

أفضل الممارسات والتحديات فى تنفيذ أهداف التنمية المستدامة (دراسة حالة جمهورية مصر العربية)



■ أ.د/ مسعد رضوان عبد الحميد

عميد كلية العلوم الإدارية
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

■ ملخص البحث:

تستعرض الورقة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة فى مصر، مع التركيز على الاستراتيجيات المتبعة، منظومة الحوكمة، والتحديات التى تواجهها. تعتبر هذه الورقة مهمة لتوجيه صانعى السياسات العامة نحو الممارسات الفعالة والتحديات التى قد تعترض تحقيق التنمية المستدامة فى سياق الدول النامية. تركز الورقة على تقدم مصر فى تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، وقابلية تطبيق مفهومى (مركز الحكومة - Center of Government) و(وحدات التسليم - Delivery Units). ويظهر التحليل الشامل لإطار حوكمة أهداف التنمية المستدامة فى مصر وأفضل الممارسات الدولية تقدماً ملحوظاً، حيث احتلت مصر المرتبة ٨٣ من أصل ١٦٧ دولة فى تقرير التنمية المستدامة لعام ٢٠٢٤. كما تشير الورقة إلى عدد من الفرص أمام عمليات تحسين الأداء فى سياق تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، مثل تعزيز الأطر المؤسسية وتحسين نظم إدارة البيانات، ويمكن للدولة المصرية البناء على ما تحققت من إنجازات فى مجالات التطوير المختلفة من أجل توفير بيئة ممكنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. طرحت الورقة عدداً من التوصيات لتعزيز هذا التقدم، تشمل تطبيق مفهوم (مركز الحكومة - Center of Government) ونهج (وحدات التسليم - Delivery Units)، بالإضافة إلى تحسين عمليات التنسيق بين المؤسسات، والاستثمار فى بناء وإدارة نظم معلومات قوية، وتبنى استراتيجيات حوكمة متكاملة. من خلال التركيز على هذه المحاور، سيتم دعم تحسين منظومة الإدارة الحكومية وتحقيق تقدم كبير نحو أهداف التنمية المستدامة، مما يعزز رفاهية المواطن ويسهم فى تحقيق العدالة الاجتماعية.

■ Abstract:

This paper explores the implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs) in Egypt, highlighting the strategies adopted, challenges faced, and governance structures established. The study is significant for informing policymakers about effective practices and barriers in achieving sustainable development in a developing context. Key research questions focus on Egypt's progress in implementing the SDGs and the applicability of the Center of Government and Delivery Unit approaches.

A comprehensive analysis of Egypt's governance framework and international best practices reveals notable progress, with Egypt ranked 83rd out of 167 countries in the Sustainable Development Report 2024. While there are opportunities for further growth, such as strengthening institutional frameworks and improving data systems, the country has significant potential to build on its achievements. Recommendations to drive this progress include enhancing the Center of Government concept, applying the Delivery Unit approach, improving inter-institutional coordination, investing in robust data systems, and adopting integrated governance strategies. By focusing on these areas, Egypt is well-positioned to further improve public administration and make significant strides toward achieving the SDGs, fostering sustainable and equitable development.

الكلمات المفتاحية:



أهداف التنمية المستدامة - مركز الحكومة «Center of Government» - وحدات التسليم «Delivery Units» - القطاع الحكومى - مصر

١. مقدمة

صاغت الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة في عام ٢٠١٥، التي تتألف من ١٧ هدفًا عالميًا، وذلك بغرض معالجة التحديات العالمية الملحة وتعزيز الاستدامة والعدالة والسلام بحلول عام ٢٠٣٠. وقد تم اعتماد هذه الأهداف من جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، سعياً لتحقيق تحسينات شاملة في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (United Nations, 2022). لقد أدى تبني أهداف التنمية المستدامة إلى تحول كبير في رؤية وطريقة عمل المنظمات العامة، حيث تم توجيهها نحو تركيز تنموي شامل يتطلب أطر سياسات متكاملة للتعامل مع التحديات المجتمعية المعقدة. كما أصبح من الضروري أن تتبنى تلك المنظمات نهجاً يشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يستدعي مواءمة استراتيجياتها مع هذه الأهداف وتعزيز التنسيق بينها. هذا التحول لا يسهم فقط في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، بل يعمل أيضاً كدافع للتغيير على المدى الطويل في آلية عمل القطاعات الحكومية. من خلال إعطاء الأولوية لأهداف التنمية المستدامة، تستطيع المؤسسات تحسين جودة خدماتها العامة وتعزيز الشفافية والمشاركة الفعالة للمواطنين، مما يسهم في تحقيق نتائج أكثر عدلاً واستدامة (Allen & Malekpour, 2023).

يواجه تحقيق أهداف التنمية المستدامة عدة تحديات رئيسية على المستوى الدولي، منها ضعف القدرة المؤسسية، نقص نظم البيانات، وغياب الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة، فضلاً عن ضعف التعاون والتنسيق بين القطاعات، وهو أمر أساسي لتنفيذ الأهداف المعقدة. غالباً ما تفضل الأنظمة الحكومية الأهداف التقليدية دون ابتكار استراتيجيات جديدة، مما يحد من قدرة أهداف التنمية المستدامة على إحداث تحول فعال. لذلك، من الضروري تعزيز الأطر المؤسسية وعمليات التنسيق، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التكامل والمساءلة لدعم بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف. كما يسلط تقرير التنمية المستدامة لعام ٢٠٢٤ الضوء على التحديات العالمية مثل آثار COVID-19، الصراعات، أزمة المناخ، فجوة الاستثمار، واللاعادلة في النظام المالي العالمي، مما يبرز الحاجة لإجراءات منسقة عالمياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. (United Nations, 2023; United Nations, 2024)

يجب على المؤسسات الحكومية إعادة تعريف رؤيتها وأدوارها ووظائفها لتظل فعالة ومتوافقة مع الواقع والتطورات الحالية، وذلك استجابةً للتحديات التي تواجه القطاع الحكومي. تتطلب التغيرات في البيئة المحيطة تبني ممارسات مبتكرة وقابلة للاستجابة، فضلاً عن ضرورة تبني المبادئ الريادية والتعاون مع المجتمع المدني والقطاع الخاص. يؤدي تعزيز ثقافة التعاون والمساءلة في المؤسسات العامة لتحسين تقديم خدماتها، بناء الثقة العامة، وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل. وهذا التحول أمر حيوي لضمان ازدهار المؤسسات الحكومية في مواجهة التحديات المعاصرة. (Afrijal et al., 2024)

يعد القطاع الحكومي أكبر مزود للخدمات على مستوى العالم، حيث يقدم خدمات أساسية مثل التعليم، والرعاية الصحية، والنقل، والخدمات الاجتماعية، والسلامة العامة، بهدف خدمة المصلحة العامة بدلاً من تحقيق الربح (Sodergren & Gammarano, 2024). يشكل التوظيف في القطاع الحكومي أكثر من ١١٪ من إجمالي العمالة العالمية، وفقاً لأحدث التقديرات من منظمة العمل الدولية (ILO)، مع تفاوتات إقليمية كبيرة وفقاً لمستويات الدخل. تواجه الحكومات ضغوطاً متزايدة لتحسين هذه الخدمات ودفع النمو الاقتصادي، بسبب زيادة وعي المواطنين بحقوقهم، ووجود قيود على الموازنة، والمطالبة بخدمات ذات قيمة حقيقية مقابل الرسوم والضرائب. تتطلب هذه التحديات مزيداً من المساءلة والشفافية، والتنافس على الاستثمارات، بالإضافة إلى التعامل مع التحديات المرتبطة بالشرائح السكانية المتقدمة في العمر التي تحتاج إلى رعاية (Daly, Riese, & Singham, 2015, p. 2; PWC Public Sector Research Centre, 2007, pp. 9-12). القطاع الحكومي وتحقيق قيمة عامة (European Commission Directorate-General for Communications Networks, 2013, p. 2).

تتطلب الحكومات في الدول النامية والمتقدمة إعادة تقييم استراتيجيتها لتعزيز قدرتها على تصميم وتنفيذ السياسات العامة بشكل متناسق وفعال.. (Volcker, January 2003, p x). تشير التوقعات المستقبلية إلى ترابط أكبر وتكامل بين الأجهزة الحكومية، مما يسهل التفاعل بينها وبين القطاعات الأخرى. سيؤدي هذا التحول إلى تقديم خدمات أكثر تخصصاً مع مشاركة فعالة للمواطنين في تصميم هذه الخدمات. سيحدث هذا ضمن إطار حوكمة منفتح يعتمد على المشاركة، حيث تتعاون الكيانات الحكومية مع الأطراف الأخرى وتتقاسم المسؤوليات في تقديم الخدمات، مع الالتزام بمبادئ التوزيع العادل للسلطات (European Commission Directorate-General for Communications Networks, 2013, p. 13). وهياكل اتخاذ القرارات الحكومية، تأثيراً كبيراً على الابتكارات في تقديم الخدمات الحكومية (PWC Public Sector Research Centre, 2007, p. 42).

١.١. المشكلة البحثية

على الرغم من الالتزام العالمي بأهداف التنمية المستدامة، تواجه الدول النامية، بما في ذلك مصر، تحديات كبيرة في تحقيق النتائج المرجوة من هذه الأهداف بشكل فعال. تتمثل المشكلة الأساسية في أن البيروقراطية وهياكل الحوكمة، بالإضافة إلى الموارد المالية والبشرية المحدودة، تشكل عائقاً رئيسياً أمام تحقيق التقدم نحو أهداف التنمية المستدامة. علاوة على ذلك، تؤدي مستويات المشاركة المتفاوتة للأطراف المعنية إلى تعقيد عملية تنفيذ السياسات، مما يسبب في كثير من الأحيان غياب القابلية للتطبيق والفعالية في هذه السياسات. في سياق مصر، تتطلب الحاجة إلى دراسة التحديات التي تحول دون تنفيذ السياسات

العامة المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة، مع الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية لاستخلاص الدروس المستفادة وتطوير الاستراتيجيات التي تعزز أطر الحوكمة.

تناقش هذه الورقة أن مصر قد حققت تقدماً ملموساً في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة مقارنةً بالمعدل الإقليمي، ولكن توجد حاجة إلى تطوير مناهج عمل ورؤية استباقية ومبتكرة لتحقيق تقدم أكبر. يمكن لهذه الرؤية أن تساهم بشكل كبير في دفع نتائج أهداف التنمية المستدامة وتحقيق تأثير إيجابي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي. وذلك في ضوء التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها مصر حالياً، سواء في ظل سياق إقليمي غير مستقر أو أزمات مالية عالمية مستمرة.

١.٢. التساؤلات البحثية

تتناول الورقة الأسئلة البحثية التالية:

- إلى أي مدى حققت مصر تقدماً في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وتحقيق النتائج المرتبطة بها؟
- كيف يمكن تطبيق نهج مركز الحكومة Center of Government و وحدات التسليم Delivery Units بشكل فعال في مصر، مع الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية؟
- ما مدى استعداد المؤسسات العامة في مصر لاعتماد مفاهيم مركز الحكومة و وحدات التسليم، وما التحديات والفرص التي قد تنشأ؟

تتناول هذه الورقة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في مصر من خلال أربعة أقسام رئيسية: تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في مصر؛ آليات تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تنفيذ السياسات؛ دور مركز الحكومة Center of Government في تعزيز تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ وجاهزية القطاع الحكومي في مصر لتطبيق مركز الحكومة Center of Government و وحدات التسليم Delivery Units في إدارة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

٢. تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في مصر

تمثل رؤية مصر ٢٠٣٠ إطاراً شاملاً يهدف إلى تحسين جودة حياة المواطنين مع التوافق مع الأهداف العالمية للتنمية المستدامة. أطلقت استراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) في فبراير ٢٠١٦، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الـ ١٧ للتنمية المستدامة وأجندة إفريقيا ٢٠٦٣، مما يعزز من أهمية التنمية المستدامة كركيزة أساسية للنمو والازدهار. تم تطوير رؤية ٢٠٣٠ من خلال نهج تشاركي ساهم فيه عدد كبير من الأطراف المعنية، بما في ذلك الهيئات الحكومية، القطاع الخاص، المجتمع المدني، والمؤسسات الأكاديمية. ساهم هذا النهج التشاركي في تعزيز الشعور بالملكية والالتزام بين مختلف القطاعات، مما يضمن أن تنفيذ الاستراتيجية يعد مسعى جماعياً من جميع المعنيين (The

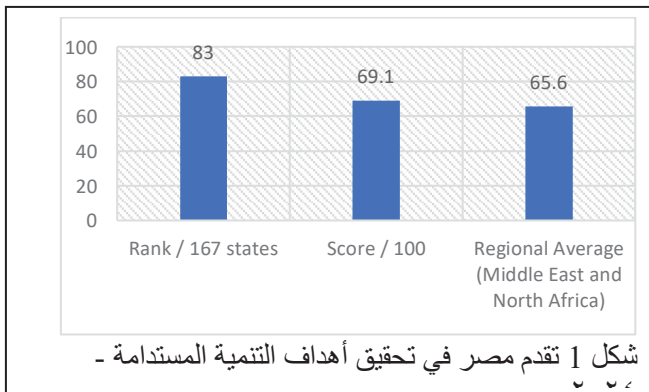
Ministry of Planning and Economic Development, 2021).

في ضوء التحولات العالمية والإقليمية التي أحدثتها جائحة COVID-19 والصراعات المستمرة، راجعت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي وثيقة رؤية مصر ٢٠٣٠ بشكل شامل. صاغت الوزارة الوثيقة المحدثة عبر عملية تشاركية ضمت مجموعة واسعة من الأطراف المعنية. أكدت الوثيقة المعدلة على ضرورة التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة، وضمان التوافق مع أجندة الأمم المتحدة ٢٠٣٠ وأجندة الاتحاد الإفريقي ٢٠٦٣. أولت الوثيقة الأولوية لتنفيذ إصلاحات في مجال المتابعة والتدقيق لمواجهة التحديات الجديدة، مع التركيز على القطاعات عالية الإنتاجية والتوزيع العادل للموارد. تناولت الوثيقة أيضًا القضايا الملحة مثل الزيادة السكانية، وتغير المناخ، وندرة المياه، مما يعزز قدرة مصر على الاستجابة للتحديات العالمية. ركزت الوثيقة على تعزيز المرونة والقدرة على التكيف بهدف رفع جودة الحياة لجميع المواطنين وضمان التنمية الشاملة التي تشمل كافة الفئات (The Ministry of Planning and Economic Development, 2023).

تستند وثيقة رؤية مصر ٢٠٣٠ المعدلة إلى أربعة مبادئ أساسية تعطي الأولوية للمواطنين في عملية التنمية، مع التركيز على العدالة الاجتماعية، والمرونة، والاستدامة. تشكل هذه المبادئ الأساس لستة أهداف استراتيجية وطنية تهدف إلى تحسين جودة الحياة للمصريين، وتأكيد العدالة الاجتماعية، وتعزيز اقتصاد تنافسي ومتعدد المصادر لتحقيق هذه الأهداف. ولقد وضعت مختلف الوزارات استراتيجياتها الخاصة على المدى المتوسط والطويل بحيث تتسق مع الرؤية الشاملة، مع التركيز على مجالات أساسية مثل تنمية الأسرة، والذكاء الاصطناعي، والسياحة. لا يعكس هذا النهج المتكامل فقط التزام مصر بالتنمية المستدامة، بل يؤكد أيضًا على ضرورة الجهود المشتركة عبر القطاعات المختلفة لتحقيق النتائج المرجوة بحلول عام ٢٠٣٠. (The Ministry of Planning and Economic Development, 2021).

٢.١. تقدم مصر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

حققت مصر تقدمًا ملحوظًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما يتضح من مختلف المؤشرات والتقارير الدولية والوطنية. يبرز تقرير التنمية المستدامة لعام ٢٠٢٤ أن مصر تحتل المرتبة ٨٣ من أصل ١٦٧ دولة، مما يعكس موقعها النسبي في المشهد العالمي للتنمية المستدامة (Sachs, Lafortune, & Fuller, 2024, pp. 186-187). وقد حصلت مصر على درجة إجمالية قدرها ٦٩.١ في مؤشر أهداف



التنمية المستدامة، وهي أعلى بقليل من المتوسط الإقليمي البالغ ٦٥.٦ لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مما يشير إلى التقدم في مختلف أهداف التنمية المستدامة "الشكل ١".

يكشف التقرير أنه لا توجد أهداف تشهد تراجعًا في الأداء، بينما توجد ثمانية أهداف تعاني من

حالة ركود دون تحقيق تقدم ملحوظ. في المقابل، هناك تسعة أهداف تشهد تحسناً معتدلاً، مما يشير إلى تحقيق بعض التقدم رغم استمرار التحديات. على الرغم من تفوق درجة مصر على المتوسط الإقليمي، يحدد التقرير بعض المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التركيز، خاصة في مجالات الاستدامة البيئية، والصحة، والتعليم، التي قد تؤثر سلباً على التصنيف العام للبلاد.

٢.٢. توطين أهداف التنمية المستدامة في مصر

يعد برنامج التنمية المحلية في صعيد مصر نموذجاً يحتذى به في إدارة وتوطين أهداف التنمية المستدامة، حيث يبرز أهمية مشاركة المجتمع في عمليات التخطيط والتنفيذ لضمان أن تكون جهود التنمية موجهة نحو تلبية احتياجات المناطق المحلية. من خلال إعطاء الأولوية للاستثمارات في الموازنة العامة للدولة، نجح البرنامج في تحسين آليات الاتصال والوصول إلى الخدمات الأساسية في المناطق النائية، مما يبرز الدور الحاسم للبنية التحتية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التعاون بين الحكومة والبنك الدولي يظهر قيمة الشراكات متعددة الأطراف التي تساهم في الاستفادة من الموارد والخبرات المتنوعة. كما يركز البرنامج على بناء القدرات، من خلال تزويد الإدارة المحلية والمجتمعات بالمهارات الأساسية للتنمية المستدامة، بينما تساهم آليات المراقبة والتقييم القوية في تتبع التقدم المحرز ومواءمة الاستراتيجيات. (United Nations, SDG Good Practices: A compilation of success stories and lessons learned in SDG implementation (Second Edition), 2022).

نجحت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي في إعداد تقارير لـ ٢٧ محافظة لتعزيز مشاركة الإدارة المحلية في تخطيط أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي. تُعد هذه التقارير ضرورية لتمكين الإدارة المحلية من المشاركة بفعالية في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، حيث توفر بيانات دقيقة حول الوضع الحالي لكل محافظة فيما يتعلق بمؤشرات وأهداف التنمية المستدامة المحددة حتى عام ٢٠٣٠. لا تقتصر هذه البيانات على عرض الظروف الحالية فحسب، بل تتماشى أيضاً مع الطموحات الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. تساهم هذه التقارير في اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة والتخطيط الاستراتيجي على المستوى المحلي، مما يدعم نجاح توطين أهداف التنمية المستدامة في جميع أنحاء مصر. (Ministry of Planning and Economic Development, n.d.). الطوعية لمصر (٢٠١٨) الصادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء على أهمية تخصيص أهداف التنمية المستدامة لمعالجة الفجوات الجغرافية داخل البلاد. وفي الوقت نفسه، توسع نفس التقرير عام ٢٠٢١ في هذا المفهوم من خلال التأكيد على ضرورة رصد وتقييم الجهود المحلية مع الالتزام بمبادئ التنمية الشاملة. تشير هذه التطورات إلى فهم أعمق للتحديات التي تواجهها المستويات المحلية واهتمام حقيقي بضمان استعادة جميع فئات السكان، خاصة الفئات المهمشة، من فوائد التنمية المستدامة.

على الرغم من أن وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي قد حققت تقدماً كبيراً في إعداد تقارير لـ ٢٧ محافظة والتي تهدف إلى تعزيز المشاركة المحلية في أهداف التنمية المستدامة، إلا أن هذه التقارير تمثل جانباً واحداً فقط من النهج الشامل المطلوب لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة بفعالية على المستوى المحلي. تؤكد أفضل الممارسات الدولية على ضرورة إنشاء وتقوية الإدارات الحكومية على المستويات المحلية، وذلك من خلال تعزيز المساءلة وضمان أنها تمتلك الصلاحيات والموارد اللازمة للعمل على أهداف التنمية المستدامة (OECD, 2016).

لقد تم التعامل مع توطین أهداف التنمية المستدامة بطرق متنوعة عبر البلدان المختلفة، ومع ذلك توجد مناطق مشتركة تظهر من مراجعة التجارب لمختلفة. على سبيل المثال، انتهجت دول مثل بنغلاديش وباكستان وسريلانكا نموذج ورش العمل والمؤتمرات المحلية لزيادة الوعي وتعزيز الشعور بوجود قدرات ومشاركة فعلية للسلطات المحلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه الجهود، فقد حالت بعض التحديات مثل محدودية الموارد وتفاوت مستويات الالتزام السياسي دون التنفيذ الفعال على المستوى المحلي. ويعكس ذلك اتجاهًا أوسع يُلاحظ في العديد من البلدان، حيث تظل الفجوة بين السياسات الوطنية والتنفيذ المحلي حاجزاً كبيراً أمام تحقيق أهداف التنمية المستدامة (United Cities and Local Governments, 2019).

في المقابل، طورت دول مثل المغرب وجنوب إفريقيا ورواندا أطراً وطنية تتماشى بشكل وثيق مع أهداف التنمية المستدامة، حيث تم دمجها في هياكل نظم الإدارة المحلية. على سبيل المثال، تُعد الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في المغرب وخطة التنمية الوطنية في جنوب إفريقيا أمثلة على كيفية دعم السياسات الوطنية القوية للمشاركة المحلية والتنفيذ. وبالمثل، أدت خطة التنمية الخاصة بأهداف التنمية المستدامة في رواندا إلى تقدم ملحوظ في مجالات مثل المساواة بين الجنسين وتحسين الحالة الصحية. ومع ذلك، تواجه هذه الدول أيضاً تحديات، لا سيما من حيث الموارد المالية وقدرة الحكومات المحلية على تنفيذ هذه الخطط الطموحة. وتعد الحاجة إلى بناء القدرات المستمر وتوفير التمويل الكافي موضوعاً ملحاً، مما يبرز أهمية تمكين السلطات المحلية من توطین أهداف التنمية المستدامة بشكل فعال (United Cities and Local Governments, 2019).

علاوة على ذلك، تُظهر كينيا وأوغندا أهمية إنشاء نماذج واضحة وإرشادات للحكومات المحلية لملاءمة مبادراتها مع أهداف التنمية المستدامة. وقد حققت كلتا الدولتين خطوات كبيرة في تحسين تقديم الخدمات المحلية والمشاركة المجتمعية، إلا أنهما لا تزالان تواجهان تفاوتاً في الموارد بين الحكومات المحلية. تبرز تجارب هاتين الدولتين الدور الحيوي للشراكات بين الحكومات المحلية والمجتمع المدني في تعزيز فعالية جهود توطین أهداف التنمية المستدامة. بشكل عام، بينما تتنوع التحديات التي تواجهها هذه

الدول، هذا وتوفر تجارب الشراكة، والحاجة إلى نماذج وطنية قوية، وأهمية بناء القدرات المحلية، رؤى قيمة لتوطين أهداف التنمية المستدامة (United Cities and Local Governments, 2019).

تقدم تجارب الدول المتقدمة رؤى قيمة ودروسًا مستفادة في توطين أهداف التنمية المستدامة. على سبيل المثال، نجحت بلجيكا والسويد في دمج أهداف التنمية المستدامة ضمن خطط محلية، حيث طورت ٢٠ سلطة محلية في بلجيكا خطة سياسات متعددة السنوات لتعزيز سياسات الإدارة المحلية المستدامة. وفي السويد، أظهرت بلدية فيكشو دعمًا قويًا من القيادة للتخطيط طويل الأمد، رغم التحديات المتعلقة بالتنسيق بين القطاعات، مما يبرز الحاجة إلى تغييرات تنظيمية متخصصة. كذلك، ساهمت مبادرة "مدن المستقبل لأهداف التنمية المستدامة" في اليابان في تعزيز الملكية المحلية من خلال شراكات متعددة الأطراف، ولكن ما زالت توجد تحديات مثل نقص الوعي وأنظمة المراقبة. وفي تنزانيا، لعبت مدن مثل دار السلام Dar es Salaam ودودوما Dodoma دورًا مهمًا في توطين أهداف التنمية المستدامة بدافع الإرادة السياسية، رغم معوقات التنسيق وتوافر البيانات. أخيرًا، أظهرت تركيا أهمية دمج أهداف التنمية المستدامة في وثائق التخطيط المحلية ومراجعاتها الطوعية في مدن مثل إزمير وأفجيلار، مما يؤكد أهمية المشاركة المستمرة للأطراف المعنية. تؤكد هذه التجارب على أن توطين أهداف التنمية المستدامة يتطلب الوعي الفعال، التنسيق المحكم، والشراكات القوية بين القطاعات المختلفة (Food and Agriculture Organization of the UN & United Nations Development Programme, 2023).

٢.٣. إطار الحوكمة للتنمية المستدامة في مصر

يمثل إطار الحوكمة لأهداف التنمية المستدامة أمرًا بالغ الأهمية لضمان التنفيذ الفعال والتنسيق بين مبادرات التنمية المستدامة. فهو يحدد الترتيبات المؤسسية وعمليات اتخاذ القرار اللازمة لدمج أهداف التنمية المستدامة في السياسات العامة، مما يعزز التماسك بين القطاعات والمستويات المختلفة للحكومة ويعزز إطار الحوكمة القوي التعاون بين الأطراف المعنية، ويزيد من الشفافية، ويضمن المساءلة، وهو أمر حاسم لرصد التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وبالمثل، يساهم إطار الحوكمة بدور أساسي في توطين أهداف التنمية المستدامة، حيث يمكن الإدارة المحلية من تخصيص المبادرات لتلبية احتياجات مجتمعاتها الخاصة. من خلال تعزيز مشاركة الأطراف المعنية وتيسير تعبئة الموارد، يضمن الإطار أن تكون مبادرات التنمية المستدامة مصممة لتناسب السياقات المحلية. لذلك، فإن آليات الحوكمة الفعالة ضرورية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحقيق إمكانات مصر في التنمية المستدامة (OECD, 2016; Igrioglu, Ostry, & Allam, 2020).

يعكس إطار الحوكمة لأهداف التنمية المستدامة في مصر نهجًا هيكليًا وتعاونيًا، يتميز بعدة مكونات رئيسية كما يلي (Ministry of Planning, Monitoring, and Administrative Reform, 2018, pp. 8-9):

• **المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية المستدامة:** تم تأسيس المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية المستدامة بموجب قانون التخطيط العام للدولة رقم ١٨ لعام ٢٠٢٢، ويترأسه رئيس الجمهورية. يهدف المجلس إلى التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية بالتخطيط والتنمية لتسهيل تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة "مصر ٢٠٣٠". ويهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية عملية التخطيط، وتحديد وثائق التخطيط على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية، وتوضيح العلاقة المتكاملة بين الخطط العمرانية واستراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضمان التناسق بين التنمية القطاعية والمكانية.

تشمل المسؤوليات الرئيسة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية المستدامة ضمان دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجيات التنمية الوطنية، وتعزيز التنمية المتوازنة والمنصفة عبر المناطق، وتسهيل اللامركزية من خلال تمكين الوحدات الإدارية المحلية. يُكلف المجلس بتنسيق الجهود بين مختلف مؤسسات الدولة لتوحيد خططها وبرامجها، وتعزيز مشاركة المجتمع في عملية التخطيط، والالتزام بمعايير التخطيط المعتمدة. كما يُولي المجلس أهمية للتخطيط المالي، والمرونة في الاستجابة للتغيرات المستمرة، وتشجيع الابتكار من خلال الأساليب الحديثة، مع ضمان تبادل فعال للبيانات والمعلومات بين الجهات المعنية. (State General Planning Law No. 18 of 2022, 2022)

• **الاستراتيجية الوطنية المركزية:** تعتبر "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠" حجر الزاوية في إطار الحوكمة. فهي تدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة، وتوفر خارطة طريق شاملة لجهود التنمية في البلاد.

• **اللجنة الوطنية:** تأسيس لجنة وطنية تضم ممثلين من مختلف الوزارات والهيئات الحكومية يبرز أهمية التعاون بين المؤسسات. وتتمثل مسؤولية هذه اللجنة في تنسيق الجهود وضمان أن أهداف التنمية المستدامة يتم توطئها بفعالية ضمن الاستراتيجية الوطنية.

• **الاستراتيجيات القطاعية:** طورت الوزارات المختلفة استراتيجياتها الخاصة التي تتماشى مع الإطار الوطني العام. وتتناول هذه الاستراتيجيات القطاعية مجالات محددة مثل التعليم والصحة والطاقة وغيرها، مما يتيح تدخلات موجهة تساهم في تحقيق الأهداف الأوسع للتنمية المستدامة.

• **وحدات التنمية المستدامة:** يعد إنشاء وحدات للتنمية المستدامة داخل الوزارات خطوة هامة نحو تعزيز تنفيذ ومتابعة المبادرات. وتتمثل مهام هذه الوحدات في ضمان دمج مبادئ التنمية المستدامة في السياسات والبرامج التابعة لقطاعاتهم المعنية.

إضافة إلى ذلك، وفي ضوء تطوير آليات العمل بالجهاز الإداري، صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٦ لسنة ٢٠١٨، الخاص باستحداث تقسيمات تنظيمية جديدة في وحدات الجهاز الإداري للدولة، وقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٨٦ لسنة ٢٠١٩ بشأن استحداث تقسيم تنظيمي للإدارة الاستراتيجية بوحدات الجهاز الإداري للدولة. تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى ضمان

استمرارية الأعمال وتطويرها في الوحدات المختلفة بالجهاز الإداري، مع توفير القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات الخارجية، من خلال توفير إطار عمل ديناميكي يعتمد على منهجية علمية تتماشى مع أفضل وأحدث الممارسات العالمية. كما تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى مساعدة قادة الوحدات في تطوير رؤية استراتيجية للمستقبل، مع تحقيق تكامل وتوافق بين تلك الرؤية والأهداف العامة للدولة، مثل رؤية مصر ٢٠٣٠ وبرنامج عمل الحكومة. تشمل أهداف الإدارة أيضاً متابعة تنفيذ السياسات والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الرؤية، وتقييم الأثر المحقق منها، مما يضمن تحسين الأداء الحكومي وتطوير منهجيات العمل بشكل مستمر ومرن وفقاً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتغيرة (Ministry of Planning and Economic Development , Strategic Management Guide in the Egyptian Administrative System, 2021).

بشكل عام، يهدف إطار الحوكمة إلى تعزيز نهج متكامل وشامل للتنمية المستدامة في مصر، من خلال تنسيق الجهود عبر مختلف القطاعات والأطراف المعنية، ويسعى لضمان استخدام الموارد بشكل فعال وتحقيق تقدم ملموس نحو أهداف التنمية المستدامة بحلول عام ٢٠٣٠.

يقدم تقرير المراجعة الوطنية الطوعية لمصر (٢٠٢١) تحليلاً موجزاً لإطار الحوكمة الوطني لأهداف التنمية المستدامة، مشيراً إلى المبادرات والتحديات الرئيسية (Ministry of Planning and Economic Development, Egypt's Voluntary National Report, 2021)

• **مبادرات الحوكمة الجيدة:** أنشأت مصر المراكز التكنولوجية لخدمة المواطنين لتحسين تقديم الخدمات وسهولة الوصول إليها.

• **جائزة التميز الحكومي:** إعادة العمل بجائزة "التميز الحكومي" في عام ٢٠١٩ تكريماً للأداء المتميز في الكيانات الحكومية، تماشياً مع رؤية مصر ٢٠٣٠.

• **مشاركة المواطنين:** يعزز تطبيق "شارك ٢٠٣٠" الذي أطلق في عام ٢٠١٩ التواصل بين الحكومة والمواطنين، ويسمح بتقديم ملاحظات حول الخدمات العامة.

• **أنظمة المراقبة والتقييم:** قامت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي بتنفيذ أنظمة إلكترونية للمراقبة والتقييم لتعزيز الرقابة والمساءلة على المشاريع العامة المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة.

• **اللجنة الوطنية لمتابعة أهداف التنمية المستدامة:** تم إنشاء لجنة وطنية تحت رئاسة مجلس الوزراء لمتابعة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، لضمان التوافق مع استراتيجية التنمية المستدامة.

ومن ثم، شهد إطار الحوكمة في مصر تطوراً ملحوظاً، حيث تم تحسين استراتيجية التنمية المستدامة وتفعيلها من خلال نهج تشاركي يركز على مجموعة واسعة من الأطراف المعنية، بما في

ذلك الجهات الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص. يمثل هذا التحول انتقالاً نحو نموذج حوكمة أكثر شمولاً، وهو أمر أساسي لتعزيز الشعور بالملكية والمساءلة بين مختلف الجهات. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لتقوية هياكل الحوكمة لمعالجة تحديات التنسيق بين الأطراف المعنية، حيث يمكن أن تؤثر هذه القضايا سلباً على التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٢.٤. تحديات تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في مصر

تواجه الحكومات حول العالم تحديات كبيرة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتختلف هذه التحديات بين البلدان بسبب مجموعة من العوامل. ومع ذلك، تظل بعض العقبات المشتركة قائمة عبر السياقات المختلفة. وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (Government at a Glance, 2017, pp. 120-121)، تشمل التحديات الرئيسية ما يلي:

• **الطبيعة المتداخلة لأهداف التنمية المستدامة:** تعقد هذه الطبيعة المتداخلة جهود التنسيق بين مختلف الوزارات وتحديد المسؤولية.

• **النطاق الواسع:** يشكل المجال الواسع لأهداف التنمية المستدامة عبئاً على عمليات التنفيذ الفعال.

• **تعبئة الموارد:** تشكل الحاجة إلى موارد إضافية من أجل التنفيذ الناجح تحدياً كبيراً للعديد من الحكومات.

• **مدى التوافق مع الأولويات الوطنية:** في بعض البلدان، يوجد تصور بأن أهداف التنمية المستدامة قد لا تتماشى بشكل مباشر مع الأولويات الوطنية.

• **تكرار الجهود:** تعتقد بعض الدول أن أهداف التنمية المستدامة تكرر البرامج الوطنية القائمة، مما يؤدي إلى عدم اليقين بشأن القيمة المضافة من السعي وراءها.

• **المدى الزمني الطويل:** قد تعوق الطبيعة طويلة المدى لأهداف التنمية المستدامة تعبئة الدعم الفوري والالتزام من الأطراف المعنية.

تلقي هذه التحديات الضوء على تعقيدات دمج أهداف التنمية المستدامة في الأجندات الوطنية وتؤكد على الحاجة إلى استراتيجيات مخصصة لمعالجتها بشكل فعال.

في مصر، تبرز هذه التحديات بشكل خاص، حيث يتميز المشهد الحكومي بهياكل بيروقراطية ومسؤوليات متداخلة قد تؤدي إلى عدم الكفاءة ونقص المساءلة. كما أن القيود المالية تعقد الوضع، حيث تواجه صعوبة في تخصيص موارد كافية لتنفيذ السياسات الشاملة (Igrioglu et al., 2023)، كما أن مستويات المشاركة المتفاوتة من الأطراف المعنية تشكل تحدياً أيضاً، حيث يعتمد تنفيذ أهداف التنمية المستدامة الفعّال على مشاركة مختلف الأطراف المعنية (Mwebesa et al., 2021)، كما أن غياب إطار تعاون رسمي يؤدي في كثير من الأحيان إلى عمليات تنفيذ منعزلة عن بعضها البعض، مما يضعف التنسيق. بشكل عام، فإن تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في مصر بحاجة إلى جهود منسقة بين الكيانات

الحكومية والأطر المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص لضمان التنسيق والاندماج عبر جميع المستويات (Igrioglu et al., 2023).

تؤكد هذه التحديات على ضرورة تطوير السياسات المبنية على الأدلة، وتحسين جمع البيانات، وتعزيز الرصد المستمر لتحقيق تقدم ملحوظ نحو أهداف التنمية المستدامة في مصر. كما يتطلب الأمر تحسين تحليل البيانات، حيث يعوق غياب البيانات المفصلة والمصنفة تحديد الفوارق ويعطل الجهود لضمان عدم تهميش أي فئة سكانية في عملية التنمية. (Ghalib, 2024)

يمكن للمبادرات الوطنية مثل "بداية جديدة لبناء الإنسان" في مصر أن تعزز بشكل كبير تنفيذ أهداف التنمية المستدامة من خلال دعم التنسيق بين القطاعات المختلفة. تساهم المبادرة في تعزيز التعاون بين الوزارات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص، مما يضمن توافق الجهود عبر قطاعات مثل التعليم، والرعاية الصحية، والتوظيف، والاستدامة البيئية. يعد هذا التعاون أمراً بالغ الأهمية لمعالجة التحديات المعقدة والمتداخلة للتنمية المستدامة، حيث يسمح بالاستجابة الشاملة لقضايا مثل الفقر، وعدم المساواة، وتغير المناخ. من خلال التنسيق الفعال، يمكن لمبادرة "بداية جديدة" الاستفادة من الموارد والخبرات والشراكات بين الأطراف المعنية، مما يسهل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة بشكل أكثر كفاءة وتأثيراً، ويضمن استدامة التقدم عبر جميع القطاعات، (National Initiative "Bedaya Gadida", 2024).

٢.٥. الممارسات الدولية الناجحة في مجال حوكمة أهداف التنمية المستدامة

لقد أنشأت العديد من الدول آليات مؤسسية أو عمليات لدعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، مما يبرز التزاماً قوياً بإدماج هذه الأهداف في أطر الحوكمة الوطنية. وتختلف أساليب التنفيذ بشكل واسع؛ فقد أنشأت بعض الدول لجاناً أو هيئات مخصصة لأهداف التنمية المستدامة، بينما تعتمد دول أخرى على المؤسسات التنسيقية القائمة. ويعكس هذا التنوع في الاستراتيجيات السياقات الوطنية والهياكل التنفيذية المنفردة للدول المعنية (OECD, 2016).

يشير تحليل تقارير أهداف التنمية المستدامة من عام ٢٠١٦ إلى ٢٠٢٤ إلى أفضل الممارسات في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. فقد اعتمدت الدول استراتيجيات مبتكرة لدمج أهداف التنمية المستدامة في إطارها الوطني، مما يعكس التزاماً قوياً بجدول أعمال أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠. على سبيل المثال، أنشأت بنجلاديش إطاراً وطنياً للرصد، يقوده منسق في مكتب رئيس الوزراء، لتعزيز التعاون بين الحكومات المحلية المختلفة ومعالجة فجوات البيانات. وبالمثل، يعكس المجلس الوطني بالمكسيك لجدول أعمال أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ نهجاً متعدد القطاعات، لضمان التوافق بين السياسات الوطنية والمؤشرات العالمية لأهداف التنمية المستدامة.

علاوة على ذلك، أحرزت دول مثل ألمانيا وكندا تقدماً ملحوظاً في دمج أهداف التنمية المستدامة في عمليات وضع الموازنة واستراتيجياتها الوطنية للتنمية. في ألمانيا، يتولى المكتب الفيدرالي للإحصاء دوراً محورياً في تنسيق جمع البيانات ونشرها، مما يضمن رصدًا قويًا لتقدم أهداف التنمية المستدامة. وفي كندا، يتم التركيز على أهمية المشاركة الفعالة مع الأطراف المعنية، وخاصة Indigenous communities، لضمان تنفيذ شامل وعادل. هذه الأساليب تؤكد على أهمية دمج أهداف التنمية المستدامة في الأولويات الوطنية وتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك الوكالات الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

بالإضافة إلى ذلك، أثبتت دول مثل رواندا والسويد فعالية إدارة النتائج والمشاركة العامة في متابعة التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. يبرز دمج أهداف التنمية المستدامة في استراتيجية التحول الوطنية في رواندا التزامًا بالمساءلة والنتائج القابلة للقياس. وبالمثل، تعطي خطة العمل الوطنية في السويد الأولوية للمشاركة الفعالة مع الأطراف المعنية، مما يجسد نهجاً شاملاً للتنمية المستدامة. معاً، تؤكد هذه الأمثلة على أهمية اعتماد استراتيجيات متكاملة تجمع بين اتخاذ القرارات المبنية على البيانات مع الحوكمة الشاملة لدفع أهداف التنمية المستدامة بشكل فعال (United Nations, The Sustainable Development Goals Report, 2016-2024).

٣. آليات تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تنفيذ السياسات

تقوم أهداف التنمية المستدامة بدورٍ محوريٍّ في تعزيز العمليات والسياسات المؤسسية داخل البلدان، مما يدعم نهجاً أكثر تكاملاً في الحوكمة. إن تنفيذها يتطلب تحولاً من صنع السياسات التقليدي المعزول إلى استراتيجية حكومية شاملة تتماشى مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Biermann, Hickmann, Sénit, & Grob, 2022; Igrioglu, Ostry, & Allam, 2020). هذا التحول لا يدعم فقط التوافق بين الاستراتيجيات القطاعية والأولويات الوطنية، بل يعزز أيضاً التناسق في السياسات عبر مختلف مستويات الحكومة، مما يحسن فعالية الحوكمة (Biermann et al., 2022).

وفى نفس السياق، توفر أهداف التنمية المستدامة إطاراً مُهماً للبلدان لتقييم وتعزيز قدراتها المؤسسية. من خلال دمج أهداف التنمية المستدامة في الاستراتيجيات والخطط الوطنية، يمكن للحكومات تحديد نقاط القوة والضعف في هياكلها المؤسسية، مما يمكنها من اتخاذ قراراتٍ أكثر رشادةً وتخصيص الموارد بشكلٍ أكثر فاعلية. (Igrioglu et al., 2023) تؤكد تجارب دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أهمية التنسيق المؤسسي القوي والالتزام السياسي من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة بنجاح، مما يساعد الحكومات على مواجهة تحديات الحوكمة طويلة الأمد وتشجيع التعاون عبر القطاعات. (Biermann et al., 2022; Igrioglu et al., 2023)

في مصر، يظهر تأسيس "المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية المستدامة" برئاسة رئيس الجمهورية التزامًا قويًا بإدماج أهداف التنمية المستدامة في الأطر السياسية الوطنية. ويهدف المجلس بشكل أساسي إلى تعزيز التعاون بين الوزارات وضمان توافق السياسات مع أهداف التنمية المستدامة. ورغم هذه الجهود، تظل التحديات مثل ضعف التنسيق بين المؤسسات تعوق التنفيذ الفعال للسياسات التي تتناول الترابط بين أهداف التنمية المستدامة (Igrioglu, Ostry, & Allam, 2020).

يواجه تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر عددًا من التحديات بسبب ضعف في أنظمة جمع البيانات والرصد، وهي أمور حيوية من أجل اتخاذ قرارات مرتكزة على الأدلة. يلعب مركز الحكومة Center of Government دورًا أساسيًا في ضمان جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي يربط أهداف التنمية المستدامة بعمليات الموازنة. إن المبادرات المستمرة لتعزيز قدرة الوزارات والهيكل المحلية تعد ضرورية لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة بشكل فعال (Alessandro, Lafuente, & Santiso, 2014)، ومع ذلك، يمكن أن تعوق أنظمة جمع البيانات غير الكافية القدرة على تحديد التفاوتات بين المجموعات السكانية المختلفة، مما يصعب ضمان عدم تهميش أي فئة خلال عملية التنمية (Egypt's Voluntary National Review, 2021). إن الترابط بين أهداف التنمية المستدامة والترتيبات المؤسسية الفعالة واضح. فبينما توفر أهداف التنمية المستدامة خارطة طريق لتحقيق التنمية المستدامة، فإنها تشجع أيضًا على تحسين الهياكل وعمليات الحوكمة. من خلال إعطاء الأولوية لهذه الأهداف، يمكن للبلدان تعزيز أطر السياسات، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتحقيق نتائج أكثر استدامة وعدالة لصالح مواطنيها (Igrioglu et al., 2023). وبالتالي، يعتبر الالتزام بأهداف التنمية المستدامة أمرًا استراتيجيًا أساسيًا ووسيلة لتعزيز الحوكمة الوطنية وكفاءة المؤسسات.

٣.١. التحديات التي تواجه التفاعل بين السياسات العامة وأهداف التنمية المستدامة

- يواجه التنفيذ الفعال من خلال السياسات العامة لأهداف التنمية المستدامة العديد من التحديات:
- **الهياكل الحكومية المتعددة:** غالبًا ما يتسم مشهد الحوكمة بتداخل المسؤوليات بين الهيئات الحكومية المختلفة، مما يؤدي أحيانًا إلى عدم الكفاءة، وضعف التواصل، وغياب المساءلة (Igrioglu et al., 2023).
- **الموارد المحدودة:** تعد القيود المالية من العوائق الكبيرة، حيث تسعى العديد من البلدان النامية، بما في ذلك مصر، لتخصيص موارد كافية لتنفيذ السياسات بشكل شامل. يؤثر هذا القيد على التمويل وكذلك رأس المال البشري والبنية التحتية (Igrioglu et al., 2023).
- **مستويات مختلفة من مشاركة الأطراف المعنية:** يعتمد التنفيذ الفعال لأهداف التنمية المستدامة بشكل كبير على مشاركة العديد من الأطراف المعنية، بما في ذلك الهيئات الحكومية والمجتمع المدني

- والمجتمعات المحلية. في مصر، يتباين مستوى المشاركة، مما قد يؤدي إلى سياسات لا تعكس احتياجات أو تطلعات الأشخاص الذين تهدف إلى خدمتهم (Mwebesa, Yoh, & Doi, 2021).
- **التنسيق بين المؤسسات:** تؤدي مشاكل التنسيق بين الوزارات إلى تبني عمليات تنفيذ تتم في جزر منعزلة، مما يعوق دمج استراتيجيات القطاعات مع إطار عمل أهداف التنمية المستدامة. (Igrioglu et al., 2023)
 - **توافق السياسات:** يصعب تحقيق نهج شامل للحكومة بسبب عدم التنسيق بين استراتيجيات القطاعات، مما يعقد استكشاف الروابط والفرص التكاملية اللازمة. (Igrioglu et al., 2023)
 - **القدرة والمهارات:** تؤثر القيود في القدرات والمهارات على مختلف المستويات الحكومية في صياغة وتنفيذ السياسات (Igrioglu et al., 2023).

٤. دور مركز الحكومة Center of Government في تعزيز تحقيق أهداف التنمية المستدامة

يتناول هذا القسم دور مركز الحكومة في تعزيز أهداف التنمية المستدامة. يشمل تعريف مركز الحكومة، مساهماته في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، أمثلة ناجحة من تأثيره، وطريقة التنفيذ التي تضمن التطبيق الفعال لمركز الحكومة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٤.١. تعريف مركز الحكومة Center of Government

يشير مركز الحكومة إلى المنظمات والوحدات التي تساعد الرئيس أو رئيس الوزراء ومجلس الوزراء في أداء المهام عبر القطاعات، بما في ذلك الإدارة الاستراتيجية، تنسيق السياسات، مراقبة الأداء، إدارة السياسة، والاتصالات. يشمل هذا مختلف الكيانات مثل الأمانات العامة، مكاتب مجلس الوزراء، ومكاتب مجالس الوزراء عبر البلدان المختلفة. يلعب مركز الحكومة دورًا حيويًا في دعم تنظيم وتقديم المبادرات، خصوصًا في الحالات التي قد تفتقر فيها الوزارات المعنية إلى الخبرة في تنفيذ السياسات متعددة القطاعات. يتميز مركز الحكومة بعدة وظائف رئيسة تعزز فعاليته في الحوكمة كما يلي (OECD, Government at a Glance 2017, 2017):

- **قيادة التنفيذ:** يقود مركز الحكومة تنفيذ السياسات، سواء بشكل مستقل أو بالتعاون مع الوزارات المعنية. كما يقود جهود تنفيذ أهداف التنمية المستدامة عبر الوزارات المعنية مثل التخطيط والمالية، ويؤسس مجالس لضمان التنسيق بين الأجهزة الحكومية.
- **التنسيق عبر القطاعات:** ينسق مركز الحكومة السياسات متعددة القطاعات، مما يعزز التعاون بين مختلف المجالات الحكومية.
- **الوضوح المؤسسي:** يضمن مركز الحكومة وجود تعريفات واضحة للأدوار والمسؤوليات لتجنب التداخل وضمان التنسيق الفعال. كما يعزز التنسيق الرأسي بين المستويات الوطنية والمحلية، والأفقي بين الوزارات، بما يعكس الأولويات المحلية في الاستراتيجيات الوطنية.

- الحساسية السياسية: يدير مركز الحكومة العلاقات المعقدة بين الوزارات ويعمل على تعزيز التنسيق بين الشؤون الداخلية والخارجية.
 - تخصيص الموارد: يضمن مركز الحكومة تخصيص الموارد بشكل فعال لدعم المبادرات ودمجها في عمليات الموازنة العامة في بعض الدول.
 - المساءلة في الأداء: يوفر مركز الحكومة آليات للمساءلة لضمان تقديم الوزارات تقارير عن تقدمها في تحقيق الأهداف المحددة، مما يعزز الشفافية وإدارة الأداء.
 - نهج شامل للحكومة: يسهل مركز الحكومة التعاون بين الوزارات والمستويات الحكومية المختلفة، وهو أمر أساسي لإدماج أهداف التنمية المستدامة في السياسات الوطنية.
 - بناء القدرات: يعمل مركز الحكومة على تعزيز قدرات الوزارات المعنية والسلطات المحلية في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة بشكل فعال، من خلال تحسين المهارات والوعي وقدرات جمع البيانات.
 - استخدام البيانات: يضمن مركز الحكومة جمع وتحليل ونشر البيانات الجيدة لربط أهداف التنمية المستدامة بعمليات الموازنة العامة ولضمان الرصد والتقييم الفعّال (Igrioglu, Ostry, & Allam, 2020).
- بينما حققت مصر تقدماً في إنشاء إطار قانوني لأهداف التنمية المستدامة، بما في ذلك إنشاء الهيئات الرئيسية ووحدات أهداف التنمية المستدامة داخل الوزارات، لا تزال هناك تحديات في تطبيق مبادئ مركز الحكومة.

٤.٢. دور مركز الحكومة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

تشير دراسة استندت إلى استطلاع شمل ٣٢ دولة، بما في ذلك دول أعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وبعض الدول غير الأعضاء، إلى الدور المحوري لمركز الحكومة في قيادة وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة. تؤكد النتائج أن مركز الحكومة يلعب دوراً استراتيجياً في تنسيق وتوجيه الجهود عبر مختلف القطاعات والوزارات. وعادةً ما يقع مركز الحكومة داخل مكتب رئيس الوزراء أو رئيس الدولة، وهو أمر أساسي لوضع رؤية وإطار عمل واضح لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة بشكل فعال (OECD, 2016). في العديد من البلدان، مثل فنلندا وإستونيا في أوروبا، بالإضافة إلى اليابان وماليزيا في آسيا، يقود مركز الحكومة المبادرات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، مما يضمن توافق السياسات مع هذه الأهداف والحفاظ على التناسق عبر مختلف مستويات الحكومة. يمكن أن يمارس هذا الدور القيادي بشكل فردي من قبل مركز الحكومة أو بالتعاون مع الوزارات المعنية، مما يسمح بتقاسم المسؤوليات والاستفادة المشتركة من الخبرات والموارد لتحقيق التنفيذ الفعّال (OECD, 2016).

تتجلى الأمثلة الناجحة لمركز الحكومة في تحسين خدمات الرعاية الصحية وتقليل الجريمة في عدة دول، مما يبرز تأثير مركز الحكومة الفعّال على الأولويات الأساسية. من أبرز هذه الأمثلة ولاية بيرنامبوكو

(Pernambuco) في البرازيل، حيث أدى اعتمادها على نموذج مركز الحكومة إلى تحسينات كبيرة في تقديم الخدمات وأداء الحكومة. من خلال تحديد معايير أداء واضحة وآليات للمسئولية، تم تحسين الكفاءة وتعزيز فعالية التدخلات الحكومية. تؤكد هذه الحالة على أهمية التركيز على القضايا الحكومية الأساسية، وتنفيذ مراقبة أداء صارمة، وتعزيز التعاون بين الجهات الحكومية لتحقيق نتائج أفضل للمواطنين (Alessandro, Lafuente, & Santiso, 2014).

وتؤكد التجارب السابقة أهمية التركيز على الأولويات الرئيسة لمنع تشتيت الموارد. وأنه من خلال تعزيز القدرات الاستراتيجية وتعزيز التعاون بين الوزارات، يمكن لمركز الحكومة تحقيق نتائج محسنة وتقديم خدمات تلبي احتياجات المواطنين

(Alessandro, Lafuente, & Santiso, 2014; Shostak, Alessandro, Diamond, Mosqueira, & Lafuente, 2023).

٤.٣. نهج التسليم كآلية لتطبيق فعال لمركز الحكومة

Delivery Approach as a mechanism for effective application of the Center of Government

يرتكز مفهوم "مركز الحكومة" أساسًا على مبادئ التعاون والتنسيق، وثقافة العمل، والالتزام المشترك بين أعضاء الحكومة أو مجلس الوزراء. ويؤكد على أهمية الهياكل الحكومية المتماصة التي تسهل اتخاذ القرارات الفعالة وتنفيذ السياسات عبر مختلف القطاعات. ومع ذلك، من أجل ترجمة هذه المبادئ إلى نتائج ملموسة، توجد حاجة ملحة إلى آليات قابلة للتطبيق يمكنها تفعيل إطار عمل مركز الحكومة. في العديد من البلدان، لا سيما في الدول المتقدمة مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة، ظهر تنفيذ نهج تقديم الخدمات Delivery Approach كاستراتيجية حيوية. يركز هذا النهج على ضمان أن المبادرات الحكومية ليس مخططًا لها فقط بل أيضًا تنفذ بشكل فعال، مما يسد الفجوة بين صياغة السياسات والتأثير الواقعي على الأرض.

٤.٣.١. تعريف نهج التسليم Delivery Approaches

إن مفهوم "نهج التنفيذ" يشمل العمليات المنظمة أو الوحدات المؤسسية ضمن الأجهزة الحكومية التي تهدف إلى تعزيز فعالية وكفاءة تقديم الخدمات العامة. تم تصميم هذه الآليات خصيصًا لمعالجة أوجه القصور في الأنظمة التقليدية لصياغة وتنفيذ السياسات العامة، والتي غالبًا ما تسعى لإحداث نتائج ملموسة بسبب الإجراءات المعقدة، والتحكم المفرط، وعدم التركيز على النتائج. (Mansoor et al., July 2021)

يمكن تعريف نهج التسليم كإطار عمل لدمج وظائف إدارية متنوعة لتحويل التركيز من المدخلات والعمليات إلى المخرجات والنتائج. هذا التحول أمر أساسي لتحسين أداء البيروقراطية وضمان أن المبادرات الحكومية تستجيب لاحتياجات المواطنين. من خلال مؤسسية هذا النهج، يمكن للحكومة أن تعزز بيئة عمل أكثر مرونة وتركز على النتائج التي تعطي الأولوية لحل المشكلات وتنفيذ السياسات بفعالية (Mansoor

(et al., July 2021). يشير هذا التوافق مع مبادئ "مركز الحكومة" إلى ضرورة وجود آليات قابلة للتطبيق تُترجم الحوكمة التشاركية إلى نتائج قابلة للتنفيذ لتحقيق النتائج والمساءلة.

٤.٣.٢. أهمية نموذج التسليم Delivery Approaches

يعتبر نموذج التسليم أمراً بالغ الأهمية لتحقيق تحسن كبير في أداء الحكومة. وهناك عدة عوامل رئيسية تلقي الضوء على الدور الأساسي الذي يقوم به هذا النموذج، كما يلي:

• **تعزيز المساءلة:** يساهم نهج التسليم في تعزيز المساءلة من خلال وضع أهداف واضحة ومؤشرات لقياس النجاح. يتيح هذا التركيز على النتائج القابلة للقياس للحكومات وتتبع التقدم ومحاسبة الأطراف المعنية على النتائج (Watkins et al., 2010).

• **تحسين تقديم الخدمات:** من خلال التركيز على المخرجات والنتائج، يضمن النموذج تقديم الخدمات العامة بشكل أكثر فعالية وكفاءة. يمكن أن يؤدي هذا التركيز إلى زيادة رضا المواطنين وتعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية (Mansoor et al., July 2021).

• **اتخاذ القرارات المستندة على الأدلة:** يركز نهج التسليم على استخدام البيانات والأدلة لدعم القرارات السياسية. يساعد الاعتماد على البيانات الحكومية في تحديد العوائق التي تؤثر على الأداء، وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، وإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات حسب الحاجة (Kohli & Moody, 2016).

• **القدرة على التكيف مع التغيير:** في ظل المشهد السياسي والاقتصادي والاجتماعي المتغير بسرعة، يوفر نهج التسليم للحكومات المرونة لتكييف استراتيجياتها وأولوياتها. يعتبر هذا التكيف أمراً أساسياً لمواجهة التحديات الناشئة وضمان استمرار ملائمة المبادرات الحكومية (Gold, 2017).

• **التركيز على النتائج:** يساعد نهج التسليم على تحويل تركيز الأنشطة الحكومية من مجرد الامتثال للعمليات إلى تحقيق نتائج ذات مغزى للمواطنين. يعد هذا التفكير الموجه نحو النتائج أمراً بالغ الأهمية لتعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات العامة (Barber, 2018).

ومن ثم، يعد نهج التسليم تغييراً أساسياً في العمليات الحكومية، حيث يعطي الأولوية للمساءلة، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، والتركيز على النتائج. من خلال تنفيذ هذه النماذج، يمكن للحكومات تحسين أدائها ومعالجة احتياجات المواطنين بشكل أكثر فعالية، مما يبني الثقة ويشجع على المشاركة الأكبر في العملية الديمقراطية. يتم تحويل نهج التسليم بشكل فعال إلى نموذج يعرف بوحدة التسليم Delivery Unit، التي تعد آلية حاسمة لتعزيز فعالية "مركز الحكومة". ستتناول الفقرة التالية مزيداً من التفاصيل حول وظائف وهيكل وحدات التسليم في سياقات الحوكمة المختلفة.

٤.٣.٣. وحدة التسليم: التعريف والمكونات الرئيسية Delivery Unit

تمثل وحدات التسليم Delivery Unit عنصراً حاسماً في نموذج تقديم الخدمات، حيث تعمل ككيانات متخصصة ضمن الهياكل الحكومية التي تركز جهودها لتعزيز تنفيذ الأهداف ذات الأولوية، وتفعيل المساءلة، وغرس ثقافة موجهة نحو النتائج. من خلال إنشاء خطوط مسئولية واضحة واستخدام الاستراتيجيات المعتمدة على البيانات، تسهم وحدات التسليم بشكل كبير في تحويل الالتزامات التي يتم اتخاذها من قبل "مركز الحكومة" إلى تقدم ملموس على مستوى العمليات. تُعرف وحدة التسليم بأنها فريقٌ متخصصٌ أو إطارٌ مؤسسيٌّ داخل الحكومة يركز على تحسين تنفيذ الأولويات السياسية الرئيسية مع تعزيز الأداء البيروقراطي العام. وقد ظهر هذا المفهوم في المملكة المتحدة مع إنشاء "وحدة التسليم لرئيس الوزراء (Prime Minister's Delivery Unit)" في عام ٢٠٠١. تم تصميم وحدات التسليم بشكل خاص للتعامل مع ضعف الكفاءة المتأصلة في الإدارة العامة التقليدية من خلال التركيز على الإدارة الموجهة نحو النتائج وحل المشكلات بشكل فعال. (Mansoor et al., July 2021; Gold, 2017)

عادةً ما تكون وحدات التسليم موجودةً في مركز الحكومة، وتتحمل مسئولية مراقبة التقدم في المبادرات ذات الأولوية، وتحديد العوائق التي تحول دون التنفيذ الفعال، وتسهيل التعاون بين مختلف الجهات الحكومية. تستخدم هذه الوحدات البيانات والأدلة لدعم عمليات اتخاذ القرار، مما يضمن أن تكون الإجراءات الحكومية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية. (Kohli & Moody, 2016) تُعد وحدات التسليم عناصر أساسية في الحوكمة الحديثة، حيث تركز على تحسين تنفيذ السياسات ورفع الكفاءة البيروقراطية. يمكن لوحدة التسليم أن تحرز تقدماً كبيراً في أداء الحكومة وتقديم الخدمات من خلال وضع أهداف واضحة، والحصول على الدعم السياسي، والاندماج بسلاسة مع الأطر البيروقراطية الموجودة فعلاً، واستخدام الرؤى المعتمدة على البيانات والأدلة، وبناء القدرات المؤسسية، وتعزيز الجهود التعاونية. كما أنها تدعم وتعزز المنظمات العامة القادرة على الاستجابة والمساءلة، والتي تلبي احتياجات المواطنين بشكل فعال.

٤.٣.٤. نماذج وحدة التسليم Delivery Unit models

تشمل نماذج وحدات التسليم مجموعةً من الأطر والهياكل التي يمكن للحكومات تنفيذها لتعزيز قدرتها على تنفيذ السياسات بشكل فعال وتقديم الخدمات. توضح هذه النماذج تنوعاً كبيراً في تصميمها وتركيزها وآليات عملها، حيث يتم تعديلها لتناسب السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الفريدة لكل دولة. هذا التباين يبرز قدرة وحدات التسليم على التكيف مع تحديات الحوكمة المختلفة. تقدم الفقرات الآتية لمحة عامة عن نماذج وحدات التسليم البارزة التي لوحظت عبر دولٍ مختلفة، كما هو موضح في الجدول

(١)

جدول (١) نماذج وأمثلة وحدات التسليم

نموذج	الوصف	الأمثلة
الوحدات المركزية للتسليم Centralized Delivery Units	الوحدات المركزية للتسليم تقع عادة في قلب الحكومة، وغالبًا ما تكون تحت إشراف مباشر من قبل رأس الدولة أو الحكومة. تركز هذه الوحدات على متابعة التقدم في الأولويات الوطنية وضمان توافق جهود الوزارات والوكالات مع الأهداف الحكومية الشاملة.	وحدة تسليم رئيس الوزراء في المملكة المتحدة The UK's Prime Minister's Delivery Unit (PMDU) التي تأسست لمتابعة ودفع التقدم في المبادرات السياسية الرئيسية خلال إدارة توني بلير. ركزت على المساءلة والإدارة الموجهة نحو النتائج.
فرق العمل واللجان Task Forces and Commissions	هذه مجموعات مؤقتة أو دائمة تشكل لمعالجة قضايا معينة أو تنفيذ إصلاحات محددة. غالبًا ما تجمع بين الخبراء من مختلف القطاعات للتركيز على التحديات المستهدفة.	اللجنة الوطنية للتنمية المستدامة في الكويت تراقب تنفيذ رؤية ٢٠٣٥ وتقدم البلاد نحو أهداف التنمية المستدامة.
الشبكات التعاونية Collaborative Networks	تركز على التعاون بين مختلف الأطراف المعنية، وتستفيد من العلاقات والشبكات الموجودة لحل المشكلات المعقدة. وغالبًا ما تستخدم هذه النماذج نهجًا معتمدًا على البيانات لتحديد التحديات ومعالجتها.	وحدة تسليم المفوض في ولاية كنتاكي، الولايات المتحدة The Commissioner's Delivery Unit (CDU)، حيث توظف شبكة من المجتمعات للتعرف بشكل تعاوني على التحديات وحلها في تقديم الخدمات.
وحدات الإدارة القائمة على النتائج Results-Based Management Units	تركز هذه الوحدات على تحقيق نتائج وأهداف محددة، وغالبًا ما تستخدم مقاييس الأداء لتوجيه عملها. تم تصميمها لضمان توافق المبادرات الحكومية مع الأهداف القابلة للقياس وأن يتم تقييم التقدم بشكل دوري.	وحدة تسليم الرئيس في كينيا Presidential Delivery Unit مكلفة بضمان تنفيذ الأولويات الوطنية، مع التركيز على الأهداف القائمة على النتائج في قطاعات مثل التصنيع والصحة.
وحدات إدارة الأداء والتقييم Performance	هذه الوحدات مخصصة لدفع تنفيذ برامج التحول الحكومي من خلال التركيز	وحدة إدارة الأداء والتقييم The Performance Management and Delivery Unit (PEMANDU)

نموذج	الوصف	الأمثلة
Management and Delivery Units	القوي على مؤشرات الأداء والإدارة القائمة على النتائج. وغالبًا ما تعمل عن كتب مع مختلف الوزارات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	ماليزيا تقود تنفيذ برنامج التحول الحكومي وبرنامج التحول الاقتصادي من خلال نهج موجه نحو النتائج.
مختبرات الابتكار Innovation Labs	مختبرات الابتكار هي مساحات تجريبية داخل الحكومة تركز على تطوير واختبار أفكار وأساليب جديدة في تقديم الخدمات العامة. وغالبًا ما تستخدم التفكير التصميمي والمنهجيات المرنة لتعزيز الإبداع والابتكار.	أنشأت العديد من البلدان مختبرات ابتكار تعمل على المشاريع التجريبية التي تهدف إلى تحسين تقديم الخدمات ومعالجة تحديات السياسات المحددة.
المصدر: جمعها المؤلف باستخدام بيانات مستمدة من أفضل الممارسات العالمية (Mansoor et al., July 2021; Gold, 2017; Barber, Success Delivered: How Delivery Units make a difference for governments and the citizens they serve, 2018; Alessandro, Lafuente, & Santiso, 2014).		

ومن ثم، تظهر نماذج وحدات التسليم تنوعًا كبيرًا وقابلية للتكيف، حيث يتم تخصيصها لتلبية الاحتياجات والسياقات الفريدة للحكومات المختلفة. من خلال اعتماد أطر عمل متنوعة - بدءًا من الوحدات المركزية وصولاً إلى الشبكات التعاونية - يمكن للحكومات تعزيز قدرتها على تنفيذ السياسات بشكل فعال، وتعزيز المساءلة، وتحسين تقديم الخدمات للمواطنين. لكل نموذج نقاط قوته وتحدياته، حيث يعتمد اختيار النموذج الأكثر ملاءمة على الأهداف المحددة، والموارد المتاحة، والسياق السياسي للحكومة. إن الفهم الدقيق لهذه النماذج أمر بالغ الأهمية من أجل تحسين الحوكمة وتحقيق نتائج ناجحة في تقديم الخدمة العامة.

٤.٣.٥ عوامل النجاح والتحديات لوحدات التسليم Delivery Units

تم تصميم وحدات التسليم لتعزيز أداء الحكومة وتحسين تنفيذ السياسات. ويعد فهم عوامل النجاح والتحديات أمرًا بالغ الأهمية لتحسين أداء وحدات التسليم. فيما يلي العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاحها أو تمثل تحديًا.

أ. عوامل النجاح

- الأهداف والموضوعات الواضحة: تقوم وحدات التسليم الناجحة بتحديد أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق وملائمة ومرتبطة بالزمن. يساعد هذا الوضوح في تنسيق الجهود وضمان فهم جميع الأطراف

المعنية للنتائج المرجوة، مما يسهل اتخاذ الإجراءات المحددة (Mansoor et al., July 2021). على سبيل المثال، ركزت خارطة الطريق لإصلاح مدارس بنجاب في باكستان على مؤشرات قابلة للقياس مثل حضور المعلمين، مما يعزز المساءلة ويؤدي إلى تحسينات ملموسة في جودة التعليم (Todd, Martin, & Brock, February 2014). من المهم التوازن بين النتائج قصيرة المدى والنتائج طويلة المدى، حيث يضمن هذا التوازن أن تساهم النجاحات قصيرة المدى في تحسينات مستدامة في تقديم الخدمات والتأثير الإيجابي للسياسات. ويدل على ذلك نموذج مبادرة نتائج كبيرة الآن Big Results Now في تنزانيا، حيث واجهت تحديات بسبب التركيز على نطاق الإصلاحات الواسع، مما قلل من تأثير المبادرات الفردية (Todd, Martin, & Brock, February 2014).

– **القيادة القوية والدعم السياسي:** تستفيد وحدات التسليم الفعالة من القيادة القوية التي تدعم المبادرة وتؤمن الدعم السياسي اللازم. يعد هذا الدعم أمراً حاسماً للتغلب على التحديات البيروقراطية، وضمان أن الوحدة تمتلك السلطة اللازمة لدفع التغيير (Gold, 2017). على سبيل المثال، في المملكة المتحدة، تم إنشاء وحدة تنفيذ رئيس الوزراء (PMDU) داخل مكتب رئيس الوزراء، مما منحها الوزن السياسي اللازم للتأثير على السياسات والتنفيذ (Watkins et al., 2010). وبالمثل، في إندونيسيا، تم إنشاء وحدة التسليم بمكتب الرئيس للمساعدة في تجاوز التحديات خلال فترة ولاية الرئيس، مما يبرز أهمية التأييد السياسي (Khan & Khan, 2018).

– **الدمج مع الهياكل القائمة:** يتم دمج وحدة التسليم الناجحة عادةً في الأطر البيروقراطية القائمة، مما يسمح لها بالاستفادة من الموارد والعمليات المتاحة. يساعد هذا الدمج في تقليل المقاومة من المؤسسات القائمة ويسهل تنفيذ المبادرات الجديدة بسلاسة (Mansoor et al., July 2021). على سبيل المثال، تمكنت وحدة تنفيذ رئيس الوزراء في المملكة المتحدة (PMDU) من الاستفادة من الهياكل الحكومية القائمة لدفع مبادراتها (Watkins et al., 2010).

– **اتخاذ القرارات المبنية على البيانات:** يُعد استخدام البيانات والأدلة لاتخاذ القرارات من سمات وحدات التسليم الفعالة. من خلال تحليل مؤشرات الأداء والنتائج، يمكن لهذه الوحدات تحديد التحديات، وتقييم التقدم، وإجراء التعديلات المبنية على الأدلة (Kohli & Moody, 2016). على سبيل المثال، استخدمت وحدة تنفيذ رئيس الوزراء في المملكة المتحدة (PMDU) رسم خرائط تجربة العميل لكشف مشكلات الأداء، مما يوضح أهمية البيانات في دفع التحسينات اللازمة (Watkins et al., 2010).

– **بناء القدرات:** تستثمر وحدات التسليم الناجحة في بناء قدرات موظفيها والشركاء. يشمل ذلك المبادرات التدريبية والتطويرية التي تعزز المهارات والمعرفة، مما يمكّن أعضاء الفريق من التعامل بفعالية مع التحديات وتنفيذ الحلول (Mansoor et al., July 2021). يجب أن يتكون فريق التنفيذ الناجح من أفراد ذوي خلفيات مهنية متنوعة، بما في ذلك البيروقراطيين، وخبراء القطاع الخاص، والأكاديميين.

يعزز هذا التنوع من قدرات حل المشكلات ويسمح بأساليب مبتكرة للتعامل مع التحديات، حيث يمكن أن يؤدي دمج وجهات نظر مختلفة إلى استراتيجيات وحلول أكثر فاعلية (Khan & Khan, 2018).

– **التعلم المستمر والتغذية الراجعة:** يعد إنشاء آليات لتوثيق ودمج الدروس المستفادة أمراً حيوياً لاستدامة وتحسين تنفيذ السياسات. يتيح التعلم المستمر لوحدات التسليم التكيف وتحسين أساليبها بناءً على الخبرات السابقة، مما يضمن أنها تظل قادرة على التفاعل مع الظروف المتغيرة والتحديات (Khan & Khan, 2018).

– **التعاون والمشاركة مع الأطراف المعنية:** يعزز الانخراط مع مجموعة واسعة من الأطراف المعنية التعاون ويزيد من فاعلية جهود التنفيذ. من خلال إشراك مختلف الجهات الحكومية والمجتمع المدني والجهات الفاعلة ذات الصلة الأخرى، يمكن لوحدات التسليم إنشاء نهج أكثر شمولية لحل المشكلات وتحسين تقديم الخدمات (Gold, 2017).

ب. التحديات

- **عدم وجود أهداف واضحة:** قد تواجه وحدات التسليم التي تعمل بدون أهداف محددة جيداً صعوبة في تركيز جهودها بشكل فعال. يمكن أن تؤدي الأهداف الغامضة أو الواسعة جداً إلى الارتباك وضياح الأولويات، مما يعوق قدرة الوحدة على تحقيق نتائج حقيقية (Gold, 2017).
- **نقص الدعم السياسي:** يمكن أن يضعف غياب الدعم السياسي سلطة وفاعلية وحدة التسليم. بدون دعم قوي من القادة السياسيين، قد تواجه هذه الوحدات تحديات في تأمين الموارد، والتعامل مع العوائق البيروقراطية، ودفع التغيير (Mansoor et al., July 2021).
- **ضعف الاندماج مع الهياكل القائمة:** إذا لم تكن وحدة التسليم متكاملة بشكل جيد مع الأطر البيروقراطية الحالية، فقد تواجه مقاومة من المؤسسات القائمة. يمكن أن يؤدي هذا الانفصال إلى عدم الكفاءة ويعوق قدرة الوحدة على تنفيذ المبادرات بشكل فعال (Gold, 2017).
- **ارتفاع معدل التدوير الوظيفي:** يمكن أن يؤدي ارتفاع مستوى التدوير الوظيفي للمختصين ورؤساء الوحدات إلى تعطيل الاستمرارية، ويعوق تطوير المعرفة المؤسسية. كما يمكن أن تؤدي التغييرات المتكررة في الموظفين إلى فقدان الزخم وتقويض فعالية الوحدة (Gold, 2017).
- **نقص البيانات والموارد:** قد تواجه وحدات التسليم التي تفتقر إلى الوصول إلى بيانات وموارد عالية الجودة صعوبة في اتخاذ قرارات رشيدة. يمكن أن يحد نقص القدرة في النظام الأوسع للدعم في تتبع البيانات وتحليلها من قدرة الوحدة على تقييم التقدم وتحديد التحديات (Mansoor et al., July 2021).

– **التركيز المفرط على المخرجات بدلاً من النتائج طويلة المدى:** في بعض الحالات، قد تركز وحدات التسليم بشكل مفرط على تحقيق أهداف نوعية متعلقة بالمخرجات بدلاً من النتائج طويلة المدى. يمكن

أن يؤدي هذا النهج قصير النظر إلى نجاحات سطحية لا تترجم إلى تحسينات ذات مغزى في تقديم الخدمات أو تأثير السياسات (Mansoor et al., July 2021).

جوهر الأمر هو أن الفهم العميق لهذه العوامل أمر بالغ الأهمية لصانعي السياسات من أجل تحسين وحدات التسليم وتعزيز أداء مركز الحكومة.

٥. جاهزية القطاع الحكومي في مصر لتطبيق مركز الحكومة Center of Government و وحدات التسليم Delivery Units في إدارة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة

تنفذ الحكومة المصرية إصلاحات في القطاع الحكومي تهدف إلى تحديث بنية الأجهزة الإدارية للدولة. يسعى هذا الإصلاح إلى تحسين التنسيق بين الكيانات الحكومية، وتبسيط العمليات، وإنشاء أطر تنظيمية لتعزيز الكفاءة التشغيلية. كما يركز على تعزيز قدرة موظفي الدولة من خلال التدريب ومبادرات الحكومة الإلكترونية، بهدف زيادة الشفافية والمساءلة ورضا المواطنين. تتماشى هذه الجهود مع الأهداف الأوسع للتنمية المستدامة والحوكمة الجيدة (Rashed, 2022). تشمل استراتيجيات الإصلاح أيضًا تنفيذ نظام توظيف وترقية يعتمد على الجدارة، وعقود محددة المدة للموظفين المدنيين، وخصخصة الخدمات العامة لتقليل العبء التشغيلي على الدولة وتحسين الكفاءة (Labib, 2022, p. 6). ويدعم قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لعام ٢٠١٦ هذه الإصلاحات من خلال إنشاء نظم توظيف مرتكزة على الجدارة عبر الامتحانات التنافسية، مما يضمن اختيار مرشحين مؤهلين للخدمة العامة.

بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد بموجب القانون رقم ٢٠٧ لسنة ٢٠١٧، بهدف تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في مصر. وتقوم الأكاديمية بتدريب الكوادر الحكومية، والقطاع الخاص، والمواطنين على نظم مكافحة الفساد والإدارة الجيدة، وتنفيذ بحوثًا ودراسات حول أسباب الفساد وسبل مواجهته. كما تقدم برامج تدريبية بالتعاون مع الجامعات والمعاهد المحلية والدولية، وتمنح درجات أكاديمية في مجال الحوكمة ومكافحة الفساد.

هذا وتشكل العاصمة الإدارية الجديدة عنصرًا رئيسًا في إصلاح القطاع الحكومي المصري، حيث تعزز التنسيق والنزاهة بين المؤسسات الحكومية. تعمل العاصمة الإدارية الجديدة كمركز للحكومة الذكية، وتعزز التعاون بين الجامعات والشركات والكيانات الحكومية، مع دمج التكنولوجيا المتقدمة لمواجهة التحديات الحضرية وتحسين استجابة المؤسسات. هذه المبادرة جزء لا يتجزأ من رؤية مصر ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تحديث الخدمة المدنية وتعزيز الكفاءة الإدارية من خلال نقل الوزارات إلى العاصمة الإدارية الجديدة. يهدف هذا النقل إلى تبسيط العمليات وتعزيز الابتكار وتحسين تقديم الخدمات العامة بالإضافة إلى التحسينات في البنية التحتية (Ali, 2021; The Chandler Institute of Governance, 2024, pp. 46-50). كما تعزز العاصمة الإدارية الجديدة التحول

الثقافي في الخدمة المدنية من خلال إعطاء الأولوية لنقل الموظفين بناءً على المهارات المحددة

والتحسين الذاتي. يجذب التصميم الذكي للعاصمة الإدارية الجديدة وتحسين ظروف المعيشة الكفاءات المتخصصة، ويشجع التعاون بين الموظفين العموميين، مما يعزز فعالية الحوكمة. كما يدعم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة هذا التحول من خلال رقمنة العمليات الإدارية، وتحسين تقديم الخدمات، وزيادة الكفاءة. ومع ذلك، فإن مواجهة التحديات البيروقراطية وضمان التنفيذ الفعال لمفاهيم الحكومة الذكية أمران حاسمان لتحقيق الإمكانيات الكاملة للعاصمة الإدارية الجديدة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Rashed, 2022).

بالإضافة إلى الإصلاحات في البنية التحتية والمؤسسات، أصبحت المبادرات الرئاسية مثل "حياة كريمة" و "١٠٠ مليون صحة" جزءًا أساسيًا من استراتيجية التنمية في مصر. تهدف هذه المبادرات إلى تحسين الخدمات العامة وجودة الحياة، وخاصة في المناطق الريفية المحرومة من الخدمات الحكومية، من خلال تقديم حلول مخصصة لتلبية احتياجات المجتمعات المهمشة.

على الرغم من الجهود المستمرة لتطوير أداء القطاع الحكومي، تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي في مصر العديد من التحديات التي تعكس ضعف الكفاءة الإدارية وضغط الأعباء المالية. إذ تعتبر الحكومة أكبر صاحب عمل في البلاد، حيث يعمل بها نحو ٥.٠٢٢ مليون موظف حسب بيانات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء لعام ٢٠١٩، ومن ثم يكون ٢٠ مواطنًا مقابل كل موظف حكومي. كانت النسبة المستهدفة لهذه المعادلة هي ٢٦ مواطنًا لكل موظف في عام ٢٠٢٠، ومن المتوقع أن تصل إلى ٤٠ بحلول عام ٢٠٣٠ وفقًا لاستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ (ElSherbiny, 2022). ولكن، على الرغم من ذلك، يحتاج توزيع الموارد البشرية بين القطاعات الحكومية المختلفة إلى إعادة نظر، حيث توجد بعض القطاعات التي تعاني من عجز حاد في الكوادر البشرية، في حين أن هناك قطاعات أخرى تشهد فائضًا في عدد الموظفين. هذا الاختلال في التوزيع يخلق تحديات في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الجهاز الإداري.

من جهة أخرى، يشهد القطاع الحكومي في مصر ظاهرة شيخوخة في القوى العاملة، حيث ارتفعت نسبة الموظفين من الفئات العمرية الأكبر سنًا بشكل ملحوظ. ففي عام ٢٠١٨، كان ٣٩٪ من الموظفين في القطاع الحكومي يتراوح أعمارهم بين ٤٨ و ٦٠ عامًا، مقارنةً بـ ٢٤٪ في عام ١٩٩٨. هذا التحول في هيكل القوى العاملة يطرح تحديات كبيرة فيما يتعلق بإعداد وتنفيذ السياسات التي تراعي الاحتياجات المستقبلية للقطاع الحكومي، كما يوفر فرصًا للإصلاح من خلال تحسين التوظيف والتدريب للموظفين الشباب (Barsoum & Abdalla, 2020, p. 12). إلى جانب ذلك، تعد المركزية في اتخاذ القرارات داخل الجهاز الإداري المصري من أبرز التحديات التي تؤثر على فعالية الإدارة المحلية. حيث تتركز السلطة في المستويات المركزية، مما يضعف تمكين المحافظات ويحد من قدرتها على اتخاذ قرارات محلية ملائمة. يمكن معالجة هذه المشكلة من خلال تعزيز بناء القدرات المحلية

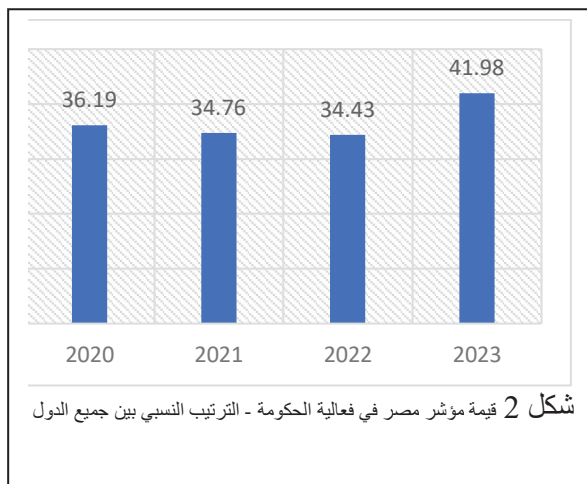
وتوزيع السلطة بشكل أكثر توازنًا، مما سيسهم في تحسين الكفاءة الإدارية وتوزيع الموارد البشرية بشكل أفضل. (Baradei, 2021, p. 64)

ومن ثم، يهدف الإصلاح الجاري في القطاع الحكومي في مصر إلى تحديث البنية التحتية الإدارية، وتحسين التنسيق، وتعزيز الكفاءة من خلال مبادرات مثل التوظيف القائم على الجدارة، ونقل الوزارات إلى العاصمة الإدارية الجديدة، وإنشاء الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد والأكاديمية الوطنية للتدريب. كما تدعم المبادرات الرئاسية، مثل "حياة كريمة" و "١٠٠ مليون صحة"، هذه الجهود من خلال التركيز على المناطق المحرومة من الخدمات. على الرغم من أن هذه الإصلاحات تسعى إلى تعزيز الحوكمة، إلا أن تحديات مثل زيادة عدد الموظفين، والمركزية، وشيخوخة القوى العاملة لا تزال قائمة. ومن ثم تظهر الحاجة الملحة للتغلب على هذه التحديات.

٥.١. تقييم فعالية المؤسسات العامة في مصر: التقدم والتحديات في المؤشرات الدولية

يتناول هذا القسم تحليل عدد من المؤشرات الدولية لتقييم أداء وفعالية المؤسسات العامة استنادًا إلى المعايير العالمية. يتيح استخدام هذه المؤشرات الدولية المعترف بها فهماً شاملاً للحالة الحالية للحكومة وتقديم الخدمات العامة. تشمل المؤشرات التي تم فحصها في هذا التحليل مؤشرات الحوكمة العالمية The Worldwide Governance Indicators، ومؤشر الحوكمة والحكومة الشامل The Comprehensive Governance and Government Index (CGGI)، ومؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية The E-Government Development Index، ومؤشر نضج التكنولوجيا الحكومية Government Technology Maturity Index (GTMI).

أ. مؤشرات الحوكمة العالمية Worldwide Governance Indicators



يكشف استعراض مؤشرات الحوكمة العالمية (البنك الدولي) عن التطور في ترتيب الفعالية الحكومية، والذي يتراوح من ٠ (الأدنى) إلى ١٠٠ (الأعلى). تشير البيانات إلى حدوث تقدم ملحوظ في درجات فعالية الحكومة في السنة الأخيرة، ومع ذلك تظل قيمة المؤشر متوسطة، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بهذا المجال الحيوي في الحوكمة. تم تسجيل ترتيب النسب المئوية على النحو التالي: ٣٦.١٩ في عام ٢٠٢٠، ٣٤.٧٦ في عام

٢٠٢١، و٣٤.٤٣ في عام ٢٠٢٢، و٤١.٩٨ في عام ٢٠٢٣ (Kaufmann & Kraay, 2024).

ب. مؤشر الحوكمة والحوكمة الشاملة (CGGI)

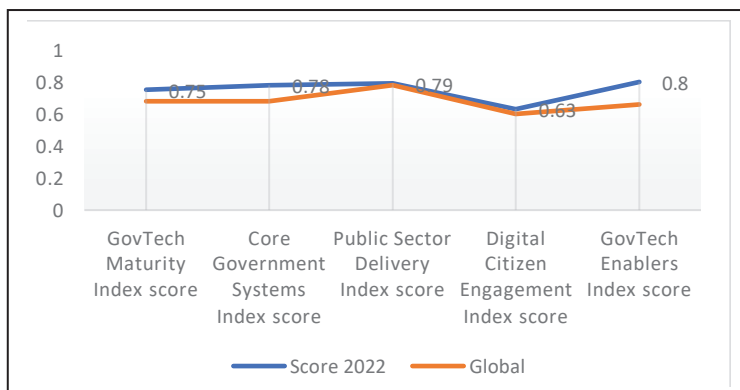
يعد مؤشر الحوكمة والحوكمة الشاملة (CGGI) مقياسًا قويًا لفعالية الحكومات الوطنية، حيث يقيم قدرات وأداء الحكومات في ١١٣ دولة. يعمل المؤشر على مقياس يتراوح من ٠، وهو أدنى درجة، إلى ١، وهو أعلى درجة. في هذا السياق، تحتل مصر مرتبة عالمية ٧٥ من بين ١١٣ دولة، بينما تحتل مرتبة أقل في فئة المؤسسات القوية حيث تأتي في المرتبة ٨٠ من ١١٣. يبرز هذا الترتيب الحاجة الملحة للجهود المركزة لتحسين جودة العمليات البيروقراطية وتعزيز الأطر المؤسسية. إن معالجة أوجه القصور هذه يعد أمرًا أساسيًا لتحسين الحوكمة العامة وتعزيز التنمية المستدامة في مصر (The Chandler Institute of Governance, 2024).

ت. مؤشر تطوير الحوكمة الإلكترونية

يشير تحليل مؤشر تطوير الحوكمة الإلكترونية إلى تقدم ملحوظ لمصر في الترتيب العالمي. من بين ١٩٣ دولة، كانت مصر في المرتبة ١١١ في عام ٢٠٢٠، وتحسنت إلى المرتبة ١٠٣ في عام ٢٠٢٢، وواصلت تقدمها لتصل إلى المرتبة ٩٥ في عام ٢٠٢٤. يعكس هذا المسار التصاعدي الجهود الجماعية التي بذلتها الحكومة المصرية لتحسين جودة وإمكانية الوصول إلى الخدمات الإلكترونية. يشير هذا التقدم إلى التزام الحكومة بتحسين الحوكمة الإلكترونية وضمان وصول المواطنين إلى الخدمات الأساسية عبر المنصات الرقمية. يبرز هذا التقدم أهمية الاستمرار في الاستثمار في مبادرات الحوكمة الإلكترونية لتسهيل تقديم الخدمات وتعزيز الشفافية. (United Nations, 2024)

ث. مؤشر نضج التكنولوجيا الحكومية GovTech (GTMI)

ترتبط مبادرة GovTech بشكل رئيس بمجموعة البنك الدولي (WBG) ومؤشر نضج التكنولوجيا الحكومية (GTMI)، تم تطوير المبادرة لقياس وتعزيز نضج التحول الرقمي في الحكومة في البلدان المتعاملة مع البنك. تمثل GovTech استراتيجية شاملة لتحديث القطاع الحكومي، تهدف إلى تعزيز حكومة بسيطة وفعالة وشفافة، مع التركيز القوي على وضع المواطنين في قلب جهود الإصلاح. تشمل المجالات الأربعة التي يقيسها مؤشر نضج GovTech (GTMI) (من ٠ كأدنى قيمة إلى ١ كأعلى قيمة): مؤشر الأنظمة الحكومية الأساسية (CGSI)؛ مؤشر تقديم الخدمات العامة (PSDI)؛



مؤشر مشاركة المواطنين (CEI)؛ مؤشر تمكين GovTech (GTEI). ويتم تقييم هذه المجالات باستخدام إجمالي ٤٨ مؤشراً رئيساً عبر ١٩٨ اقتصاداً مدمجاً في المؤشر.

لقد أحرزت مصر تقدماً ملحوظاً في مؤشر نضج GovTech، كما أفاد البنك الدولي. تسجل درجة مصر الإجمالية ٠.٧٥، متفوقةً على المتوسط العالمي البالغ ٠.٦٨. وفيما يتعلق بالمكونات المحددة، حصلت مصر على درجة ٠.٧٨ في مؤشر الأنظمة الحكومية الأساسية، مقارنةً بالمتوسط العالمي البالغ ٠.٦٨. علاوة على ذلك، يعكس مؤشر تقديم خدمات القطاع الحكومي درجة ٠.٧٩، وهو أعلى قليلاً من المتوسط العالمي البالغ ٠.٧٨. أما مؤشر مشاركة المواطنين الرقمية في مصر فيسجل ٠.٦٣، متفوقاً على المتوسط العالمي البالغ ٠.٦٠. وأخيراً، يُظهر مؤشر تمكين GovTech أداءً قوياً بدرجة ٠.٨٠، وهو أعلى بكثير من المتوسط العالمي البالغ ٠.٦٦. من المهم ملاحظة أن هذه الدرجات تتراوح من قيمةٍ دنيا تبلغ ٠ إلى قيمةٍ قصوى تبلغ ١، مما يشير إلى مستوياتٍ مختلفةٍ من النضج في ممارسات هذا المؤشر. (GovTech (World Bank, GovTech Maturity Index (GTMI) Data Dashboard, 2022). يوضح تحليل أداء مصر في مؤشراتٍ دوليةٍ مختلفةٍ صورةً متباينةً للحكومة وتقديم الخدمات العامة. فقد أحرزت مصر تقدماً ملحوظاً في الحوكمة الرقمية، حيث بلغت درجة مؤشر نضج GovTech 0.75، متفوقةً على المتوسط العالمي البالغ ٠.٦٨، كما تحسن مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية من المركز ١١١ في ٢٠٢٠ إلى ٩٥ في ٢٠٢٤. ومع ذلك، لا تزال هناك تحدياتٍ مستمرة. فعلى الرغم من التحسن التكنولوجي، تشير مؤشرات الحوكمة العالمية إلى تراجعٍ في فعالية الحكومة، حيث انخفضت الدرجات من ٣٦.١٩ في ٢٠٢٠ إلى ٣٣.٩٦ في ٢٠٢٢. بالإضافة إلى ذلك، تحتل مصر المرتبة ٧٥ من بين ١١٣ دولة في مؤشر الحوكمة الشاملة، مما يبرز نقاط الضعف في الأطر المؤسسية. وهذا التباين بين التقدم في الخدمات الرقمية والتحديات المستمرة في الحوكمة يشير إلى أن التحسينات التكنولوجية وحدها لا تكفي.

٦. النتائج العامة

في الختام، حققت مصر تقدماً ملحوظاً في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، كما يتضح من تصنيفها في المرتبة ٨٣ من أصل ١٦٧ دولة في تقرير التنمية المستدامة لعام ٢٠٢٤، إلى جانب حصولها على درجة ٦٩.١ في مؤشر أهداف التنمية المستدامة، مما يتجاوز المتوسط الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. يشير هذا التقدم إلى التزام قوي بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن إطار التنمية الوطنية، لا سيما من خلال "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠".

ومع ذلك، ورغم هذه الإنجازات المشجعة، لا تزال مصر تواجه تحدياتٍ مستمرةً تواجه تحقيق أهداف التنمية المستدامة بفعالية أكثر. تشمل التحديات الرئيسية قضايا تتعلق بتعبئة الموارد، والتنسيق بين المؤسسات، والحاجة إلى تعزيز نظم تحليل وإدارة البيانات. وفقاً لكل من التقارير الدولية حول أهداف التنمية المستدامة والتقارير الوطنية الطوعية، أنشأت مصر إطار حوكمة يهدف إلى دفع أهداف التنمية المستدامة وتضمينها في نظام التخطيط الوطني. يشمل هذا الإطار مكونات أساسية مثل المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية المستدامة، الاستراتيجية الوطنية المركزية، اللجنة الوطنية، الاستراتيجيات القطاعية، ووحدات

التنمية المستدامة، بالإضافة إلى عملية شاملة لتوطين أهداف التنمية المستدامة. ومع ذلك، فإن الإطار القانوني الحالي غير كافٍ بمفرده لدعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة بشكل فعال. من الضروري تجسيد مبادئ مفهوم "مركز الحكومة" وتطوير آليات مستدامة وفعالة تسهم في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة باستمرار مع معالجة التحديات المتأصلة التي تواجه المؤسسات العامة. إن الرؤى المستخلصة من أفضل الممارسات العالمية في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة تؤكد أيضاً على أهمية هذا التوجه.

إن معالجة هذه التحديات أمر حيوي لمصر للحفاظ على زخمها وضمان أن تحقق أهداف التنمية المستدامة نتائج ذات مغزى لجميع فئات المجتمع. من خلال تركيز الجهود في هذه المجالات، يمكن لمصر تعزيز إدارتها العامة وتقوية قدرتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل فعال. لتطبيق مفهوم "مركز الحكومة" بنجاح في مصر، من الضروري الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية التي تركز على التعاون، والمساءلة، والابتكار. يمكن تعديل نموذج وحدات التسليم الذي أثبت نجاحه في سياقات مختلفة ليتناسب مع ظروف الجهاز الإداري الحكومي في مصر من خلال تعزيز التعاون بين الوزارات وضمان غرس مبادئ التنمية المستدامة في الاستراتيجيات القطاعية. من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتعزيز أنظمة المراقبة والتقييم، وتعزيز المشاركة مع الأطراف المعنية، يمكن لمصر الاستفادة من هذه الأطر لتحسين تنفيذ السياسات وتقديم الخدمات.

يتضمن النظام الإداري في الحالة المصرية، بشكل أو بآخر، تطبيق منظومة مركز الحكومة (Center of Government) ووحدات التسليم (Delivery Units) من بين هذه المكونات، يوجد كيان مختص بمتابعة الخطط والسياسات بمقر رئاسة الجمهورية، بالإضافة إلى مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لرئيس مجلس الوزراء، ووحدات الإدارة الاستراتيجية التي تم إنشاؤها بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٦ لسنة ٢٠١٨. ومع ذلك، يجب الأخذ في الاعتبار أن تطبيق مفهوم مركز الحكومة ووحدات التسليم يتطلب مستوى أعلى من التنسيق والعمل بشكل تكاملي. تمثل جاهزية القطاع الحكومي في مصر لتطبيق مفهوم "مركز الحكومة" ووحدات التسليم في إدارة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة مشهداً معقداً من الفرص والتحديات. من جهة، هناك توجه متزايد داخل الحكومة المصرية بضرورة الإصلاح والابتكار لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما وأظهرت الحكومة خبرة في تنفيذ المبادرات الوطنية من خلال إدارة فرق العمل، وهو ما يتماشى مع نموذج وحدات التسليم، حيث تساهم هذه المبادرات في تحسين فعالية الخدمات العامة والمؤسسات، وهو أمر بالغ الأهمية من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة بنجاح.

ومع ذلك، لا تزال هناك عدّة تحديات قد تعوق التطبيق الفعال لمفهوم "مركز الحكومة" ووحدات التسليم. تشمل هذه التحديات الممارسات البيروقراطية، الموارد المالية والبشرية المحدودة، واختلاف مستويات إشراك الأطراف المعنية. على سبيل المثال، فإن نقص البيانات والموارد الكافية يمكن أن يعوق وحدات التسليم من اتخاذ قرارات رشيدة، حيث إن قدرة النظام العام للأجهزة الحكومية على متابعة التقدم وتحديد

التحديات محدودة. علاوة على ذلك، هناك تحديات تتعلق بالتركيز بشكل مفرط على المخرجات (النتائج المرحلية) بدلاً من النتائج طويلة الأجل، مما قد يؤدي إلى نجاحات سطحية لا تترجم إلى تحسينات ملموسة في تقديم الخدمات.

لزيادة الجاهزية، من الضروري أن تستثمر مصر في بناء القدرات، وتعزز ثقافة التعاون، وتعالج قضايا الحوكمة التي تعيق التنفيذ الفعال. من خلال القيام بذلك، يمكن لمصر الاستفادة من الفرص القائمة وتقوية إدارتها العامة لضمان أن تحقق أهداف التنمية المستدامة نتائج ملموسة لجميع فئات المجتمع. رغم هذه التحديات، أظهرت الحكومة المصرية التزامًا بإصلاح المؤسسات العامة، مدفوعًا بكل من مطالب المواطنين الداخلية وتوقعات المنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي. إن إنشاء العاصمة الإدارية الجديدة، والمبادرة الرقمية الوطنية، وإنشاء برامج تهدف إلى تعزيز القيادة مثل الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد والأكاديمية الوطنية للتدريب، تشير إلى إمكانية تحقيق تحسينات كبيرة في القطاع الحكومي في مصر. تعكس هذه التطورات نهجًا استباقيًا لمعالجة تعقيدات الحوكمة وتؤكد عزيمة الحكومة على تعزيز إدارة عامة أكثر فعالية واستجابة.

٧. الخاتمة والتوصيات

استنادًا إلى التحليل والاستنتاجات المستخلصة من التقدم الحالي لمصر والتحديات التي تواجهها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، تقترح الورقة البحثية عددًا من التوصيات الرئيسة لتعزيز فعالية تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. تستند هذه التوصيات إلى أفضل الممارسات العالمية وتهدف إلى معالجة التحديات المطروحة، بما في ذلك:

- **إنشاء ودعم نموذج مركز الحكومة (Center of Government) :** كما أظهرت أفضل الممارسات العالمية، فإن تطبيق مفهوم مركز الحكومة يعد أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بنجاح. يجب أن يتبنى هذا النموذج، بحيث يتم تفعيل العلاقة بين الكيانات المختلفة وتعزيز التنسيق والتكامل بينها.
- **إنشاء ودعم نموذج وحدات التسليم Delivery Units :** كما أظهرت أفضل الممارسات العالمية، فإن دمج وحدات التسليم تحت إشراف مكتب رئيس الوزراء أمر بالغ الأهمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بنجاح. يجب أن تكون هذه الوحدات متوافقة استراتيجيًا مع الأهداف الوطنية، مزودة بسلطة واضحة، وتتحمل المسؤولية في قيادة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة عبر القطاعات.
- **تعزيز تعبئة الموارد واستراتيجيات التمويل:** للتغلب على قيود التمويل، ينبغي لمصر أن تعطي الأولوية لتطوير آليات مالية مستدامة، وضمان تخصيص موارد كافية للمشاريع المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة، مما يدعم النجاح طويل الأجل لوحدات التسليم.

- **تعزيز التنسيق بين المؤسسات:** يتطلب التنفيذ الفعال لأهداف التنمية المستدامة التعاون القوي بين الوزارات. من خلال محاذاة الاستراتيجيات القطاعية مع الأهداف الوطنية لأهداف التنمية المستدامة، يمكن لمصر تعزيز كفاءة الإدارة العامة وضمان أن تساهم جميع القطاعات بشكل فعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- **الاستثمار في نظم البيانات والرصد:** لتمكين وحدات التسليم من العمل بفعالية، يجب على مصر أن تستثمر في أنظمة جمع البيانات والرصد والتقييم المتينة. سيساهم ذلك في تتبع تقدم أهداف التنمية المستدامة بدقة، مما يعزز اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة ويعزز المساءلة.
- **تعزيز ثقافة التعاون وبناء القدرات:** من الضروري الاستثمار في برامج بناء القدرات للقطاع العام التي تشجع على التعاون والابتكار. من خلال تعزيز ثقافة موجهة نحو النتائج داخل المؤسسات العامة، يمكن لمصر معالجة تحديات الحوكمة، وضمان أن يتم تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تقديم خدمات فعالة ومؤثرة.
- من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن لمصر تعزيز إدارتها العامة وضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل أكثر فعالية وكفاءة، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة لمواطنيها.

قائمة المراجع

- Abdellatif, L. M., Atlam, B. M., & Emara, O. A. (2019). Public management institutions' alignment: the case of Egypt. *Review of Economics and Political Science*, 4(2), 90-104.
- Afrijal, A., Herizal, H., Yanza, F., Helmi, H., Kamaly, N., & Usman, B. (2024, June). Realization of competitive government bureaucracy through the reinventing government approach. *Journal of Social Politics and Governance*, 6(1), 1-12.
- Alessandro, M., Lafuente, M., & Santiso, C. (2014). *Governing to Deliver Reinventing the Center of Government in Latin America and the Caribbean*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- Ali, M. A. (2021). Smart city policy in developing countries: Case study of the new administrative capital in Egypt. *Journal of Public Affairs*, 22(S1), 1-16.
- Allen, C., & Malekpour, S. (2023). Unlocking and accelerating transformations to the SDGs: a review of existing knowledge. *Sustainability Science*, 18(4), 1-22. doi:10.1007/s11625-023-01342-z
- Amin-Salem, H., El-Maghrabi, M., Rodarte, I. O., & Verbeek, J. (2018). *Sustainable Development Goal Diagnostics: The Case of the Arab Republic of Egypt, Policy Research Working Paper*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Baduel, B., Hanedar, E., Serrao, C. d., Cai, Y., Miranda, J. d., Mooij, R. d.,... Harris, a. P. (2017, December 11). *Arab Republic of Egypt*. Retrieved from International Monetary Fund: <http://www.imf.org>
- Barber, M. (2018). *Success Delivered: How Delivery Units make a difference for governments and the citizens they serve*. Retrieved from Delivery Associates: https://uploads-ssl.webflow.com/59ca37d5fcfb3000197aab3/5ac382ccc8272490f5c56b46_success-delivered-apr2018.pdf
- Barber, M., Kihn, P., & Moffit, a. A. (2011). Deliverology: From idea to implementation. *McKinsey on Government*, 32-39.
- Barber, M., Kihn, P., & Moffit, a. A. (Spring 2011). Deliverology: From idea to implementation. *McKinsey on Government*, 32-39.
- Biermann, F., Hickmann, T., Bernstein, S., Sénit, C.-A., Beisheim, M., Chasek, P.,... Vij, M. J. (September 2022). Scientific evidence on the political impact of the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 5, 795–800.
- Biermann, F., Hickmann, T., Sénit, C.-A., & Grob, L. (2022). The Sustainable Development Goals as a Transformative Force? In F. Biermann, T. Hickmann, & C.-A. Sénit (Eds.), *The Political Impact of the*

Sustainable Development Goals: Transforming Governance Through Global Goals? (pp. 204-226). Cambridge University Press.

- Central Agency for Public Mobilization and Statist. (2016). *Annual bulletin of employees in Government and Public/Public business sectors (Government) 2016*. Cairo: Central Agency for Public Mobilization and Statistics.
- Committee on World Food. (2016). *From Agreement to Action towards Implementing the 2030 Agenda: Learning From the First Volunteer National Reviews – Background Document*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Daly, E., Riese, J., & Singham, a. S. (2015, March). *The delivery challenge: A systematic approach to achieving breakthrough impact*. Retrieved from McKinsey & Company Public Sector: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-delivery-challenge-a-systematic-approach-to-achieving-breakthrough-impact>
- Dumas, V., Lafuente, M., & Parrado, S. (September 2013). *Strengthening the Center of Government for Results in Chile: The Experience of the Ministry of the Presidency and its*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- ElSherbiny, A. (2022). The Strategic Human Resource Transformation: A Study on the Civil Service in Egypt. *Egyptian Journal of Developement and Planning*, 30(1), 119-140.
- European Commission Directorate-General for Communications Networks, C. a. (2013). *A vision for public services*. Brussel: European Commission Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology;.
- Food and Agriculture Organization of the UN, & United Nations Development Programme. (2023). *SDG Localization In Europe And Central Asia: Guidelines To Support Subnational Development Planning And Budgeting*. Budapest: Food and Agriculture Organization of the United Nations. doi:<https://doi.org/10.4060/cc8164en>
- Ghalib, H. (2024). Is Egypt leaving no one behind? Tracing Egypt's progress in SDG indicators. *MATEC Web of Conferences, 8th World Multidisciplinary Civil Engineering - Architecture - Urban Planning Symposium (WMCAUS 2023)*, 396.
- Gold, J. (2017). *Tracking delivery: Global trends and warning, signs in delivery units*. London: Institute for Government.
- Goldsworthy, D. (2013, June). *Strengthening Cabinet Office Procedures*. Retrieved from GET Note: Strengthening Cabinet Office Procedures

“Recently Asked Questions” Series:
<http://go.worldbank.org/ITQYT7A0K0>

- Igriglu, G., Ostry, A., & Allam, M. (2020). *Integrated Governance for Coherent Implementation of the SDGs in Egypt: OECD Working Papers on Public Governance No. 35*. Paris: OECD.
- Kaufmann, D., & Kraay, A. (2023). *Worldwide Governance Indicators, 2024 Update*. Retrieved October 20, 2024, from <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>
- Khan, A. R., & Khan, M. (2018). *From Policy to Action: How to drive successful policy execution in Pakistan*. Retrieved October 10, 2024, from Oxford Policy Management : https://www.opml.co.uk/sites/default/files/migrated_bolt_files/sng-policy-to-action.pdf
- Kohli, J., & Moody, a. C. (2016, July). *What is a delivery unit?* Retrieved from Deloitte Development LLC: Delivering results series: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-fed-what-is-a-delivery-unit.pdf>
- KPMG. (2022). *Developing an optimal delivery model: Business in a box part 2*. Retrieved October 10, 2024, from KPMG: <https://kpmg.com/us/en/articles/2022/optimal-delivery-model-crucial-carve-outs.html>
- Mansoor, Z., Qarout, D., Anderson, K., Carano, C., Yecalo-Tecle, L., Dvorakova, V., & Williams, M. J. (July 2021). *A Global Mapping of Delivery Approaches, DeliverEd Initiative Working Paper*. Oxford: Education Commission and Blavatnik School of Government.
- Ministry of International Cooperation. (2016). *Egypt, National Voluntary Review on Sustainable Development Goal*. Cairo: Ministry of International Cooperation. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/10738egypt.pdf>
- Ministry of Planning and Economic Development. (2021). *Strategic Management Guide in the Egyptian Administrative System*. Cairo : Ministry of Planning and Economic Development.
- Ministry of Planning and Economic Development. (2021). *Egypt's Voluntary National Report*. Cairo: The Ministry of Planning and Economic Development.
- Ministry of Planning and Economic Development. (n.d.). *SDGs localization reports*. Retrieved October 10, 2024, from Ministry of Planning and Economic Development: <https://mped.gov.eg/DynamicPage?id=107&lang=en&SDGs-Localization-Reports>

- Ministry of Planning, M. a. (2018). *Egypt's voluntary national review 2018*. Cairo: Ministry of Planning, Monitoring and Administrative Reform.
- Ministry of Planning, Monitoring and Administrativ. (2018). *Egypt's voluntary national review 2018*. Cairo : Ministry of Planning, Monitoring and Administrative Reform.
- Mwebesa, M. E., Yoh, K., & Doi, K. (2021). Developing the logical cross-sectoral framework of local SDGs project targeting safety and sustainability. *International Association of Traffic and Safety Sciences*, 45(1), 49-59.
- National Initiative "Bedaya Gadida". (2024). Retrieved from National Initiative "Bedaya Gadida": <https://bedayaforegypt.org/>
- OECD. (2014). *Centre Stage: Driving Better Policies from the centre of Government*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2015). *Delivering from the Centre: Strengthening the role of the centre of government in driving priority strategies*. Paris: OECD.
- OECD. (2017). *Government at a Glance 2017*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2022). *The OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age: OECD public Governance Policy Paper No. 23*. Paris: OECD.
- OECD. (July 2016). *Survey on Planning and Co-ordinating the Implementation of the SDGs: First results and key issues*. Paris: OECD.
- PWC Public Sector Research Centre. (2007). *The road ahead for public service delivery: Delivering on the customer promise*. United States: Price waterhouse Coopers.
- Risse, N. (2017, April). *Getting Up to Speed to Implement the SDGs: Facing the Challenges*. Retrieved from SDG Knowledge Hub: <http://sdg.iisd.org/commentary/policy-briefs/getting-up-to-speed-to-implement-the-sdgs-facing-the-challenges/>
- Sabel, C., & Jordan, L. (January 2015). *Doing, Learning, Being: Some Lessons Learned from Malaysia's National Transformation Program*. Washington, D.C.: The World Bank Group.
- Sachs, J. D., Lafortune, G., & Fuller, G. (2024). *Sustainable Development Report 2024*. Dublin, Ireland: Dublin University Press.
- Saiger, A. J. (2011). Obama's "Czars" for Domestic Policy and the Law of the White House Staff. *Fordham Law Review*, 79(6), 2576- 2615.
- Scharff, M. (2013, April). *Translating Vision into Action: Indonesia's Delivery Unit, 2009-2012*. Retrieved from Princeton University: https://successfultsocieties.princeton.edu/sites/successfultsocieties/files/Policy_Note_ID224.pdf

- Shostak, R., Alessandro, M., Diamond, P., Mosqueira, E., & Lafuente, M. (2023). *The Center of Government, Revisited: A Decade of Global Reforms*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- Shostak, R., Watkins, J., Bellver, A., & John-Abraham, a. I. (2014, June). *When Might the Introduction of a Delivery Unit Be the Right Intervention?* Retrieved from Worlr Bank: Governance & Public Sector Management: Driving Results from Public Institutions: http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1368636830774/When_Might_the_Intro_of_a_DU_Be_the_Right_Interven tion_FINAL.pdf
- Sistare, H. (2004). *Government Reorganization: Strategies and Tools to Get It Done*. Washington, DC: IBM Center for The Business of Government.
- Sodergren, M.-C., & Gammarano, R. (2024, June 2024). *Who powers the public sector?* Retrieved October 10, 2024, from International Labour Organization - ILOSTAT: <https://ilostat.ilo.org/blog/who-powers-the-public-sector/>
- State General Planning Law No. 18 of 2022. (2022). *Egypt Official gazette*(14).
- Tavana, D. (2017). *Egypt Five Years after the Uprisings- Findings from the Arab Barometer: Egypt Wave 4 Country Report*. Arab Barometer. Retrieved from <http://www.arabbarometer.org>
- The Chandler Institute of Governance. (2024). *Chandler Good Government Index Report*. Singapore: The Chandler Institute of Governance.
- The European Bank for Reconstruction and Developme. (2017, February 8). *Strategy for Egypt As approved by the Board of Directors at its meeting on 8 February 2017*. Retrieved from The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD): <http://www.ebrd.com>
- The Ministry of Planning and Economic Development. (2023). *The National Agenda for Sustainable Development Egypt's Updated Vision 2030*. Cairo : The Ministry of Planning and Economic Development.
- The Ministry of Planning, M. a. (2017). *Sustainable Development Strategy: Egypt's Vision 2030 Report*. Cairo: Ministry of Planning, Monitoring and Administrativ. Retrieved from <http://sdsegypt2030.com/category/reports-en/?lang=en>
- The World Bank. (2018, April 16). *The World Bank In Egypt*. Retrieved from The World Bank: <http://www.worldbank.org/en/country/egypt/overview>

- The World Bank Europe and Central Asia Region. (2010). *Romania, Functional Review, Centre of Government: Final Report*. Washington, DC: World Bank.
- Todd, R., Martin, J., & Brock, A. (February 2014). *Delivery Units: can they catalyse sustained improvements in education service delivery?*. Melbourne: Cambridge Education.
- UKSSD and Bond. (2016). *Progressing national SDGs implementation: Experiences and recommendations from 2016*. UK: Bond. Retrieved from <https://www.bond.org.uk/sites/default/files/sdgs-9.pdf>
- UN Department for Economic and Social Affairs. (2018). *Compendium of National Institutional Arrangements for implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
- United Cities and Local Governments. (2019). *The Localization of the Global Agendas: How local action is transforming territories and communities*. Barcelona: United Cities and Local Governments. Retrieved from www.uclg.org
- United Nations. (2016). *The Sustainable Development Goals Report*. New York, NY: United Nations.
- United Nations. (2017). *The Sustainable Development Goals Report*. New York, NY: United Nations.
- United Nations. (2019). *The Sustainable Development Goals Report*. New York, NY: United Nations.
- United Nations. (2020). *The Sustainable Development Goals Report*. New York, NY: United Nations.
- United Nations. (2021). *The Sustainable Development Goals Report*. New York, NY: United Nations.
- United Nations. (2018). *Egypt*. Retrieved from Sustainable Development Knowledge Platform: <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/egypt>
- United Nations. (2022). *SDG Good Practices: A compilation of success stories and lessons learned in SDG implementation (Second Edition)*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. New York, NY: United Nations.
- United Nations. (2022). *The Sustainable Development Goals Report*. New York, NY: United Nations.
- United Nations. (2023). *The Sustainable Development Goals Report*. New York, NY: United Nations.
- United Nations. (2024). *The Sustainable Development Goals Report*. New York, NY: United Nations.

- United Nations. (2024). *United Nations E-government Survey 2024*. New York: United Nations.
- United Nations. (21 October 2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. Retrieved from <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf>
- Volcker, P. A. (January 2003). *Urgent Business For America: Revitalizing The Federal Government for The 21st Century*. Washington, D.C.: The National Commission On The Public Service.
- Watkins, J., Dorotinsky, W., Manning, N., & Thomas, J. B. (2010, November). *Driving Performance through Center of Government Delivery Units*. Retrieved from GET Note: Strengthening Cabinet Office Procedures “Recently Asked Questions” Series: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/10465>
- World Bank. (2022, November). *GovTech Maturity Index (GTMI) Data Dashboard*. Retrieved from World Bank: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2022/10/21/govtech-maturity-index-gtmi-data-dashboard>
- World Bank. (2018, June 1). *The Worldwide Governance Indicators (WGI) project*. Retrieved from World Bank: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>
- Worldbank. (2015, August). *Romania - Center of Government country case (English)*. Retrieved from Documents & Reports: <http://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/center-of-government-global-solution-group>