لما يعمل وما لا يعمل. إن رصد وتوثيق التغيرات التي تحدث ومن ثم تغيير السياسات والأولويات بحسب ذلك يعتبر وجهاً مهماً من أوجه المراقبة والتقييم والتعلم.

3.12- إن عمليات المراقبة والتقييم الصحيحة يجب أن تشمل مراقبة وتقييم عمليات الاستراتيجية، مراقبة وتقييم نتائج العمليات، ومراقبة وتقييم آثار العمليات. تقييم العمليات يقيس مستوى تنفيذ المناشط ومدى فعاليته؛ ويعني تقييم النتائج بقياس النتائج المحسوسة قريبة المدى؛ بينما يعني تقييم الآثار بتلك النتائج طويلة المدى وغير المباشرة التي تنجم عن التدخل الاستراتيجي.

4.12- تتراجع عادة أهمية مراقبة وتقييم عمليات الاستراتيجية بعد مضي فترة من التنفيذ والنضج في الممارسة، وتزايد بدلاً عن ذلك أهمية المراقبة والتقييم للنتائج والآثار لأن ذلك يرتبط بتواصل الدعم السياسي للاستراتيجية.

5.12- يفضل وضع معايير التقييم في مرحلة تصميم الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة على أن تكون هذه المعايير متسقة تماماً مع المقاصد الوطنية للتنمية المستدامة.

6.12- يعتبر وضع المؤشرات من العناصر الهامة في عمليات التقييم والمراقبة. هذه المؤشرات يمكن أن تكون كمية أو نوعية، وينبغي أن تعكس وضع واتجاهات عملية أو منتج معين. تعد التقارير السنوية بناءً على هذه المؤشرات حتى تتمكن الفئات الخيرية في الاستراتيجية رؤية التقدم الذي أحرز.

7.12- يمكن للمراقبة والتقييم أن تكون داخلية، خارجية أو مشتركة. عمليات المراقبة والتقييم التي يقوم بها مقوم خارجي تطلبها عادة مؤسسات تمويل أجنبية ترغب في تقارير أداء خالية من التحيز. أما عمليات التقييم المشتركة فيتم فيها التعاون بين خبراء محليين وأجانب.

8.12- تقتضي عمليات المراقبة والتقييم الفعال الآتي:

* أن تكون تشاركية بحيث تتاح مشاركة مختلف الفئات ذات المصلحة في البرنامج المعين (المديرين، الممولين، المستفيدين ... إلخ) في تصميم وتنفيذ التقييم بحيث تستصحب كل حاجات وأفكار وهموم هذه المجموعات.

* أن تكون عملية ومناسبة لغرضها وتوفر معلومات كافية ومفيدة لمديري البرنامج.

* أن تكون تفكرية بحيث تقوم كل منظمة بتحليل أهدافها وقدرتها على تحقيقها من خلال المراجعة والتفكر في خبراتها المكتسبة من العملية التنموية. ينبغي على المؤسسات أن تركز على التعلم من إخفاقاتها كما تتعلم من نجاحاتها. ينبغي أن لا تنظر المؤسسات إلى عملية المراقبة والتقييم باعتبارها عمليات بحث عن المثالب بل باعتبارها أداة مفيدة لتقوية المنظمة وحشد التزام العاملين بها وتحسين أدائها.

13 - استدامة عمليات الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة

تعتبر عمليات التنمية المستدامة حلقات متصلة ودائرية من تخطيط وأعمال وتعلم وتخطيط وأعمال، وهكذا. وتشمل أهم عناصر استدامة عمليات الاستراتيجية الآتي:

1.13- خلق ثقافة التنمية المستدامة، بحيث تصبح عمليات الاستراتيجية هي نظام حياة للمجتمع، ويصبح التكامل بين الأبعاد التربوية والمعرفية والاجتماعية والبيئية والاقتصادية حاضراً على الدوام في الحياة العملية للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين.

2.13- إعطاء الوضع المؤسسي لعمليات الاستراتيجية بحيث لا تصبح عملاً عشوائياً، أو عملاً يتم لمرة واحدة ثم يطويه النسيان. كذلك يجب أن تصبح عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية جزءاً من آلية العمل اليومية للدواوين الحكومية، وأن يتم دمجها في السياسات التنموية.

3.13- لا بد من وضع القوانين المناسبة وآليات إنفاذها بحيث تنضبط العلاقات المختلفة في عمليات الاستراتيجية.

4.13- لا بد من التنسيق الفعال بين كل العناصر الفاعلة في الاستراتيجية، ولن يتم ذلك إلا إذا أصبحت عمليات الاستراتيجية جزءاً من عمليات اتخاذ القرار الحكومي، وجزءاً من الميزانية السنوية.

5.13- لا بد من تفعيل الاتصال الجماهيري والمشاركة الفعالة، وإنشاء منابر للشورى على المستوى القومي والولائي والمحلي بما يضمن انتظام المشورة على كل هذه المستويات، وفي جميع القضايا الجوهرية التي تتكون منها الاستراتيجية.

6.13- لا بد من حشد وتقوية وتوظيف القدرات القومية من أجل عمليات دائمة ومستمرة لاستراتيجية التنمية المستدامة. من المهم أن تتم بصورة منتظمة عملية تحديد القدرات والخبرات المتاحة وتوظيفها بحسب حاجة الاستراتيجية، وبحسب طبيعة تلك الخبرات والقدرات. كذلك من المهم الاستفادة من المعرفة والمؤسسات التقليدية وتقوية القدرات المحلية. ويلعب التدريب الدائم، بشقيه الرسمي وغير الرسمي، دوراً مهماً في رفع القدرات وتزويد عمليات الاستراتيجية بالمهارات والخبرات الضرورية بشكل دائم. وسوف يتوفر الحد الأدنى من الموارد المالية القومية والمحلية لضمان استمرار عمليات الاستراتيجية بصورة دائمة إذا كان هناك الفهم والالتزام بالتنمية المستدامة لدى الحكومة والمواطن.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ