



مشروع مصر ما بعد 2025

ورقة عمل مبدئية

الثلاثاء 3 يونيو 2025





جدول المحتويات

الموضوع	الصفحة
أهمية المشروع ... لماذا؟	2
فلسفة ومنهجية إعداد وثيقة المشروع	6
الهيكل التنظيمي ومراحل المشروع	12
دور معهد التخطيط القومي	21
المحاور ومجموعات العمل	24

السياق - أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030

■ في اجتماع الجمعية العامة للأمم المتحدة الذي عقد بنيويورك في سبتمبر 2015، تم الإعلان عن الأجندة الأممية للتنمية المستدامة، والتي التزمت بموجبها كل دول العالم -بما فيها مصر- بتحقيق أهداف التنمية المستدامة SDGs بحلول عام 2030. وبعدها ببضعة شهور، وفي فبراير 2016 تحديداً، أطلق السيد/رئيس الجمهورية الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 كإطار للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى بهدف توحيد جهود كافة الجهات المعنية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتنسيق بينها. وفي نوفمبر 2023، تم إصدار النسخة المحدثّة من "رؤية مصر 2030" والتي حاولت أن تأخذ في الاعتبار كافة المستجدات التي طرأت عالمياً وإقليمياً ووطنياً خلال السنوات السبع الأولى من الاستراتيجية. وقد استهدفت الوثيقة في نسختها، الأولى والمحدثّة، دمج أهداف التنمية المستدامة الأممية وكذا المجالات ذات الأولوية لخطة "أفريقيا 2063"، في منظومتها التخطيطية والتمويلية على المستويين الوطني والمحلي.

■ وقد تبنت النسختان منهجية "التخطيط التشاركي"، حيث شارك عدد كبير من الخبراء وممثلي الجهات المعنية ذات الصلة في الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني وغيرهم، في إعداد الاستراتيجية في مراحلها المختلفة، بدءاً بتطوير الرؤية والأهداف الاستراتيجية، واختيار مؤشرات قياس الأداء الذكية، وتحديد البرامج الاستراتيجية ذات الأولوية اللازمة لتحقيق الرؤية وأهدافها، ثم في تحديث الرؤية وإصدار النسخة المحدثّة منها. ولا شك أن الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة قد مكّنت من تبني وتنفيذ العديد من الإصلاحات والإنجازات الهامة خلال السنوات السابقة، إلا أنه نظراً لعدد من العوامل الهيكلية والمستجدات الوطنية والإقليمية والدولية -التي لا محل لذكرها في هذه الورقة- وبعد مرور ما يقرب من عشرة أعوام منذ إطلاق الأجندتين الأممية والوطنية للتنمية المستدامة (2015-2030)، يتضح تواضع معدلات تنفيذ الغالبية العظمى من الدول -ومنها مصر- لهذه الأهداف، وفقاً للتقارير الدولية والوطنية المنشورة.

أهمية المشروع ... لماذا؟

العوامل الأساسية المحركة

العامل المحرك	الوضع
مصر ما بعد برامج صندوق النقد الدولي	دخلت مصر منذ نوفمبر 2016 في سلسلة من البرامج مع صندوق النقد الدولي، آخرها البرنامج الجاري حاليًا والذي ينتهي في نوفمبر 2026، ليكون بذلك قد مرّ عشرة أعوام على تطبيق برامج الصندوق والسياسات المرتبطة به. وبغض النظر عن تقييم هذه البرامج، فإن هناك شبه إجماع من الخبراء على أنه من الضروري أن تكون مصر جاهزة لمرحلة ما بعد صندوق النقد الدولي، من خلال إعداد رؤية وبرنامج وطني يتسم بالشمول والتكامل يساهم فيه الفاعلون والشركاء الرئيسيون، وتتبنّاه وتلتزم به كافة مؤسسات الدولة من حكومة وقطاع خاص ومجتمع مدني، ويتم مراقبته ومحاسبة المسؤولين عن تنفيذه من خلال مجلس النواب الجديد في إطار منظومة صارمة من المتابعة والتقويم.
التحديات العالمية	يواجه العالم من تحديات اقتصادية واجتماعية وبيئية غير مسبقة 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 وتشهدها المنطقة، وما لها من تأثيرات اقتصادية واجتماعية سلبية على تغيير المشهد الذي تعمل في إطاره الغالبية العظمى من الدول. وفي ضوء هذه المستجدات والمربكات شديدة التأثير على مسيرة التنمية، تظهر أهمية التنسيق وصياغة إطار لصنع السياسات المتكاملة من منظور طويل المدى لمواكبتها. 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.
التطورات التكنولوجية	تأتي التطورات التكنولوجية غير المسبوقة التي يشهدها العالم، لتظهر أهمية الاستفادة من أثارها الإيجابية لمعالجة التحديات التنموية المختلفة. كما تظهر أهمية استشراف المستقبل ومحاولة التنبؤ بالتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي قد تتعرض لها مصر خلال السنوات القادمة لتعزيز قدرتها على 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.

ومن هنا تأتي أهمية "مشروع مصر ما بعد 2025" الذي تبناه معهد التخطيط القومي منذ عامين تقريبًا، والذي يسعى لتحقيق هدفين رئيسيين:

الاهداف

- تحديد المطلوب تنفيذه خلال السنوات الخمسة الأخيرة من استراتيجية 2030 لتسريع وتيرة التنمية وتقليل الفجوات المتوقعة رصدها بين الأهداف والغايات المستهدفة وما هو متوقع تحقيقه بالفعل حتى العام المشار إليه.

مسار
قصيرالي متوسط الاجل
2030

1

- وضع وتحديث إطار استراتيجي جديد لمستقبل التنمية في مصر حتى عام 2040 يكون بمثابة دليل عمل لتحديد أولويات الفترة ما بين 2030-2040، ومن ثم السياسات والبرامج والمشروعات المقترح تبنيها لتحقيق الأهداف التنموية التي سيتم التوافق عليها بحلول عام 2040.

مسار
طويل الاجل
2040

2



مشروع
مصر ما بعد
2025



جدول المحتويات

الموضوع	الصفحة
أهمية المشروع ... لماذا؟	2
فلسفة ومنهجية إعداد وثيقة المشروع	6
الهيكل التنظيمي ومراحل المشروع	12
دور معهد التخطيط القومي	21
المحاور ومجموعات العمل	24
قائمة بالقضايا المقترح مناقشتها في مجموعات العمل	28

فلسفة الإعداد

ترتكز فلسفة إعداد وثيقة "مصر ما بعد 2025" على ضرورة البناء على ما تم من جهود سابقة في إعداد وتحديث رؤية مصر 2030، وغيرها من الجهود القطاعية والمكانية المرتبطة بقضايا التنمية بأبعادها المختلفة، وذلك من أجل تطوير إطار استراتيجي وطني شامل ومتكامل يتجاوز التفكير النمطي والمقاربات القطاعية المجزأة والمشاكل الآنية قصيرة المدى. تهدف هذه الفلسفة إلى بناء وعي جمعي وثقافة تخطيطية مستنيرة لدى النخبة وصناع القرار وعموم المواطنين، تستند إلى أسس علمية راسخة وتحليل دقيق للواقع والتحديات والفرص. وتتبنى الفلسفة نظرة شاملة وتكاملية تأخذ في الاعتبار الترابط العضوي والتأثير المتبادل بين مختلف الأبعاد التنموية الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، الثقافية، السياسية وتفاعلها مع التوجهات العالمية. تشدد الفلسفة المقترحة على أهمية أن تكون عملية التخطيط عملية مستمرة وديناميكية وتشاركية، مع التأكيد على أن تكون الرؤية طموحة بما يكفي لتحقيق نقلة نوعية في مسار التنمية، وواقعية في نفس الوقت بحيث تكون قابلة للتطبيق وتأخذ في الاعتبار الإمكانيات والموارد المتاحة والتحديات القائمة، بما يعظم من الاستفادة من الفرص الكامنة والمستجدة وبناء القدرة على الصمود في مواجهة الأزمات، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المتكاملة.

مكونات وثيقة المشروع

لترجمة فلسفة المشروع إلى إطار عملي قابل للتطبيق، من المقترح أن تتألف وثيقة المشروع من مجموعة من المكونات الرئيسية المترابطة التي تشكل هيكلها العام وتضمن اتساقها الداخلي. يتم تحديد هذه المكونات وتفصيلها بشكل تشاركي بناءً على تحليل دقيق للوضع الراهن وأفضل الممارسات الدولية في مجال التخطيط الاستراتيجي. وتشمل هذه المكونات:

تمثل إنجازات مرحلية ومحددة زمنياً، وتعتبر بمثابة معالم رئيسية على طريق تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. تساعد الغايات في تقسيم الأهداف الكبرى إلى خطوات أكثر قابلية للإدارة والقياس، وتوفر نقاطاً مرجعية لتقييم التقدم المحرز.	الغايات	تمثل مجالات العمل الرئيسية أو الركائز الأساسية التي توحد الجهود الوطنية وتوجهها نحو تحقيق الأهداف الكبرى للرؤية. يتم اختيار هذه المحاور بعناية لتعكس القضايا التنموية الأكثر أهمية وإلحاحاً في السياق المصري، وتضمن تغطية شاملة لمختلف جوانب التنمية، بما يضمن أن تكون المحاور مترابطة ومتكاملة فيما بينها.	المحاور
هي مؤشرات كمية محددة وقابلة للقياس بشكل دقيق، ترتبط بكل غاية وهدف استراتيجي، وتستخدم لقياس مدى التقدم المحرز نحو تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. يجب أن تكون المستهدفات طموحة وواقعية ومحددة بوضوح.	المستهدفات	تعبّر عن الطموحات الكبرى والوضع الأمثل المرغوب تحقيقه على المدى الزمني للرؤية في كل محور من المحاور الرئيسية، وفيما يتعلق بالقضايا التنموية الملحة التي تتطلب اهتماماً خاصاً. تصاغ هذه الأهداف بوضوح لتعكس التطلعات الوطنية وتكون قابلة للقياس بشكل عام.	الأهداف الاستراتيجية
تشمل مجموعة متكاملة من السياسات والقرارات والإجراءات التنفيذية وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الرؤية وتحقيق أهدافها وغاياتها ومستهدفاتها المحددة. تمثل هذه البرامج والمشروعات الأدوات العملية لترجمة الرؤية إلى واقع ملموس.	البرامج والمشروعات الاستراتيجية	ضمن كل محور وهدف استراتيجي، يتم تحديد مجموعة من الأولويات التي تمثل القضايا الأكثر إلحاحاً وتأثيراً والتي يجب تركيز الجهود والموارد عليها لتحقيق أكبر قدر من التقدم وإحداث فرق ملموس في حياة المواطنين. يساعد تحديد الأولويات في توجيه عملية صنع القرار وتخصيص الموارد المحدودة بكفاءة.	الأولويات

المبادئ الأساسية لإعداد وثيقة المشروع

منهجية إعداد وثيقة مصر ما بعد 2025 ستحكمها مجموعة من المبادئ الأساسية:



تتبع الخطوات المقترحة لإعداد الرؤية تسلسلاً منطقياً عملياً يتمثل فيما يلي:

5. الإطار المؤسسي

يتم وضع إطار مؤسسي واضح للمتابعة والتقييم المستمر لضمان التنفيذ الفعال للرؤية وتكييفها مع المستجدات

4. في ضوء هذا التحليل، يتم اقتراح حزمة متكاملة من السياسات والبرامج والمشروعات الاستراتيجية اللازمة لسد هذه الفجوات وتحقيق أهداف الرؤية.

3. حصر وتحليل التحديات الرئيسية والمعوقات التي تواجه التنمية وتحديد الأولويات الاستراتيجية التي يجب التركيز عليها بناءً على ذلك، يتم العمل على بناء نموذج تنموي مصري جديد متعدد الأبعاد يأخذ في الاعتبار خصوصية السياق الوطني وأهداف التنمية المستدامة. يتضمن ذلك أيضاً إجراء تحليل للفجوات بين الوضع الراهن والوضع المستهدف، باستخدام أدوات تحليلية متنوعة مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية.

2. بناء مجموعة من السيناريوهات المستقبلية البديلة التي تستشرف المسارات المحتملة للتنمية في ظل ظروف مختلفة وتحديد المستهدفات الطموحة والواقعية التي تسعى الرؤية لتحقيقها

1. تحليل الوضع الراهن

تحليل متعمق للوضع الراهن في مصر وتقييم شامل للتجارب التنموية السابقة، مع رصد وتحليل التوجهات العالمية الكبرى وتأثيراتها المحتملة



مدخلات اعداد الوثيقة

مدخلات إعداد الوثيقة

تم بالفعل خلال الفترة الماضية –وجاري العمل على- تجميع العديد من الوثائق والخطط والتقارير التي تمثل مدخلات رئيسية لإعداد الوثيقة، نذكر فيما يلي أمثلة لبعض أهم تلك المدخلات:

- رؤية مصر 2023 – النسخة المحدثه
- برنامج عمل الحكومة 2024-2027
- التزامات مصر الوطنية في قمة أهداف التنمية المستدامة 2023
- الإطار الجديد للتنمية الاقتصادية التشغيلية
- قانون التخطيط العام للدولة الجديد (رقم 18 لسنة 2022)
- الاستراتيجية الوطنية المتكاملة للتمويل في مصر
- مراجعة سياسات النمو الأخضر من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمصر
- مراجعة الحوكمة العامة لمصر من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
- تقارير متابعة الأهداف الأممية للتنمية المستدامة
- تقارير توطین الأهداف الأممية على مستوى المحافظات
- تقارير التنافسية المحلية
- وثيقة ملكية الدولة
- وثيقة أبرز التوجهات الاستراتيجية للاقتصاد المصري للفترة الرئاسية الجديدة (2024-2030)
- السياسة الحضرية الوطنية
- مخرجات الحوار الوطني



جدول المحتويات

الموضوع	الصفحة
أهمية المشروع ... لماذا؟	2
فلسفة ومنهجية إعداد وثيقة المشروع	6
الهيكل التنظيمي ومراحل المشروع	12
دور معهد التخطيط القومي	21
المحاور ومجموعات العمل	24
قائمة بالقضايا المقترح مناقشتها في مجموعات العمل	28

الهيكل التنظيمي لإعداد وثيقة "مصر ما بعد 2025"

يوضح الشكل رقم (1) أهم ملامح الهيكل التنظيمي لإعداد وثيقة مصر ما بعد 2025، والمهام الخاصة بكل طرف من الأطراف المشاركة. كما يلخص الشكل رقم (2) مراحل إعداد وثيقة مصر ما بعد 2025، والتي تشمل: التحليل والتصميم، التعريف والتخطيط، تحديد آليات التنفيذ وبعد ذلك الإطلاق وأخيراً التنفيذ ثم القياس والمتابعة والتعديل إن لزم. كما يوضح الشكل رقم (3) الذي يليه خطة العمل التنفيذية للمشروع.

شكل رقم (1)

اللجنة الإشرافية العليا

السكرتارية التنفيذية	الشراكات الاستراتيجية مع بيوت الخبرة الاستشارية	مجموعات العمل الأساسية	معهد التخطيط القومي
- إدارة المشروع - تقديم الدعم اللوجستي - إدارة الموقع الإلكتروني - إعداد خطة التواصل والترويج وكسب الثقة - إدارة موازنة المشروع - إعداد تقارير المتابعة بشكل دوري - تنظيم ورش العمل وحلقات النقاش - تنظيم اجتماعات اللجنة الاستشارية العليا - تصميم التقارير والوثائق المختلفة	- المساعدة في تحديد القضايا الدولية وتحليل المستجدات على الساحة العالمية والإقليمية - المشاركة في إعداد الأوراق الخلفية والدراسات الفنية - المساعدة في إعداد استطلاعات الرأي والاستبيانات وتحليل نتائجها - تبادل الخبرات من التجارب الناجحة - الترويج وكسب التأييد والمساهمة في تكوين الفكر الجمعي في اتجاه أهداف استراتيجية موحدة	- إعداد خطة العمل التفصيلية - تشكيل مجموعات العمل وإعداد الشروط المرجعية لكل مجموعة وتحديد المخرجات - إدارة مجموعات العمل - تنظيم ورش العمل وحلقات النقاش - إعداد استطلاعات الرأي وتنفيذها وتحليل البيانات - حصر وتبويب البيانات - إعداد الوثائق وترجمتها ونشرها	- إعداد خطة العمل للمراكز العلمية - تحديد وإعداد الأبحاث العلمية الجماعية والفردية المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية - تحديد وتنظيم الفاعليات المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية - تحديد وتنفيذ البرامج التدريبية ذات الصلة بمحاور الرؤية الاستراتيجية - إعداد النماذج القياسية اللازمة لتقدير المستهدفات الكمية للرؤية الاستراتيجية - تطوير شراكات مع مؤسسات بحثية ومراكز فكر مماثلة للمشاركة في العمل البحثي

مجموعات العمل واللجان الفنية - أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة - عموم المواطنين

ملخص لأهم مراحل إعداد وثيقة "مصر ما بعد 2025"

شكل رقم (2)

المرحلة الأولى: التحليل والتصميم	المرحلة الثانية: التعريف والتخطيط	المرحلة الثالثة: منظومة التطبيق	المرحلة الرابعة: إطلاق المشروع	المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم
• تحليل الوضع الراهن • مراجعة التجارب التنموية السابقة • المحددات والقيود • الرؤية الاستراتيجية • الأولويات القومية • التحديات الأساسية • تحليل أصحاب المصلحة • تحديد منهجية العمل • الإطار العام للوثيقة	• تفعيل مجموعات العمل • الغايات والأهداف الاستراتيجية • المستهدفات والمؤشرات الرئيسية • تعريف المبادرات والبرامج المقترحة • تحديد المشروعات الرئيسية • الموازنة والتكاليف • النمذجة المالية والموارد • تقييم استدامة التدخلات • تحديد مصادر التمويل	• تحديد خطط وآليات التنفيذ • تحديد الإطار التنظيمي وتوظيف الكفاءات • تحديد العلاقات • تحديد الجهات المعنية ذات الصلة وأدوارها ومسئولياتها • تطوير الإطار التشريعي والقرارات • وضع نظام متكامل للمتابعة والتقييم	• توفير التمويل • تنظيم فعالية إطلاق المشروع • مشاركة الجهات المعنية ذات الصلة ومجموعات العمل • حشد الدعم والتأييد اللازمين	• تفعيل آليات المتابعة الدورية • قياس التقدم المحرز والتغذية المرتجعة • قياس الأثر على مختلف جوانب التنمية • اقتراح الإجراءات التصحيحية • تحديث الوثيقة والأهداف

خطة العمل التنفيذية لإعداد وثيقة "مصر ما بعد 2025"

شكل رقم (3)

مرحلة النشر والتواصل	مرحلة التشاور النهائي وإعداد الوثائق النهائية	مرحلة صياغة الأهداف والتدخلات	مرحلة التشاور وتحديد المحاور والأولويات وإعداد الرؤية	مرحلة تحليل البيانات وتقييم تحليل الوضع الراهن	مرحلة التحضير وجمع البيانات وإعداد المنهجية
- النشر والتواصل مع الجهات المعنية ذات الصلة - مؤتمر عام لإطلاق الوثيقة - النشر على الصفحات الإلكترونية للمعهد والجهات الشريكة وكافة الجهات المرتبطة	- صياغة الوثيقة النهائية للرؤية الاستراتيجية - صياغة الخطط القطاعية والمكانية والمحلية - إعداد تقرير الحوكمة متضمناً وثيقة المتابعة والتقييم - تنظيم الاجتماعات التشاورية	- صياغة الأهداف الاستراتيجية (الهدف العام والأهداف الفرعية) - تحديد التدخلات الأساسية - تشكيل مجموعات العمل وتنظيم الاجتماعات التشاورية - إعداد أوراق العمل - تقدير التكلفة المالية المبدئية وبدائل التمويل - الانتهاء من إعداد وثيقة الخطة الأساسية	- تحديد الأطراف المعنية وأصحاب المصالح - تنظيم الاجتماعات التشاورية وحلقات النقاش - تحديد المحاور والأولويات - الانتهاء من إعداد نموذج "دمج أهداف التنمية المستدامة" وسيناريوهات استشراف المستقبل والنموذج القياسي الكلي للاقتصاد المصري	- تحليل البيانات وتجارب الدول - حصر كافة القضايا ذات الصلة اللازمة لاختيار المحاور والأولويات - إعداد الأوراق الخلفية والأوراق البيضاء - إعداد تقرير الوضع الراهن - مناقشة تقرير الوضع الراهن وإعداد التقرير النهائي	- مراجعة الوثائق والخطط على المستوى الوطني والقطاعي والمكاني - مراجعة كافة الالتزامات الدولية والإقليمية ذات الصلة - مراجعة التقارير الدولية الأساسية - تحديد الفجوات المعلوماتية - إبرام الشراكات - التوافق حول المنهجية - اختيار الخبراء وأعضاء مجموعات العمل
التقرير السادس	التقرير الخامس	التقرير الرابع	التقرير الثالث	التقرير الثاني	التقرير الأولي

المرحلة الأولى: التحليل والتصميم

تستهدف هذه المرحلة تحليل الوضع الراهن والتعرف على التوجهات المحلية والإقليمية والدولية. وتتضمن هذه المرحلة المهام التالية:

تحليل الوضع الراهن والتحليل الرباعي

تتضمن مرحلة تحليل الوضع الراهن ما يلي:

- (1) مراجعة كافة السياسات التي تتبناها الدولة والاستراتيجيات والخطط الجاري أو المتوقع تطبيقها حتى عام 2030، والبرامج والمشروعات التي يتم تنفيذها حالياً أو المتوقعة.
- (2) مراجعة الأدبيات والدراسات والأبحاث العلمية والوثائق ذات الصلة للوقوف على أحدث التوجهات والتطورات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.
- (3) مراجعة التشريعات والقوانين والقرارات ذات الصلة، وكذا الأطر المؤسسية والتنظيمية ذات الصلة.
- (4) تحليل البيانات والإحصاءات والمؤشرات وتحديد التوجهات خلال الخمس سنوات الماضية، والتوقعات المستقبلية بالنسبة للمتغيرات ذات الصلة.
- (5) تحديد أهم التحديات التشريعية والمؤسسية والتنظيمية والمالية والإدارية والفنية والبشرية وغيرها بشكل تفصيلي، مع تخصيص وقتاً كافياً لتحديدها وتعريفها.
- (6) إعداد قائمة بالقضايا ذات الأولوية التي يتعين التركيز عليها وإعطائها الأولوية خلال الفترة 2025—2040.
- (7) تحديد السيناريوهات الأساسية لكل قضية من القضايا التنموية التي يتعين التعامل معها. وتتضمن سيناريو متفائل وآخر أقل تفاؤلاً وسيناريو استمرار الوضع الحالي دون تغيير. وتأخذ هذه السيناريوهات في الاعتبار كافة التحديات التي قد تؤثر على الأولويات والقطاعات المختلفة، وكذا الفرص المتاحة التي تؤثر إيجابياً على المستقبل.
- (8) إعداد تقرير تفصيلي "لوضع الراهن والتحليل الرباعي".

المرحلة الأولى: التحليل والتصميم

قائمة أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة	آلية تحديد أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة	تحديد أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة				
- الوزارات والهيئات الحكومية على المستويين الوطني والمحلي. - 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 الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ومركز معلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء. - ممثلي وسائل الإعلام والتواصل. - جهات أخرى فنية ذات صلة بالأولوية (مستفيدين ومتضررين).	● ◐ ◑ ◒ ○ الأهمية <table><tr><td> - أصحاب المصالح الرئيسيون والجهات المعنية ذات الصلة المطلوب عقد شركات معهم خاصة في مرحلة تنفيذ بعض التدخلات </td><td> - أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة الذين يتعين مشاركتهم في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ </td></tr><tr><td> - أصحاب المصلحة والجهات المعنية ذات الصلة الذين يحتاجون إلى اهتمام خاص وإلى تحديد الإجراءات التي تحمي مصالحهم </td><td> - أصحاب المصلحة والجهات المعنية ذات الصلة الذين يتطلبون مشاركة محدودة </td></tr></table>	أصحاب المصالح الرئيسيون والجهات المعنية ذات الصلة المطلوب عقد شركات معهم خاصة في مرحلة تنفيذ بعض التدخلات	أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة الذين يتعين مشاركتهم في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ	أصحاب المصلحة والجهات المعنية ذات الصلة الذين يحتاجون إلى اهتمام خاص وإلى تحديد الإجراءات التي تحمي مصالحهم	أصحاب المصلحة والجهات المعنية ذات الصلة الذين يتطلبون مشاركة محدودة	● ◐ ◑ ◒ ○ التأثير يشمل 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. ويمثل أصحاب المصالح الكتلة الحرجة من الفاعلين الداعمين لكل مراحل التخطيط الاستراتيجي التالية، ومن ثم يتعين اختيارهم بعناية ووضع آلية لدمجهم بشكل فعال. ولابد من التأكيد على أن إغفال أيًا من أصحاب المصالح قد يؤدي إلى وقوفهم كحجر عثرة في تحقق الأهداف الاستراتيجية للأولوية ذات الصلة. ويمكن استخدام الجدول التالي في تحديد أصحاب المصالح:
أصحاب المصالح الرئيسيون والجهات المعنية ذات الصلة المطلوب عقد شركات معهم خاصة في مرحلة تنفيذ بعض التدخلات	أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة الذين يتعين مشاركتهم في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ					
أصحاب المصلحة والجهات المعنية ذات الصلة الذين يحتاجون إلى اهتمام خاص وإلى تحديد الإجراءات التي تحمي مصالحهم	أصحاب المصلحة والجهات المعنية ذات الصلة الذين يتطلبون مشاركة محدودة					

المخرجات المتوقعة

- (1) تقرير الوضع الراهن والتحليل الرباعي.
- (2) قائمة أصحاب المصالح والجهات المعنية ذات الصلة.

المرحلة الثانية: التعريف والتخطيط

صياغة الرؤية العامة والأهداف الاستراتيجية

■ وتبدأ هذه المرحلة 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 والأثر بناء على التكاليف المبدئية.

اختيار التدخلات الاستراتيجية

■ تشمل التدخلات الاستراتيجية السياسات، والتعديلات التشريعية، والمؤسسية، والتنظيمية، والبرامج الاستراتيجية، والمبادرات، والمشروعات. وتستهدف التدخلات الاستراتيجية تحقيق الأهداف الاستراتيجية 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 بالقابلية على الاستمرار والتكرار، وأن يكون لهذه التدخلات نتائج ملموسة على أرض الواقع يمكن قياسها والتأكد من تحقيقها. 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 تتوافر 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 السلبية؟
- هل تأخذ التدخلات في الاعتبار الآثار المترتبة على حالة عدم التأكد أو عدم اليقين؟

المرحلة الثانية: التعريف والتخطيط

يتضمن 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:

- ترتبط 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 ومتداخلة.
- 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، إلخ. وتظهر النتائج المرجوة في شكل "زيادة، أو تحسين، أو تطوير، وخلافه. إلخ. ويتم التعبير عن الأنشطة بمجموعة من الأفعال (في المضارع)، مثل تأسيس، أو إعداد، أو إنشاء، أو تحويل، أو تصميم، أو تنفيذ، إلخ.
- 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. 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.

المدخلات	الموارد التي يتم تحويلها من خلال مجموعة من الأنشطة إلى نتائج ملموسة وتغيرات منشودة
	مجموعة المهام التي يتعين تنفيذها للحصول على المخرجات والوصول للنتائج المستهدفة
	السياسات، والتعديلات التشريعية، والمؤسسية، والتنظيمية، والبرامج الاستراتيجية، والمبادرات، والمشروعات
	الآثار المترتبة على التدخلات أو التغيرات التي تظهر نتيجة المخرجات
الانشطة	
المخرجات	
النتائج	

الرؤية الاستراتيجية للبعد محل الاهتمام.	(1)	قائمة التدخلات الاستراتيجية.	(4)
قائمة الأهداف العامة.	(2)	الإطار المنطقي الذي يربط بين الأهداف والمدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج بالنسبة لكل محور.	(5)
قائمة الأهداف الفرعية للمحاور المختلفة.	(3)	قيمة التكلفة المتوقعة للتدخلات بالنسبة لكل محور.	(6)

المخرجات المتوقعة

3 منظومة التطبيق

■ وتشمل هذه المرحلة تطوير منظومة الحوكمة اللازمة لتبني الرؤية وتنفيذها من اجراءات تنظيميه 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.

4 إطلاق المشروع

■ 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.

5 المتابعة والتقييم

■ يمتد 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 مشابهة. ويلعب البرلمان، ومجلس الوزراء، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، والمعاهد البحثية، وغيرها من المؤسسات دوراً هاماً في متابعة التنفيذ وتقييم الأثر.



جدول المحتويات

الموضوع	الصفحة
أهمية المشروع ... لماذا؟	2
فلسفة ومنهجية إعداد وثيقة المشروع	6
الهيكل التنظيمي ومراحل المشروع	12
دور معهد التخطيط القومي	21
المحاور ومجموعات العمل	24
قائمة بالقضايا المقترح مناقشتها في مجموعات العمل	28

ماذا تم حتى الآن وما هو دور معهد التخطيط القومي؟

كما سبقت الإشارة، فإن معهد التخطيط القومي هو صاحب المبادرة في هذا المشروع، حيث استضاف المعهد على مدى العامين الماضيين أكثر من أربعين اجتماع عمل للجنة الإشرافية العليا للمشروع واللجان المنبثقة منها، بالإضافة إلى جلسات استماع مع العديد من الخبراء والمنظمات الدولية والإقليمية العاملة في مجال التنمية، بالإضافة لمراكز الفكر والمكاتب الاستشارية الدولية والمحلية. ومن أهم المصادر:

وحدة النمذجة

■ ومن ناحية أخرى، قامت وحدة النمذجة بمعهد التخطيط القومي خلال العامين الأخيرين بتطوير نموذج كلي للاقتصاد المصري جاري الانتهاء من نسخته الأولى، بهدف وضع سيناريوهات للاقتصاد المصري حتى عام 2040. كما قامت وحدة الحوكمة الاقتصادية بالمعهد أيضًا – بالتعاون مع معهد الألفية The Millenium Institute - بتطبيق منهجية ديناميكيات النظم System Dynamics لتطوير نموذج "دمج أهداف التنمية المستدامة" The Integrated Sustainable Development Goals (ISDG) في مصر، وهو النموذج الجاري الانتهاء منه أيضًا ليكون أداة لتقييم الفوائد المحتملة للسياسات والاستراتيجيات المقترحة لتطبيق أهداف التنمية المستدامة في مصر باستخدام نموذج ومحاكاة ديناميكيات النظم. وسيقوم المسؤولون عن فرق العمل في النموذجين بتقديم عرض تفصيلي للسادة المشاركين في اجتماعات مجموعات العمل لإحاطتهم بما تم التوصل إليه حتى الآن، وتجميع ملاحظاتهم ومقترحاتهم المهمة في هذا الشأن لتطوير النموذجين والانتهاء من النسختين الهائيتين لهما.

الدراسات والتقارير

■ عكف المعهد ومراكزه العلمية المتخصصة وخبرائه وباحثيه خلال الفترة ذاتها على إعداد ونشر العديد من الدراسات والتقارير والأوراق الخلفية المرتبطة ارتباطًا مباشرًا وغير مباشر بمشروع مصر ما بعد 2025، والتي يمكن الاطلاع عليها من خلال الرابط التالي:

<https://repository.inp.edu.eg/>

المؤتمرات والندوات وورش العمل والفعاليات

■ عقد المعهد أيضًا العديد من المؤتمرات والندوات وورش العمل والفعاليات شديدة الارتباط بالمشروع محل الاهتمام، والتي يمكن الاطلاع عليها من خلال الرابط التالي:

<https://repository.inp.edu.eg/handle/123456789/3>

أهم الاستراتيجيات والخطط والوثائق القطاعية والمكانية

■ قام شباب الباحثين بالمعهد – تحت إشراف مجموعة منتقاة من الخبراء - برصد وتجميع وتلخيص أهم الاستراتيجيات والخطط والوثائق القطاعية والمكانية التي تم إعدادها خلال السنوات الأخيرة، وكذلك أهم القوانين والتشريعات والأطر المؤسسية الحاكمة لعملية التنمية في مصر، والتي ستساعد بلا شك على تسهيل أعمال مجموعات العمل المختلفة.

دور معهد التخطيط القومي – المراحل القادمة

وكما سيتضح من الاطلاع على الوثائق السابقة، فإن المساهمة الرئيسية لمعهد التخطيط القومي كمركز فكر مستقل خلال الفترة الماضية قد تركزت في ربط كافة أنشطته لسد الفجوة المعلوماتية المرتبطة بإعداد الرؤية الاستراتيجية، بشكل علمي، من خلال المزج بين الخبرة الأكاديمية الواسعة، وبين التطبيق العملي. ومن المقرر أن تتركز مساهمة المعهد خلال المراحل القادمة فيما يلي:

النماذج القياسية

- إعداد النماذج القياسية اللازمة لتحديد المستهدفات الكمية الداعمة للرؤية من خلال الاستفادة من نتائج النموذج القياسي للاقتصاد المصري Egypt Macro-Econometric Model، وكذا نموذج "دمج أهداف التنمية المستدامة" ISDG Model الجاري الانتهاء منه – بالتعاون مع معهد الألفية- بالاعتماد على منهجية "ديناميكا النظم System Dynamics"

التعاون مع شركة إن أي للاستشارات

- التعاون مع شركة إن أي للاستشارات NI Consulting (مدير المشروع) لتوفير الدعم الفني اللازم لمجموعات العمل والخبراء العاملين في المشروع – من داخل المعهد وخارجه- وكذا تقديم كافة الخدمات والتسهيلات التنظيمية واللوجستية المطلوبة، حيث سيتم 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 الأولية لصياغة الرؤية المستقبلية.



جدول المحتويات

الموضوع	الصفحة
أهمية المشروع ... لماذا؟	2
فلسفة ومنهجية إعداد وثيقة المشروع	6
الهيكل التنظيمي ومراحل المشروع	12
دور معهد التخطيط القومي	21
المحاور ومجموعات العمل	24
قائمة بالقضايا المقترح مناقشتها في مجموعات العمل	28



مجموعات العمل الفرعية المقترحة تحت كل محور من المحاور الرئيسية

المحور الاقتصادي ①	المحور الاجتماعي ②	المحور البيئي ③
مجموعات العمل الفرعية		
1. السياسة المالية	1. التعليم	1. التنمية العمرانية المستدامة
2. السياسة النقدية	2. الصحة	2. التربة والإنتاج الزراعي
3. الاستثمار وبيئة الأعمال والتمويل وسوق المال	3. الأمن الغذائي	3. التغير المناخي
4. سوق العمل والتشغيل	4. السكان والتنمية	4. المياه
5. الزراعة والري	5. التحول الريفي	5. الطاقة
6. الصناعة التحويلية	6. الثقافة والتنمية	6. التنوع البيولوجي والجيولوجي
7. التجارة واللوجستيات	7. الحماية الاجتماعية	7. الحد من التلوث وإدارة المخلفات
8. الاقتصاد الرقمي والعلوم والتكنولوجيا والابتكار		8. الحياة تحت المياه
9. الحوكمة والإصلاح المؤسسي		9. النقل المستدام

نطاق العمل والمهام الرئيسية لمجموعات العمل

نطاق العمل والمهام الرئيسية لمجموعات العمل

- (1) مراجعة الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والمشروعات السابقة والحالية وكذلك الدراسات والأبحاث العلمية والتقارير المحلية والدولية وكافة الوثائق ذات الصلة.
- (2) تحليل المؤشرات خلال الخمس سنوات الماضية.
- (3) الاطلاع على كافة التطورات المحلية والإقليمية والدولية الراهنة والمتوقعة والمرتبطة بالمحور المعني.
- (4) مراجعة الأطر التشريعية والتنظيمية المعنية.
- (5) تحديد الجهات المعنية ذات الصلة وأصحاب المصالح من الجهات الحكومية وغير الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية.
- (6) ترتيب اجتماعات مع الجهات المعنية ذات الصلة وأصحاب المصالح بالتركيز على مشاركة الشباب.
- (7) التنسيق مع مجموعات العمل المختلفة في كافة المحاور.
- (8) تنفيذ المنهجية المعتمدة للمشروع.
- (9) إعداد التقارير المختلفة.
- (10) اقتراح أي أعمال أخرى مطلوبة.



" من المخطط له اطلاق وثيقة المشروع في ديسمبر 2025
علي ان يتم تحديد الجدول الزمني في ضوء التوافق مع السادة المنسقين "

