

إدماج أهداف التنمية المستدامة في الخطة
الوطنية
(تجربة السودان)

مدخل:

- بالنظر لأهداف و غايات التنمية المستدامة نجد أن بعضها اتخذ شكل الهدف و البعض الآخر شكل النتيجة و جزء ثالث اتخذ شكل و صياغة السياسات. يجب إن يتم توطين أهداف التنمية المستدامة في خطط التنمية الوطنية (القطرية) و ليس العكس, ذلك لأن مدى أهداف التنمية المستدامة خمسة عشر عاما بينما خطط التنمية متوسطة المدى لا تتعدى الخمس سنوات. عليه سيتم تنفيذ اهداف التنمية المستدامة في ثلاث خطط خمسية هي 2016 – 2020 و 2021-2025 و اخيرا 2026-2030. ان التوطين لا يعنى المسح و اللصق انما يوجب التوطين اعادة قراءة هذه الاهداف من منظور قطري.

- الهدف الأساسي من هذه القراءة:
- تحليل الأهداف والمؤشرات وجعلها موائمة للواقع التنموي في السودان .
- تقوية الإحساس بالملكية الوطنية للأهداف على كافة مستويات الحكم وبين كافة الشركاء .
- تكون عملية التوطين بمثابة المحرك نحو خطة تنموية وطنية شاملة ويمكن مقارنتها دولياً

سيناريوهات التوطين:

- 1- هل نعتد الأهداف العالمية دون تعديل؟
- 2- هل نكيف الأهداف العالمية مع الخصائص الوطنية، دون تغيير جوهري فيها؟
- 3- هل نقوم بتحويل الأهداف العالمية وبتكييفها جوهريا بما يتلاءم مع الخصائص والأولويات الوطنية، ومستوى التنمية في البلاد؟

الخطوات

- تحديد الرؤية والموقف العام وما هو موقع أهداف الألفية بالنسبة لخطة التنمية الوطنية
- تكيف الغايات (والأهداف) العالمية وجعلها ملائمة للخصائص والظروف والأولويات الوطنية، ومستوى التنمية في البلد.
- تحديد أهداف وسيطة قابلة للمساءلة السياسية، متناسبة مع دورة التخطيط الوطني.
- ترجمة الغايات (والأهداف) خطط عمل تنفيذية سنوية.
- تقدير كلفة هذه البرامج والسياسات، واستخدام ذلك في مناقشة ووضع الموازنة السنوية والسعي لإدماجها فيها؛ واستخدامها في التفاوض على مساعدات التنمية مع الجهات المانحة.

خطوات التوطين

- تم التعامل مع أهداف التنمية المستدامة كسياسات عامة كونية كما تم النظر إلى الأجندة الأفريقية 2020-2063م على أنها أهداف عامة إقليمية و عليه تم إجراء تحليل استراتيجي و نعى به تحليل الأوضاع القطرية من منظور إقليمي و عالمي. و استخدمت لذلك أدوات التحليل التالية.

- (SIPESTEL) و نعى (S – science, I – information and communication, P – political, E – economy, S- Security and military, T – technology, E – environment, (and L- laws and legislations.

-
- (the 7 S) و تعنى
- S1 – Structure
- S2 – System
- S3 – Style
- S4 - Sources (Staff)
- S5 – Skills
- S6 – Shared values
- S7 – Strategy.

- و كانت أهم مخرجات التحليل تحديد الرؤية و
الغايات و من ثم تحديد أهم القضايا و أخيرا تحديد
المسار الاستراتيجي.
- الرؤيا تم تعديلها كالآتي.

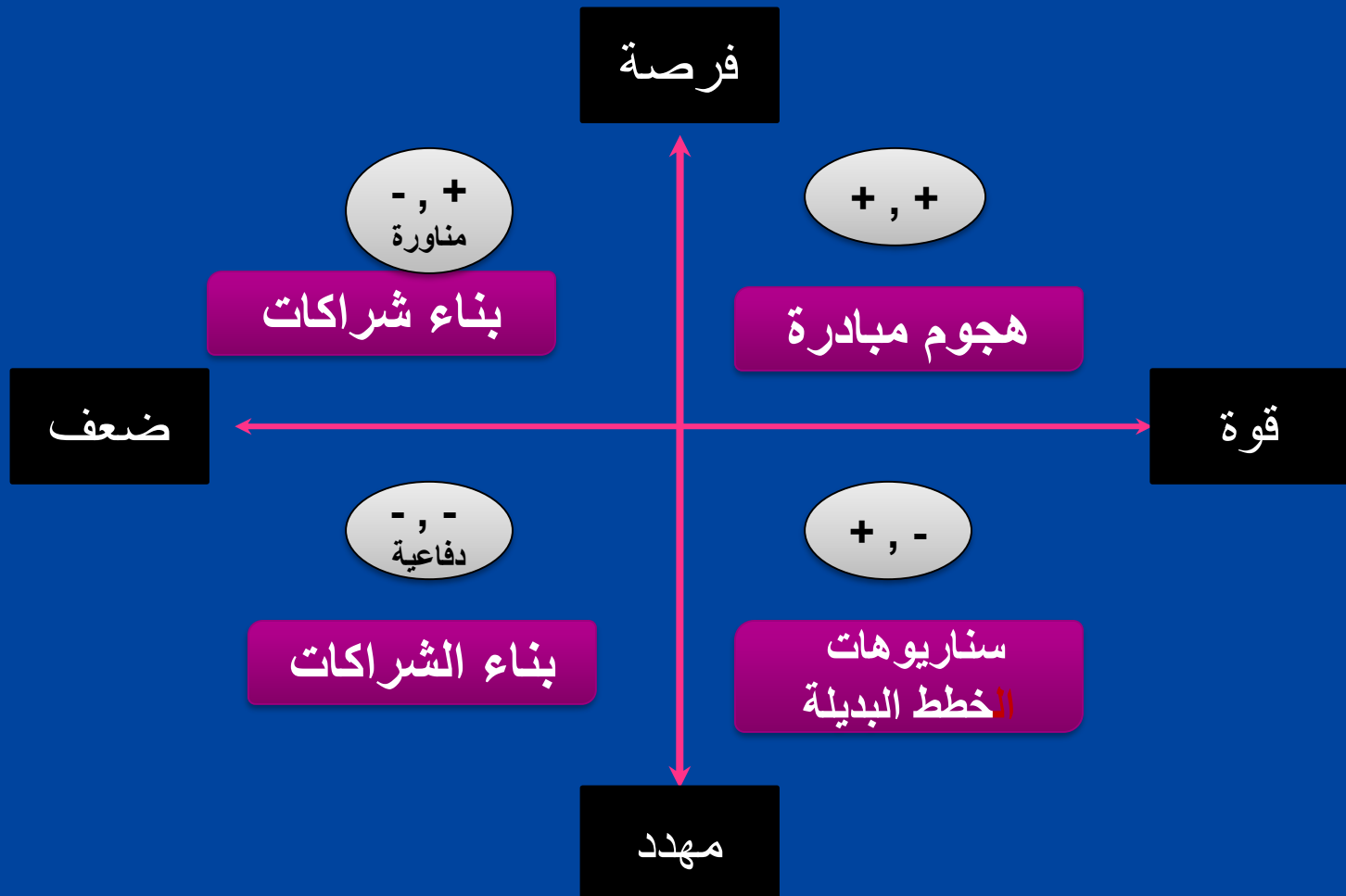
- مجتمع قائم على التوافق الوطني والتعايش السلمي
والعدالة الاجتماعية والشاركة العالمية والإقليمية
لتحقيق التنمية المستدامة.

- تمت إضافة غاية ومجال للبيئة.

- تعزيز المرونة والقدرة على الصمود في مواجهة الأخطار المرتبطة بالكوارث الطبيعية وتغير المناخ ، وحماية الموارد الطبيعية والموارد المائية، وحفظ النظم الايكولوجية واستخدامها على نحو مستدام، مع الالتزام التام بالاتفاقيات العالمية في المجال البيئي.

- تحديد أهم القضايا والتي بتحليلها مع استصحاب الرؤيا والمسارات الإستراتيجية تم إنتاج وثيقة السياسات العامة للدولة والتي شكلت المرجعية الأساسية لإعداد الخطة

تحديد المسار



نموذج تحليل قضية

النتائج:

- انخفاض نسبة التسرب
- انخفاض نسبة الأمية في الفئة العمرية من 15 سنة فما دون.
- انخفاض معدل جرائم الأحداث.
- انخفاض نسبة عمالة الأطفال.
- انخفاض نسبة التشرد.

الآثار

- ارتفاع نسبة التسرب
- ارتفاع نسبة الأمية
- ارتفاع جرائم الأحداث.
- ارتفاع عمالة الأطفال.
- ارتفاع نسبة الأطفال المشردين

المشكلة المحورية

ضعف الاستيعاب
بمرحلة الأساس



الهدف المحورى

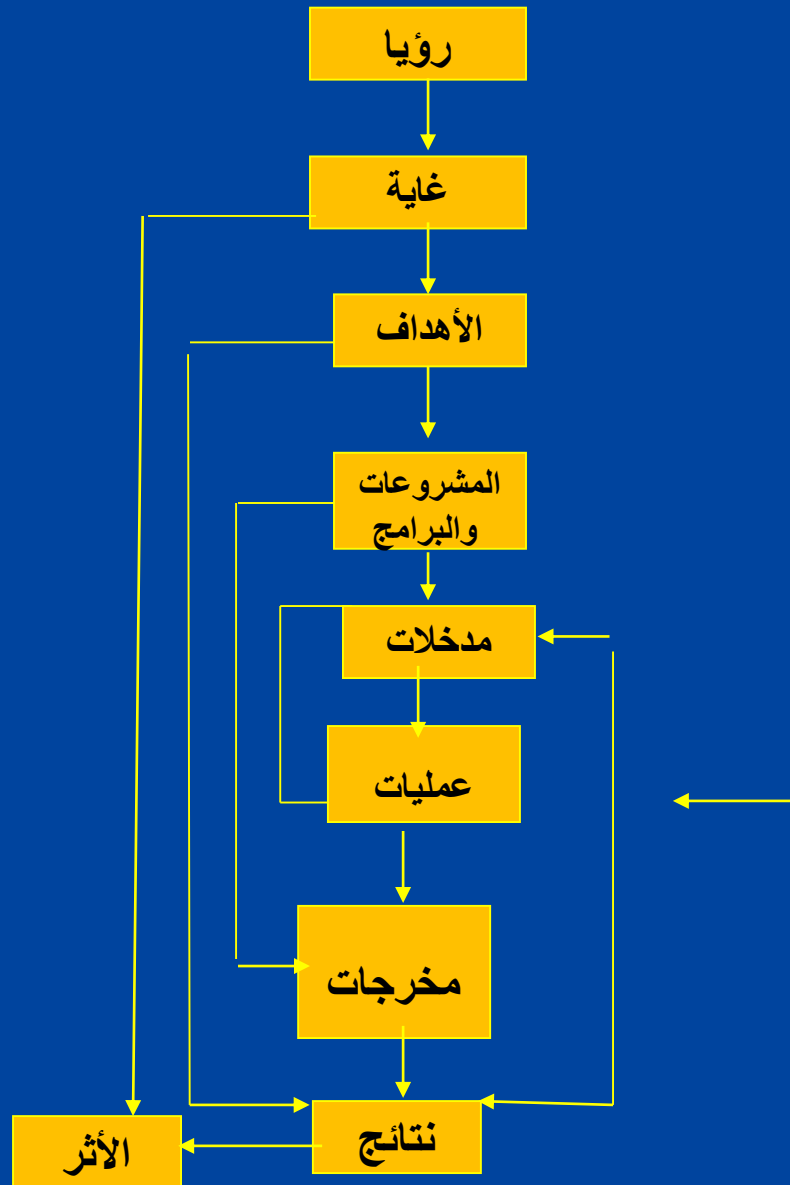
زيادة الاستيعاب
بمرحلة الأساس من
65% إلى 75%

الوسائل

- تحسين البيئة المدرسية (هدف).
 - تطوير المنهاج (هدف).
 - رفع قدرات المعلمين (هدف).
 - التوسع في استخدام الوسائل (سياسة).
 - المتابعة الأسرية للتلميذ (سياسة).
 - عدم قبول الأطفال دون سن التمدرس (سياسة).
 - دعم الأسر الفقيرة (هدف) / (سياسة).
 - إعطاء الأولوية في الإنفاق للتعليم (سياسة)
- التعليم

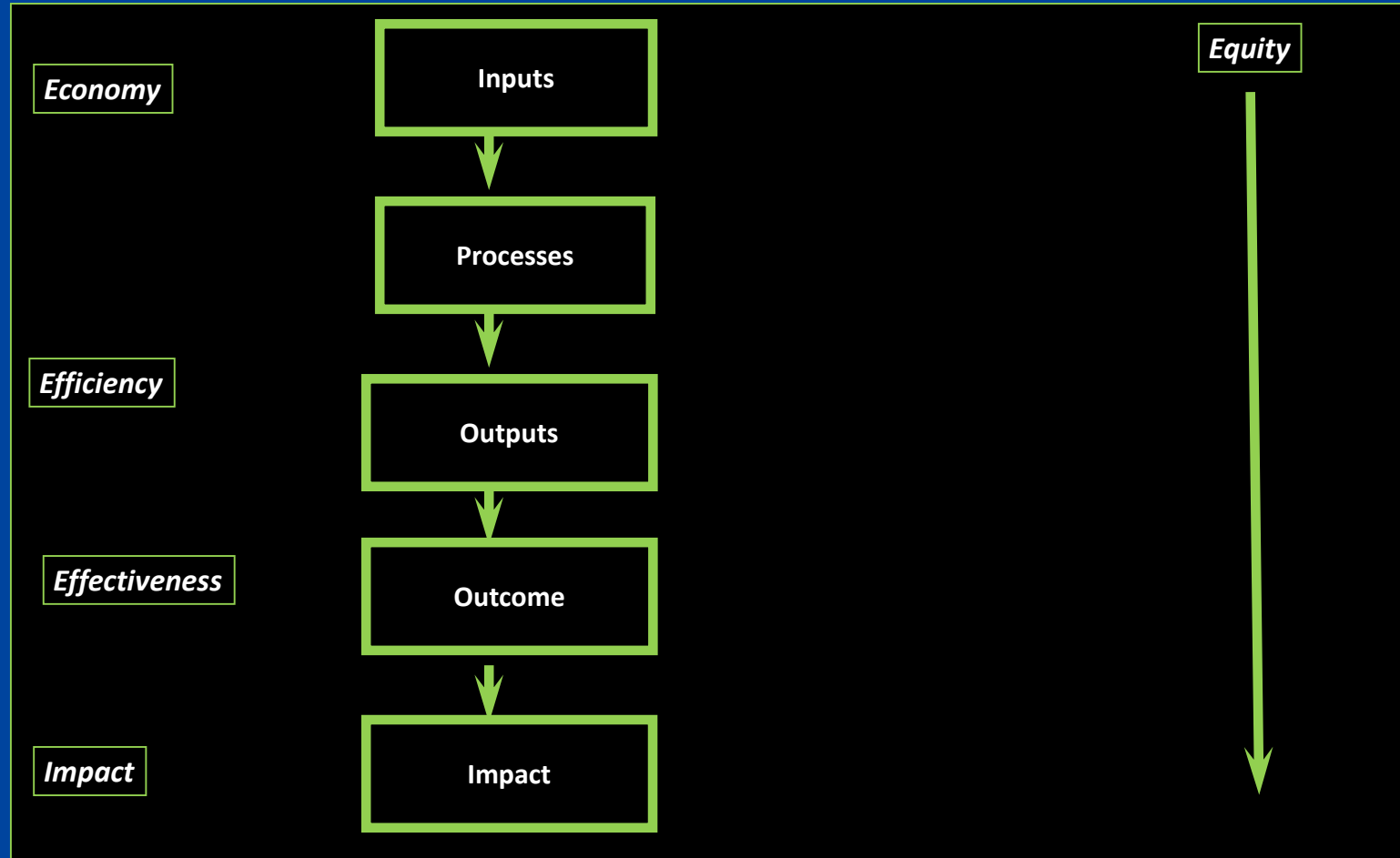
الأسباب:

- تدهور البيئة المدرسية.
- صعوبة المنهج
- ضعف أداء المعلم
- ضعف استخدام الوسائل
- ضعف المتابعة الأسرية.
- استيعاب صغار السن.
- الوضع الإقتصادي للأسرة.
- ضعف الإنفاق الحكومي على



المتابعة والتقويم

Monitoring and evaluation: 4 'E's and an 'I'



مؤشرات القياس

من هنا تبرز أهمية استخدام مؤشرات القياس فى تقارير الأداء السنوية. فقد أضحت المؤشرات أحد أهم المركبات التى يقوم عليها التخطيط الإستراتيجى. فهى أدواته لتشخيص الواقع المعاش وعبرها يتم تحديد الغايات فضلاً عن رصد ما يحرز من تقدم نحو بلوغ تلك الغايات. وبتنامى تبنى العديد من الجهات لنهج التخطيط الاستراتيجى إزداد الإهتمام بالمؤشرات تعريفاً وصياغة وتطويراً وتوفيراً لإحتياجاتها من البيانات الإحصائية وصولاً الى حسن استخدامها فى المراحل المختلفة للخطط الإستراتيجية.

أنواع المؤشرات:

• هناك خمسة أنواع أو مستويات للمؤشرات:

1. مؤشرات المدخلات.
2. مؤشرات العمليات.
3. مؤشرات المخرجات.
4. مؤشرات النتائج.
5. مؤشرات الأثر.

المستويات المختلفة من المعنيين بإنجاز الأعمال تهتم بأنواع مختلفة من المؤشرات:

- أهل السياسة يهتمون بمؤشرات المخرجات والأثر .
- أرباب العمل واختصاصيو الموارد البشرية يهتمون بمؤشرات النواتج.
- المسؤولون في الإدارة التنفيذية يهتمون بمؤشرات المدخلات والمخرجات.
- المهنيون الصرف يهتمون بمؤشرات العمليات .
- اختصاصيو الإدارة يهتمون بالمؤشرات المتعلقة بالعمليات الإدارية.
- الجمهور والإعلاميون لهم اهتمامات متنوعة، وكذلك منظمات المجتمع المدني.
- يكمن التحدي في التوفيق بين الاهتمامات المختلفة والقيام بتشخيص متكامل ووضع خطة تطوير متوازنة.

الأولويات القطاعية:

الحكم والإدارة:

- **الضروريات (حرجة):**
- تحقيق الأمن القومي وحفظ سيادة الوطن.
- يسط السلام وتعزيز التعايش السلمي وتعزيز مفهوم الهوية والمواطنة.
- حفظ المواطنين في عقائدهم وأنفسهم وأموالهم وأعراضهم وبيئتهم.
- حماية الحدود وتنظيم الوجود الأجنبي.
- تحقيق الوفاق الوطني وتعزيز الوحدة الوطنية.

الحاجيات (ضرورية):

- اعتماد سياسة خارجية متوازنة تخدم المصالح العليا للدولة.
- إرساء البنيات الدستورية والقانونية بإعداد وإجازة الدستور الدائم للبلاد.
- إصلاح وتطوير مؤسسات الحكم المحلي لتحقيق السلام والتنمية
- تحقيق الحكم الرشيد وبسط سيادة القانون ومكافحة الفساد.
- ترسيخ واحترام حقوق الإنسان.

- التحسينات (مرغوب فيها):
- الشراكة المجتمعية بين المؤسسات الأمنية ومؤسسات المجتمع الأمني.
- نشر قيم التسامح والتدين والعادات والتقاليد السمة.
- تمكين الإعلام الحر المبادر.
- إظهار الوجه الحضاري.

الاقتصادي

- **الضروريات (الحرية):**
- المشروعات المستمرة.
- تحقيق الاستقرار الاقتصادي.
- زيادة الإنتاج والإنتاجية بالقطاع الحقيقي.
- تنمية الموارد بما يمكن من توفير الموارد اللازمة للتنمية. وذلك بزيادة الإيرادات وترشيد الإنفاق.
- تحقيق التوازن التنموي في الخدمات الأساسية وتوزيع مشروعات التنمية القومية بما يمكن من إعادة توزيع السكان
- تهيئة المناخ الجاذب للاستثمار المحلي والأجنبي وتمكين القطاع الخاص الوطني من المساهمة الفاعلة في الأداء الوطني.
- مبادرة الأمن الغذائي العربي والأفريقي.
- تطبيق الموازنة الشاملة.

• الحاجيات (الضرورية):

- إنفاذ البرنامج المتسارع فى إنتاج البترول.
- التطوير النوعي فى إنتاج المعادن وتخصيصها .
- تحسين كفاءة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء لتخفيف الفاقد.
- صيانة المرافق العامة لتحقيق الاستدامة.
- الارتقاء بتنافسية المنتجات الوطنية.
- زيادة وتنويع المخزون الإستراتيجي.
- تطوير الموازنة كأداة تخطيطية والانتقال من موازنة البنود لموازنة البرامج.

- التحسينات (المرغوب فيها):
- تطوير قطاع السياحة والآثار.
- الاهتمام البيئة والطاقة البديلة والمتجددة.
- الإنشاءات الجديدة.

الاجتماعى الثقافى

- **الضروريات (الحرجة):**
- تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- توفير الخدمات الأساسية.
- خفض معدلات الفقر.
- توسيع آليات الضمان الاجتماعى.
- تطوير الخدمة المدنية.
- بناء مجتمع المعرفة والرقمية.

- الحاجيات (الضرورية):
- تزكية المجتمع واحتواء الانحرافات، ومحاصرة الغلو والتطرف.
- رعاية الأنشطة الثقافية فى إطار الهوية.
- توفير أجهزة الإنذار المبكر.
- توسيع الوعاء الزكوي.

- التحسينات (المرغوب فيها):

- مراجعة القوانين الداعمة للعمل.

- رعاية الشباب والرياضة.

- رعاية الأوقاف.

الأسس العامة لوضع أولويات المشروعات:

- الاختيار النهائي للمشروعات والتي يمكن تطوير مقترحاتها تقدم حسب معايير الاختيار ووثيقة المشروعات المصممة بواسطة وزارة المالية والاقتصاد الوطني. ويمكن تعريف المعايير بواسطة كل وزارة كالآتي:

- لابد أن تتسق أهداف المشروع مع الأهداف العامة.
- المشروعات التي تلبي الأولويات وتحقق الأهداف القطاعية أو المكانية.
- المشروعات التي تخاطب أولويات وحاجات المجتمعات المستهدفة.
- المشروعات الفعالة في توفير فوائد أكثر بأقل التكاليف.
- المشروعات التي تستخدم المواد المحلية.
- مشروعات تؤدي إلى الاكتفاء الذاتي في السلع والخدمات.
- المشروعات التي تتوفر لها التكاليف الجارية والنواحي الفنية والإدارية.

- مشروعات لها عنصر رئيس من المساعدة الذاتية

الأولويات الولا ئية:

- تقسيم الولا ئيات إلى مجموعات:
- دواعي تقسيم الولا ئيات إلى مجموعات :
- صنفت الولا ئيات إلى مجموعات راعت التباين بين الولا ئيات وتحديد الأولويات. وقد وجدنا من الصعوبة بمكان تصنيف الولا ئيات إلى مجموعات متماثلة في كافة المجالات من حيث قدراتها وإمكانياتها المادية والبشرية إلا أنه ولأعراض تحديد أولويات الخطة الخمسية ومن خلال تحليل الأوضاع الراهنة لكل ولاية فقد تم تقسيم الولا ئيات إلى مجموعات كالآتي:

المجموعة (أ)

- وتضم الولايات ذات السمات العامة التالية :
- كثافة سكانية وحرak سكاني مستقر نسبياً تتخلله هجرة وافدة.
- بنية حضارية حديثة ومتنوعة .
- خدمات أساسية متوفرة .
- اقتصاد مستقر نسبياً فى مجالاته المختلفة (زراعة – صناعة – تجارة خدمات) .
- نسيج اجتماعى متنوع ومتماسك ويخلو من الصراع ويسوده السلام والاستقرار .

أولويات هذه المجموعة :

- تنمية وتحسين وتحقيق التوازن فى تقديم الخدمات الأساسية .
- تطوير وتحسين البنى التحتية .
- إحكام السيطرة على الهجرة الخارجية الوافدة وتنظيمها.
- تأسيس وتطوير قواعد البيانات بين وحدات الولاية .
- تهيئة البنية والمناخ الاستثماري الجاذب.
- دعم وتأمين وبسط الأمن .
- تحقيق تكامل الأدوار مع الكيانات الاتحادية فى مجالات دعم وبناء القدرات الوطنية لمقابلة متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- تحسين وتطوير ورفع كفاءة البيئة لتتلاءم مع المظهر الحضاري اللائق.
- الارتقاء بالخدمات العامة لشرائح المجتمع وضيوف البلاد.
- إعداد البدائل والخيارات لمقابلة الأزمات والظروف الطارئة .

المجموعة (ب)

- وتضم الولايات ذات السمات التالية :
- نسيج اجتماعى يتسم بالاستقرار النسبى .
- خدمات أساسية قاصرة على المدن ومحدودة جداً فى الريف .
- اقتصاد غير مستقر زراعياً – صناعياً – تجارياً وخدمياً .
- بنية عمرانية متطورة فى المدن الكبيرة ومتخلفة فى الأرياف .
- بنية تحتية تحتاج لإعادة التأهيل أو الإنشاء .
- نشاط اقتصادى يغلب عليه الرعي – الزراعة .
- فرص ومجالات استثمارية كبيرة ومتنوعة .

أولويات هذه المجموعة :

- سد الفجوات فى الخدمات الأساسية وتحقيق التوازن فى تقديمها بين المدن والأرياف.
- تنمية وإعمار مشاريع البنى التحتية (طرق – كباري – جسور – كهرباء – اتصالات) .
- تعزيز القدرات التنافسية للإنتاج ودعم وتوطين الصناعات الريفية .
- إنفاذ مشاريع الأمن الغذائي والتوسع فيها رأسياً وأفقياً.
- تعزيز وتطوير مشروعات الشراكة الداخلية .
- سد الفجوة الرقمية ومحو الأمية التقنية .
- إنفاذ مشروعات وبرامج بناء القدرات .
- دعم وتشجيع واستقطاب مشروعات واستثمارات العمالة المكثفة .
- دعم الاستقرار المستدام فى القرى الحدودية وتشجيع صيغ

المجموعة (ج)

- وتضم الولايات ذات السمات التالية :
- الاحتياج إلى رتق النسيج الاجتماعي .
- خدمات أساسية متدهورة .
- اقتصاد يحتاج لدعم وغير مستقر صناعياً- زراعياً - تجارياً - خدمياً.
- بنية عمرانية متواضعة في طابعها العام .
- بنية تحتية مهترئة وتحتاج لإعادة تأهيل .
- نشاط اقتصادي يغلب عليه الرعي - الزراعة .
- بؤر توتر ونزاع وصراع ظاهر وكامن .

أولويات هذه المجموعة:

- تحقيق الإجماع الوطني ودعم الشراكة السياسية.
- تحقيق المصالحة القبلية وتأمين السلام الاجتماعي .
- تأمين الاستقرار وبسط الأمن على مستوى الفرد والولاية .
- رتق النسيج الاجتماعي .
- إعادة إعمار ما دمرته الحرب .
- توفير الخدمات الأساسية .
- تأمين الاستقرار واستدامته فى القرى الحدودية وتنشيط العلاقات مع دول الجوار .

الإطار المنطقي

البند	مؤشر القياس	وسائل التحقق	الافتراضات
الهدف الرئيس			
الهدف الفرعي			
النتائج			
الأنشطة			

بطاقة الأداء المتوازن

المناظير

المالي

العملاء

العمليات

التعلم والتطوير

المبادرات	الوضع المستهدف	الوضع الابتدائي	مؤشر القياس	الهدف الفرعي	الهدف الرئيس

مصفوفة الخطة السنوية

- الوزارة:
- القطاع الاستراتيجي: المجال الاستراتيجي:
- الهدف الاستراتيجي المحدد في المجال :

[illegible]

مصفوفة السياسات :

الهدف الاستراتيجي	السياسات	الإجراءات والتدابير الواجب إتخاذها	الجهة المسئولة	الفترة

مصفوفة النتائج :

الهدف	النتائج المتوقعة	مؤشر القياس	الوضع الابتدائي للـمؤشر	الوضع المستهدف	الجهة المسؤولة عن إنتاج المؤشر

مصفوفة الشراكات

اسم المشروع	هدف المشروع	الأنشطة الحكومية المقترحة	فترة التنفيذ	التكلفة	الأنشطة الشريكة المقترحة	فترة التنفيذ	التكلفة	ملحوظات

ولكن ظهر قصور فى تنزيل الخطط من النظر إلى التنفيذ للآتي:-

- ضعف التزام القيادات التنفيذية بالخططة.
- إهمال اصطفاف المشروعات إلى البرامج مع الأهداف إلى الرسالة والرؤيا.
- عدم واقعية الأهداف.
- لا يجد التنفيذ حظه في التداول في مرحلة وضع الخططة.
- كثرة البرامج والمشروعات لعجز المخططين عن إسقاط الأعمال غير الحرجة عند تصميمها ويترتب على ذلك ضعف التركيز.
- عدم موازنة الموازنة للخططة لغياب الربط المحكم بين الخططة والموازنات السنوية.
- غياب آلية لتخصيص الموارد عند تنفيذ الخططة احتكاماً للأولويات.

الدروس المستفادة

- يجب الأخذ في الاعتبار بأن الخطة الخمسية ما هي إلا خطوة أولى في حلقة متصلة من بناء الإستراتيجية. وفي الواقع يجب أن ينظر إلى الخطط الأربع (الإستراتيجية الخمسية والسنوية والموازنة) كعملية تخطيطية واحدة من حيث المحتوى وتختلف فقط في التوقيت والمنظور.

- التأكيد على أهمية توسيع دائرة المشاركة عند إعداد الخطة.
- إحكام اصطفااف الخطة من الرؤية وحتى النتائج.
- النظر إلى ميزانيات التسيير فى إطار أهداف الوزارة التى تسعى لتحقيقها.
- تحديد الأهداف الكمية للبرامج والمشروعات التى تتضمنها الخطة
- تحديد نقطة البداية (Baseline) وتحديد مؤشرات القياس التى تمكن من التحقق من تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة ليسهل القياس والتقويم.
- تحديد الأولويات لتكون هادية وخادمة للأهداف الإستراتيجية العامة للدولة. وإحكام إدارتها حتى يتسنى وضع الترتيبات الخاصة بتنفيذها مع ظروف طموح الخطط ومحدودية الموارد المتاحة.

- إحكام التنسيق بين الخطة والتنفيذ عند إعداد برامج ومشروعات الخطة ذات الأولوية القومية والولائية، وذلك بتحديد السياسات المطلوبة والإجراءات الواجب إتباعها والجهات المسؤولة عن ذلك.
- وضع الخطة بنهج يؤدي إلى الاتساق والتناغم بين الخطة والموارد المتاحة، وأن تجيء الخطة السنوية في إطار يوجه ويعين على إعداد الموازنة.
- إزالة التداخل ما بين الأهداف والسياسات من جهة والأنشطة والمشروعات والبرامج من جهة أخرى وإسقاط الأعمال غير الحرجة عند التصميم.

- إحكام التنسيق الرأسي والأفقي مع الولايات خاصة في مجالات الخدمات الأساسية. وذلك بانتخاب مشروعات قومية و ولائية متوسطة وقصيرة المدى لأجل إزالة الفوارق التنموية وإقامة التوازن الاقتصادي .
- استكمال بناء قاعدة البيانات والمعلومات بإجراء المسوح والدراسات والبحوث التي تعين على تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالدقة التي تمكن من زيادة كفاءة انتخاب البرامج والمشروعات تحديد الأهداف بصورة أكثر واقعية،
- تطوير معايير القياس والتقويم مما يوفر تحليلا شاملا يمكن من الوقوف علي سير الأداء بصفة دورية بالتركيز على مؤشرات النتائج والأثر التي تقوم علي التوقعات المستقبلية المحتملة والمرغوب فيها وإحكام إدارة المعرفة والبيانات بما يرشد القرار.
- إحكام التنسيق بين الأجهزة والإدارات ذات الصلة بتنفيذ الخطة لأهمية ذلك في تحقيق التناسق والتناغم ورفع كفاءة الأداء الكلي للخطة.

- توسيع قاعدة مشاركة القطاع الخاص في الخطط والأنشطة الاقتصادية لإحكام التنسيق وتكامل دوره مع القطاع العام في تنفيذ الخطة. بأن تتضمن الخطة سياسات تأشيرية لتشجيع القطاع الخاص للمساهمة في إنفاذ الخطة.
- حشد الجهود الوطنية للإسهام في التنمية بالاعتماد على الذات، مع مراعاة الاستفادة القصوى من منافذ القطاع الخاص في المؤسسات المالية العربية.
- زيادة حجم الاستفادة من المنح والبرامج الإقليمية والدولية بانتخاب بعض مشروعات الخطة للترويج، وتهيئة مناخ الاستثمار مع مراعاة تحقيق المنافسة العادلة في مجالاته المختلفة واتخاذ الإجراءات التي تضمن تحقيق استقرار السياسات الحكومية لاستقطاب الاستثمار الخارجي وبناء الشراكات الإستراتيجية.

مقترح هيكل التقرير:

• مقدمة:

– توضيح الغرض من التقرير.

– الهدف من التقرير .

– المرجعيات:

مصادر المواد الأولية الناتجة الاعتماد عليها في
كتابة التقرير.

• الملخص التنفيذي:

– منهجية اعداد التقرير

– أهم نتائج القياس والتحليل:

- تقويم عام لنتيجة الأداء وتصويب الجهد نحو تحقيق الهدف بأدلة المشروعات وبرامج الخطة والنتائج المتحصلة.
- قياس درجة الانضباط بالخطة بقياس الانحراف عنها.
- قياس حسن إدارة الأولويات.
- قياس نسبة التنفيذ منسوبة للخطة السنوية ومنسوبة للخطة الخمسية
- أهم الأهداف والسياسات والمبادرات التي تم التصويب عليها..
- تحديد أهم القضايا الاستراتيجية.
- التحليل المالى والاقتصادى.
- أهم المشروعات..
- أهم النتائج..

وبالله التوفيق