



# مصر ما بعد 2025

نحو بناء رؤية تنموية طويلة الأجل

ورقة مفاهيمية

أغسطس 2024

## قائمة المحتويات

3	مقدمة
4	التطورات الراهنة ورؤية مصر 2030
5	ماذا بعد عام 2025؟
6	فلسفة إعداد وثيقة مصر ما بعد عام 2025
7	مكونات وثيقة مصر ما بعد عام 2025
8	منهجية إعداد وثيقة مصر ما بعد 2025
11	نموذج دمج "أهداف التنمية المستدامة"
12	آليات العمل لإعداد وثيقة مصر ما بعد 2025
12	تطوير برنامج لدعم الأنشطة البحثية والاستشارات
12	اختيار مجموعه العمل الأساسية والخبراء
13	تشكيل لجنة استشارية عليا
13	إبرام شراكات استراتيجية مع بيوت خبرة وجهات دولية ومحلية
13	إطلاق آلية مفتوحة للحوار والتشاور
13	مقترح الهيكل التنظيمي والجهات المشاركة
15	دور معهد التخطيط القومي
16	مراحل إعداد وثيقة مصر ما بعد 2025
16	المرحلة الأولى: التحليل والتصميم
19	المرحلة الثانية، التعريف والتخطيط
19	صياغة الأهداف الاستراتيجية
19	اختيار التدخلات الاستراتيجية
21	استدامة التدخلات
21	تحديد قيمة التكلفة المتوقعة للتدخلات



22	المرحلة الثالثة: تطوير منظومة التطبيق
22	المرحلة الرابعة: الإطلاق
22	المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم والتحديث
23	خطة العمل التنفيذية
27	الوثائق المكملة لوثيقة مصر ما بعد 2025
29	الملحق رقم (1)
29	الملحق رقم (2)

خطة العمل التنفيذية

## مصر ما بعد 2025: نحو بناء رؤية تنموية طويلة الأجل

### ورقة مفاهيمية

#### مقدمة

في نوفمبر 2023، أصدرت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية سابقاً) النسخة المحدثة من "رؤية مصر 2030"، والتي سبق أن أطلقتها الوزارة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري سابقاً)، في فبراير 2016، كإطار للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى بهدف توحيد جهود كافة الجهات المعنية ذات الصلة بالتنمية المستدامة، والتنسيق بينها. وقد استهدفت "رؤية مصر 2030" في نسختها، الأولى والمحدثة، دمج أهداف التنمية المستدامة الأممية وكذا المجالات ذات الأولوية لخطة "أفريقيا 2063"، في منظومة التخطيط للتنمية والتمويل على المستويين الوطني والمحلي أيضاً. وقد تبنت النسختين أيضاً منهجية "التخطيط التشاركي" حيث شارك عدد كبير من الخبراء في إعداد الاستراتيجية كذا ممثلي الجهات المعنية ذات الصلة في الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني وغيرهم، وذلك في مراحل تطوير الرؤية والأهداف الاستراتيجية، واختيار مؤشرات قياس الأداء الذكية، وتحديد البرامج الاستراتيجية ذات الأولوية اللازمة لتحقيق الرؤية وأهدافها، ثم في تحديث الرؤية وإصدار النسخة المحدثة منها.

كما اعتمدت الرؤية الاستراتيجية منهجية "التخطيط التأشيري" خاصة بالنسبة لشركاء التنمية من غير الجهات الحكومية، وعلى رأسها القطاع الخاص والمجتمع المدني ومؤسسات التنمية والتمويل الدولية. وركزت الرؤية الاستراتيجية في نسختها الأولى على "التخطيط بالنتائج"، حيث تم الانتقال من الإطار التخطيطي طويل المدى إلى إطار تخطيطي برامجي متوسط المدى من خلال إعداد برنامجي عمل الحكومة للفترة 2016-2018 "مصر تستطيع"، و"مصر تنطلق" للفترة 2019/18-2022/21، وقد تم اعتماد البرنامجين أيضاً من مجلس النواب. وتم أيضاً إعداد الخطط السنوية والبرامج الاستثمارية لتمويل المشروعات التنموية اللازمة لتحقيق أهداف الاستراتيجية طويلة المدى وكذا برامج عمل الحكومة.

وقد نجحت الاستراتيجية أيضاً في تبني عدد من الإصلاحات الهامة، يأتي على رأسها الانتقال إلى المتابعة والتقييم باستخدام مؤشرات قياس الأداء، بدلاً من مجرد المتابعة على أساس ما يتم تخصيصه للمشروعات المختلفة من موازنات أو ما يتم إنفاقه خلال فترة زمنية معينة لتنفيذ هذه المشروعات. وتتضمن الإصلاحات أيضاً الانتقال التدريجي إلى موازنة البرامج والأداء، وإصدار قانون التخطيط العام رقم 18 لسنة 2022، وتطوير منظومة التخطيط المحلي، والاستمرار في إصدار "دليل المواطن للخطة الاستثمارية"، وأتمتة منظومة التخطيط والمتابعة. وقد ساهمت الاستراتيجية أيضاً في توفير إطار وطني لإعداد تقارير متابعة الأهداف الأممية للتنمية المستدامة، وعرض 3 تقارير في المنتدى السياسي رفيع المستوى الذي يعقد سنوياً في نيويورك، فضلاً عن إعداد تقارير "توطين الأهداف الأممية على مستوى المحافظات" وإصدار "تقارير التنافسية المحلية".

## التطورات الراهنة ورؤية مصر 2030

ومنذ إطلاق الاستراتيجية، شهدت الساحة المحلية والدولية تطورات سياسية واقتصادية واجتماعية كبيرة، نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر، تطبيق برنامج الإصلاح المالي بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، ثم تفاقم أزمة المديونية العالمية وارتفاع وتيرة الحروب التجارية ووقوع الغالبية العظمى من دول العالم في براثن أزمة إنسانية غير مسبوقه وتداعيات جائحة كوفيد-19، والدخول في مرحلة من الركود الاقتصادي نتيجة الإغلاق وتوقف النشاط الاقتصادي، ثم اندلاع الحرب الروسية-الأوكرانية، والحرب في غزة، وتأثيرها على سلاسل الامداد والتوريد والإنتاج، وارتفاع معدلات التضخم إلى مستويات عالية. فضلاً عن أزمة الشح المائي وقضية سد النهضة، وأيضاً الارتفاعات المتتالية في أسعار المحروقات والكهرباء ووضع الحكومة لخطة لتخفيف الأحمال لمواجهة الزيادات المتسارعة في الاستهلاك. وبالطبع لا يخفى على أحد التأثير السلبي للتغيرات المناخية وضرورة اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة تداعيات هذه التأثيرات، والمشاركة في جهود التكيف ومحاولة التخفيف، وتبني تغييرات هيكلية في مجالات الإنتاج والنقل والتعامل مع قضايا الطاقة والمياه والغذاء، وغيرها من القضايا المرتبطة بالاستدامة البيئية.

وبالإضافة إلى ما سبق، استمرت بعض التحديات المرتبطة بتواضع مستويات الإنتاجية والتنافسية والحوكمة الاقتصادية، وغيرها من التحديات الهيكلية التي طالما عانى منها الاقتصاد المصري على مر العقود، وعلى رأسها تواضع مساهمة قطاع الصناعة التحويلية والتصدير في النشاط الاقتصادي، فضلاً عن ارتفاع نسبة الدين العام، ونسبة عجز الموازنة من الناتج المحلي الإجمالي، وعدم تناسب الحيز المالي مع الاحتياجات التمويلية للتنمية المستدامة والشاملة والموازنة. كما ترتب على المركزية الشديدة في إدارة موارد الدولة وتواضع كفاءة الجهاز الإداري للدولة وضعف الحوكمة المحلية إلى ثبات نسب التضخم وتفاوت مساهمة الوحدات المحلية المختلفة في التنمية المستدامة.

وعلى الرغم من هذه الظروف غير المواتية، التي قد تمثل عقبة في ارتفاع معدلات تنفيذ أهداف استراتيجية التنمية المستدامة، إلا أن التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقات الثورة الصناعية الرابعة المختلفة، يمكن أن تساهم في تسريع وتيرة تنفيذ أهداف الاستراتيجية، وترفع من كفاءة وفعالية استغلال الموارد، إذا تم توظيفها بشكل سليم وإيجابي. وقد ترتب على ما سبق، قيام وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي بتحديث وإصدار وثيقة رؤية مصر 2030 لمواكبة هذه التطورات، باعتبار أن الاستراتيجية تعتبر وثيقة حية يمكن تحديثها بشكل مستمر تعكس التطورات المحلية والدولية المختلفة، وبحيث تعكس دائماً تطلعات المصريين لغدٍ أفضل، يوفر لهم مستوى معيشي مرتفع، وجودة أعلى للخدمات العامة.

كما صدرت عدة وثائق أخرى من جهات مختلفة، يمكن الاعتماد عليها وتضمينها عند دراسة التطورات في مصر ما بعد 2025. فبالإضافة إلى القوانين والتشريعات التي صدرت مؤخراً، أصدرت الحكومة المصرية "وثيقة ملكية الدولة" والتي تهدف في المقام الأول إلى تحديد مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي تنسحب الحكومة تدريجياً من المشاركة فيها وتفسح المجال إلى القطاع الخاص ليضطلع بالدور الرئيسي فيها. كما أعدت الحكومة أيضاً وثيقة "أبرز التوجهات الاستراتيجية للاقتصاد المصري للفترة الرئاسية الجديدة (2024-2030)"، والتي يمكن أيضاً الاسترشاد بما ورد فيها من توجهات. وأخيراً، يمكن الاطلاع

على أهم مخرجات الحوار الوطني، ولجانه المختلفة، حيث تعبر عن مناقشات مطولة بين فئات متعددة من المجتمع المصري التي شاركت بفعالية في الحوار.

## ماذا بعد عام 2025؟

بعد مرور ما يقرب من عشرة أعوام منذ إطلاق الأهداف الأممية للتنمية المستدامة (2015-2030)، يتضح تواضع معدلات تنفيذ الغالبية العظمى من الدول لهذه الأهداف، وفقاً للتقارير الدولية المنشورة، وعدم القدرة على الوفاء بأهداف القضاء على الفقر والجوع، وتحقيق المساواة بين الجنسين، وتوفير فرص العمل اللائق، والتنمية الحضرية المستدامة، والطاقة النظيفة، وغيرها من الأهداف الأممية والوطنية أيضاً. وتتضمن الأسباب الرئيسية لصعوبة تنفيذ هذه الأهداف قصور في التمويل، وتواضع القدرات المؤسسية والبشرية، وعدم وجود منظومة من الحوافز الكافية والفعالة لجذب مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني، فضلاً عن الاهتمام بالقضايا الأنية والتي تتسارع وتيرتها بسبب الكوارث الطبيعية والبشرية والصحية والبيئية وبسبب الظروف الجيوسياسية، والصراع، والنزاع المحلي، والإقليمي.

ومع اقتراب حلول عام 2030، ومع التطورات المتلاحقة التي تشهدها مصر كسائر دول العالم، يبدو منطقياً تقييم مدى الإنجاز الذي تحقق بالنسبة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة الأممية والتي تم دمجها في إطار التخطيط والتنمية على المستويين الوطني والقطاعي وعلى الصعيدين المركزي والمحلي. كما تظهر أهمية مراجعة أولويات المرحلة القادمة، حيث إن المحاور العشر التي تضمنتها النسخة الأولى من رؤية مصر 2030، والأهداف الست التي وردت في النسخة المحدثة، عكست أولويات المرحلة 2015-2030، وقد تتسم المرحلة القادمة بوجود مجموعة مختلفة من الأولويات، التي يكون لها أهمية أكبر على الساحة الوطنية والدولية.

كما أن تطبيق مفهوم "الحكومة المتكاملة" Whole of Government والذي يهدف إلى تعزيز التنسيق والتعاون والتكامل بين كافة الجهات المعنية ذات الصلة، وأصحاب المصلحة يتطلب وجود وثيقة جديدة توضح بشكل محدد الأهداف الاستراتيجية للمرحلة القادمة، وتساهم في بلورة الاحتياجات التنموية من مؤسسات التنمية والتمويل الدولية، وفي ضوء الفجوات التنموية التي تسفر عنها الوثيقة، والتي تتطلب تدخلات معينة من برامج التعاون الدولي. وتجدر الإشارة إلى أهمية مراعاة "الحكومة متعددة المستويات" The multilevel governance، حيث تلعب الوحدات المحلية بكافة مستوياتها دوراً هاماً في توفير الخدمات والمرافق العامة، وفي تحفيز النشاط الاقتصادي، فضلاً عن العبء الذي يقع على هذه الوحدات في تحمل تبعات التغيرات المناخية، وفي التعامل معها. كما أن "السياسة الحضرية الوطنية" الصادرة عن وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية، والتي تم اعتمادها من المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية، والتي تقدم نسقاً جديداً للمدن المصرية يرتبط بالدور الحيوي لهذه المدن في تحقيق التنمية العمرانية المتكاملة، تظهر أهمية البعد المكاني للتنمية لمصر ما بعد 2025.

وتساهم الرؤية التنموية لما بعد عام 2025، كأداة فعالة وآلية علمية لتقدير قيمة الفجوة التمويلية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، ومن ثم يمكن تحديد مساهمة القطاع الخاص في تمويل وتنفيذ الرؤية طويلة المدى الجديدة، خاصة في ظل توجه الدولة نحو تحفيز مشاركة ومساهمة القطاع الخاص الوطني في النشاط الاقتصادي. كما يمكن أن تساهم الرؤية في البناء على المكتسبات التي تحققت خلال الفترة الماضية، واستمرارية السياسات، لتحقيق نقلة تنموية كبيرة

تتواكب مع طموحات المواطن. ومن المتوقع أيضاً أن تستغل وثيقة الإطار الاستراتيجي طويل المدى الفرصة لتنفيذ مجموعة جديدة من الإصلاحات الأساسية، في المجالات ذات الصلة، فضلاً عن تطوير أداء الجهاز الإداري للدولة ورفع معدلات أدائه باعتباره مسئولاً عن الاشراف على تنفيذ هذا الإطار طويل المدى. كما يمكن أن تحدد الرؤية الجديدة الإصلاحات التشريعية والمؤسسية المطلوبة.

كما تجدر الإشارة إلى ما يواجهه العالم من تحديات اقتصادية واجتماعية وبيئية غير مسبوقه وغير مترابطة، تشمل التطورات الديمغرافية وارتفاع عدد السكان، وزيادة معدلات التحضر، وتفاقم معدلات الفقر وعدم المساواة، والتغيرات المناخية، وندرة الموارد الطبيعية وسوء استغلالها، وتبني أنماط إنتاج واستهلاك غير مستدامة، وتزايد حالات عدم التأكد وعدم اليقين، خاصة في ضوء التطورات الجيوسياسية التي يشهدها العالم، وما لها من تأثيرات اقتصادية واجتماعية سلبية على تغيير المشهد الذي تعمل في إطاره الغالبية العظمى من الدول. وفي ضوء هذه المربكات شديدة التأثير على مسيرة التنمية، تظهر أهمية التنسيق وصياغة إطار لصنع السياسات المتكاملة من منظور طويل المدى لمواكبتها. وتشير البيانات والإحصاءات إلى أنه بحلول عام 2050، من المتوقع أن يصل عدد سكان العالم إلى 9 مليارات، وأن يرتفع حجم الاقتصاد العالمي 4 مرات، وأن يزيد الطلب على المياه بنسبة 55٪ وعلى الغذاء بنسبة 60٪، وعلى الطاقة بنسبة 80٪، غالبيتها من الوقود الأحفوري، مما ينتج عنه ارتفاع انبعاثات غازات الاحتباس الحراري وتفاقم التأثير على تغير المناخ (OECD, 2015).

ومن هنا تظهر أهمية تقدير تأثير هذه التطورات وغيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في مصر. كما تتطلب حالة عدم التأكد وعدم اليقين، زيادة الاهتمام بالتعامل بحذر مع هذه التطورات ونتائجها، ومن خلال منظور شامل ومتكامل، مع التأكيد على أهمية التنسيق بين السياسات التي تتعامل مع كافة أبعاد التنمية المستدامة، ومع إعطاء مزيد من الاهتمام بالروابط البيئية، وعدم تجاهل أي تأثيرات محتملة لأي من هذه الأبعاد، فضلاً عن التأكيد على البعد الإنساني للتنمية. وفي ضوء التطورات التكنولوجية غير المسبوقة التي يشهدها العالم، وتتأثر بها مصر باعتبارها اقتصاد صغير مفتوح، تظهر أهمية الاستفادة من آثارها الإيجابية لمعالجة التحديات التنموية المختلفة.

وبالإضافة إلى ما سبق، تظهر أهمية استشراف المستقبل ومحاولة التنبؤ بالتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي قد تتعرض لها مصر خلال السنوات القادمة. وتظهر أهمية هذه الرؤية المستقبلية في استيعاب التطورات المستجدة، والتحوط من أي هزات سلبية مستقبلية، وتبني الإجراءات اللازمة لتجنبها و/أو التعامل مع تداعياتها. ويأتي هذا في إطار رفع قدرة الاقتصاد، والدولة بأجهزتها وقطاعاتها المختلفة، للتعامل مع أي تطورات طبيعية أو بشرية، بحيث تصبح أكثر قدرة على الصمود في مواجهة التطورات الداخلية والخارجية المتوقعة. وعلى الرغم من أهمية وجود إطار زمني محدد للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، إلا أن تحديد الإطار الزمني للرؤية الاستراتيجية لمصر بعد عام 2025 سيتم وفقاً لمحصول الدراسات والأبحاث العلمية، وفي ضوء ما تسفر عنه الجلسات التشاورية من نتائج.

### فلسفة إعداد وثيقة مصر ما بعد عام 2025

تعتبر صياغة وثيقة مصر ما بعد عام 2025 جزء من تطوير إطار استراتيجي شامل متكامل يقود منظومة التخطيط في الفترات الزمنية المختلفة، أي في المدى الطويل، والمتوسط، والقصير. وتجدر الإشارة إلى ضرورة التوافق على المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، التي تتوافق مع الإطار التشريعي للتخطيط والتنمية المطبق في الدولة، والذي يراعي أيضاً التناغم مع التزامات مصر الدولية ومع التوجهات العالمية الحديثة. ويستعرض الملحق رقم (1) أهم هذه

المصطلحات، والتي سيتم البناء عليها والإضافة إليها بشكل مستمر، بحيث يتم إعداد وثيقة للمصطلحات المرتبطة بالتنمية والتخطيط الاستراتيجي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل.

ومن المعروف أن إعداد الرؤية يستهدف تطوير توجه استراتيجي لعملية التخطيط وإطار تنفيذي لتحقيق المخرجات اللازمة للتنمية الشاملة المستدامة يتم من خلالها تحقيق عبور اقتصادي يؤدي إلى تنمية اقتصادية شاملة ومتوازنة واحتوائية حقيقية. وكما سبق الذكر، تعتمد عملية التخطيط على أسس علمية سليمة من التحليل، وتخرج من إطار النظرة الحاكمة للتفكير النمطي لحل المشاكل الآنية، لتبني فكر مختلف ومنهجية ونظرة جديدة، وتتسم العملية التخطيطية بالاستمرارية حيث يعتبر التركيز على "التخطيط" أكثر أهمية من "الخطط" التي تتغير دائماً في ضوء التطورات، والمستجدات المحلية، والوطنية، والدولية. ولضمان النجاح لابد من التركيز على رؤية واضحة لتطوير توجه عام يساهم في تغيير الوعي الجمعي للنخبة، ولعموم المواطنين حول كيفية تحفيز التنمية المستدامة. ويعتبر تغيير الوعي الجمعي والثقافة السائدة ووضع منهجية جديدة للتخطيط والتنفيذ من أهم عوامل نجاح عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى، ويأتي بعد ذلك تطوير برامج التنفيذ وآليات المتابعة والتقييم.

### مكونات وثيقة مصر ما بعد عام 2025

بشكل عام تتضمن "وثيقة مصر ما بعد عام 2025 عدد من المكونات الرئيسية التي تشمل:

- **المحاور:** تعكس هذه المحاور مجالات العمل التي يتم من خلالها توحيد الجهود لتحقيق أهداف الرؤية طويلة المدى. ويتم تحديد هذه المحاور من خلال جلسات تشاورية، وفي ضوء تقييم التجارب السابقة، وتجارب الدول الأخرى الناجحة. وقد تم تحديد بعض المحاور الهامة كنقطة بداية يمكن الانطلاق منها ثم تطويرها خلال فترة إعداد الوثيقة ومن خلال عملية تشاركية فعالة.
- **الأهداف الاستراتيجية:** تعبر الأهداف الاستراتيجية عن الوضع الأمثل المرغوب والمرجو الوصول إليه على المدى الطويل، بالنسبة للوضع الكلي وبالنسبة لكل محور من مجالات العمل والقطاعات وغيرها من القضايا التنموية الملحة (الأولويات) التي تتضمنها محاور الرؤية. ويمثل تحقيق كافة الأهداف الاستراتيجية أو الغالبية العظمى منها، نجاحاً في تنفيذ الرؤية طويلة المدى.
- **الأولويات:** تقسم المحاور إلى مجموعة من القضايا الملحة، بحيث يتضمن كل محور من محاور الرؤية ترتيب مجموعة من الأولويات التي تعبر عن القضايا وأهميتها النسبية ومدى وسرعة تأثيرها خلال السنوات القليلة القادمة، وذلك بغرض ليس فقط التغلب على التحديات والمشكلات الحالية والمتوقعة، ولكن من خلال التركيز على التدخلات التي تحدث فرقا بشكل كبير وتساهم في تحقيق تقدم ملموس للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للرؤية الاستراتيجية.
- **الغايات:** تعتبر الغايات إنجازات مرحلية تستهدف تحقيقها للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.
- **المستهدفات:** تتمثل في مستهدفات كمية تقيس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **البرامج والمشروعات الاستراتيجية:** تعتبر مجموعة القرارات والإجراءات التي يتم تنفيذها لتخصيص الموارد بكافة أنواعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

## منهجية إعداد وثيقة مصر ما بعد 2025

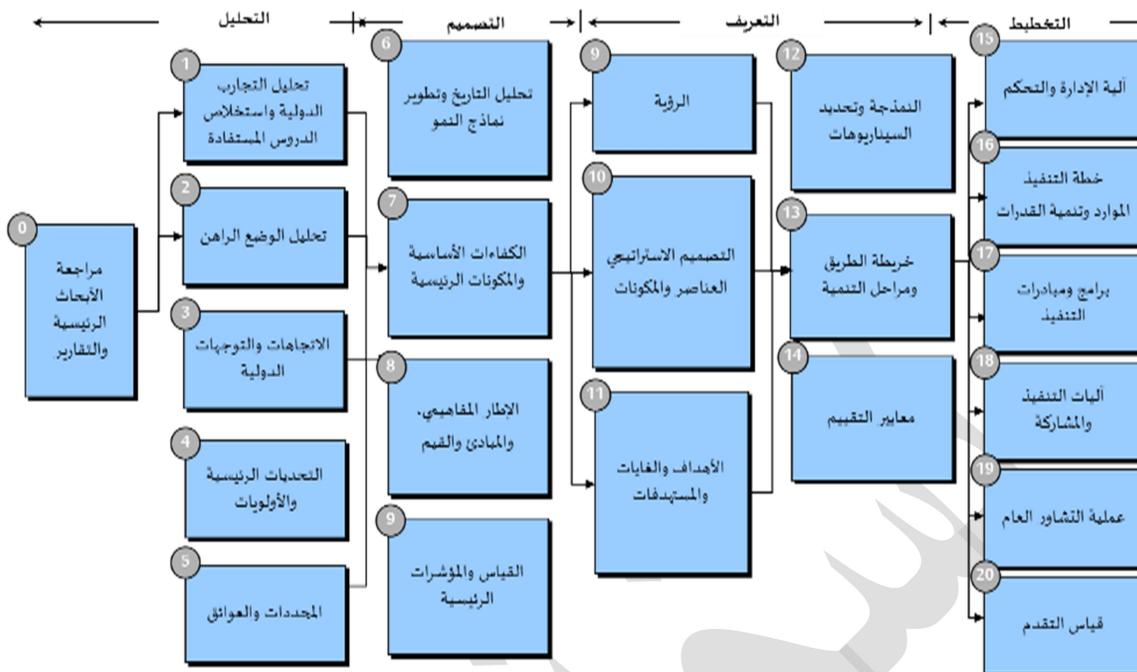
تركز منهجية إعداد وثيقة مصر ما بعد عام 2025، على تطوير الوعي الجمعي لأصحاب المصلحة والجهات المعنية ذات الصلة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية وللتحديات التي تواجه تحقيق هذه الأهداف وآليات التعامل معها. وحتى تتمكن من صياغة رؤية طموحة لا بد من تجنب آليات العمل المعتاد، والثقافة السائدة، مع تجنب أن تكون الرؤية طويلة المدى نظرية ومبنية على آمال غير واقعية، أو نابعة من ردود أفعال وقتية التأثير لمواجهة الاحباطات الناتجة عن المشاكل المزمنة. ولا بد أن تكون الرؤية مبنية على نظرة شاملة "Holistic View" وتراعي تكامل الأهداف، والتوافق مع التوجهات العالمية وتركز على تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة. ولكي تنجح الرؤية لا بد أن تتحول إلى توجه عام ويتم التوافق عليها وتبنيها من كافة شرائح وفئات المجتمع والحكومة والخبراء، حيث يضمن توسيع نطاق المشاركة الاستمرارية والاستدامة ونجاح التنفيذ. ويتطلب تطوير وثيقة مصر ما بعد عام 2025، إحداث مجموعة من التغيرات في منهجية التخطيط بمراحلها المختلفة بحيث يتم مراعاة ما يلي:

- التأكيد على تكامل الأطر التشريعية والمؤسسية والتنظيمية وقواعد الحوكمة والسياسات على المستوى الوطني والمحلي والقطاعي والمكاني؛
  - تحفيز المشاركة الموسعة من كافة أصحاب المصلحة ذوي الصلة من خلال إجراءات معروفة ومنشورة وفي إطار من الشفافية والحياد التام؛
  - دعم العملية التخطيطية ورسم السياسات بالمعلومات والبيانات والحقائق العلمية، أخذاً في الاعتبار المنظور طويل المدى وما يتطلبه من قواعد علمية سليمة لاستشراف المستقبل؛
  - تقييم أثر التشريعات والسياسات، قبل وبعد التطبيق؛
  - التوسع في الاستفادة من إمكانيات التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات الثورة الصناعية الرابعة لدعم العملية التخطيطية؛
  - مراعاة التكامل والترابط بين كافة المحاور والألويات والقطاعات والأبعاد المكانية لتصبح جزء لا يتجزأ من العملية التخطيطية وعملية صنع السياسات ومن الإجراءات التنفيذية؛
  - التعاون مع المؤسسات البحثية الأخرى في مختلف التخصصات العلمية ذات الصلة لدعم العملية التخطيطية وللحصول على التأييد وكسب الثقة.
- ولكي تكون الرؤية مبتكرة والأهداف واقعية، والبرامج غير تقليدية، يتطلب ذلك الحرص على مشاركة ذوي التوجهات المختلفة من المفكرين والخبراء وقادة الرأي ومراكز الفكر العالمية، والمكاتب الاستشارية المعتمدة للمساعدة في إعداد الدراسات الأولية، وإجراء التحليل العلمي، وتحليل البيانات، وإعداد أوراق العمل الخلفية، والدراسات الميدانية. وتلعب النمذجة والقياس دوراً أساسياً في إعداد السيناريوهات المختلفة ودراسة التأثير، وذلك من خلال الخطوات التالية:
- استشراف الأفكار واستطلاع الآراء المختلفة للموضوعات والأهداف والمحاور لإعداد قائمة بالموضوعات الهامة والمبتكرة ذات الأولوية.
  - تحليل التوجهات العالمية والوضع الراهن وتجارب الدول الأخرى الشبيهة وإعداد أوراق العمل والتقارير اللازمة.
  - حصر الخيارات وبناء السيناريوهات وتحديد الافتراضات ووضع المستهدفات.

- تحديد القضايا البحثية والموضوعات المطروحة ومجالات البحث للدراسات العلمية والأوراق الخلفية.
  - حصر التحديات العاجلة والاتفاق على أولويات حل المشاكل "Punch List".
  - بناء نموذج تنموي متعدد الأبعاد يساعد في قياس الأهداف وتحديد الوزن النسبي لتكلفة وتأثير كل منها، لتحقيق التوازن التنموي.
  - وضع سيناريوهات البدائل المختلفة ودراسة آثارها.
  - تحديد الأهداف الاستراتيجية وأولويات العمل وخريطة الطريق ومراحل التنفيذ.
  - تحليل الفجوات والتحديات باستخدام المنهجيات المختلفة كالتحليل الرباعي، وتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية، وتحليل الاستدامة، والجدوى، والقبول (SWOT, PESTEL, SFA, etc.<sup>1</sup>).
  - اقتراح السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - اقتراح برامج التنفيذ والمشروعات وتكلفتها والمدة الزمنية لكل منها.
  - وضع إطار للمتابعة، وقياس الأداء، والتقييم، والمراجعة.
- وخلال عملية إعداد الرؤية الاستراتيجية لمصر ما بعد 2025، ومن خلال التشاركية المجتمعية، سيتم تحديد الجهات التي تتولى مسؤولية الخطوات المختلفة المذكورة عاليه. ويقدم الشكل رقم (1) ملخصاً لأهم ملامح منهجية إعداد الرؤية الاستراتيجية لمصر ما بعد 2025، باستخدام أحدث المنهجيات العلمية العالمية في هذا المجال.

---

<sup>1</sup> SWOT: Strength, weakness, opportunities, and threats. PESTEL: Political, economic, social, technological, environmental, and legal. SFA: Suitability,



الشكل رقم (1): خطوات إعداد وثيقة مصر ما بعد 2025

ومن المقترح الاستفادة من التجربة السابقة في إعداد رؤية مصر 2030، والبناء عليها وتطويرها وتجنب أي سلبيات أو ظروف غير مواتية ووضع آليات للحد من المخاطر أو تحييدها. كما يمكن البناء على الخبرة الكبيرة لمعهد التخطيط القومي ومراكزه البحثية وخبرائه ومستشاريه، لإعداد الدراسات والأوراق الخلفية والمفاهيمية والنماذج الاقتصادية في مختلف المجالات ذات الصلة، فضلاً عن استغلال الجاهزية المؤسسية للمعهد لتنظيم الاجتماعات التشاورية (العصف الذهني وجلسات حوار الخبراء) وإدارة حوار مجتمعي موسع مع كافة الجهات المعنية ذات الصلة، خاصة في المراحل الأولى لصياغة الرؤية المستقبلية. كما يمكن التعاون أيضاً مع عدد من بيوت الخبرة الدولية والمحلية المختصة في مجال إعداد الخطط الاستراتيجية طويلة المدى والتي لديها سابقة أعمال في مصر أو في دول مماثلة. وتجدر الإشارة إلى أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه المعهد في إعداد الرؤية المستقبلية طويلة المدى باعتباره جهة وطنية محايدة تتمتع بالثقة والمصداقية والاستقلال، والتي تعتبر من الركائز الهامة لبناء إطار للتخطيط الشامل والمتكامل.

وفي هذا الصدد، تظهر أهمية البيانات والمعلومات وتحليلها والتعامل معها، واستخدامها للوصول إلى الرؤية والأهداف الاستراتيجية المبنية على الحقائق. كما نؤكد أيضاً على الدور الذي تلعبه النمذجة في تقييم الوضع الراهن وتحديد اتجاه العلاقات بين المحاور المختلفة للرؤية المستقبلية، فضلاً عن استشراف والتنبؤ وتقدير أثر الإصلاحات المقترحة على المتغيرات المختلفة، وتحديد الأولويات خلال إطار زمني محدد. كما أن أول مرحلة من مراحل إعداد الرؤية طويلة المدى تتطلب تحليل مستفيض للتحديات التي تواجه التنمية في مصر في الوقت الراهن وكذا الفرص التي تتمتع بها، فضلاً عن تحديد دقيق لأهم القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تهم المواطن وتنعكس على حياته وتعتبر أولوية بالنسبة له.

## نموذج دمج "أهداف التنمية المستدامة"

يتطلب تحقيق أهداف التنمية المستدامة صياغة سياسات تدرك وتدعم التعقيدات والترابطات بين طبيعة الأنظمة البشرية والأنظمة الطبيعية. ويمكن أن تساعد ديناميكيات النظم System Dynamics في استيعاب التكامل والتعقيد بين الكيانات المختلفة. وقد سمحت ديناميكيات النظم، والتي تتبع عن كثب منهجية التفكير التنظيمي، بعرض مبسط، ولكنه فعال للغاية لكل النظم، مع تحديد المعايير التي تؤثر على سلوك النظم المتشابكة بأكملها. وتكمن الفكرة وراء منهجية ديناميكيات النظم في أنه إذا "حدد هيكل النظام سلوكه"، فمن خلال الدقة في تحليل وتحديد العلاقات المتشابكة بين أجزاء النظام المختلفة، يمكن تعريف هيكل المشكلة قيد الدراسة بدقة وهو ما يؤدي إلى فهم متزايد لديناميكيات النظام. وبالتالي، لديه القدرة على "النظر إلى المستقبل" وفهم التأثير على مؤشرات رئيسية متعددة. كذلك، تسمح المحاكاة للمستخدم باستيعاب التباين المحدد للعمليات المتعددة وفي النهاية توفر نتائج أكثر دقة من التحليل الحتمي.

يسعى معهد التخطيط القومي إلى تزويد صناع السياسات ببدائل سياسات قائمة على الأدلة لتعزيز الحوكمة وتحقيق نتائج التنمية المستدامة من خلال استخدام منهجية نمذجة ديناميكيات النظم لتحليل السياسات والتنبؤ بها على المستوى القومي. ومن ثم يتم تطوير نموذج اقتصادي قائم على ديناميكيات النظام، بهدف محاكاة وتحليل السياسات التي تدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر من منظور اجتماعي واقتصادي وبيئي بما يساعد على معالجة تحديات التنمية متعددة الأوجه.

دعت خطة التنمية المستدامة حتى عام 2030 بوضوح إلى منهج متكامل لتوجيه سياسة أهداف التنمية المستدامة. وفي هذا الإطار، قام معهد الألفية (MI) (The Millenium Institute) بتطوير نموذج "دمج أهداف التنمية المستدامة" The Integrated Sustainable Development Goal (iSDG) باعتباره نموذجاً متعدد القطاعات، بالدرجة اللازمة من التكامل، ليكون قادراً على تحليل سياسة أهداف التنمية المستدامة. ويعتمد النموذج على ديناميكيات النظم بشكل فعال لترجمة أطر التنمية الأساسية، بما في ذلك أهداف التنمية المستدامة واتفاقية باريس، إلى سياقات وطنية تستخدم لتطوير الاستراتيجيات المحلية ومتابعة المؤشرات المرتبطة بها.

يقوم معهد التخطيط القومي بالتعاون مع معهد الألفية وبتنسيق من برنامج الحوكمة الاقتصادية التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) بتطوير نموذج "دمج أهداف التنمية المستدامة" الخاص بمصر. وتجمع منهجية التنفيذ أصحاب المصالح معاً لتطوير فهم مشترك للنظام الديناميكي الذي تم تصميم النموذج لدراسته ومساعدتهم لمناقشة ومقارنة التدخلات السياسية من حيث فعاليتها وتكاليفها وفوائدها. يعمل النموذج كأداة لتقييم الفوائد المحتملة للسياسات والاستراتيجيات المقترحة لتطبيق أهداف التنمية المستدامة في مصر باستخدام نموذج ومحاكاة ديناميكيات النظم. سيتم تطوير نموذج ديناميكي لمحاكاة الاقتصاد الكلي لتحليل ما تم إنجازه من أهداف التنمية المستدامة في مصر اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً.

تم تطوير نموذج أهداف التنمية المستدامة في مصر ليشمل 24 قطاعاً موزعة على محاور التنمية المستدامة الثلاث "الاقتصادية والاجتماعية والبيئية". وتشمل القضايا التي سيتم تحليلها قطاعيا الطاقة، والمياه، واستخدام الأراضي، والموارد الطبيعية، والصحة، والفقر، وعدم المساواة، والإنتاج الزراعي، والغذاء والأمن الغذائي. تم تطوير النموذج بشكل أساسي لمحاكاة اتجاهات أهداف التنمية المستدامة حتى عام 2030 لكل مؤشر من مؤشرات أهداف التنمية المستدامة في ظل سيناريو العمل المعتاد، وتحليل سيناريوهات السياسات المختلفة. ويساعد النموذج صناع القرار على جميع مستويات الحكومة وأصحاب المصلحة من المجتمع المدني على رؤية مسار التنمية طويل الأجل لقطاعاتهم، بحيث يتم رسم السياسات المتكاملة التي تساعد على تحقيق التنمية المستدامة في مصر.

يوفر إطار عمل نموذج دمج أهداف التنمية المستدامة، والذي يستخدم بالفعل في أكثر من 20 دولة لدعم التخطيط على المستوى القومي، أساساً قوياً لتطوير نماذج معدة خصيصاً لكل دولة من أجل تحليل خطط التنمية القومية، ودعم أهداف الدولة لكل من تغير المناخ والتنمية منخفضة الكربون والنمو الأخضر، وإعلان استراتيجيات التحول العادل. تساعد خصائص النموذج أيضاً في تحديد أثر السياسات القطاعية، ودرجة تفاعلها مما يجعله أداة مناسبة تماماً لدعم تحديد المنظومة المتكاملة للسياسات التنموية على المستوى القومي، والقطاعي.

## آليات العمل لإعداد وثيقة مصر ما بعد 2025

تتضمن آليات العمل لإعداد وثيقة مصر ما بعد 2025 الإجراءات التالية:

### تطوير برنامج لدعم الأنشطة البحثية والاستشارات

لكي تكون الرؤية الاستراتيجية واقعية يمكن تحويلها إلى خطة عمل وخطط تنفيذية واضحة يجب أن تكون مدعومة بأبحاث تفصيلية تدعم اتخاذ القرار بصوره تعكس الصورة الحقيقية للواقع. تتضمن هذه الأبحاث الأوراق البحثية المقبولة من دعوتي تقديم الأوراق العلمية التي قام بها معهد التخطيط القومي خلال عامي 2024/2023 و2025/2024، وغيرها من الأبحاث والأوراق العلمية المنشورة ذات الصلة. ولذلك فتطوير برنامج لدعم الأبحاث المرتبطة بالجامعات ومراكز البحث والمعاهد المحلية والعالمية سوف يساعد على ضمان استخدام المنهج العلمي في عمليات التحليل، بحيث نضمن ألا تكون الرؤية مبنية على فرضيات خاطئة. ويتم ذلك من خلال إطلاق منصة رقمية، وآلية لتمويل ودعم الأبحاث والباحثين بحيث يتم طرح المواضيع البحثية التي تحتاجها الرؤية من خلالها وكذلك الدراسات الاستشارية.

### اختيار مجموعه العمل الأساسية والخبراء

تشكيل لجنة مصغرة برئاسة رئيس معهد التخطيط القومي ومجموعة من الأساتذة والوزراء السابقين والخبراء المرموقين لاختيار مجموعة موسعة من الخبراء والمستشارين والمسؤولين عن إعداد الرؤية الاستراتيجية وإدارة عملية تطوير الرؤية وفقاً للمنهجية المذكورة، ووفقاً لأحدث المنهجيات والآليات الناجحة. كما يتم تشكيل مجموعات العمل المختلفة واللجان الفنية المنبثقة منها، واختيار أعضاء اللجنة الاستشارية العليا، بحيث تضم في عضويتها ممثلين عن مختلف القطاعات

وأصحاب المصلحة المعنيين ذوي الصلة. ويجب أن تضم اللجنة العليا أعضاء مراقبين من البرلمان ومن الحكومة المركزية والإدارة المحلية وأعضاء ممثلين لعموم المواطنين لضمان الشفافية والحياد التام.

### تشكيل لجنة استشارية عليا

تضم اللجنة الاستشارية خبراء ورجال فكر وأعمال وصانعي قرار سابقين وممثلي مراكز الفكر، من مصر ومن الخارج، للمساعدة على تطوير فهم أعمق للتغيرات، والاتجاهات الوطنية، والإقليمية، والعالمية. وتقوم اللجنة العليا بالتوجيه والتأكد من الترابط بين الرؤية الاستراتيجية والتجارب السابقة الوطنية والدولية والعمل على أرض الواقع.

### إبرام شراكات استراتيجية مع بيوت خبرة وجهات دولية ومحلية

يهدف التعاون والتشاور وتبادل الخبرات والاستفادة من تجارب أخرى ناجحة في مجال إعداد الرؤى الاستراتيجية طويلة ومتوسطة المدى. كما تساعد الشراكات في الترويج للجهد المبذول وكسب التأييد وتحقيق التوافق المنشود وتوحيد الجهود في اتجاه أهداف استراتيجية موحدة.

### إطلاق آلية مفتوحة للحوار والتشاور

تتضمن منهجية وثيقة مصر ما بعد 2025، استحداث آلية تشاورية مفتوحة لإجراء حوار واستطلاعات للرأي العام على أن يتم تنفيذ هذه الآلية بالتوازي مع الخطوات الأخرى التي تم عرضها عليه. كما يتعين أخذ رأي المختصين والخبراء في مختلف المواضيع وأن يتم استطلاع الآراء في المواضيع التي تثير الجدل أو النقاش. وهذا ما سيسمح أن تخرج الرؤية معبرة عن طموحات الأغلبية، ويتم تبنيها على كافة المستويات.

ولتسهيل هذه العملية من المقترح إطلاق موقع إلكتروني يتيح تنظيم العملية التشاورية الكترونياً، ويمكن أن يتاح للمختصين تسجيل بياناتهم على الموقع الإلكتروني، بحيث يمكن اختيار بعضهم للانضمام للجان الفنية التي يتم تشكيلها، واستطلاع آراءهم في مختلف المواضيع. ولضمان الشفافية التامة ومشاركة أكبر عدد من المواطنين يمكن إشراك قطاعات جديدة كالمصريين العاملين بالخارج والمهاجرين. ومن المقترح أن يكون الموقع الإلكتروني مزوداً بقواعد للبيانات ونظم الإدارة الخبيرة والتي تتيح سهولة التبويب والبحث الآلي، وتصنيف المواضيع، والخبراء، وخلافه.

### مقترح الهيكل التنظيمي والجهات المشاركة

يتطلب صياغة وثيقة مصر ما بعد 2025، وتطوير الإستراتيجيات الداعمة وضمان دعم الحكومة وتبني الرؤية والسياسات المقترحة على المستوى الوطني والمحلي، شفافية تامة تشجع مختلف التيارات من جميع الشرائح الاجتماعية على المشاركة. لضمان إعداد رؤية معبرة عن طموح الشعب المصري بحيث يستفاد فيها من مختلف الأفكار، ويتم تبيينها على المستوى الجماهيري. والجهات التي يقترح أن تشارك في هذه العملية تضم مؤسسات المجتمع المدني والصفوة من المثقفين والخبراء سواء المقيمين أو المغتربين، هذا بالإضافة إلى بعض القيادات الحكومية والتي تستطيع أن تعمل كحلقة وصل ما بين واضعي الرؤية ومتخذي القرار. ويوضح الشكل رقم (2) أهم ملامح الهيكل التنظيمي لإعداد وثيقة مصر ما بعد 2025، والمهام الخاصة بكل طرف من الأطراف المشاركة.

اللجنة الاستشارية العليا			
السكرتارية التنفيذية	الشراكات الاستراتيجية مع بيوت الخبرة الاستشارية	مجموعة العمل الأساسية	معهد التخطيط القومي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● إدارة المشروع</li> <li>● تقديم الدعم اللوجستي</li> <li>● إدارة الموقع الالكتروني</li> <li>● إعداد خطة التواصل والترويج وكسب الثقة</li> <li>● إدارة موازنة المشروع</li> <li>● إعداد تقارير المتابعة بشكل دوري</li> <li>● تنظيم ورش العمل وحلقات النقاش</li> <li>● تنظيم اجتماعات اللجنة الاستشارية العليا</li> <li>● تصميم التقارير والوثائق المختلفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المساعدة في تحديد القضايا الدولية وتحليل المستجدات على الساحة العالمية والإقليمية</li> <li>● المشاركة في إعداد الأوراق الخلفية والدراسات الفنية</li> <li>● المساعدة في إعداد استطلاعات الرأي والاستبيانات وتحليل نتائجها</li> <li>● تبادل الخبرات من التجارب الناجحة</li> <li>● الترويج وكسب التأييد والمساهمة في تكوين الفكر الجمعي في اتجاه أهداف استراتيجية موحدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إعداد خطة العمل التفصيلية</li> <li>● تشكيل مجموعات العمل وإعداد الشروط المرجعية لكل مجموعة وتحديد المخرجات</li> <li>● إدارة مجموعات العمل</li> <li>● تنظيم ورش العمل وحلقات النقاش</li> <li>● إعداد استطلاعات الرأي وتنفيذها وتحليل البيانات</li> <li>● حصر وتبويب البيانات</li> <li>● إعداد الوثائق وترجمتها ونشرها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إعداد خطة العمل للمراكز العلمية</li> <li>● تحديد وإعداد الأبحاث العلمية الجماعية والفردية المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية</li> <li>● تحديد وتنظيم الفاعليات المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية</li> <li>● تحديد وتنفيذ البرامج التدريبية ذات الصلة بمحاور الرؤية الاستراتيجية</li> <li>● إعداد النماذج القياسية اللازمة لتقدير المستهدفات الكمية للرؤية الاستراتيجية</li> <li>● تطوير شراكات مع مؤسسات بحثية ومراكز فكر مماثلة للمشاركة في العمل البحثي</li> </ul>
مجموعات العمل واللجان الفنية			
أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة			
عموم المواطنين			

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي والجهات المشاركة في مشروع إعداد الرؤية الاستراتيجية لمصر ما بعد 2025

## دور معهد التخطيط القومي

يساهم معهد التخطيط القومي في ربط كافة أنشطته لسد الفجوة المعلوماتية المرتبطة بإعداد الرؤية الاستراتيجية، بشكل علمي، من خلال المزج بين الخبرة الأكاديمية الواسعة، وبين التطبيق العملي. كما تتميز أنشطة المعهد بالحياد، وعدم التأثير بضغوط العمل التنفيذي اليومي التي تجعل القدرة على التجرد من المشاكل الآنية والتحديات المستمرة التي تواجه التنفيذيين، عقبة كبيرة تحد من قدرتهم في أغلب الأحيان على التعامل مع القضايا التنموية بشكل متكامل، واستشراف المستقبل، فضلاً عن الاهتمام بالتنسيق والترابط بين السياسات على المستوى الكلي وتكاملها مع السياسات على المستوى المكاني والقطاعي، وبين التنسيق والترابط بين السياسات وبين الإجراءات التنفيذية، والبرامج، والمشروعات التنموية، ومتطلباتها.

ويمكن أن تكون مساهمة المعهد في المراحل المختلفة لأعداد الرؤية الاستراتيجية كما يلي:

- وضع الإطار البحثي والتنظيمي ومنهجية العمل.
  - إدارة عملية إعداد الأبحاث ومتابعة البرامج البحثية والتنسيق مع الجامعات والمراكز البحثية.
  - إعداد قاعدة بيانات الباحثين والخبراء.
  - تجميع البيانات وتلخيص وعرض الدراسات السابقة.
  - إعداد أوراق العمل الأولية "White Papers" والأوراق الخلفية "Concept Papers" وأوراق العمل "Working Papers" والبحوث الجماعية والفردية، وخلافه.
  - إعداد النماذج القياسية اللازمة لتحديد المستهدفات الكمية الداعمة لرؤية تنموية طويلة الأجل لمصر ما بعد 2025. من خلال الاستفادة من نتائج النمذجة الديناميكية المستحدثة لبناء نموذج "دمج أهداف التنمية المستدامة" الذي يتولى معهد التخطيط القومي إعداده.
- كما يقوم المعهد من خلال مراكزه المختلفة (مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي ومركز التخطيط والتنمية البيئية ومركز التخطيط والتنمية الصناعية ومركز التخطيط والتنمية الزراعية ومركز العلاقات الاقتصادية) بتقديم عدد من الدراسات والأوراق الخلفية حول كافة القضايا التنموية ذات الصلة وتتولى أيضاً تحليل الوضع الراهن للقطاعات المعنية وإعداد قاعدة بيانات للمؤشرات والمعلومات اللازمة. ويتولى مركزي (السياسات الاقتصادية الكلية والأساليب التخطيطية) تحديد إطار الاقتصاد الكلي، وبناء النماذج اللازمة للتنبؤ وتحديد المستهدفات الخاصة بمتغيرات إطار الاقتصاد الكلي. ويلعب مركز التنمية الإقليمية دوراً في التنسيق بين الوحدات المحلية المختلفة (مستوى الأقاليم والمحافظات) للتعرف على التحديات التنموية التي تعاني منها، وتطوير رؤيتها التنموية وأهدافها الاستراتيجية. ومن المفترض أن تتولى المراكز المختلفة إعداد التقارير والأبحاث والأوراق العلمية الخلفية بالتشاور مع كافة الجهات المعنية ذات الصلة، وأن تتولى أيضاً توثيق المنهجية المتبعة وأهم التحديات التي واجهتها وآليات التعامل معها.

وتتلخص أنشطة المعهد في مراحل إعداد الرؤية والاستراتيجية كالتالي:  
المرحلة الأولى: حصر وتبويب الدراسات السابقة والتحليل وإعداد تقارير الوضع الراهن وأوراق العمل والخطة البحثية وتحديد المحاور المبدئية.  
المرحلة الثانية: تطوير نموذج "دمج أهداف التنمية المستدامة".  
المرحلة الثالثة: تحديد أهم البرامج والتدخلات اللازمة لتحقيق الرؤية وأهدافها واختيار مؤشرات قياس الأداء.  
المرحلة الرابعة: تطوير منظومة الحوكمة والمحاسبة اللازمة لتبني الرؤية وتنفيذها ومتابعة تنفيذها وتطويرها بشكل مستمر.

## مراحل إعداد وثيقة مصر ما بعد 2025

تمر مراحل المشروع التخطيطي بمجموعة من الأنشطة كما هو موضح أعلاه: أولها التحليل والتصميم، والثانية التعريف والتخطيط، والثالثة تحديد آليات التنفيذ وبعد ذلك الاطلاق وأخيراً التنفيذ ثم القياس والمتابعة والتعديل إن لزم.

### المرحلة الأولى: التحليل والتصميم

ويتم خلالها تحليل الوضع الحالي والتوجهات العالمية وتحديد الأهداف الاستراتيجية وأولياتها والتحديات والمحددات وأسلوب التقييم ومؤشرات قياس الأداء. وذلك في تقرير الوضع الراهن الذي يضم أهم القضايا التنموية وكذلك اختيار الجهات المعنية ذات الصلة وممثليها وتفعيل آليات العمل واعتماد المنهجية والقيام بتحليل تفصيلي للمعوقات والسلبيات وتحديد أصحاب المصالح وإعداد واختيار السيناريوهات.  
ولضمان النجاح يلزم سرعة التغلب على المعوقات والسلبيات الحالية كالفقر والجهل والفساد ومشاكل البناء على الأرض الزراعية وتطوير الخدمات الحكومية والاجتماعية وتطبيق القانون وتحقيق العدالة وجودة التعليم والعلاج وتدهور وتلوث البيئة، وترشيد الاستهلاك وسوء استغلال الموارد الطبيعية، كذلك التأكيد على أهمية دور الدولة في ادارة الاقتصاد وتفعيل الأطر المؤسسية والتنظيمية لضمان سلامة آلياته. وهذا مجرد جزء من قائمة طويلة من المعوقات والعوامل التي ستحدد نجاح الرؤية ومدى التطور. إن تحويل هذه السلبيات إلى عوامل إيجابية يجب أن يكون هدفاً من الأهداف الرئيسية لاستراتيجية التطبيق، وعليه فيجب خلال المرحلة التحضيرية تحديد التحديات لكل هدف أو قطاع حيث تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات المفتاحية لعملية التحليل ووضع قائمة للأولويات "Punch List"، تضمن سرعة التعامل مع السلبيات والتمهيد لنجاح التخطيط الاستراتيجي طويل المدى بوضع برنامج عمل تفصيلي. ويقوم كل مركز من مراكز المعهد بتحديد دقيق وسليم للمشكلات التي تواجه الأولوية أو الأولويات ذات الصلة، بحيث يتم استعراض كل التحديات التشريعية والمؤسسية والتنظيمية والمالية والإدارية والفنية والبشرية وغيرها بشكل تفصيلي، مع تخصيص وقت كافي لتحديدها وتعريفها، بالاعتماد أيضاً على البيانات الإحصائية، ونتائج الاستبيانات التي يتم تنفيذها لهذا الغرض.

## إطار رقم (1) كيفية تحديد السليبيات والمعوقات

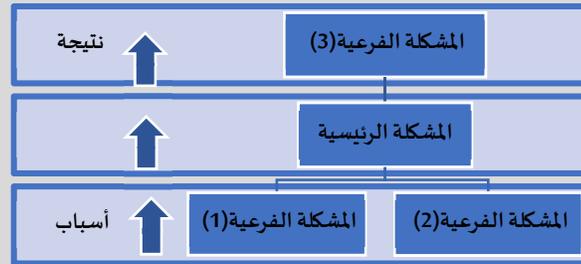
خلال هذه المرحلة، يتم البحث عن إجابات لمجموعة من التساؤلات:

- ما أهم المشكلات؟ وما طبيعتها؟ ما سماتها؟
- ما نطاق المشكلة؟ وما حجمها؟
- ما الفئات أو الجهات الأكثر عرضة أو أكثر حساسية لهذه المشكلات؟
- ما المدى الزمني لاستمرار هذه المشكلات في المستقبل؟
- ما قيمة التكلفة الاقتصادية و/أو الاجتماعية و/أو البيئية لهذه المشكلات؟
- ما الجهات المسؤولة عن تقديم الحلول لهذه المشكلات، وعن تنفيذها؟
- ما الدروس المستفادة من التجارب السابقة أو التجارب الرائدة في التعامل مع هذه المشكلات؟
- كيف يمكن ترتيب هذه المشكلات بحيث يتم التعامل مع الأسهل والأقل تكلفة والأكثر تأثيراً في المدى القصير، ثم التدرج في التعامل مع هذه المشكلات عبر الزمن؟

ولسهولة العرض، يتم إعداد شكل توضيحي للمشكلات التي تتعلق بالأولويات المختلفة في شكل "شجرة المشكلات" للمساعدة في تحليل وتوضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج. وعند تحديد المشكلة الرئيسية للأولوية المعنية، يتم تحديد المشكلات الأخرى الفرعية، سواء التي تعتبر أسباب للمشكلة الرئيسية، أو نتيجة مباشرة للمشكلة الرئيسية أو نتيجة غير مباشرة للمشكلة الفرعية. ومن الأهمية بمكان، أن يتم تحديد "شجرة المشكلات بشكل تشاوري مع كافة أصحاب المصالح المعنيين.

لشجرة المشكلات

شكل توضيحي



وعند إعداد "شجرة المشكلات"، يتعين ملاحظة القواعد التالية:

- الاعتماد على الخبراء وأصحاب المصالح في إعداد "شجرة المشكلات"؛
- تحليل المشكلة وأسبابها والنتائج المترتبة عليها بشكل دقيق وتفصيلي، حيث يترتب على هذه الخطوة الهامة تحديد التدخلات اللازمة للتعامل مع المشكلات، وكسب تأييد أصحاب المصالح، والتحكم في المناهضين للتغيير؛
- يجب أن تكون المشكلات حقيقية وليست افتراضية؛
- تجنب قدر الإمكان تعريف المشكلة في شكل نفي للحل؛
- تأكد من تسلسل الأسباب والتأثيرات، بحيث تنبع الآثار المترتبة على المشاكل من أسبابها؛
- الاعتماد على الحقائق والبيانات الموثقة.

يعتمد نجاح التغلب على السلبيات على تحديد الجهات المرتبطة بالمشكلات الخاصة بكل أولوية سواء تلك التي تسببت فيها أو تلك المستفيدة من التعامل معها وحلها. ويشمل أصحاب المصلحة جميع الأشخاص أو المؤسسات التي لها مصلحة في تحقيق أهداف الأولوية أو القطاع المعني، أو الذين يتسببون في عرقلة تحقق هذه الأهداف، بأي شكل من الأشكال. وتشمل هذه الجهات كيانات، أو مؤسسات، أو هيئات بعينها، أو منطقة جغرافية بعينها، أو فئات محددة من السكان، أو مجموعة من الفاعلين الاقتصاديين، وغيرها. وتعتبر هذه المرحلة مهمة لأن أصحاب المصالح يلعبون دوراً هاماً سواء في وقوع المشكلات وفي التصدي لها أيضاً. ومن الأهمية بمكان أيضاً أن يقوم كل مركز بحثي بتحديد آلية دمج أصحاب المصالح في العملية التخطيطية، خاصة في مرحلة تعريف المشكلات، وتحديد آليات التعامل معها. ويمثل أصحاب المصالح الكتلة الحرجة من الفاعلين الداعمين لكل مراحل التخطيط الاستراتيجي التالية، ومن ثم يتعين اختيارهم بعناية ووضع آلية لدمجهم بشكل فعال. ولا بد من التأكيد على أن إغفال أي من أصحاب المصالح قد يؤدي إلى وقفهم كحجر عثرة في تحقق الأهداف الاستراتيجية للأولوية ذات الصلة. ويمكن استخدام الشكل التالي في تحديد أصحاب المصالح:

أهمية أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة			تأثير أصحاب المصالح
أهمية كبيرة	أهمية محدودة	أهمية قليلة/أو لا أهمية	
أصحاب المصالح الرئيسيون، لا بد من عقد شراكات معهم خاصة في مرحلة تنفيذ بعض التدخلات		أصحاب المصالح الذين يتعين مشاركتهم في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ	تأثير كبير
أصحاب المصلحة الذين يحتاجون إلى اهتمام خاص وإلى تحديد الإجراءات التي تحمي مصالحهم		أصحاب المصلحة الذين يتطلبون مشاركة محدودة	تأثير محدود
			تأثير منخفض / لا تأثير
			تأثير غير محدد

### الشكل رقم (3): آلية تحديد أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة

وتتضمن قائمة أصحاب المصالح، والجهات المعنية ذات الصلة والمؤثرة:

- الوزارات والهيئات الحكومية على المستويين الوطني والمحلي.
- شركات قطاع الأعمال العام.
- القطاع المصرفي.
- القطاع الخاص الوطني المعني ذي الصلة والشركات الدولية ومنظمات الأعمال.
- منظمات المجتمع المدني خاصة على المستوى المحلي.
- مؤسسات التنمية والتمويل الدولية والجهات المانحة.
- ممثلي البرلمان بغرفتيه.
- الخبراء والأكاديميين والجهات البحثية.
- ممثلي الأجهزة المختلفة كالجهاز المركزي للتعبيث العامة والإحصاء ومركز معلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء.
- ممثلي وسائل الإعلام والتواصل.

## المرحلة الثانية، التعريف والتخطيط

تشير إلى مرحلة العمل الفعلية ويتم خلالها تفعيل مجموعات العمل على المسارات المختلفة وتنفيذ خطة العمل التفصيلية وخطة استطلاعات الرأي. حيث يتم الانتهاء من الأبحاث المكتملة اللازمة، ونشر النتائج وتحديد الأولويات من خلال ورش العمل والحلقات النقاشية، هذا بالإضافة إلى حصر نتائج مجموعات العمل، والمشروعات المقترحة، وأهم الأفكار، والتوجهات. وفي ختام كل مرحلة يتم نشر ورقة عمل للجمهور ومراجعة تشكيل مجموعات العمل لضم أعضاء جدد من النشطين المشاركين في حلقات النقاش على الموقع الإلكتروني.

تتضمن هذه المرحلة تحديد سيناريوهات مختلفة لكل أولوية أو قطاع من القطاعات، تتضمن سيناريو متفائل وآخر أقل تفاؤلاً وسيناريو استمرار الوضع الحالي دون تغيير. وتأخذ هذه السيناريوهات في الاعتبار كافة التحديات السياسية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية والتكنولوجية التي قد تؤثر على الأولويات والقطاعات المختلفة، وكذا الفرص المتاحة التي تؤثر إيجابياً على المستقبل. كما تتضمن أيضاً تطوير نموذج "دمج أهداف التنمية المستدامة" للوقوف على مسار تحقيق وأهداف ومدى التقدم الذي يتم احرازه عبر الزمن نحو تحقيق هذه الأهداف.

### صياغة الأهداف الاستراتيجية

وتبدأ مرحلة صياغة الأهداف الاستراتيجية باختيار "الهدف العام" للخطة الاستراتيجية طويلة المدى والذي يمكن تعريفه بالأثر المنشود والمطلوب الوصول إليه في المدى البعيد. ويتوافق الهدف العام مع تطلعات المجتمع المصري في مستقبل أفضل، وفي الخروج من الظروف الراهنة إلى وضع أفضل بشكل عام، يتم الوصول إليه من خلال تعظيم الاستفادة من كافة الإمكانيات والموارد غير المستغلة. كما يتعين أيضاً أن يكون هذا الهدف العام طموحاً وأن يحقق التوازن بين الأمل المشروع في غد أفضل وبين الإمكانيات المتاحة، في ظل ظروف متغيرة ومربكة أيضاً. كما يعتبر الهدف العام المحصلة النهائية لكافة التدخلات التي تتضمنها الخطة على المستوى الوطني والإقليمي وعلى المستوى الكلي والقطاعي أيضاً. وبعد تحديد الهدف العام، تبدأ مرحلة تحديد "الأهداف الفرعية" القطاعية والمكانية وأيضاً الزمنية. وتعتبر الأهداف الفرعية عن احتياجات أصحاب المصلحة بالنسبة للتغيير المنشود، وعن طموحات هذه المجموعات في الوصول إلى نتائج محددة. وترتبط الأهداف الفرعية أيضاً بشكل مباشر بالتدخلات التي يتم تنفيذها وبالمستفيدين منها وبالفوائد التي تعود عليهم بشكل أكثر تحديداً. ويجرى ذلك من خلال بناء النماذج للسيناريوهات المختلفة ودراسة التوازنات بين الأهداف والاعتمادية والأثار بناء على التكاليف المبدئية. وتساهم نتائج نموذج "دمج أهداف التنمية المستدامة" في تقدير هذه السيناريوهات.

### اختيار التدخلات الاستراتيجية

تستهدف التدخلات الاستراتيجية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتعامل مع شجرة المشكلات من خلال التأكد من حدوث التغيير المنشود في المستقبل. ويتم تحديد التدخلات الاستراتيجية من خلال المقارنة والمناظرة بين مجموعة من الخيارات الممكنة، بناء على عدد من المعايير المحايدة التي تشمل الموارد المتاحة (سواء الموارد المالية أو البشرية أو الطبيعية)، فضلاً عن مدى توافق التدخلات مع الاعتبارات السياسية والاجتماعية والثقافية. كما تراعي هذه التدخلات المدى الزمني،

والتسلسل المنطقي لتنفيذها. كما يتعين مراعاة أن تتوافق التدخلات مع التفاوتات الإقليمية، وأن تخدم أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة، وأن تكون واقعية، وذات جدوى اقتصادية واجتماعية وبيئية، وأن تتمتع بالاستمرارية والتكرار، وأن يكون لهذه التدخلات نتائج ملموسة على أرض الواقع يمكن قياسها والتأكد من تحققها. وخلال مرحلة صياغة التدخلات، يمكن طرح مجموعة من الأسئلة، فإذا كانت الإجابة عليها إيجاباً، يكون اختيار التدخلات سليم، وتشمل هذه التساؤلات:

- هل تم تحديد التدخلات بشكل تشاركي؟ وهل توافق أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة حول جدواها؟
- هل تتوفر كافة الموارد اللازمة لتنفيذ التدخلات؟
- هل تم تحديد إطار زمني منطقي لتنفيذ التدخلات؟
- هل يمكن التأكد من نتائج التدخلات بشكل سهل وواضح وغير قابل للبس؟
- هل تراعي التدخلات الفروق أو التفاوتات الإقليمية؟
- هل اعتمدت التدخلات على الدروس المستفادة من التجارب السابقة، بحيث يتم تعظيم النتائج الإيجابية وتجنب السلبيات؟
- هل تأخذ التدخلات في الاعتبار الآثار المترتبة على حالة عدم التأكد أو عدم اليقين؟

ويتضمن اختيار التدخلات الاستراتيجية تحديد كل من المدخلات، ومجموعة الأنشطة التي تحولها إلى مخرجات ملموسة، لتحقيق النتائج النهائية التي تمثل الأهداف الاستراتيجية للأولويات المختلفة، وذلك على النحو التالي:

المكونات	التعريف
المدخلات	الموارد التي يتم تحويلها من خلال مجموعة من الأنشطة إلى نتائج ملموسة وتغيرات منشودة
الأنشطة	مجموعة المهام التي يتعين تنفيذها للحصول على المخرجات والوصول للنتائج المستهدفة
المخرجات	المنتجات أو الخدمات التي تمثل النتائج الفورية والملموسة للأنشطة المنفذة والموارد المستخدمة
النتائج	الآثار المترتبة على المنتجات أو الخدمات المقدمة، أو التغيرات التي تظهر نتيجة المخرجات

وترتبط هذه المكونات من خلال "إطار منطقي" يوضح العلاقة بين المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج، على النحو الذي يضمن تحقق الأهداف الاستراتيجية للأولويات. ويستهدف الإطار المنطقي التأكد من أن الأنشطة المخطط لها ستنتج في تحويل المدخلات إلى المخرجات والنتائج. ويركز أيضاً على التحقق مما إذا كان كل المكونات متسقة وضرورية ومتراطة.

ويتضمن "الإطار المنطقي" لكل أولوية كل من الهدف العام، والأهداف الفرعية، والمدخلات والأنشطة اللازمة للوصول للمخرجات، والنتائج المرجوة لتحقيق هذه الأهداف. ويتم التعبير عن الأهداف الفرعية باعتبارها تساهم في تحقيق الهدف العام. وترجم المخرجات في شكل مبادرات وبرامج ومشروعات وربما منتجات، و/أو خدمات، أو مرافق، أو بنية أساسية، الخ. وتظهر النتائج المرجوة في شكل زيادة، أو تحسين، أو تطوير، وخلافه. الخ". ويتم التعبير عن الأنشطة

بمجموعة من الأفعال (في المضارع)، مثل تأسيس، أو إعداد، أو إنشاء، أو تحويل، أو تصميم، أو تنفيذ، إلخ. (الشكل رقم (4)).

فور الانتهاء من إعداد "شجرة المشكلات"، يمكنك البدء في تحديد كيفية التعامل مع هذه المشكلات، وإحداث التغيير المنشود في المستقبل، من خلال التغلب على التحديات، أو التخفيف من حدتها. وتعتبر التغييرات المطلوب تحقيقها بمثابة "الأهداف الاستراتيجية" لكل أولوية. وعند تحديد الأهداف، يتعين التأكد من إنها قابلة للقياس وقابلة للتحقيق. كما يجب مراعاة صياغة الأهداف بشكل واضح وفي تسلسل منطقي مناظر لشجرة المشكلات.



الشكل رقم (4): مثال توضيحي للإطار المنطقي

#### استدامة التدخلات

يعتمد نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي على مدى النجاح في اختيار التدخلات التي تحافظ على استمراريتهما، والتي تشمل على العناصر اللازمة لاستدامتها، على النحو الذي يحقق العائد المنشود لأكثر عدد ممكن من أصحاب المصالح. وتتضمن الاستدامة المالية والمؤسسية والبيئية وعلى مستوى صنع السياسات أيضاً. وتتوقف الاستدامة المالية للتدخلات على القدرة على توفير التمويل اللازم لتنفيذ هذه التدخلات وتكرارها في المستقبل والتوسع في تقديم خدماتها وصيانتها، وخلافه. أما الاستدامة المؤسسية فيقصد بها وجود جهات معنية تمتلك تلك التدخلات وتكون مسؤولة عن تنفيذها وعن التواصل مع أصحاب المصالح والمستفيدين منها، فضلاً عن تطويرها بشكل دوري، وضمان تكيفها مع التطورات التكنولوجية والتقنية، وضمان صمودها في مواجهة أي تغييرات مستقبلية تحول دون الاستمرارية. وتتطلب استدامة التدخلات أيضاً إدخال مجموعة من التعديلات التشريعية والإجراءات التنظيمية والسياسات التي تضمن تنفيذ القوانين والتشريعات الموضوعية، أو في مجال تخصيص الموارد أو كسب التأييد ورفع الوعي، وخلافه. ولا يمكن بالطبع إغفال مدى توافق واستدامة التدخلات مع الاعتبارات البيئية المرتبطة باستخدامات الموارد بكفاءة وترشيد استخدام المياه والتوسع في الاعتماد على مصادر الطاقة النظيفة وخلافه.

### تحديد قيمة التكلفة المتوقعة للتدخلات

يتطلب تحديد تكلفة التدخلات الاستراتيجية خبرة كبيرة في هذا المجال، وقد لا تتوافر هذه الخبرة بالنسبة لكافة أشكال التدخلات. ولكن أهمية تقدير هذه التكلفة يتطلب بذل بعض الجهد والاستعانة بالخبرات اللازمة لذلك. كما يمكن الاعتماد على أصحاب المصالح في تقدير قيمة تكلفة التدخلات والبرامج والمشروعات. وبشكل عام، تتضمن تكلفة التدخلات نفقات التأسيس ونفقات التشغيل وتكلفة التمويل والمخصصات المختلفة، والمساهمات العينية، وغيرها من بنود النفقات. وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين الأنشطة المختلفة التي تتم وتقدير تكلفة التدخلات. وفي ضوء الخبرة الواسعة للمعهد في مجال إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية، قد يساعد ذلك في تيسير عملية تقدير تكلفة التدخلات الاستراتيجية المختلفة، بشكل دقيق وواقعي.

### المرحلة الثالثة: تطوير منظومة التطبيق

وتشمل هذه المرحلة تطوير منظومة الحوكمة اللازمة لتبني الرؤية وتنفيذها من اجراءات تنظيمية وغيرها لمتابعة معدل الإنجاز وضمان تطويرها بشكل مستمر. وتشمل كذلك تحديد المسؤوليات من خلال مصفوفة المسؤوليات "Responsibility Matrix" للجهات المعنية المنوطة بالتنفيذ واقتراح آليات التنفيذ ووضع إطار للمتابعة ومؤشرات لقياس الأداء لضمان تحديث ذلك باستمرار. وتتضمن كذلك بناء منظومة للمراجعة والتغذية الرجعية "Feedback Loop" لتعديل الأهداف وتحديث النماذج والسيناريوهات المقترحة بناءً على معدلات التنفيذ وقياس الأثر المتوقع للسياسات والتدخلات.

### المرحلة الرابعة: الإطلاق

وتتضمن هذه المرحلة إعلان النتائج وتحقيق التعبئة العامة لدعم الرؤية حيث يتم نشر وثيقة مصر ما بعد 2025، ومناقشتها تفصيلياً في وسائل الإعلام ووضع التعديلات النهائية لاعتمادها من الجهات المعنية ذات الصلة.

### المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم والتحديث

يتمد دور المشروع بعد ذلك ليركز على المتابعة والتقييم والتعديل حسب تطور عملية التنفيذ، ويمكن أن تكون المتابعة دورية مع خطة التنفيذ كل ثلاث سنوات ووضع آلية مناسبة نابعة من السياق السابق وبمنهجية مشاهمة. ويلعب البرلمان، ومجلس الوزراء، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، والمعاهد البحثية، وغيرها من المؤسسات دوراً هاماً في متابعة التنفيذ وتقييم الأثر. ويقدم الشكل رقم (5) ملخصاً لأهم مراحل إعداد وثيقة مصر ما بعد 2025.

<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث الأهداف</li> <li>القياس والتغذية المرتجعة</li> <li>تحديد نقاط الضعف</li> <li>اقتراح الإجراءات التصحيحية</li> <li>تقييم الأداء المؤسسي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الإطار التنظيمي</li> <li>تحديد خط سير العمل وخريطة الطريق</li> <li>توفير التمويل</li> <li>تنظيم فعالية إطلاق المشروع</li> <li>وضع إطار لعملية التغذية المرجعة</li> <li>مشاركة الجهات المعنية ذات الصلة ومجموعات العمل</li> <li>تحديد الأدوار والمسئوليات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الموارد اللازمة</li> <li>تحديد الإطار التنظيمي وتوظيف الكفاءات</li> <li>تحديد العلاقات</li> <li>تحديد الجهات المعنية ذات الصلة وأدوارها</li> <li>تطوير الإطار التشريعي والقرارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إطار منهجي</li> <li>الأهداف والمستهدفات</li> <li>النمذجة والسيناريوهات</li> <li>الرؤية الاستراتيجية</li> <li>تعريف المبادرات والبرامج المقترحة</li> <li>تحديد المشروعات الرئيسية</li> <li>تعريف المشروعات الموازنة والتكاليف</li> <li>النمذجة المالية والموارد</li> <li>أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة</li> <li>آليات التنفيذ والمراحل</li> <li>وخطة التنفيذ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوضع الراهن</li> <li>المزايا الأساسية</li> <li>المحددات والقيود</li> <li>الأولويات</li> <li>التحديات الأساسية</li> <li>المكونات الرئيسية</li> <li>الأهداف والغايات</li> <li>المؤشرات الرئيسية</li> </ul>
---	--	--	---	--

شكل رقم (5): ملخص لأهم مراحل إعداد وثيقة مصر ما بعد 2025

## خطة العمل التنفيذية

من المقترح أن تنقسم مراحل إعداد المخطط الاستراتيجي والرؤية طويلة المدى إلى أربعة مراحل، من المتوقع أن تستغرق العملية فترة زمنية تتراوح بين 24-30 شهر.

الفترة الأولى: الإعداد والتحضير المدة: 14 شهر (يونيو 2023 – أغسطس 2024)

يتم القيام بوضع خطة عمل تفصيلية وكذلك اختيار المجموعة التنفيذية الأساسية، ومختلف مجموعات العمل وإعداد موازنة المشروع وتحديد مصادر التمويل لمشروع اعداد الرؤية وكذلك الإطار التنفيذي. هذا بالإضافة إلى ترشيحات اللجنة العليا واللجنة الاستشارية الدولية وتطوير إطار التواصل والتسويق. و بدء التواصل مع الجهات المختلفة المشاركة والقيام بالتالي :

- تسويق مشروع الرؤية بأسلوب موسع على متخذي القرار والجهات المقترحة للمشاركة.
- تكوين لجنة مركزية لتحديد عناصر الدراسة ووضع خطة تفصيلية.
- تكوين لجنة الدعوة من الشخصيات العامة.
- صياغة الدعوة وتعريف المشاركين وتقسيمهم إلى مجموعات عمل.
- تجهيز خريطة للمحتوى ونقاط البحث ونسخة مبدئية لمحتويات وثيقة الرؤية.
- تحديد الترشيحات واختيار أعضاء اللجنة الاستشارية العليا واللجنة التنفيذية.
- توظيف وتعيين السكرتارية والهيكل الإداري التنفيذي.
- إبرام شراكات مع عدد من بيوت الخبرة الدولية والمحلية للتعاون والتشاور وتبادل الخبرات.
- تحديد بيت الخبرة الاستشاري وبدء اجراءات التعاقد.
- وضع خطة العمل التفصيلية.
- تحديد مصادر وهيكل التمويل.
- تحديد موضوعات وإطار الأبحاث المطلوبة والإعلان عنها.
- تطوير وإطلاق الموقع الإلكتروني.
- تشكيل مجموعات العمل.

#### الفترة الثانية: مرحلة تجميع المعلومات وتحديد التوجه العام المدة: 8 شهور (سبتمبر 2024 – أبريل 2025)

- الإنتهاء من الأوراق الخلفيه والأوراق البيضاء.
- تفعيل مجموعات العمل واللجان الفنية في التخصصات المختلفة.
- تنظيم مجموعة من ورش العمل وحلقات النقاش الموسعة بحضور ممثلي الحكومة.
- وضع تعريف تفصيلي للنقاط المطلوب طرحها للبحث التفصيلي.
- تنظيم مؤتمر أولي لعرض نتائج المراحل والبدء في استطلاعات الرأي وتجميع الآراء.

#### الفترة الثالثة: مرحلة الصياغة المدة: 9 شهور (مايو 2025 – ديسمبر 2025)

- عمل ورقة عمل لكل مجموعة في المجال المحدد لها.
- تكوين مجموعات العمل للصياغة النهائية.
- صياغة المسودة الأولية وطرحها للنقاش الموسع.

#### مؤتمر الإعلان ما قبل النهائي المدة: أسبوع

- مناقشة أوراق العمل والأبحاث العلمية التي أعدها المعهد و اللجان المختلفه ومراجعة محتوياتها.

- مراجعة الوثائق من حيث الصياغة والمحتويات.
- إتاحة المسودة النهائية (التقرير الخامس) لتعليقات وملاحظات أعضاء الحكومة والشخصيات العامة والجمهور.
- إعداد الوثيقة النهائية.

مراجعة نهائية

الفترة الرابعة: مرحلة الاعلان النهائي المدة: شهرين (يناير – فبراير 2026)

تستهدف هذه المرحلة إعلان النتائج وتحقيق التعبئة العامة لدعم الرؤية حيث يتم نشرها ومناقشتها تفصيلاً في وسائل الإعلام ووضع التعديلات النهائية لاعتمادها. ويتم بعد ذلك تنظيم مؤتمر عام للإعلان النهائي لتقديم الوثيقة النهائية (التقرير السادس) والبدء في التنفيذ.

مجلس التخطيط القومي  
الهيئة العامة  
للتخطيط  
والتطوير  
الوطني

## خطة العمل لإعداد وثيقة "مصر ما بعد 2025: رؤية تنموية طويلة الأجل"

النشر والتواصل مع الجهات المعنية ذات الصلة	صياغة الوثيقة النهائية للرؤية الاستراتيجية	صياغة الأهداف الاستراتيجية (الهدف العام والأهداف الفرعية)	تحديد الأطراف المعنية وأصحاب المصالح	تحليل البيانات وتجارب الدول	مراجعة الوثائق والخطط على المستوى الوطني والقطاعي والمكاني
المؤتمر الأخير	صياغة الخطط القطاعية والمكانية والمحلية	تحديد التدخلات الأساسية	تنظيم الاجتماعات التشاورية وحلقات النقاش	حصر كافة القضايا ذات الصلة اللازمة لاختيار المحاور والأولويات	إعداد قواعد البيانات
النشر على الصفحات الإلكترونية للمعهد	إعداد تقرير الحوكمة متضمناً وثيقة المتابعة والتقييم	تشكيل مجموعات العمل وتنظيم الاجتماعات التشاورية	تحديد المحاور والأولويات	إعداد أوراق العمل والأوراق الخلفية والأوراق البيضاء	مراجعة كافة الالتزامات الدولية والإقليمية ذات الصلة
	تنظيم الاجتماعات التشاورية	إعداد أوراق العمل		إعداد تقرير الوضع الراهن	مراجعة التقارير الدولية الأساسية
		تقدير التكلفة المالية المبدئية وبدائل التمويل	إعداد نموذج "دمج أهداف التنمية المستدامة" وسيناريوهات استشف المستقبل	مناقشة تقرير الوضع الراهن وإعداد التقرير النهائي	تحديد الفجوات المعلوماتية التوافق حول المنهجية
		الانتهاء من إعداد وثيقة الخطة الأساسية			اختيار الخبراء واعضاء اللجنة الاستشارية العليا وغيرها من مجموعات العمل
التقرير السادس	التقرير الخامس	التقرير الرابع	التقرير الثالث	التقرير الثاني	التقرير الأول

مجلس التخطيط  
الوطني

## الوثائق المكملة لوثيقة مصر ما بعد 2025

يتضمن مشروع مصر ما بعد 2025 عدد من الوثائق الرئيسية والمكملة والتي تشمل ما يلي:

- الأوراق الخلفية (الأوراق البيضاء): يقوم كل مركز من المراكز البحثية بالمعهد بإعداد مجموعة من الأوراق الخلفية التي توضح الخلفية الأساسية والجهود السابقة وتحليل الوضع الراهن والاتجاهات الدولية وتجارب الدول الرائدة ومؤشرات المقارنه "Benchmarking" و الأهداف الأولية. ويتم صياغة الأوراق البيضاء التي تحتوي على الأسئلة الأساسية وتتناول القضايا الخاصة بالأولويات ومساهمة القطاعات المختلفة التي تقع في نطاق كل مركز من المراكز البحثية بالمعهد. وتعرض هذه الأوراق مجموعة من الاستراتيجيات ذات الأولوية التي تساهم في عملية التخطيط المستقبلي متوسط وطويل المدى.
- وثيقة التنبؤ والنمذجة: يقدم هذا التقرير نظرة عامة فنية للنمذجة الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المستوى الوطني، والقطاعي والمحلي أيضاً. واستخدامات الأراضي. كما تتضمن أيضاً توثيقاً للمدخلات والافتراضات ونموذج "دمج أهداف التنمية المستدامة" للتنبؤ بالأنماط والسلوكيات المستقبلية. بالإضافة إلى مناقشة البدائل المختلفة والتوقعات الخاصة المستقبلية للمتغيرات الكلية، ولكل الأولويات. وفقاً للقطاعات المختلفة، أخذاً في الاعتبار التفاوتات الجغرافية أيضاً.
- أوراق العمل: التي تحتوي على ملخص نتائج المناقشات واستطلاعات الرأي لكل مجموعة عمل أو لجنه فنيه والمقترحات المقدمه، من أهداف واستراتيجيات وتوصيات وتغطي الأهداف القطاعيه وكيفية الوصول اليها. وتعتبر ورقة العمل هي المخرج النهائي بالأولويات و البرامج والمشروعات و مؤشرات القياس لكل قطاع لتصبح هي المدخل الرئيسي للصياغة النهائية للرؤية كوثيقه استراتيجيه تطرح الأهداف و المراحل والمدد الزمني و التكاليف وكيفية تحقيق الأهداف وكل المطلوب بالإضافة الى التدخلات والتأثير المتوقع وكذلك المبررات واسلوب الوصول الى المقترحات والكيفيه لتحديد الأولويات والتوصيات.
- وثيقة الخطط التنفيذية: تتضمن هذه الوثائق الإجراءات والأطر التنفيذية اللازمة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية: متضمنة تحديداً للشركاء الأساسيين للتنفيذ، بالإضافة إلى الاعتبارات والشروط الرئيسية للمضي قدماً نحو تحقق هذه الأهداف، فضلاً عن تحديد أولويات التنفيذ المحلية على مدار السنوات القادمة.
- تقارير متابعة تقييم الأداء: تتولى المراكز المختلفة في المحله التاليه للإعلان إعداد تقارير تقييم الأداء للخطط والبرامج والمشروعات التي يتم تنفيذها والمرتبطة بالقطاعات ذات الصلة، سواء تلك المدرجة في الخطة الاستثمارية الممولة من الموازنة العامة للدولة، أو من خلال برامج التعاون الدولي والتمويل من مؤسسات التنمية والتمويل الدولية. ويستهدف هذا التقييم الوقوف على الموقف التنفيذي لهذه التدخلات المختلفة، ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأولويات وللقطاعات ذات الصلة، فضلاً عن تحديد مواطن القوة للاستفادة منها عند صياغة البرامج التنفيذية الجديدة، ومواطن الضعف لتجنبها مستقبلياً، لمساعدة صانعي السياسات والشركاء على اتخاذ قرارات مدفوعة بالحقائق ومستندة على البيانات حول الاستراتيجيات والخطط المستقبلية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه التقارير التي تستهدف تقييم أداء التدخلات المختلفة من خلال مؤشرات قياس الأداء التي تتولى المراكز

تحديدها بعناية، بحيث يسهل قياسها بشكل دوري، وتكون ذات دلالات واضحة لتوضيح مدى التقدم في التنفيذ، ودرجة المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأولويات أو القطاعات ذات الصلة، أخذاً في الاعتبار زيادة درجة عدم اليقين وعدم التأكد التي تحيط الخطط التنفيذية في الوقت الراهن.

خطوة تالية



## الملحق رقم (1)

أهم المصطلحات الخاصة بالتخطيط والتنمية

## الملحق رقم (2)

الميزانية التقديرية

الخطة الاستراتيجية