



سلسلة أوراق السياسات

29

التخطيط المحلي الذكي كمدخل لتطوير أداء الإدارة المحلية وتوطين أهداف التنمية المستدامة في مصر

أ.د. فريد عبد العال





رقم الإيداع: 2026 / 25866
ISBN: 978-977-8848-45-8

رئيس المعهد

أ.د. أشرف العربي

نائب رئيس المعهد

لشئون البحوث والدراسات العليا

أ.د. خالد عطية

سلسلة أوراق السياسات

التخطيط المحلي الذكي كمدخل لتطوير أداء

الإدارة المحلية وتوطين أهداف التنمية

المستدامة في مصر

أ.د. فريد عبد العال

الآراء الواردة في هذه الورقة تعبر عن رأي المؤلف ولا
تعبر بالضرورة عن رأي المعهد.

معهد التخطيط القومي - تقاطع ش صلاح سالم

مع ش الطيران - مدينة نصر - القاهرة



حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد التخطيط القومي،
يحظر إعادة النشر أو النسخ أو الاقتباس بأي صورة إلا بإذن
كتابي من معهد التخطيط القومي أو بالإشارة إلى المصدر.



تقديم

تواجه عملية صنع السياسات العامة في مصر تحديًا متزايدًا في ظل تشابك القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتسارع المتغيرات الإقليمية والدولية. ولا يرجع هذا التحدي إلى نقص الدراسات بقدر ما يرجع إلى الحاجة إلى معرفة تحليلية موجهة نحو القرار. ويقصد بذلك معرفة تجيب عن أسئلة محددة، وتصل إلى صانع السياسات في الوقت المناسب، وتعيّنه على المفاضلة بين البدائل المتاحة على أسس علمية. ومن هذا المنطلق، يصدر معهد التخطيط القومي سلسلة «أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة» (Policy Papers on Planning and Sustainable Development). وتسعى السلسلة إلى توظيف الخبرة المتراكمة للمعهد في مجالات التخطيط والتنمية في إنتاج معرفة تطبيقية موجزة ومركزة، تتجاوز تشخيص المشكلات إلى تحليل أسبابها، وتقييم البدائل المتاحة للتعامل معها، وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ.

وتحرص أوراق السلسلة على أن تنطلق كل ورقة من قضية سياساتية واضحة المعالم. كما تحرص على تناول البدائل في ضوء تكلفتها وآثارها المتوقعة ومتطلباتها المؤسسية، وعلى صياغة توصياتها بدرجة من التحديد تيسّر الاستفادة منها في تطوير السياسات والبرامج. ويراعى في عرض هذه الأوراق الإيجاز ووضوح الرسالة، بما يجعلها في متناول متخذي القرار والمعنيين بالشأن العام، دون إخلال بالدقة العلمية. وتولي السلسلة أهمية خاصة للقضايا التي تتداخل فيها الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية، فهي من أكثر القضايا حاجة إلى معالجة متكاملة تتجاوز حدود التخصص الواحد. ويستفيد المعهد في ذلك من تنوع التخصصات العلمية لدى أعضاء هيئته البحثية، ومن معرفته بالسياق المصري ومؤسساته، مع الانفتاح على التجارب الدولية والاستفادة منها بما يتلاءم مع الواقع الوطني. ويقدم المعهد هذه الأوراق إسهامًا في النقاش العام حول قضايا التنمية، ومنصةً للحوار بين الباحثين والخبراء وصانعي السياسات ومختلف الجهات المعنية. ويأمل أن تسهم السلسلة في دعم جهود تطوير السياسات العامة، وأن تجد توصياتها طريقها إلى التطبيق، بما يتسق مع أولويات التنمية في مصر وتوجهاتها نحو تحقيق رؤية مصر 2030 وأهداف التنمية المستدامة.

أ.د. خالد عطية

نائب رئيس المعهد

لشئون البحوث والدراسات العليا

عن المؤلف:

أ.د. فريد أحمد عبد العال: أستاذ التنمية الإقليمية بمعهد لتخطيط القومي، له العديد من الدراسات في مجال: التنمية الحضرية، التنمية المحلية، رأس المال الاجتماعي، التنمية الإقليمية المتوازنة، التمويل المستدام، المدن الجديدة والتوازن الإقليمي، التفاوتات المكانية في توزيع الدخل والإنفاق، تنمية وتطوير التجمعات الحضرية. وقد شغل عدة مناصب قيادية، منها: مدير مركز التنمية الإقليمية بمعهد التخطيط القومي، ورئيس قطاع التخطيط الإقليمي بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ومستشاراً لوزير التنمية المحلية، وعضواً ومنسقاً للجنة العليا للتنمية البشرية بوزارة التنمية المحلية، وعضواً بمجلس إدارة هيئة التنمية الصناعية. وله خبرة واسعة في مجالات اللامركزية والإدارة المحلية وتنافسية المحافظات، والتنمية البشرية والمحلية، ونظم المعلومات المكانية، والحوكمة والمسؤولية المجتمعية، وشارك في العديد من برامج بناء القدرات على المستوى المحلي والإقليمي.

About The Author:

Prof. Dr. Farid Ahmed Abdel Aal: Professor of Regional Development at the National Institute of Planning. He has conducted extensive research in several fields, including urban development, local development, social capital, balanced regional development, sustainable finance, new cities and regional balance, spatial disparities in income and expenditure distribution, and the development and upgrading of urban agglomerations. He has held several senior leadership positions, including Director of the Regional Development Center at the National Institute of Planning; Head of the Regional Planning Sector at the Ministry of Planning and Economic Development; Advisor to the Minister of Local Development; Member and Coordinator of the Supreme Committee for Human Development at the Ministry of Local Development; and Member of the Board of Directors of the Industrial Development Authority. He has extensive experience in decentralization, local administration, governorates' competitiveness, human and local development, spatial information systems, governance, and corporate social responsibility. He has also participated in numerous capacity-building programs at the local and regional levels.

الملخص:

تناول الورقة تحوّل الإدارة المحلية في مصر نحو توطين أهداف التنمية المستدامة والتحول الرقمي والتحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي، وتحدد المشكلة في ضعف التكامل المؤسسي والوظيفي والبياني بين السياسات الوطنية والقدرة المحلية على دمجها في دورة قرار متكاملة، لا في غياب البرامج أو الأدوات. وتفترض أن التخطيط المحلي الذكي مدخل عملي لتحسين كفاءة القرار عبر تطوير المنظومة القائمة دون هياكل موازية، وذلك بتعزيز اللامركزية الوظيفية تدريجياً، وربط الاختصاصات بالموارد ومؤشرات الأداء، وتكامل البيانات ونظم المعلومات الجغرافية، وإدماج المشاركة المجتمعية. وتقترح مساراً تنفيذياً متدرجاً من التشخيص إلى التقييم والتوسع، وتخلص إلى أنه إعادة هندسة لدورة القرار التنموي حول الأدلة والمساءلة، لتحقيق تنمية مكانية أعدل وأكثر استدامة. الكلمات المفتاحية: الإدارة المحلية - التخطيط المحلي الذكي - التنمية المستدامة - التحول الرقمي - اللامركزية الوظيفية - نظم المعلومات الجغرافية - الذكاء الاصطناعي.

Abstract:

This policy paper examines how Egypt's local government is changing through SDG localization, digital transformation, advanced analytics, and artificial intelligence. It identifies the core problem as limited institutional, functional, and data integration between national initiatives and local administrations, rather than a lack of programs or technologies. This gap constrains the use of data in diagnosis, planning, resource allocation, implementation, and monitoring. The paper argues for improving the existing system, not creating parallel structures, through gradual functional decentralization, linking responsibilities to resources and performance indicators, integrating databases and GIS, and institutionalizing participation. It proposes a phased pathway from diagnosis to evaluation and scaling, and concludes that smart local planning re-engineers decision-making around evidence, spatial analysis, participation, and accountability, enabling more equitable and sustainable spatial development.

Key Words: Local government -Smart local planning- SDG localization- Digital transformation- Functional decentralization- Geographic information systems (GIS)- Artificial intelligence.

المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	المقدمة والسياسات العامة	4
1-1	المقدمة	4
2-1	السياق العام وأهمية الموضوع	5
3-1	مشكلة الورقة وأهدافها	6
4-1	الضبط المفاهيمي والمؤسسي: الإدارة المحلية واللامركزية والحكم المحلي	7
5-1	منظور الورقة للتخطيط المحلي الذكي	8
2	الوضع الراهن للإدارة المحلية في مصر وتشخيص التحديات البنيوية	10
1-2	التحديات البنيوية في الإدارة المحلية	10
2-2	الصلاحيات والعلاقة بين المركز والإدارة المحلية	11
3-2	القدرات المالية والفنية	12
4-2	البيانات والتحول الرقمي	13
5-2	المشاركة والمساءلة	13
6-2	المدن الجديدة والجهود الحكومية القائمة: من الخبرة المنفصلة إلى التعلم المؤسسي	14
7-2	الفجوة بين التوجهات الاستراتيجية والقدرات التنفيذية	15
3	السياسات الحالية للدولة في مجال الإدارة المحلية والتخطيط الذكي في مصر	16
1-3	الإطار الدستوري والقانوني والسياسات المؤسسية القائمة	16
2-3	سياسات الإدارة المحلية واللامركزية	17
3-3	سياسات التخطيط والتنمية والاستثمار العام	17
4-3	التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي	18
5-3	سياسات توطئ أهداف التنمية المستدامة	18
6-3	برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر: خبرة قابلة للتعلم وليس هيكلًا ينبغي نسخه	19
7-3	المدن الجديدة والمدن الذكية: من المشروعات المنفصلة إلى أدوات التعلم والتجريب	19
8-3	التقييم التكاملي للسياسات القائمة	20
9-3	من تعدد المبادرات إلى تكامل المنظومة	21
4	منظومة السياسات المقترحة لتفعيل دور الإدارة المحلية في التخطيط الذكي في مصر	21
1-4	المنطلق الإصلاحي لمنظومة السياسات	21
2-4	تفعيل المؤسسات القائمة وإعادة تنظيم الأدوار	22

م	الموضوع	رقم الصفحة
3-4	التكامل الرأسي والأفقي داخل المنظومة القائمة	22
4-4	التمكين التدريجي للإدارة المحلية وربط الصلاحيات بالموارد والأداء	23
5-4	ربط التخطيط المحلي بالموازنة والاستثمار والمتابعة	23
6-4	بناء منظومة بيانات محلية متكاملة	24
7-4	المشاركة المجتمعية باعتبارها جزءاً من دورة التخطيط	24
8-4	التوظيف المسؤول والتدريجي للذكاء الاصطناعي	25
9-4	إدماج المدن الجديدة والبرامج الحكومية القائمة في المنظومة	25
10-4	خريطة الطريق التنفيذية	26
11-4	مصفوفة السياسات التنفيذية	26
12-4	الخلاصة التنفيذية لمنظومة السياسات	27
-	قائمة المراجع	29

قائمة الجداول

م	العنوان	رقم الصفحة
1	مبررات التوجه نحو التخطيط المحلي الذكي في مصر	6
2	أبرز التحديات البنيوية في الإدارة المحلية والتخطيط في مصر	11
3	الأبعاد اللازمة لبناء تخطيط محلي أكثر ذكاءً في مصر	20
4	مصفوفة السياسات للإدارة المحلية والتخطيط الذكي	26

1- المقدمة والسياق العام

1-1 المقدمة

تشهد منظومة الإدارة المحلية في مصر تحولاً مؤسسياً وتقنياً متسارعاً، يرتبط بتوطين أهداف التنمية المستدامة، والتحول الرقمي، وتطوير نظم المعلومات، والتوسع في استخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي، إلى جانب السعي نحو رفع كفاءة التخطيط والتنمية على المستوى المحلي. وتزداد أهمية هذا التحول مع الحاجة إلى ترجمة أهداف رؤية مصر 2030 وأهداف التنمية المستدامة إلى سياسات وبرامج وتدخلات مكانية تستجيب للتباينات الفعلية بين المحافظات والمراكز والمدن والقرى، بدلاً من الاكتفاء بنقل الأولويات الوطنية بصورة رأسية إلى المستويات المحلية. وتكشف جهود توطین أهداف التنمية المستدامة عن تنامي الاهتمام برصد الفروق المكانية وتحديد مستويات التقدم والتحديات والأولويات التنموية. إلا أن التحدي لا يرتبط فقط بتوافر التكنولوجيا أو البيانات، وإنما بقدرية المؤسسات المحلية على تحويل المعلومات المتاحة إلى معرفة مكانية قابلة للاستخدام في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد ومتابعة النتائج. ومن ثم، لا ينبغي اختزال التخطيط المحلي الذكي في إدخال منصات رقمية أو تطبيقات للذكاء الاصطناعي، بل النظر إليه باعتباره عملية أوسع لإعادة تنظيم دورة صنع القرار المحلي حول البيانات والأدلة والتحليل المكاني والمشاركة والمساءلة، في إطار مؤسسي واضح يربط المعلومات بالتخطيط والتمويل والتنفيذ والمتابعة.

وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة في الحالة المصرية؛ فعلى الرغم من أن الإدارة المحلية تمثل المستوى الأقرب إلى المواطنين واحتياجاتهم اليومية، فإن قدرتها على ممارسة دور تخطيطي متكامل لا تزال تتأثر بقيود مؤسسية ومالية وفنية، من أبرزها استمرار قدر من المركزية في القرارات والموارد، وتداخل بعض الاختصاصات، وتفاوت القدرات بين الوحدات المحلية، ومحدودية الموارد الذاتية، فضلاً عن تحديات تكامل البيانات والمشاركة المجتمعية والمساءلة المحلية. وفي المقابل، لا تنطلق الورقة من افتراض غياب الإصلاح أو الخبرة المؤسسية؛ فقد شهدت مصر تطورات في التحول الرقمي والبنية المعلوماتية وتوطين أهداف التنمية المستدامة، إلى جانب تجارب التنمية المحلية والتوسع في المدن الجديدة وتطوير أدوات المتابعة، فضلاً عن وجود إطار وطني للإفادة من الذكاء الاصطناعي في دعم صنع القرار. ولذلك، تتمثل القضية الأساسية في تكامل هذه المكونات وربطها وظيفياً وتحولها من مبادرات وأدوات متفرقة إلى منظومة مترابطة تدعم أداء الإدارة المحلية وصنع القرار القائم على البيانات. وانطلاقاً من ذلك، تبني الورقة توجهاً يقوم على تطوير المنظومة القائمة بدلاً من إنشاء منظومة مؤسسية موازية، مع تعزيز اللامركزية الوظيفية تدريجياً، وربط الاختصاصات بالموارد ومؤشرات الأداء، وتكامل قواعد البيانات ونظم المعلومات الجغرافية، وإدماج المشاركة في دورة التخطيط، وتوظيف التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بوصفهما أدوات لدعم القرار. وبذلك يصبح التخطيط المحلي الذكي مدخلاً للانتقال من مجرد توطین أهداف التنمية المستدامة إلى توطین القرار التنموي نفسه، بما يعزز كفاءة الإدارة المحلية وقدرتها على تحقيق تنمية مكانية أكثر عدالة واستدامة.

2-1 السياق العام وأهمية الموضوع

تواجه منظومة الإدارة المحلية في مصر تحولاً مؤسسياً وتقنياً متسارعاً يتقاطع فيه عدد من المسارات الوطنية والدولية، وفي مقدمتها توطین أهداف التنمية المستدامة والتحول الرقمي، وتطوير نظم المعلومات، والتوسع في استخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي، إلى جانب السعي نحو تعزيز كفاءة التخطيط على المستوى المحلي. وتزداد أهمية هذا التحول في ضوء الحاجة إلى ترجمة أهداف «رؤية مصر 2030» وأهداف التنمية المستدامة إلى سياسات وتدخلات مكانية تستجيب للتحديات الفعلية بين المحافظات والمراكز والمدن والقرى، عوضاً عن الاكتفاء بنقل الأولويات الوطنية إلى المستويات المحلية بصورة رأسية. وتشير جهود الدولة في مجال توطین أهداف التنمية المستدامة إلى تنامي الاهتمام بالبعد المكاني في عملية التنمية، من خلال رصد الفروق بين المحافظات وتحديد مستويات التقدم والأولويات التنموية (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020 و2025). وتكشف هذه المقاربة أن التخطيط المحلي لا يواجه فقط تحدي نقص التكنولوجيا، وإنما يواجه بدرجة أكبر تحدياً يتعلق بقدرة المؤسسات المحلية على تحويل البيانات المتاحة إلى معرفة مكانية قابلة للاستخدام في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد. ومن هنا، فإن الحاجة إلى التخطيط المحلي الذكي لا ينبغي اختزالها في إدخال منصات رقمية أو تطبيقات للذكاء الاصطناعي، بل يجب النظر إليها كجزء من عملية أوسع لإعادة تنظيم دورة صنع القرار المحلي حول البيانات والأدلة والمشاركة والمساءلة. فالتكنولوجيا لا تصبح ذات قيمة تنموية إلا عندما تعمل داخل إطار مؤسسي واضح يحدد المسؤوليات ويربط المعلومات بعملية التمويل والتنفيذ.

وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة في الحالة المصرية. فعلى الرغم من أن الإدارة المحلية هي المستوى الأقرب للمواطنين، فإنها تواجه قيوداً مؤسسية ومالية وفنية تحد من قدرتها على ممارسة دور تخطيطي متكامل؛ ويشمل ذلك استمرار المركزية في بعض القرارات والموارد، وتداخل الاختصاصات، ومحدودية الموارد الذاتية، وتحديات تكامل البيانات (Arab Forum for Alternatives, 2023; The Hague Academy for Local Governance, 2024). في الوقت نفسه، لا تعني هذه التحديات انعدام الخبرة المؤسسية؛ فقد شهدت مصر تطورات مهمة في التحول الرقمي وتوطین أهداف التنمية المستدامة وتجارب التنمية المحلية، إلى جانب التوسع في المدن الجديدة وتوظيف الأدوات الرقمية في إدارتها. كما توفر الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي إطاراً يمكن الاستفادة منه في تطوير تطبيقات داعمة لصنع القرار (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2021). وبذلك، لا تنطلق هذه الورقة من افتراض وجود فراغ مؤسسي يستلزم إنشاء منظومة جديدة بالكامل، بل من ملاحظة وجود مكونات قائمة تحتاج إلى مزيد من التكامل والتنسيق. والتحدي الرئيس هو تحويل هذه المكونات إلى منظومة تجعل البيانات أدوات لتحسين أداء الإدارة المحلية، وليس مجرد إضافات تقنية.

جدول رقم (1)

مبررات التوجه نحو التخطيط المحلي الذي في مصر

البعد	ملاح الوضغ الراهن	الدلالة على التخطيط المحلي الذي
الالتزام بأجندة 2030	وجود جهود وطنية لرصد أهداف التنمية المستدامة وتوطينها على مستوى المحافظات وإظهار التفاوتات المكانية في مستويات الإنجاز والأولويات	الحاجة إلى تحويل البيانات الخاصة بالفجوات المكانية إلى مدخل مباشر لإعداد الخطط وتحديد الأولويات المحلية
الإدارة المحلية واللامركزية	استمرار قيود مؤسسية ومالية وفنية تحد من قدرة بعض المستويات المحلية على المبادرة، مع تفاوت واضح في القدرات	الحاجة إلى ربط التوسع التدريجي في الوظائف المحلية بالموارد والبيانات ومؤشرات الأداء
التخطيط والتنمية المحلية	تطور أدوات التخطيط والمتابعة والاستثمار، مع استمرار الحاجة إلى تعزيز التكامل بين المستويات التخطيطية	بناء دورة تخطيط تربط التشخيص المكاني بالأولويات والموارد والتنفيذ والمتابعة
التحول الرقمي	توسع الدولة في رقمنة الخدمات وتطوير البنية الرقمية والمنصات الحكومية	الانتقال من رقمنة المعاملات إلى استخدام البيانات الناتجة عنها في دعم القرار والتخطيط
الذكاء الاصطناعي	وجود توجه وطني لتطوير استخدامات الذكاء الاصطناعي وبناء القدرات الرقمية	اختبار تطبيقات محددة في التنبؤ بالاحتياجات وتحليل البيانات ودعم القرار، مع الحفاظ على المسؤولية البشرية
توطين أهداف التنمية دوليًا	تؤكد الأدبيات الدولية أهمية الحوكمة المحلية والبيانات والمشاركة في ترجمة الأهداف العالمية إلى تدخلات مكانية	تعزيز التكامل بين أهداف التنمية المستدامة والتخطيط المحلي القائم على الأدلة
المدن الجديدة	تراكم خبرات تقنية وإدارية في عدد من المدن الجديدة والمجتمعات العمرانية الحديثة	الإفادة منها كمجالات اختبار للحلول الرقمية وربط خبراتها بالتخطيط الإقليمي والمحلي
المشاركة والمساءلة	وجود تجارب متعددة للمشاركة، مع الحاجة إلى مزيد من المأسسة والاستمرارية	دمج المشاركة في دورة التخطيط وليس التعامل معها باعتبارها نشاطًا منفصلًا أو استشاريًا فقط

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى: وزارة التخطيط (2020 و2025)، وOECD (2020)، وUN-Habitat (2015, 2018).

3-1 مشكلة الورقة وأهدافها

تتمثل المشكلة الرئيسة التي تعالجها هذه الورقة في وجود فجوة بين التطور المتزايد في السياسات الوطنية المرتبطة بالتنمية المستدامة والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وبين القدرة المؤسسية للمستويات المحلية على تحويل هذه التوجهات إلى قرارات وبرامج ومشروعات تستند إلى الأدلة وتستجيب للتباينات المكانية. ولا تعني هذه الفجوة غياب السياسات أو المبادرات الحكومية، وإنما تعكس بدرجة أكبر محدودية التكامل بينها على المستوى المحلي. فقد تطورت أدوات توطین أهداف التنمية المستدامة، وجرى التوسع في التحول الرقمي، وتطورت نظم المتابعة، وظهرت تجارب مهمة في التنمية المحلية والمدن الجديدة؛ إلا أن هذه المكونات لا تعمل دائمًا ضمن دورة واحدة تربط بين البيانات والتخطيط والموازنة والتنفيذ والمتابعة والمشاركة. ومن ثم، تنطلق الورقة من فرضية رئيسة مؤداها أن: تطوير دور الإدارة المحلية داخل منظومة التخطيط الذي يمكن أن يمثل مدخلًا عمليًا لتعزيز كفاءة صنع القرار المحلي وتوطين أهداف التنمية المستدامة، شريطة أن يتم ذلك من خلال تطوير وتكامل المنظومة القائمة، وليس من خلال إنشاء منظومة مؤسسية موازية جديدة. ولا تفترض هذه الفرضية إحلال المستوى المحلي محل الدولة المركزية، كما لا تفترض أن اللامركزية تعني الانفصال عن الإطار الوطني. وإنما تقوم على مبدأ توزيع الوظائف

بصورة أكثر كفاءة داخل إطار وطني موحد؛ بحيث يحتفظ المستوى المركزي بوظائف وضع السياسات والمعايير الوطنية والتنسيق وضمان الاتساق والعدالة، بينما تتوسع المستويات المحلية تدريجياً في وظائف التشخيص وتحديد الأولويات وإعداد البرامج ومتابعة التنفيذ، وفقاً للاختصاصات والموارد المقررة قانوناً.

وفي ضوء ذلك تهدف الورقة إلى: تشخيص الوضع الراهن للإدارة المحلية من منظور قدرتها على أداء وظيفة تخطيطية قائمة على البيانات والأدلة؛ وتحليل السياسات والبرامج القائمة ذات الصلة بالتنمية المحلية واللامركزية والتحول الرقمي وتوطين أهداف التنمية المستدامة والذكاء الاصطناعي والمدن الجديدة؛ وتحديد الفجوات المؤسسية والتنظيمية والبيانية والفنية التي تحد من التكامل بين هذه السياسات على المستوى المحلي، وتقييم الخبرات الحكومية القائمة باعتبارها مصادر يمكن البناء عليها، وبخاصة برامج التنمية المحلية والمدن الجديدة ومبادرات التحول الرقمي؛ وصياغة منظومة سياسات قابلة للتنفيذ تدريجياً تعتمد على تطوير المؤسسات والأدوات القائمة قبل التفكير في إنشاء أي ترتيبات مؤسسية جديدة؛ واقتراح خريطة طريق ومصفوفة تنفيذ تربطان الإصلاح بالأولويات والمسؤوليات ومؤشرات المتابعة والتقييم. وبذلك، لا تتمثل القيمة المضافة للورقة في اقتراح "منظومة تقنية" جديدة، وإنما في إعادة صياغة العلاقة بين المؤسسة والبيانات والمكان والمشاركة والتكنولوجيا ضمن دورة تخطيط محلي أكثر تكاملاً.

4-1 الضبط المفاهيمي والمؤسسي: الإدارة المحلية واللامركزية والحكم المحلي

يستند نظام الإدارة المحلية القائم إلى قانون نظام الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 وتعديلاته، في إطار دستور 2014 الذي أرسى في مواده (175-183) مبادئ اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية ونقل الاختصاصات إلى الوحدات المحلية. وتتمثل الإشكالية، من منظور هذه الورقة، في فجوة التطبيق المؤسسي والتنظيمي بين المبادئ الدستورية والأطر القانونية، وبين مستوى الممارسة الفعلية للصلاحيات والتنسيق المحلي، بالتزامن مع استمرار مسار إعداد تشريع جديد للإدارة المحلية (كما جرى في مناقشات اللجان البرلمانية في مايو 2026)، ولضبط التحليل، تبني الورقة التمييز المفاهيمي الآتي:

- **الإدارة المحلية:** تُشير حصراً إلى "الهيكل والأجهزة التنفيذية القائمة" التي تتولى إدارة الشؤون والخدمات على المستوى دون الوطني في إطار الاختصاصات الدستورية والقانونية المقررة. وعليه، فإن استخدام مصطلح "الإدارة المحلية" في الورقة يشير أساساً إلى الأجهزة التنفيذية والوحدات الإدارية المحلية، ولا يفترض بذاته امتلاكها استقلالاً سياسياً أو مالياً مطلقاً.
- **الوحدات الإدارية المحلية:** يُقصد بها الإطار القانوني والمكاني.
- **الحكم المحلي:** مفهوم تحليلي أوسع من مجرد الجهاز التنفيذي، يرتبط بالكيفية التي تتخذ بها القرارات، ويشمل آليات التمثيل والمساءلة والعلاقة بين الأجهزة التنفيذية والهيئات التمثيلية (المجالس المحلية المنتخبة المُستهدف تفعيلها وفق القانون). ومن ثم، فإن الحديث عن "الحكم المحلي" في الورقة يقتصر على الجوانب المرتبطة بصنع القرار والتمثيل والمساءلة والمشاركة، ولا يستخدم باعتباره مرادفاً للإدارة المحلية.

- **اللامركزية:** تشير اللامركزية إلى مسار توزيع أو نقل بعض الوظائف والاختصاصات والموارد من المستوى المركزي إلى مستويات أدنى، بما يسمح باتخاذ قرارات أكثر ملاءمة للاحتياجات المحلية، مع بقاء الدولة ووحدةها وسياساتها العامة وإطارها القانوني موحدة.

ولا تفترض الورقة أن التوسع في التخطيط المحلي الذي يستلزم بالضرورة اكتمال اللامركزية السياسية أو إعادة بناء نظام الحكم المحلي فوراً، وإنما تنطلق من تطوير الوظيفة التخطيطية داخل الاختصاصات والهياكل القائمة، بالتوازي مع أي إصلاحات تشريعية مستقبلية. وبذلك، لا تتعامل الورقة مع اللامركزية باعتبارها غاية في ذاتها، وإنما باعتبارها أداة لتحسين كفاءة تقديم الخدمات والتخطيط والاستجابة للاحتياجات المحلية، عندما تكون الوظيفة المعنية أكثر كفاءة إذا أديرت على المستوى المحلي. وتكتسب هذه التفرقة أهمية مباشرة بالنسبة للتخطيط الذي. فالتكنولوجيا وحدها لا تمنح الإدارة المحلية صلاحيات لا يقرها القانون، كما أن إنشاء منصة رقمية لا يؤدي تلقائياً إلى اللامركزية. ولذلك، فإن التخطيط المحلي الذي يجب أن يُبنى داخل حدود الاختصاص المؤسسي القائم، مع تطوير هذه الاختصاصات تدريجياً عندما تثبت الحاجة والقدرة على ممارستها بكفاءة. وبناءً على ذلك، تستخدم الورقة المصطلحات الثلاثة بصورة منضبطة: الإدارة المحلية عند مناقشة الأجهزة التنفيذية والإدارية؛ والحكم المحلي عند تناول التمثيل والمساءلة والمشاركة في صنع القرار؛ واللامركزية عند تحليل توزيع الاختصاصات والموارد والعلاقة بين المركز والمستويات المحلية. وهذا الضبط المفاهيمي يمنع الخلط بين المطالبة بتطوير الأداء الإداري المحلي وبين الدعوة إلى إعادة بناء النظام السياسي أو المؤسسي للدولة.

1-5 منظور الورقة للتخطيط المحلي الذي

لا تنظر الورقة إلى التخطيط المحلي الذي باعتباره منظومة مستقلة تحل محل نظام التخطيط القائم، ولا باعتباره مجرد إدخال للذكاء الاصطناعي أو رقمنة الإجراءات. وإنما تعرفه باعتباره تطويراً تدريجياً لدورة التخطيط وصنع القرار المحلي من خلال الاستخدام المنهجي للبيانات المكانية والقطاعية، ونظم المعلومات الجغرافية، والأدوات الرقمية، والتحليلات المتقدمة، وآليات المشاركة المجتمعية، بما يحسن جودة القرار ويزيد من القدرة على المتابعة والتعلم المؤسسي. ومن هذا المنظور، فإن الذكاء في التخطيط لا يرتبط فقط بمستوى التكنولوجيا المستخدمة، وإنما بقدرة المؤسسة على الإجابة بصورة أفضل عن أسئلة أساسية، من بينها:

- أين توجد الفجوات التنموية؟
- من الأكثر احتياجاً؟
- ما التدخلات التي تحقق أعلى أثر؟
- كيف تتوزع الموارد مكانياً؟
- ما النتائج المتحققة فعلياً؟
- وكيف يمكن تعديل السياسات استناداً إلى نتائج المتابعة؟

وبذلك تصبح التكنولوجيا وسيلة تمكينه داخل منظومة مؤسسية أوسع، وليست غاية مستقلة، ويتطلب هذا التصور إعادة تصميم دورة التخطيط بحيث تنتقل بصورة أكثر وضوحًا من: البيانات - التحليل المكاني - تحديد الأولويات - إعداد البدائل - تخصيص الموارد - التنفيذ - المتابعة - التقييم - التعلم وإعادة الضبط. وتتطلب هذه الدورة وجود تكامل بين البيانات الاقتصادية والاجتماعية والعمرائية والبيئية، وربطها مكانيًا باستخدام نظم المعلومات الجغرافية، مع توفير أدوات عرض ومتابعة تسمح لصانع القرار بقراءة الوضع الراهن ومقارنة البدائل ومراقبة النتائج. وفي هذا السياق، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يؤدي دورًا مساندًا في مجالات محددة، مثل التنبؤ بالطلب على بعض الخدمات، واكتشاف الأنماط المكانية، وتحليل الشكاوى، وترتيب الأولويات، ودعم سيناريوهات القرار. غير أن استخدامه يجب أن يظل محكومًا بجودة البيانات، وقابلية التفسير، وحماية البيانات، والمساءلة، وبقاء المسؤولية النهائية عن القرار لدى الجهة المختصة. ومن ثم، تتبنى الورقة مبدأ الإصلاح المؤسسي قبل التوسع التقني. «فوجود منصة رقمية متقدمة لا يعالج بالضرورة مشكلة غموض الاختصاصات، كما أن امتلاك قاعدة بيانات لا يؤدي تلقائيًا إلى تحسين القرار إذا لم تكن هناك جهة قادرة على تحليلها واستخدام نتائجها»؛ ولذلك، فإن الانتقال إلى التخطيط المحلي الذكي يتطلب تزامن أربعة عناصر: اختصاص مؤسسي واضح يحدد من يقرر ومن ينفذ ومن يراقب؛ وموارد مالية وبشرية مناسبة تسمح بممارسة الاختصاص بكفاءة؛ وبنية بيانات ومعلومات متكاملة يمكن الوصول إليها واستخدامها في الوقت المناسب؛ وحوكمة ومشاركة ومساءلة تضمن أن التكنولوجيا تعمل لصالح تحسين القرار العام، وليس فقط لتسريع الإجراءات.

ويتربط على ذلك أن المقاربة التي تتبناها الورقة ليست مقارنة «استحداث مؤسسات جديدة»، وإنما مقارنة التكامل والتطوير التدريجي للمنظومة القائمة. فكلما أمكن معالجة فجوة معينة من خلال إعادة تنظيم الأدوار، أو توحيد معايير البيانات، أو تطوير التعاون بين المؤسسات القائمة، ينبغي إعطاء الأولوية لهذا الخيار قبل إنشاء كيان جديد. كما تتعامل الورقة مع المدن الجديدة والذكية باعتبارها مصادر للتجريب والتعلم المؤسسي والتقني، وليس باعتبارها نموذجًا منفصلًا يجب نسخه آليًا في جميع الوحدات المحلية. فاختلاف السياقات السكانية والاقتصادية والمؤسسية يجعل نقل الأدوات بحاجة إلى اختبار وتكييف وفقًا لاحتياجات كل مكان. ومن هنا، فإن المفهوم الذي تتبناه الورقة للتخطيط المحلي الذكي يقوم على الانتقال: من رقمنة الإجراءات إلى رقمنة دورة القرار، ومن جمع البيانات إلى استخدامها، ومن التخطيط القطاعي المنفصل إلى التكامل المكاني، ومن المشاركة الاستشارية إلى المشاركة المؤثرة، ومن المبادرات المنفصلة إلى التعلم المؤسسي، ومن إنشاء منظومات موازية إلى تطوير المنظومة القائمة. ويمثل هذا المنظور الأساس الذي ستبنى عليه الأقسام التالية من الورقة؛ إذ ينتقل التحليل بعد ذلك من تحديد السياق والمفاهيم إلى تشخيص الوضع الراهن، ثم تقييم السياسات القائمة، وصولًا إلى بناء منظومة سياسات قابلة للتنفيذ تدريجيًا.

2- الوضع الراهن للإدارة المحلية في مصر وتشخيص التحديات البنيوية

يشكل تحليل الوضع الراهن للإدارة المحلية نقطة الانطلاق لفهم مدى قابلية الانتقال من التخطيط المحلي التقليدي إلى التخطيط المحلي الذكي. ولا يرتبط هذا الانتقال بمجرد توافر منصات رقمية أو أدوات تحليل متقدمة، وإنما بمدى قدرة البيئة المؤسسية المحلية على استخدام المعلومات في تحديد الاحتياجات، وترتيب الأولويات، وتنسيق التدخلات، ومتابعة التنفيذ وتقييم النتائج. ومن ثم، فإن تقييم جاهزية الإدارة المحلية للتخطيط الذكي ينبغي أن ينظر بصورة متكاملة إلى توزيع الاختصاصات، والموارد المالية، والقدرات البشرية والفنية، ونظم البيانات، والمشاركة والمساءلة، وكذلك إلى الخبرات الحكومية التي يمكن البناء عليها، وفي مقدمتها برامج التنمية المحلية والمدن الجديدة والمبادرات المرتبطة بالتحول الرقمي. وتكشف القراءة المتكاملة لهذه الأبعاد عن مفارقة أساسية: فالدولة المصرية راكمت خلال السنوات الأخيرة مجموعة مهمة من الأدوات والبرامج والبنية الرقمية اللازمة لتطوير الإدارة والتخطيط، إلا أن هذه المكونات لم تتحول بعد بصورة كاملة إلى منظومة محلية متكاملة لصنع القرار القائم على البيانات؛ ولذلك، لا تتمثل المشكلة الأساسية في غياب المبادرات، وإنما في مدى ترابطها، وقدرة المؤسسات المحلية على استيعابها وتحويلها إلى ممارسة تخطيطية منتظمة.

1-2 التحديات البنيوية في الإدارة المحلية

تعمل الإدارة المحلية في مصر ضمن إطار مؤسسي يجمع بين وجود أساس دستوري وقانوني يدعم اللامركزية وبين استمرار قدر من المركزية في ممارسة الاختصاصات والموارد. ويشير هذا الوضع إلى أن التحدي لا يكمن في غياب مبدأ اللامركزية من الإطار العام للدولة، وإنما في الفجوة بين التوجه القانوني نحو توزيع الاختصاصات وبين درجة تفعيله عملياً. وقد أشارت الأدبيات المتعلقة بالإدارة المحلية في مصر إلى استمرار تحديات ترتبط بتوزيع الصلاحيات، والموارد، والقدرات، وآليات المساءلة، وهو ما يجعل مسار الإصلاح تدريجياً ومتعدد الأبعاد (Arab Forum for Alternatives, 2023; The Hague Academy for Local Governance, 2024). ومن منظور التخطيط المحلي الذكي، تكتسب هذه الفجوة أهمية خاصة؛ لأن التخطيط القائم على البيانات لا ينتج أثراً مؤسسياً بمجرد توفير البيانات أو أدوات التحليل. فإذا لم تكن الجهة المحلية صاحبة الاختصاص قادرة على استخدام نتائج التحليل في ترتيب أولوياتها أو التأثير في تخصيص الموارد، فإن قيمة هذه الأدوات تظل محدودة. وبذلك، تصبح الصلاحية المؤسسية شرطاً لاستخدام البيانات، كما تصبح المرونة المالية شرطاً لترجمة نتائج التخطيط إلى تدخلات فعلية. ويمكن تنظيم أبرز التحديات الراهنة في مجموعة من الأبعاد المترابطة كما يوضحها الجدول الآتي.

جدول رقم (2)

أبرز التحديات البنيوية في الإدارة المحلية والتخطيط في مصر

فئة التحدي	المظهر الرئيس	دلالتة على التخطيط المحلي الذي
الإطار المؤسسي والقانوني	استمرار فجوة بين الإطار الداعم للامركزية وبين الممارسة الفعلية للاختصاصات	الحاجة إلى توضيح الاختصاصات وربطها بالمسؤولية والمساءلة
توزيع الصلاحيات	تداخل بعض الاختصاصات بين المستويات المركزية والمحلية والقطاعات التنفيذية	صعوبة تحديد الجهة المسؤولة عن القرار عند استخدام أدوات البيانات والتحليل
الموارد المالية	اعتماد نسبي مرتفع على الموارد والتحويلات المركزية ومحدودية المرونة المحلية	الحد من قدرة الإدارة المحلية على الاستجابة السريعة للأولويات التي يكشفها التخطيط
القدرات الفنية	تفاوت قدرات الوحدات المحلية في التخطيط وإدارة المشروعات وتحليل البيانات	تفاوت القدرة على الإفادة من نظم المعلومات والتحليلات المتقدمة
البيانات والمعلومات	تجزؤ البيانات القطاعية والمكانية وتفاوت مستويات التحديث والجودة	صعوبة بناء صورة مكانية متكاملة تدعم القرار المحلي
المشاركة والمساءلة	تفاوت درجة انتظام المشاركة المحلية وضعف قنوات التمثيل والمساءلة في بعض المستويات	الحد من قدرة التخطيط على عكس الأولويات الفعلية للمجتمع
التنسيق المؤسسي	تعدد الجهات والبرامج ذات الصلة بالتنمية المحلية	احتمال تكرار الجهود ما لم يتم توحيد تدفق المعلومات والتنسيق
التكامل الإقليمي	ضعف الربط التحليلي بين بعض المشروعات والمدن الجديدة ومحيطها المحلي والإقليمي	صعوبة قياس الأثر التنموي للمشروعات خارج حدودها الإدارية المباشرة

المصدر: من إعداد الباحث، في ضوء الأدبيات والتقارير المشار إليها في الورقة، وبصفة خاصة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2020) و(2025)، (The Hague Academy for Local Governance (2024)، Arab Forum for Alternatives (2023)، OECD (2020).

ويكشف الجدول أن التحديات لا تعمل بصورة منفصلة؛ إذ يؤدي ضعف وضوح الاختصاصات إلى إضعاف المساءلة، وتؤدي محدودية الموارد إلى تقليص قدرة الإدارة المحلية على تنفيذ أولوياتها، بينما تحد فجوة القدرات والبيانات من قدرتها على الإفادة من أدوات التخطيط الذكي. ومن ثم، فإن معالجة أحد هذه الأبعاد بصورة منفردة لن تكون كافية لإحداث التحول المطلوب.

2-2 الصلاحيات والعلاقة بين المركز والإدارة المحلية

تمثل العلاقة بين المستوى المركزي والمستوى المحلي أحد المحددات الرئيسة لفاعلية التخطيط المحلي. وفي هذا السياق، ينبغي تجنب استخدام مصطلح "اللامركزية" باعتباره مرادفًا تلقائيًا لمنح الإدارة المحلية استقلالاً كاملاً؛ فاللامركزية في سياق الدولة الموحدة تعني توزيعاً للوظائف والاختصاصات والموارد مع بقاء الدولة مسؤولة عن السياسات والمعايير الوطنية وضمان اتساق الخدمات والحقوق الأساسية. وعليه، فإن القضية الأساسية بالنسبة للتخطيط الذكي ليست نقل جميع وظائف التخطيط إلى المستوى المحلي، وإنما تحديد المستوى الأنسب لاتخاذ كل نوع من القرارات. فبعض الوظائف ذات الطبيعة الوطنية، مثل وضع المعايير العامة والسياسات القومية وقواعد البيانات الوطنية، تظل أكثر ملاءمة للمستوى المركزي، بينما يمكن أن تكون

عملية تحديد الاحتياجات المحلية وترتيب بعض الأولويات وتكييف البرامج وفق الخصائص المكانية أكثر فاعلية على المستوى المحلي. ويؤدي غياب هذا التوزيع الوظيفي الواضح إلى احتمال تداخل المسؤوليات، خصوصاً في القطاعات التي تتقاطع فيها التنمية المحلية مع التخطيط العمراني والخدمات والبنية الأساسية والتنمية الاقتصادية. وتزداد أهمية هذه المسألة في بيئة التخطيط الذكي، لأن توفر لوحة قيادة أو نظام معلومات جغرافي لا يحل مشكلة الاختصاص إذا لم تكن الجهة المستخدمة لهذه الأدوات تملك صلاحية اتخاذ القرار أو التأثير في تنفيذه. ومن ثم، تقترح الورقة التعامل مع العلاقة بين المركز والمحليات وفق مبدأ "المركز يضع الإطار والمعايير، والمحليات تشخص الاحتياجات وتكيف التدخلات في حدود الاختصاص". ولا يعني ذلك انتقالاً فورياً إلى نموذج كامل من اللامركزية، وإنما مساراً تدريجياً لنقل الوظائف التي يمكن أداؤها محلياً بكفاءة، مصحوباً بالموارد ومؤشرات الأداء وآليات المساءلة. ويتسق هذا التوجه مع الأدبيات التي تؤكد أن اللامركزية الفعالة ترتبط بوضوح المسؤوليات والموارد وآليات التنسيق والمساءلة، وليس بمجرد نقل الاختصاصات شكلياً (OECD, 2020).

3-2 القدرات المالية والفنية

لا يمكن فصل القدرة التخطيطية للإدارة المحلية عن قدرتها المالية والتنفيذية. فحتى إذا تمكنت الإدارة المحلية من تحديد فجوة تنموية أو خدمة ذات أولوية باستخدام أدوات تحليلية متقدمة، فإن قدرتها على الاستجابة لهذه الفجوة تظل مرتبطة بمدى توافر الموارد وبالمرونة المتاحة في استخدامها. وتشير الأدبيات المتعلقة بالإدارة المحلية في مصر إلى استمرار الاعتماد على المركز في جوانب مهمة من التمويل والقرار، وهو ما يحد من مساحة المبادرة المحلية (Arab Forum for Alternatives, 2023; The Hague Academy for Local Governance, 2024). ولذلك، فإن الحديث عن التخطيط الذكي ينبغي ألا ينحصر في البعد التقني، بل يجب أن يتضمن القدرة على تحويل مخرجات التخطيط إلى قرارات وبرامج وموازنات. وعلى الجانب الفني، تمثل الفجوة في القدرات البشرية تحدياً موازياً. فالتخطيط الذكي يحتاج إلى مهارات تتجاوز إعداد الخطط التقليدية لتشمل تحليل البيانات، ونظم المعلومات الجغرافية، وإدارة قواعد البيانات، وتحليل المؤشرات، وإدارة المشروعات، وتفسير نتائج النماذج التنبؤية. ولا يعني ذلك ضرورة تحويل جميع العاملين في الإدارة المحلية إلى متخصصين في الذكاء الاصطناعي، وإنما يتطلب بناء مزيج مؤسسي من المهارات يسمح بفهم الأدوات واستخدام نتائجها بصورة صحيحة.

وتوفر الخبرات المتراكمة في برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر مثلاً مهماً على أهمية الجمع بين تطوير القدرات وتحسين آليات التخطيط والاستثمار المحلي. فالقيمة الأساسية لهذه التجربة بالنسبة للورقة لا تكمن في إنشاء هياكل جديدة وتكرارها في كل محافظة، وإنما في استخلاص آليات العمل التي أثبتت فاعليتها، ودمج الدروس المستفادة منها داخل المنظومة القائمة (World Bank, 2021, 2023, 2025). وهنا تظهر إحدى أهم التحولات التي تقترحها الورقة: فبدلاً من إنشاء وحدات متخصصة جديدة في كل مستوى إداري لمواكبة التخطيط الذكي، ينبغي إعطاء الأولوية لتطوير القدرات داخل المؤسسات القائمة،

واستخدام آليات التدريب والدعم الفني والشراكات المؤسسية عند الحاجة، بحيث يصبح التحول الرقمي امتدادًا للإصلاح الإداري وليس طبقة إدارية إضافية فوقه.

4-2 البيانات والتحول الرقمي

تمثل بيانات البنية الأساسية للتخطيط المحلي الذي. غير أن التحدي في الحالة المصرية لا يرتبط فقط بكمية البيانات المتاحة، وإنما بمدى تكاملها وجودتها وقابليتها للاستخدام المكاني والمؤسسي. فوجود قواعد بيانات قطاعية متعددة لا يعني بالضرورة وجود قاعدة معرفية مشتركة يمكن استخدامها في اتخاذ القرار المحلي. وتكتسب نظم المعلومات الجغرافية أهمية خاصة في هذا السياق؛ لأنها تتيح ربط البيانات الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية والخدمية بالموقع، وتحويل البيانات من مؤشرات منفصلة إلى صورة مكانية يمكن استخدامها في تحديد فجوات الخدمات وتحليل التفاوتات وتوجيه الاستثمارات. ويتسق ذلك مع مبادئ التخطيط العمراني والإقليمي المتكامل التي تؤكد أهمية الترابط بين المستويات المكانية والقطاعية في عملية التخطيط (UN-Habitat, 2015). وقد حققت الدولة المصرية خطوات مهمة في مجال التحول الرقمي ورقمنة الخدمات الحكومية وتطوير البنية المعلوماتية. إلا أن الانتقال من رقمنة الخدمة إلى ذكاء القرار يمثل مرحلة مختلفة نوعيًا. فالمنصة الرقمية التي تتيح للمواطن الحصول على خدمة إلكترونيًا تحقق مكسبًا إداريًا مهمًا، لكنها لا تصبح أداة للتخطيط الذي إلا عندما تُستخدم البيانات الناتجة عنها بصورة منظمة لفهم الطلب على الخدمات، ورصد الأنماط المكانية، وتحديد الاختناقات، ودعم القرارات المستقبلية. ومن هنا، ينبغي النظر إلى البيانات الناتجة عن الخدمات المحلية باعتبارها أحد الأصول التخطيطية التي يمكن توظيفها، مع مراعاة قواعد الخصوصية وحوكمة البيانات وجودتها. كما ينبغي تطوير معايير مشتركة لتبادل البيانات بين الجهات، بما يقلل من مشكلة الجزر المعلوماتية المنفصلة.

5-2 المشاركة والمساءلة

لا يكتمل التخطيط المحلي الذي بمجرد البيانات الحكومية؛ لأن بعض المعلومات الأكثر أهمية حول جودة الخدمات واحتياجات السكان لا تظهر بصورة كافية في قواعد البيانات الإدارية. ولذلك تمثل المشاركة المجتمعية مصدرًا مكملًا للبيانات الرسمية، كما تمثل إحدى آليات تعزيز المساءلة والثقة. وقد شهدت مصر مبادرات وبرامج تنموية تضمنت أشكالًا مختلفة من المشاركة والتشاور المحلي، إلا أن التحدي يتمثل في مدى انتظام المشاركة وإدماج نتائجها في دورة صنع القرار. فالمشاركة الفعالة لا ينبغي أن تقتصر على استطلاع الرأي أو تلقي الشكاوى، وإنما ينبغي أن تمتد إلى تحديد المشكلات، وترتيب الأولويات، ومتابعة التنفيذ، وتقييم النتائج (UNDP, 2022a, 2023a). ومن هذا المنظور، يمكن للتكنولوجيا أن توسع نطاق المشاركة، من خلال الخرائط التفاعلية، والاستبيانات الرقمية، ومنصات رصد المشكلات، ولوحات المتابعة العامة. لكن التحول الرقمي لا ينبغي أن يؤدي إلى استبعاد الفئات التي لا تمتلك القدرة أو الاتصال الكافي بالمنصات الرقمية؛ ولذلك تظل المشاركة الحضرية والمجتمعية التقليدية مكملة للأدوات الرقمية، بما يحقق نموذجًا هجينًا أكثر شمولًا. وتتصل المشاركة كذلك بالمساءلة؛ إذ إن

نشر مؤشرات الأداء بصورة مبسطة ومحدثة يسمح للمواطنين وأصحاب المصلحة بمتابعة ما تحقق مقارنة بما تم التخطيط له. ومن ثم، فإن لوحة القيادة المحلية المقترحة في هذه الورقة لا ينبغي النظر إليها كأداة فنية فقط، وإنما كأداة للشفافية والمساءلة العامة.

6-2 المدن الجديدة والجهود الحكومية القائمة: من الخبرة المنفصلة إلى التعلم المؤسسي

يمثل إدماج المدن الجديدة في تحليل التخطيط المحلي الذي أحد الجوانب التي تحتاج إلى تجاوز مجرد عرضها باعتبارها تجربة عمرانية أو تقنية. فهذه المدن تمثل في الواقع تجربة مؤسسية متراكمة في التخطيط والتنمية العمرانية وإدارة البنية الأساسية وتطبيق بعض الأدوات الرقمية، ولذلك يمكن أن تكون مصدرًا للتعلم المؤسسي إذا تم تحليل خبرتها وربطها باحتياجات المدن والمحافظات القائمة. وقد ارتبط تطور المدن الجديدة في مصر بتوسع الدولة في استخدام أدوات التخطيط العمراني والبنية الأساسية الحديثة، كما شهد عدد من المدن توجهات متزايدة نحو الحلول الرقمية والخدمات الذكية. غير أن القيمة التخطيطية لهذه التجربة لا تكمن في افتراض أن نموذج المدينة الجديدة يمكن نسخه تلقائيًا في جميع الوحدات المحلية؛ فالاختلاف في السكان والموارد والهياكل المؤسسية ودرجة النضج العمراني يجعل النقل المباشر للنموذج غير مناسب.

وعليه، تقترح الورقة الانتقال من التعامل مع المدن الجديدة باعتبارها مشروعات منفصلة إلى التعامل معها باعتبارها بيئات للتجريب والتعلم. ويشمل ذلك تحليل نظم البيانات المستخدمة فيها، وآليات إدارة الخدمات، ونظم المتابعة، واستخدام نظم المعلومات الجغرافية، وتطبيقات الإدارة الرقمية، ثم تقييم مدى صلاحية نقل بعض هذه الأدوات إلى المدن القائمة. والأهم أن تقييم المدن الجديدة ينبغي ألا يقتصر على حجم الاستثمارات أو عدد الوحدات السكنية أو البنية الأساسية المنشأة، بل ينبغي أن يمتد إلى قدرتها على إنتاج علاقات اقتصادية واجتماعية ووظيفية مع محيطها الإقليمي. فالتخطيط الذكي لا يقيس ذكاء المدينة بمعزل عن شبكة العلاقات التي تربطها بالإقليم، وإنما ينظر إلى المدينة باعتبارها عقدة ضمن منظومة مكانية أوسع. وبناءً على ذلك، ترى الورقة أن إدماج المدن الجديدة في منظومة التخطيط المحلي الذكي يمكن أن يتم من خلال ثلاثة مسارات مترابطة: إدماج بيانات المدن الجديدة ومؤشرات أدائها في قواعد البيانات المكانية والتنموية ذات الصلة؛ وربط تخطيطها الوظيفي والاقتصادي والخدمي بالمحافظات والمراكز والمناطق المحيطة؛ واستخدام بعض المدن الجديدة كبيئات تجريبية لتطبيقات التخطيط الرقمي والتحليلات المتقدمة، ثم تقييم نتائجها قبل التوسع في استخدامها.

وتتضح القيمة التحليلية لهذا الإدماج عندما تُقرأ خبرة المدن الجديدة في ضوء الفجوات التي تواجه الإدارة المحلية. فالمدن الجديدة توفر خبرات متقدمة نسبيًا في إدارة البيانات والبنية الأساسية والتخطيط العمراني واستخدام الأدوات الرقمية، بينما تتمثل الفجوة في إمكانية تحويل هذه الخبرات من نطاق المشروع أو المدينة إلى معرفة مؤسسية قابلة للتشارك والاستفادة داخل المنظومة المحلية الأوسع. ومن ثم، لا تقترح الورقة نقل نموذج مؤسسي كامل من المدن الجديدة إلى الوحدات المحلية،

وإنما نقل الأدوات والخبرات القابلة للتكيف، بعد اختبار ملاءمتها للسياقات المحلية المختلفة. وبهذا المعنى، تصبح العلاقة بين المدن الجديدة والإدارة المحلية علاقة تعلم متبادل وليست علاقة تبعية أو إحلال؛ إذ يمكن للمدن الجديدة أن توفر بيئات لاختبار الأدوات الرقمية والتحليلات المكانية، بينما توفر المدن والمحافظات القائمة سياقات أكثر تنوعاً لاختبار قدرة هذه الأدوات على العمل في بيئات ذات موارد وقدرات ومشكلات مختلفة. ويتيح هذا الربط بناء مسار تدريجي للتعلم المؤسسي، يبدأ بالتجريب، ثم التقييم، ثم التكيف، ثم التوسع في الأدوات التي تثبت قابليتها للتطبيق. ولا يقتصر هذا المنطق على المدن الجديدة، بل يمتد إلى البرامج الحكومية القائمة في مجال التنمية المحلية والتحول الرقمي؛ بحيث تُعامل نتائج هذه البرامج باعتبارها مصادر للتعلم والتطوير داخل المؤسسات القائمة، وليس مبرراً لإنشاء هياكل موازية جديدة. وبهذا يصبح التحدي الحقيقي هو بناء آلية مستمرة لاستخلاص الدروس وتبادل البيانات والخبرات بين المبادرات، وربطها بدورة التخطيط المحلي، بما يحول تعدد المبادرات من مصدر محتمل للتجزؤ إلى رصيد مؤسسي قابل للتراكم.

2-7 الفجوة بين التوجهات الاستراتيجية والقدرات التنفيذية

تكشف قراءة الأبعاد السابقة أن التحدي أمام التخطيط المحلي الذكي في مصر ليس تحدياً تكنولوجياً بالدرجة الأولى. فالدولة تمتلك بالفعل بنية وطنية متقدمة نسبياً في مجالات التحول الرقمي، وتطوير البيانات، والتخطيط التنموي، كما راكمت خبرات مهمة من برامج التنمية المحلية والمدن الجديدة. إلا أن التحدي يتمثل في تحويل هذه الموارد المتفرقة إلى قدرة مؤسسية محلية مستمرة على استخدام البيانات والتكنولوجيا في صنع القرار. ويمكن تلخيص الفجوة الراهنة في خمسة مستويات مترابطة:

- فجوة الاختصاص: الحاجة إلى مزيد من الوضوح في توزيع الوظائف والمسؤوليات بين المركز والمحليات.
- فجوة الموارد: محدودية المرونة في استخدام الموارد مقارنة باحتياجات التخطيط المحلي.
- فجوة القدرات: تفاوت الخبرات البشرية والفنية بين الوحدات المحلية.
- فجوة البيانات: عدم اكتمال التكامل بين قواعد البيانات القطاعية والمكانية.
- فجوة المشاركة: الحاجة إلى جعل مشاركة المواطنين جزءاً منتظماً من دورة التخطيط وليس نشاطاً منفصلاً.

ومن ثم، فإن الاستجابة الأكثر واقعية لهذه الفجوة لا تتمثل في إنشاء منظومة مؤسسية جديدة موازية، وإنما في إعادة تنظيم العلاقة بين المكونات القائمة وربطها ببعضها. فالإدارة المحلية تحتاج إلى بيانات أفضل، ولكن البيانات تحتاج إلى جهة قادرة على استخدامها؛ وهذه الجهة تحتاج إلى صلاحيات وموارد؛ والصلاحيات تحتاج إلى مساءلة؛ والمساءلة تحتاج إلى مشاركة وشفافية. ومن هنا تتضح الطبيعة التكاملية للتخطيط المحلي الذكي. وتأسيساً على ذلك، فإن القيمة المضافة للتخطيط المحلي الذكي لا تتمثل في إضافة طبقة مؤسسية جديدة إلى النظام القائم، وإنما في تحويل الخبرات والبيانات والأدوات المتاحة بالفعل إلى قدرة تخطيطية محلية مترابطة، بحيث تصبح المبادرات الحكومية القائمة والمدن الجديدة وبرامج التنمية المحلية مصادر للتعلم والتطوير داخل المنظومة، لا مسارات منفصلة عنها.

3- السياسات الحالية للدولة في مجال الإدارة المحلية والتخطيط الذكي في مصر

لا يمكن تقييم فرص تفعيل دور الإدارة المحلية في التخطيط المحلي الذكي بمعزل عن السياسات والإجراءات التي تبنتها الدولة المصرية خلال السنوات الأخيرة في مجالات التنمية المستدامة، والتخطيط والاستثمار العام، والتنمية المحلية، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وتطوير المدن الجديدة. فهذه السياسات لا تمثل مسارات منفصلة تمامًا، وإنما تشكل مجموعة من المكونات التي يمكن أن تتكامل تدريجيًا لتوفير البيئة المؤسسية والمعلوماتية والتكنولوجية اللازمة لتطوير التخطيط المحلي. وتكشف مراجعة هذه السياسات عن مفارقة مهمة. فمن ناحية، طورت الدولة خلال السنوات الأخيرة عددًا من الأدوات والمنصات والبرامج التي توفر عناصر أساسية للتخطيط القائم على البيانات، كما عززت توجهات توطین أهداف التنمية المستدامة وربط التخطيط بالنتائج والمتابعة. ومن ناحية أخرى، لا تزال العلاقة بين هذه المكونات وبين دورة التخطيط المحلية بحاجة إلى مزيد من التكامل المؤسسي والوظيفي. ولذلك، فإن القضية الأساسية ليست غياب السياسات، وإنما كيفية تحويل السياسات والمبادرات القائمة إلى منظومة مترابطة تدعم قدرة الإدارة المحلية على التشخيص والتخطيط واتخاذ القرار والمتابعة. ويكتسب هذا المنظور أهمية إضافية في ضوء الملاحظة الأساسية التي تنطلق منها الورقة: لا ينبغي أن يؤدي اقتراح التخطيط المحلي الذكي إلى إنشاء طبقة مؤسسية جديدة فوق المؤسسات القائمة، بل إلى تطوير قدرة المؤسسات القائمة على استخدام البيانات والتكنولوجيا وتحسين التنسيق بينها.

3-1 الإطار الدستوري والقانوني والسياسات المؤسسية القائمة

يمثل الإطار الدستوري والقانوني نقطة البداية في تحديد طبيعة العلاقة بين الدولة المركزية والمستويات المحلية، وقد أرسى الدستور المصري أساسًا دستوريًا صريحًا لدعم اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، ونظم عددًا من عناصر الإدارة المحلية، بما في ذلك الوحدات الإدارية، والموازنات المحلية، واختصاصات القيادات المحلية والمجالس المحلية، مع إحالة جانب مهم من تفاصيل التطبيق إلى التشريع المنظم (دستور جمهورية مصر العربية، 2014، المواد 175–183). وربط ذلك بإعادة تنظيم العلاقة بين المستويات الحكومية المختلفة وبوجود آليات للتمثيل والمساءلة المحلية. غير أن الانتقال من النصوص الدستورية إلى الممارسة المؤسسية يظل عملية تدريجية ومعقدة، وهو ما انعكس في استمرار بعض مظاهر المركزية وتداخل الاختصاصات والتحديات المرتبطة بتفعيل الإدارة المحلية (Arab Forum for Alternatives, 2023; The Hague Academy for Local Governance, 2024).

ومن منظور التخطيط الذكي، لا تكمن أهمية الإطار القانوني في تحديد الجهة المسؤولة عن التخطيط فقط، وإنما في تحديد من يملك البيانات، ومن يستطيع استخدامها، ومن يملك صلاحية تحويل نتائج التحليل إلى قرار، ومن يتحمل مسؤولية النتائج. فكلما كانت هذه السلسلة المؤسسية غير واضحة، أصبحت التكنولوجيا أقل قدرة على إنتاج أثر حقيقي. وعليه، لا تقترح الورقة إنشاء إطار قانوني منفصل للتخطيط الذكي، وإنما ترى أن الأولوية تتمثل في مراجعة وتطوير القواعد والإجراءات

القائمة بما يسمح باستخدام البيانات الرقمية والمكانية بصورة منتظمة داخل دورة التخطيط المحلية، مع تحديد مسؤوليات الجهات المختلفة وآليات التنسيق وتبادل البيانات. وهذا ينسجم مع المبدأ الذي اعتمدته الورقة منذ القسم الأول، وهو أن التخطيط المحلي الذكي ليس نظامًا مؤسسيًا موازيًا، وإنما طبقة تطويرية داخل منظومة التخطيط والإدارة القائمة.

2-3 سياسات الإدارة المحلية واللامركزية

تتصل سياسات الإدارة المحلية مباشرة بإمكانات تطبيق التخطيط الذكي؛ إذ لا يمكن للإدارة المحلية أن تستفيد بصورة كاملة من أدوات التحليل والبيانات إذا كانت حدود اختصاصها في تحديد الأولويات أو إدارة الموارد غير واضحة. وقد أظهرت الأدبيات الخاصة بالإدارة المحلية في مصر أن مسار اللامركزية واجه تحديات تتعلق بتوزيع الاختصاصات والموارد والقدرات وآليات المساءلة (Arab Forum for Alternatives, 2023; The Hague Academy for Local Governance, 2024). ولذلك، فإن تطوير التخطيط المحلي الذكي لا ينبغي أن يُفهم باعتباره بديلاً عن اللامركزية أو مدخلاً لإعادة تعريفها، وإنما باعتباره أداة داعمة لتحسين ممارسة الاختصاصات المحلية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار المستند إلى الأدلة، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة في حدود الاختصاصات التي يقررها الإطار القانوني والتنظيمي. فالبيانات المكانية ومؤشرات الأداء يمكن أن تساعد في تحديد الفروق بين الوحدات المحلية، كما يمكن أن توفر أساسًا أكثر موضوعية لتخصيص الموارد ومتابعة النتائج. وفي المقابل، فإن منح المستوى المحلي مساحة أكبر لتحديد الأولويات دون توفير نظم معلومات ومؤشرات أداء قد يؤدي إلى تفاوت في جودة القرارات. ومن هنا، تقترح الورقة الربط بين التدرج في اللامركزية والتدرج في التخطيط الذكي، بحيث ترتبط كل خطوة في توسيع الاختصاصات المحلية بثلاثة عناصر: اختصاص محدد وواضح، موارد مناسبة لتنفيذ الاختصاص، مؤشرات أداء وآليات مساءلة تسمح بتقييم النتائج. وبذلك تصبح اللامركزية عملية مؤسسية قابلة للقياس والتقييم، وليس مجرد انتقال شكلي للاختصاصات.

3-3 سياسات التخطيط والتنمية والاستثمار العام

شهدت منظومة التخطيط والتنمية في مصر تطورًا باتجاه تعزيز التخطيط القائم على الأدلة، وربط عملية إعداد الخطط والبرامج بمتابعة التنفيذ وقياس النتائج. كما ارتبط ذلك بتطوير أدوات التخطيط والاستثمار والمتابعة، وبمحاولات تعزيز الاتساق بين الأولويات الوطنية والمشروعات المنفذة على المستويات المختلفة (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية 2020a و2025d). وتشكل هذه التطورات أساسًا مهمًا للتخطيط المحلي الذكي؛ لأن التخطيط الذكي لا يبدأ من الصفر، بل يستفيد من دورة التخطيط والاستثمار والمتابعة القائمة، ثم يضيف إليها مستوى أعلى من التحليل المكاني والتكامل البياني والمشاركة. وتتمثل الفجوة الرئيسة هنا في ضرورة زيادة قدرة المستوى المحلي على استخدام مخرجات التحليل في صياغة البدائل وترتيب الأولويات. فالتخطيط القائم على الأدلة لا يكتفى بمجرد امتلاك بيانات أو مؤشرات وطنية، وإنما يتطلب أن تصل هذه البيانات

إلى المستوى الذي تُحدد عنده الاحتياجات اليومية والخدمية والاستثمارية. وبالتالي، فإن التطوير المقترح لا يتمثل في إنشاء دورة تخطيط جديدة، وإنما في تطوير الدورة الحالية بحيث يصبح استخدام البيانات المكانية ومؤشرات الأداء جزءًا منتظمًا من مراحل: تشخيص الاحتياجات - تحديد الأولويات - إعداد البرامج - تخصيص الموارد - التنفيذ - المتابعة - التقييم - إعادة ترتيب الأولويات. وهذا الربط هو أحد أهم شروط الانتقال من التخطيط التقليدي إلى التخطيط المحلي الذكي.

4-3 التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

تمثل سياسات التحول الرقمي أحد أهم المكونات التي يمكن البناء عليها في تطوير الإدارة المحلية. فقد شهدت مصر توسعًا في رقمنة الخدمات الحكومية وتطوير البنية الرقمية والمراكز التكنولوجية، بما ساهم في تقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية وتحسين الوصول إلى الخدمات. غير أن الورقة تميز بوضوح بين مستويين: الأول: رقمنة الإجراءات والخدمات، والثاني: استخدام البيانات الرقمية في صنع القرار. فالانتقال من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية يمثل خطوة مهمة في تحديث الإدارة، لكنه لا يعني تلقائيًا أن الإدارة أصبحت "ذكية". لكي يتحقق المستوى الثاني، يجب أن تتحول البيانات الناتجة عن الخدمات والمعاملات إلى مدخلات لتحليل الاحتياجات والتنبؤ بالطلب وقياس الأداء.

وفي هذا السياق، توفر الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي إطارًا يمكن الاستفادة منه في تطوير تطبيقات حكومية أكثر تقدمًا، مع ضرورة مراعاة جودة البيانات والحوكمة والمسؤولية البشرية عند استخدام النماذج الخوارزمية (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2025) و (2021) UNESCO. ولا تقدم هذه الورقة التطبيقات التالية باعتبارها ممارسات محلية قائمة بالضرورة، وإنما باعتبارها مجالات محتملة للاستخدام التدريجي يمكن اختبارها وتقييمها في ضوء جاهزية البيانات والقدرات المؤسسية. ويمكن تصور الاستخدام المحلي للذكاء الاصطناعي في مجالات محددة، مثل: تحليل أنماط الطلب على بعض الخدمات، تحليل الشكاوى وتحديد التركزات المكانية للمشكلات؛ والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لبعض الخدمات، دعم صيانة البنية الأساسية؛ ومقارنة أداء الوحدات المحلية، محاكاة بعض البدائل التخطيطية قبل اتخاذ القرار. لكن هذه التطبيقات ينبغي أن تبدأ باعتبارها أدوات مساعدة لصانع القرار، لا أدوات تحل محل المسؤولية المؤسسية والقانونية للجهة المختصة. وهذا يتسق مع المبادئ الدولية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي المسؤول والشفافية والمساءلة (OECD, 2024; UNESCO, 2021).

5-3 سياسات توطین أهداف التنمية المستدامة

تمثل عملية توطین أهداف التنمية المستدامة إحدى أهم حلقات الربط بين المستوى الوطني والمستوى المحلي. فقد عملت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على تطوير تقارير لتوطین أهداف التنمية المستدامة على مستوى المحافظات، بما يتيح رصد الفروق المكانية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التدخل (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2021 و 2025 e).

وتكمن أهمية هذه السياسة بالنسبة للورقة في أنها توفر مادة معرفية يمكن أن تشكل أساسًا للتخطيط المحلي القائم على الأدلة. فبدل النظر إلى أهداف التنمية المستدامة باعتبارها أهدافًا وطنية مجردة، يسمح التوطين بتحويلها إلى مؤشرات مكانية تكشف الاختلافات بين المحافظات. غير أن القيمة الكاملة لهذه التقارير لا تتحقق بمجرد إنتاج المؤشرات؛ إذ ينبغي أن تنتقل نتائج التوطين إلى دورة التخطيط والاستثمار والمتابعة. ولذلك، تتمثل الأولوية في بناء حلقة مؤسسية واضحة: مؤشرات التوطين - تحديد الفجوات المحلية - ترتيب الأولويات - تصميم التدخلات - إدراجها في الخطط والموازنات - تخصيص الموارد - التنفيذ - متابعة النتائج - إعادة ترتيب الأولويات. وبهذا تصبح عملية توطين أهداف التنمية المستدامة جزءًا من آلية صنع القرار المحلي، وليس مجرد عملية رصد وإصدار تقارير. ويتفق هذا التوجه مع الأدبيات التي تؤكد أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة يتطلب حوكمة متعددة المستويات وربط الأهداف العالمية بالسياقات المحلية وقدرات المؤسسات المحلية (Ilgrioglu, Ostry, & Allam, 2020; UNDP, 2022a; United Nations in Egypt, 2024).

6-3 برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر: خبرة قابلة للتعلم وليس هيكلًا ينبغي نسخه

يعد برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر (UELDP) من أهم الخبرات الحكومية التي يمكن الاستفادة منها عند التفكير في تطوير التخطيط المحلي. وقد ركز البرنامج على تحسين بيئة التنمية الاقتصادية المحلية وتعزيز قدرات المحافظات والوحدات ذات الصلة، وربط الاستثمارات بالأولويات المحلية ومؤشرات الأداء. (World Bank, 2021, 2023, 2025). وتتمثل أهمية البرنامج بالنسبة للورقة في أنه يقدم مثالًا عمليًا على إمكانية الانتقال من العلاقة التقليدية بين المركز والمحليات إلى نموذج أكثر اعتمادًا على التمكين المحلي مع وجود معايير ومتابعة مركزية. لكن الملاحظة المهمة التي ينبغي التأكيد عليها هنا هي أن الورقة لا تقترح إنشاء وحدات أو هياكل مماثلة في كل محافظة باعتبارها الحل للتخطيط الذكي. فالمغزى الحقيقي للتجربة هو التعلم المؤسسي: ما الآليات التي حسنت التخطيط والاستثمار؟ وما أدوات المتابعة التي أثبتت فاعليتها؟ وما المهارات التي احتاجتها المحافظات؟ وكيف يمكن دمج هذه الدروس داخل المؤسسات القائمة؟ وبذلك تتحول تجربة بصعيد مصر من "نموذج مؤسسي يجب نسخه" إلى مصدر خبرة يمكن دمجها في عملية تطوير الإدارة المحلية تدريجيًا. وهذه النقطة مهمة بصورة خاصة في ضوء ملاحظة التحكيم المتعلقة بالمبالغة في استحداث هياكل جديدة؛ إذ إن الاستفادة من التجارب القائمة أكثر واقعية وأقل تكلفة من إنشاء بنية مؤسسية موازية.

7-3 المدن الجديدة والمدن الذكية: من المشروعات المنفصلة إلى أدوات التعلم والتجريب

تحتل المدن الجديدة موقعًا مهمًا في منظومة التنمية العمرانية المصرية، كما ارتبط بعضها بتطبيقات رقمية ومكونات للمدن الذكية وإدارة الخدمات والبنية المعلوماتية. وتوفر هذه التجارب مجالًا عمليًا يمكن من خلاله اختبار بعض أدوات التخطيط الرقمي قبل توسيع استخدامها. غير أن القيمة المضافة للمدن الجديدة لا ينبغي أن تختزل في كونها "مدنًا ذكية"، بل في قدرتها على توفير خبرة قابلة للتقييم والتعلم. ومن ثم، تقترح الورقة ثلاثة مستويات للتعامل مع هذه التجارب: المستوى الأول- التعلم

التقني: دراسة نظم البيانات، والمنصات، ونظم المعلومات الجغرافية، وآليات إدارة الخدمات. المستوى الثاني- التعلم التخطيطي: تحليل كيفية استخدام البيانات في التخطيط العمراني وإدارة البنية الأساسية وتحديد الاحتياجات. المستوى الثالث- التعلم الإقليمي: تقييم العلاقة بين المدينة الجديدة ومحيطها من حيث الوظائف الاقتصادية، وحركة السكان، والخدمات، والنقل، وسوق العمل. وهنا تنتقل الورقة من السؤال: "كيف نجعل المدينة الجديدة ذكية؟" إلى سؤال أكثر أهمية: "كيف يمكن أن تسهم تجربة المدينة الجديدة في جعل منظومة التخطيط الإقليمية والمحلية أكثر ذكاءً؟". وتعد هذه النقلة ضرورية حتى لا تتحول المدن الجديدة إلى جزر عمرانية وتقنية منفصلة عن سياقها الإقليمي. ولذلك ينبغي إدراج بياناتها ومؤشرات أدائها ضمن منظومة التحليل المكاني والتنوع الاقتصادي والخدمات والبنية الأساسية على مستوى الإقليم. ولا يعني ذلك إخضاع المدن الجديدة بالضرورة إلى ترتيبات مؤسسية جديدة، وإنما تعزيز الربط المعلوماتي والتخطيطي بينها وبين المحافظات والمراكز والمجتمعات المحيطة. وبذلك تصبح المدن الجديدة جزءاً من منظومة التعلم والتجريب والتقييم، لا مساراً مؤسسياً منفصلاً عن منظومة الإدارة المحلية والتخطيط الإقليمي.

8-3 التقييم التكاملي للسياسات القائمة

تكشف القراءة السابقة أن الدولة تمتلك بالفعل مجموعة واسعة من اللبانات اللازمة لبناء تخطيط محلي أكثر ذكاءً، وتمثل هذه اللبانات في: الإطار الاستراتيجي لرؤية مصر 2030، ومنظومة توطين أهداف التنمية المستدامة، وأدوات التخطيط والاستثمار والمتابعة، وبرامج التنمية المحلية، والبنية الرقمية والمراكز التكنولوجية، والاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي، والخبرات المتراكمة في المدن الجديدة والمدن الذكية، وقواعد البيانات الحكومية ونظم المعلومات المكانية. غير أن هذه المكونات لا تعمل بالضرورة بوصفها منظومة واحدة متكاملة على المستوى المحلي. ولذلك يمكن تحديد الفجوة الحالية في خمسة أبعاد رئيسة، على النحو المبين بالجدول الآتي.

جدول رقم (3)

الأبعاد اللازمة لبناء تخطيط محلي أكثر ذكاءً في مصر

البعد	ما هو قائم	الفجوة التي يكشفها التحليل
مؤسسي	مؤسسات وبرامج متعددة ذات صلة بالتنمية والتخطيط	الحاجة إلى تنسيق أفضل بين الأدوار القائمة
تخطيطي	أدوات للتخطيط والاستثمار والمتابعة	الحاجة إلى دمج التحليل المكاني والبياني بصورة أعمق
معلوماتي	قواعد بيانات ومنصات رقمية متعددة	الحاجة إلى التكامل والمعايير المشتركة وتبادل البيانات
محلي	تجارب تنمية وبرامج لدعم المحافظات	الحاجة إلى توسيع التعلم المؤسسي وبناء القدرات
تقني	بنية رقمية واستراتيجية للذكاء الاصطناعي	الحاجة إلى نقل الاستخدام من رقمنة الخدمة إلى دعم القرار
إقليمي	مدن جديدة ومشروعات تنمية واسعة	الحاجة إلى تحليل أثرها في محيطها الإقليمي
تشاركي	أشكال مختلفة من المشاركة في البرامج التنموية	الحاجة إلى إدماج المشاركة بصورة منتظمة في دورة التخطيط

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2021, a2025, b2025, e2025)؛ OECD (2020, 2024)؛ World Bank (2021, 2023, 2025)؛ UNDP (2022a, 2023a)؛ The Hague Academy for Local Governance (2024).

وتوضح هذه المصفوفة أن المشكلة لا تتمثل في غياب مكونات التخطيط الذكي، وإنما في ضعف الترابط الوظيفي بينها. فهناك سياسات للتنمية المستدامة، وأخرى للتحويل الرقمي، وبرامج للتنمية المحلية، وتجارب للمدن الجديدة، واستراتيجية للذكاء الاصطناعي؛ إلا أن هذه المكونات تحتاج إلى أن ترتبط بدورة التخطيط المحلية في إطار واضح.

9-3 من تعدد المبادرات إلى تكامل المنظومة

يؤدي تحليل السياسات الحالية إلى نتيجة مركزية تمثل أساساً مباشراً للسياسات المقترحة في القسم الرابع: لا تحتاج مصر بالضرورة إلى سياسة جديدة للتخطيط الذكي بقدر حاجتها إلى دمج وتطوير السياسات القائمة بحيث تعمل بصورة أكثر تكاملاً على المستوى المحلي. فسياسة توطین أهداف التنمية المستدامة توفر المؤشرات والأولويات؛ ومنظومة التخطيط توفر دورة إعداد البرامج والاستثمارات؛ والتحول الرقمي يوفر البنية والأدوات؛ والذكاء الاصطناعي يوفر إمكانيات التحليل والاستشراف؛ وبرامج التنمية المحلية تقدم خبرات عملية في التمكين وبناء القدرات؛ والمدن الجديدة توفر بيئات للتجريب والتعلم. ومن ثم، فإن القيمة المضافة للسياسة المقترحة لا تكمن في إضافة برنامج جديد إلى هذه القائمة، وإنما في إنشاء روابط وظيفية أقوى بين مكوناتها داخل المؤسسات القائمة. وبهذا تنتقل الورقة بصورة طبيعية إلى القسم الرابع؛ فبعد أن تم في القسم الثاني تشخيص الفجوات، وفي هذا القسم تحليل ما هو قائم بالفعل، يصبح السؤال التالي هو: كيف يمكن تحويل هذه المكونات المتفرقة إلى منظومة تخطيط محلي ذكي متكاملة، تدريجية، وقابلة للتنفيذ، دون استحداث هياكل مؤسسية غير ضرورية؟ وهذا هو المدخل الذي ستبنى عليه منظومة السياسات المقترحة وخريطة التنفيذ ومصفوفة السياسات في القسم الرابع.

4- منظومة السياسات المقترحة لتفعيل دور الإدارة المحلية في التخطيط الذكي في مصر

1-4 المنطلق الإصلاحي لمنظومة السياسات

تنطلق منظومة السياسات المقترحة في هذه الورقة من نتيجة أساسية توصل إليها التحليل السابق، مؤداها أن التحدي الذي تواجهه مصر في مجال التخطيط المحلي الذكي لا يرتبط أساساً بغياب المؤسسات أو البرامج أو الأدوات الرقمية، وإنما بضعف التكامل الوظيفي والمؤسسي والبياني بين مكونات قائمة بالفعل. ومن ثم، فإن السياسة الأكثر واقعية وقابلة للتنفيذ لا تتمثل في إنشاء منظومة مؤسسية جديدة موازية، وإنما في تطوير المنظومة القائمة تدريجياً وتحويلها إلى منظومة تخطيط محلي أكثر تكاملاً واعتماداً على البيانات. ويعني ذلك إعادة النظر في العلاقة بين المؤسسات القائمة وأدوارها، وتحسين تدفق المعلومات بينها، وربط التخطيط بالموازنة والتنفيذ والمتابعة، وتوسيع قدرة الإدارة المحلية على استخدام البيانات والتحليل المكاني في حدود اختصاصاتها القانونية، مع الإفادة من البنية الرقمية والتجارب الحكومية القائمة. "وتظل هذه العملية محكومة بالإطار الدستوري والتشريعي المنظم للإدارة المحلية، بحيث يتم التدرج في نقل الوظائف أو تفويضها وفقاً لما تسمح به القواعد القانونية النافذة، وبما يضمن وضوح المسؤولية وعدم تعارض الاختصاصات." ويستند هذا المدخل إلى مبدأ "التكامل قبل

الاستحداث"؛ أي أن إنشاء أي لجنة أو وحدة أو آلية جديدة لا يكون نقطة البداية، وإنما يأتي فقط إذا أثبت التقييم وجود فجوة مؤسسية لا يمكن معالجتها من خلال تفعيل اختصاص قائم، أو إعادة توزيع الأدوار، أو تحسين آليات التنسيق بين الجهات القائمة. ويهدف هذا المبدأ إلى الحد من ازدواجية الاختصاصات وتعدد مستويات اتخاذ القرار، وهي إحدى المشكلات التي سبق أن كشفت عنها مرحلة التشخيص. كما تنبئ الورقة مفهومًا تدريجيًا للمركزية؛ فلا تقترح نقلًا عامًا وفوريًا للاختصاصات، وإنما لامركزية وظيفية متدرجة تقوم على نقل الوظائف التي يمكن أداؤها بكفاءة على المستوى المحلي، بالتزامن مع توفير الموارد والقدرات وآليات المساءلة اللازمة. ووفق هذا المنظور، يحتفظ المستوى المركزي بوظائف وضع السياسات والمعايير الوطنية والتنسيق وضمان العدالة المكانية، بينما تتوسع المستويات المحلية تدريجيًا في التشخيص وتحديد الأولويات وإعداد البرامج ومتابعة التنفيذ في حدود الاختصاص. وعليه، فإن التخطيط المحلي الذكي المقترح لا يمثل جهازًا جديدًا يضاف إلى الجهاز الإداري، بل يمثل طبقة تطوير وتكامل داخل دورة التخطيط القائمة، تجعل البيانات والتحليل المكاني والمشاركة المجتمعية والتقنيات الرقمية أدوات لتحسين القرار، وليس أهدافًا مستقلة بذاتها.

2-4 تفعيل المؤسسات القائمة وإعادة تنظيم الأدوار

تتمثل الأولوية الأولى في تطوير أداء المؤسسات القائمة ذات الصلة بالتخطيط والتنمية المحلية، بدلاً من إنشاء هياكل جديدة. ويشمل ذلك الوزارات والأجهزة المركزية والمحافظات والوحدات المحلية والأجهزة التنفيذية ذات الصلة بالتنمية والتخطيط والبيانات والتحول الرقمي. ويقتضي ذلك أولاً إجراء مراجعة وظيفية للاختصاصات الحالية لتحديد المجالات التي يوجد فيها تداخل أو ازدواجية أو فجوة في المسؤولية، ثم إعادة ضبط مسارات العمل والتنسيق وفق الاختصاصات القانونية القائمة. ولا تستهدف هذه المراجعة تغيير الهيكل الإداري للدولة بقدر ما تستهدف تحسين العلاقة الوظيفية بين مكوناتها. و"كقاعدة إرشادية للتطوير المؤسسي، يمكن أن يتجه توزيع الأدوار نحو أن يركز المستوى المركزي على الإطار والمعايير الوطنية والتنسيق العام، بينما تضطلع المحافظة بدور أكبر في تنسيق الأولويات على المستوى الإقليمي، وتشارك الوحدات المحلية بصورة أوسع في تحديد الاحتياجات المحلية وتصميم التدخلات ومتابعة نتائجها، وذلك في حدود الاختصاصات القانونية والموارد المتاحة". ويكتسب هذا الترتيب أهمية خاصة في التخطيط الذكي؛ لأن توافر البيانات لا يؤدي تلقائياً إلى تحسين القرار ما لم تكن الجهة المسؤولة عن القرار محددة بوضوح، وما لم تكن لديها الصلاحية والقدرة على استخدام هذه البيانات. ومن ثم، فإن الأولوية ليست إنشاء "وحدة تخطيط ذكي" جديدة في كل محافظة، وإنما تطوير الوظائف التخطيطية والمعلوماتية الموجودة بالفعل، وربطها بصورة أكثر انتظاماً بدورة اتخاذ القرار.

3-4 التكامل الرأسي والأفقي داخل المنظومة القائمة

يتطلب التخطيط المحلي الذكي تحسين نوعين من التكامل: الأول: التكامل الرأسي بين المستوى الوطني والمحافظات والوحدات المحلية، بما يضمن انتقال الأهداف والسياسات الوطنية إلى المستوى المحلي، وفي الاتجاه المقابل انتقال البيانات والاحتياجات

والأولويات المحلية إلى المستويات الأعلى. الثاني: التكامل الأفقي داخل المحافظة وبين المديريات والأجهزة التنفيذية والجهات المسؤولة عن قطاعات الخدمات والتنمية. ويهدف هذا التكامل إلى الحد من التعامل القطاعي المنفصل مع مشكلات ترتبط في الواقع ببعضها مكانياً ووظيفياً. ولذلك تقترح الورقة تطوير دورة تخطيط موحدة قدر الإمكان تربط بين: البيانات المحلية - تشخيص الفجوات - تحديد الأولويات - إعداد البدائل - تخصيص الموارد - التنفيذ - المتابعة - تقييم النتائج - التغذية الراجعة وإعادة التخطيط. ويُفترض أن تعمل المنصات الرقمية ونظم المعلومات الجغرافية على دعم هذه الدورة، وليس استبدالها. كما ينبغي توحيد الحد الأدنى من المؤشرات المستخدمة بين مستويات التخطيط المختلفة، بحيث يمكن مقارنة الأداء بين المحافظات والمراكز والمدن والوحدات المحلية، مع السماح في الوقت ذاته بإضافة مؤشرات محلية تعكس خصوصية كل منطقة.

4-4 التمكين التدريجي للإدارة المحلية وربط الصلاحيات بالموارد والأداء

لا يمكن أن يتحول التخطيط المحلي إلى تخطيط ذكي فعال دون معالجة العلاقة بين الصلاحية والموارد والقدرة والمساءلة. فإسناد وظيفة إلى المستوى المحلي دون توفير الموارد اللازمة لممارستها لا يمثل لامركزية فعلية، كما أن زيادة الموارد دون وضوح المسؤولية قد تؤدي إلى ضعف المساءلة. ومن ثم، تقترح الورقة تبني مسار تدريجي للامركزية الوظيفية، يبدأ بمجالات محددة يمكن قياس نتائجها، ثم يتوسع وفقاً لنتائج التقييم. ويجب أن يقترن كل توسع في الصلاحيات بثلاثة شروط: تحديد المسؤولية والاختصاص بصورة واضحة؛ وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة؛ وتطبيق مؤشرات أداء تسمح بتقييم النتائج والمساءلة. ويتيح هذا المدخل الانتقال من مفهوم اللامركزية بوصفها مجرد نقل للاختصاصات إلى مفهوم أكثر عملية يقوم على توزيع الوظائف وفق القدرة على أدائها بكفاءة. كما يسمح بخلق علاقة أكثر توازناً بين المركز والمحليات؛ إذ لا يكون المركز مجرد جهة مانحة للاعتمادات أو مصدر للتوجيهات، ولا تصبح المحليات مطالبة بتحمل مسؤوليات لا تمتلك أدواتها، وإنما يعمل الطرفان داخل إطار واضح من المعايير الوطنية والمرونة المحلية والمساءلة عن النتائج.

4-5 ربط التخطيط المحلي بالموازنة والاستثمار والمتابعة

يمثل الفصل بين إعداد الخطط وتخصيص الموارد وتنفيذ المشروعات أحد أهم القيود التي ينبغي معالجتها. فالتخطيط المحلي الذكي لا تكتمل قيمته بمجرد إنتاج خرائط أو مؤشرات أو قواعد بيانات، وإنما يقاس بقدرته على التأثير في القرارات الفعلية المتعلقة بالاستثمار والخدمات. لذلك، تقترح الورقة أن تصبح نتائج التحليل المحلي للبيانات جزءاً من عملية تحديد أولويات الإنفاق والاستثمار، بحيث يمكن الانتقال تدريجياً من سؤال: "ما المشروعات التي يمكن تمويلها؟" إلى سؤال أكثر ارتباطاً بالأداء: "ما التدخلات التي تعالج أكبر فجوة مكانية وتحقق أعلى أثر تنموي في حدود الموارد المتاحة؟". ويقتضي ذلك تطوير مؤشرات أداء مكانية يمكن استخدامها في ترتيب الأولويات، وربطها بمتابعة التنفيذ وقياس النتائج. "ويمكن ترجمة ذلك تدريجياً إلى

معايير لترتيب أولويات المشروعات، تجمع بين حجم الفجوة المكانية، وعدد المستفيدين، والتكلفة، والأثر التنموي المتوقع، ومدى الاتساق مع الأولويات الوطنية والمحلية."

4-6 بناء منظومة بيانات محلية متكاملة

تعد البيانات الركيزة الأساسية للتخطيط المحلي الذكي. إلا أن الأولوية هنا لا ينبغي أن تكون إنشاء قاعدة بيانات جديدة بالضرورة، وإنما تكامل قواعد البيانات الموجودة وتحسين جودتها وإتاحتها وفق قواعد واضحة للحوكمة وحماية البيانات. "وتشمل حوكمة البيانات تحديد مسؤوليات إنتاج البيانات وتحديثها ومراجعتها، ووضع معايير مشتركة للتعريفات والمؤشرات ومعدلات التحديث، وتنظيم مستويات الإتاحة وتبادل البيانات بين الجهات، مع مراعاة متطلبات الخصوصية وأمن المعلومات." وتقرّر الورقة بناء منظومة متدرجة للبيانات تشمل:

- البيانات الوطنية والقطاعية ذات الصلة بالتنمية المحلية.
- البيانات التي تنتجها المحافظات والوحدات المحلية.
- البيانات المكانية والجغرافية.
- بيانات الخدمات والبنية الأساسية.
- بيانات المشروعات والاستثمارات.
- بيانات السكان والخصائص الاجتماعية والاقتصادية.
- البيانات الناتجة عن الشكاوى والتفاعل المجتمعي.

وتؤدي نظم المعلومات الجغرافية دورًا محوريًا في هذا التكامل؛ لأنها تسمح بربط البيانات بالمكان، وتحويلها من جداول منفصلة إلى قاعدة معرفية يمكن استخدامها في تحليل توزيع الخدمات والفجوات المكانية وأولويات الاستثمار. ولا ينبغي أن ينتهي هذا المسار عند إنشاء قواعد البيانات، وإنما يجب أن يرتبط بلوحات قيادة ومؤشرات أداء تسمح بتحويل البيانات إلى معلومات قابلة للاستخدام في اتخاذ القرار.

4-7 المشاركة المجتمعية باعتبارها جزءًا من دورة التخطيط

ينبغي ألا ينظر إلى المشاركة المجتمعية بوصفها نشاطًا منفصلاً أو مرحلة شكلية في نهاية عملية إعداد الخطة. فالهدف من التخطيط المحلي الذكي هو تحسين ملاءمة القرار للاحتياجات الفعلية، وهو ما يتطلب إدخال المعرفة المحلية في مراحل التشخيص وتحديد الأولويات والتقييم. "ويمكن قياس ذلك من خلال مؤشرات مثل نسبة المقترحات التي تمت مراجعتها، ونسبة المقترحات التي انعكست على ترتيب الأولويات، ونسبة المشاركين الذين تلقوا تغذية راجعة بشأن مقترحاتهم." وتقرّر الورقة تطوير نموذج مشاركة هجينة يجمع بين الآليات التقليدية، مثل جلسات الاستماع وورش العمل، والآليات الرقمية، مثل الاستبانات والمنصات التفاعلية والخرائط الرقمية. كما يمكن التوسع تدريجيًا في تطبيق بعض صور الموازنة التشاركية في

المجالات التي تسمح طبيعتها بذلك، مع الحفاظ على الاختصاص القانوني للجهات المختصة في الاعتماد والتنفيذ. وتكمن القيمة الحقيقية للرقمنة هنا في توسيع نطاق المشاركة وتحسين توثيقها، وليس في استبدال المشاركة المؤسسية بمنصة إلكترونية. ولذلك ينبغي أن تكون لكل مشاركة نتيجة قابلة للتتبع، سواء تمثلت في تعديل أولوية، أو إضافة تدخل، أو تفسير أسباب عدم الأخذ بالمقترح.

8-4 التوظيف المسؤول والتدريجي للذكاء الاصطناعي

لا تقترح الورقة إدخال الذكاء الاصطناعي في الإدارة المحلية باعتباره حلاً شاملاً لمشكلات التخطيط، وإنما باعتباره أداة مساندة يمكن استخدامها في المجالات التي تتوافر لها بيانات مناسبة ويمكن قياس نتائجها، ويمكن أن تبدأ التطبيقات في مجالات محددة، مثل: تحليل أنماط الشكاوى وتحديد بؤر المشكلات؛ والتنبؤ بالطلب على بعض الخدمات؛ وتحليل تغيرات استخدامات الأراضي؛ ودعم ترتيب أولويات صيانة البنية الأساسية؛ وتحليل السيناريوهات المكانية؛ وتحسين متابعة المشروعات. ويجب أن يسبق التوسع في هذه التطبيقات تقييم جودة البيانات، والقدرة المؤسسية، والمخاطر المرتبطة بالتجزير الخوارزمي والخصوصية والشفافية. كما يجب أن تظل المسؤولية النهائية عن القرار لدى الجهة المختصة، بحيث يكون الذكاء الاصطناعي أداة لدعم القرار وليس بديلاً عن المسؤولية الإدارية والقانونية.

9-4 إدماج المدن الجديدة والبرامج الحكومية القائمة في المنظومة

لا ينبغي التعامل مع المدن الجديدة باعتبارها مشروعاً منفصلاً عن منظومة التخطيط المحلي، ولا باعتبارها نموذجاً ينبغي نسخه بصورة آلية في المدن القائمة، وإنما تتمثل قيمتها الأساسية في أنها توفر خبرات ومجالات تطبيقية يمكن التعلم منها واختبار الحلول فيها، وتتطلب الإفادة من هذه الخبرة ثلاثة مستويات مترابطة: أولاً، تكامل البيانات؛ بحيث تُدرج البيانات المكانية والخدمية والاقتصادية المتعلقة بالمدن الجديدة ضمن منظومات البيانات ذات الصلة بالتخطيط الإقليمي والمحلي، بما يسمح بقراءة أدائها في سياقها المكاني الأوسع. ثانياً، التكامل الوظيفي والإقليمي؛ بحيث لا يقاس نجاح المدينة الجديدة بمؤشرات داخلية فقط، وإنما بقدرتها على الارتباط بشبكات النقل والعمل والخدمات والاقتصاد في محيطها. وبذلك تتحول المدن الجديدة والبرامج الحكومية القائمة من مبادرات منفصلة نسبياً إلى مصادر للتعلم المؤسسي والتجريب والتطوير داخل منظومة التخطيط المحلي. ثالثاً، التجريب والتعلم المؤسسي؛ بحيث يمكن اختبار بعض الحلول الرقمية ونظم دعم القرار والتحليلات التنبؤية في البيئات الأكثر استعداداً، ثم تقييم النتائج قبل نقلها تدريجياً إلى بيئات أخرى. وفي السياق ذاته، يمثل برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر خبرة مهمة في بناء القدرات وتحسين التخطيط والاستثمار المحلي. ومن ثم، فإن القيمة السياسية لهذه التجربة لا تكمن فقط في تعميم هياكلها، وإنما في استخلاص آلياتها الناجحة في التخطيط وإدارة الاستثمار وبناء القدرات وتكييفها داخل السياقات المؤسسية المختلفة.

10-4 خريطة الطريق التنفيذية

تقترح الورقة مساراً تدريجياً لتنفيذ السياسات السابقة، على أن يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى وفقاً لنتائج التقييم، وليس وفق جدول زمني جامد. المرحلة الأولى: التشخيص والتكامل المؤسسي (0-12 شهراً): تتضمن حصر الأدوار والاختصاصات القائمة، وتحديد التداخلات، ومراجعة تدفقات البيانات، واختيار عدد محدود من مجالات الأولوية للتطوير. المرحلة الثانية: البيانات وبناء القدرات (السنة الأولى-الثانية): تركز على توحيد الحد الأدنى من المؤشرات، وتحسين نظم المعلومات الجغرافية، وربط قواعد البيانات المتاحة، وتطوير المهارات التحليلية للعاملين. المرحلة الثالثة: ربط التخطيط بالموازنة والمشاركة (السنة الثانية-الثالثة): يتم خلالها تعزيز استخدام البيانات في تحديد الأولويات الاستثمارية، وتوسيع المشاركة المجتمعية، وتطوير لوحات قيادة لمتابعة الأداء. المرحلة الرابعة: التجريب المحدود للتطبيقات الذكية (السنة الثالثة-الرابعة): تُختبر خلالها تطبيقات رقمية وذكاء اصطناعي في مجالات محددة، مع الاستفادة من المدن الجديدة والبيئات المحلية الأكثر جاهزية بوصفها مواقع للتجريب. المرحلة الخامسة: التقييم والتوسع التدريجي (بعد السنة الرابعة): يتم تقييم النتائج وفق مؤشرات محددة، ثم تعميم الأدوات التي أثبتت جدواها تدريجياً، مع تعديل التصميم وفق الخبرة المتراكمة. ولا ينبغي فهم هذه المراحل باعتبارها إنشاء مشروع قومي منفصل، وإنما باعتبارها مساراً لتطوير البرامج والمؤسسات القائمة وإعادة ربطها داخل دورة تخطيط أكثر تكاملاً. "يُقصد بذلك أن يرتبط الانتقال بين المراحل بتحقيق مجموعة من الشروط المرحلية، مثل اكتمال الحد الأدنى من البيانات، وتوافر القدرات المؤسسية اللازمة، ونجاح التطبيقات التجريبية، ووجود مؤشرات أداء تسمح بقياس النتائج، وليس بمجرد انقضاء الفترة الزمنية المحددة."

11-4 مصفوفة السياسات التنفيذية

جدول رقم (4)

مصفوفة السياسات للإدارة المحلية والتخطيط الذكي

مجال السياسة	المشكلة	التعديل المقترح	أداة التنفيذ	أولوية التنفيذ	الجهة المسؤولة	أولوية التنفيذ	مؤشر المتابعة
الإطار المؤسسي	تداخل الاختصاصات	توضيح الأدوار داخل الهيكل القائم	مراجعة الاختصاصات واللوائح وآليات	مرتفعة	مجلس الوزراء، البرلمان، والوزارات المعنية	3-1 سنوات	إصدار تشريعات أولويات تنفيذية تزيل التداخل وتحدد المهام المؤسسية بوضوح
اللامركزية	محدودية الصلاحيات المحلية	نقل وظيفي تدريجي للصلاحيات	تفويض + موارد + مؤشرات أداء	مرتفعة	مجلس الوزراء، وزارة التنمية المحلية	3-1 سنوات	نسبة الصلاحيات والموارد المالية المفوضة للمحليات بصورة فعلية سنوياً
التخطيط	ضعف الصلة بالتنفيذ	ربط التخطيط بالموازنة والمتابعة	دورة تخطيط موحدة	مرتفعة	وزارة التخطيط، وزارة المالية، المحافظات	2-1 سنة	نسبة المشروعات المحلية المنفذة بناءً على مساهمات التخطيط المكاني
البيانات	تجزؤ قواعد البيانات	تكامل البيانات القائمة	معايير موحدة GIS	مرتفعة	الجهاز المركزي للإحصاء، وزارة الاتصالات،	3-2 سنوات	إطلاق منصة معلومات جغرافية موحدة ومحدثة تربط بيانات المحافظات

مجال السياسة	المشكلة	التعديل المقترح	أداة التنفيذ	أولوية التنفيذ	الجهة المسؤولة	أولوية التنفيذ	مؤشر المتابعة
القدرات	تفاوت المهارات	بناء القدرات وفق الاحتياجات	تدريب وتعلم مؤسسي مستمر	مرتفعة	وزارة التنمية المحلية، الجهات التدريبية، والجامعات	مستمر	عدد الكوادر المحلية المؤهلة في تحليل البيانات، وإدارة المشروعات، والتخطيط الاستراتيجي
المشاركة	مشاركة متقطعة	إدماج المشاركة في دورة التخطيط	آليات حضورية ورقمية	مرتفعة	المحافظات والمجالس المحلية	2-1 سنة ثم مستمر	توثيق أثر المقترحات المجتمعية (عدد/نسبة) في قرارات الموازنة والمشروعات المعتمدة
الرقمنة	التركيز على الخدمات	توظيف الرقمنة لدعم القرار	منصات ولوحات قيادة	متوسطة-مرتفعة	وزارة الاتصالات، وزارة التنمية المحلية	1-3 سنوات	نسبة القيادات والوحدات المحلية التي تعتمد على لوحات القيادة (Dashboards) في
الذكاء الاصطناعي	استخدام محدود وغير منظم	تجريب حالات استخدام محددة	اختبار وتقييم وحوكمة	متوسطة	المجلس الوطني للذكاء الاصطناعي، المحافظات	3-4 سنوات	عدد النماذج التجريبية (Pilots) الناجحة التي تم تقييمها والتأكد من موثوقيتها تمهيداً لتعميمها
المدن الجديدة	ضعف الربط الإقليمي	دمجها في التحليل المكاني	ربط البيانات والتجارب بالإقليم	مرتفعة	هيئة المجتمعات العمرانية، المحافظات	1-3 سنوات	إدراج مؤشرات أداء المدن الجديدة ضمن تقارير التنمية الإقليمية للمحافظات المحيطة
التنمية المحلية	تفاوت القدرات	تعميم التعلم المؤسسي	الإفادة من الخبرات القائمة	مرتفعة	وزارة التنمية المحلية، المحافظات	1-3 سنوات	تكرار تطبيق النماذج التخطيطية والمؤسسية الناجحة في محافظات جديدة
المساءلة	ضعف قياس النتائج	إدارة قائمة على الأداء	مؤشرات ونشر النتائج	مرتفعة	المجالس المحلية، المحافظات، الأجهزة الرقابية	1-2 سنة	دورية إصدار تقارير الأداء المحلية ودرجة الشفافية وإتاحتها للمواطنين

المصدر: من إعداد الباحث.

12-4 الخلاصة التنفيذية لمنظومة السياسات

تكشف منظومة السياسات المقترحة أن الطريق إلى التخطيط المحلي الذكي في مصر لا يبدأ من إنشاء جهاز جديد، ولا من إضافة سلسلة جديدة من اللجان والوحدات، وإنما من رفع كفاءة المنظومة الموجودة وإعادة ربط مكوناتها. ويقوم الإصلاح المقترح على أربعة تحولات مترابطة:

- من المركزية المعلوماتية إلى المشاركة المعلوماتية.
- ومن رقمنة الخدمة إلى رقمنة دورة القرار.
- ومن نقل الاختصاصات بصورة شكلية إلى اللامركزية الوظيفية المرتبطة بالموارد والأداء.
- ومن المبادرات المتفرقة إلى منظومة تعلم وتكامل داخل الهيكل المؤسسي القائم.

وفي هذا الإطار، تصبح الإدارة المحلية هي المستوى الذي تُترجم عنده السياسات الوطنية إلى تدخلات مكانية، بينما يحتفظ المركز بدوره في وضع الإطار والمعايير والتنسيق وضمان الاتساق والعدالة بين المناطق. كما تصبح المدن الجديدة جزءاً من منظومة التجريب والتعلم، لا كيانات منفصلة عن التخطيط الإقليمي، ويصبح برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر مصدراً

للخبرة المؤسسية التي يمكن تحليلها وتكييفها، بينما تمثل البنية الرقمية والبيانات والذكاء الاصطناعي أدوات تمكينية لتحسين القرار. وبذلك تنتقل الورقة بصورة نهائية من تصور "إنشاء منظومة جديدة للتخطيط الذكي" إلى تصور أكثر واقعية يقوم على "تطوير المنظومة القائمة تدريجيًا لتصبح منظومة تخطيط محلي ذكي ومتكاملة." وهذا التحول لا يمثل مجرد تعديل لغوي في صياغة السياسة، وإنما يمثل تغييرًا في فلسفة التدخل نفسها: من الاستحداث المؤسسي إلى الإصلاح المؤسسي التدريجي، ومن المشروعات التقنية المنفصلة إلى تكامل البيانات والمؤسسات والموارد والقرار، ومن المدينة الذكية المنفردة إلى الإقليم الأكثر ذكاءً وتكاملاً.

وأخيرًا....

تخلص هذه الورقة إلى أن تفعيل دور الإدارة المحلية في منظومة التخطيط الذكي يمثل حجر الزاوية لتحقيق تنمية مكانية عادلة ومستدامة، ولترجمة الرؤى الاستراتيجية الوطنية إلى واقع ملموس يستجيب للتباينات التنموية. فالتخطيط المحلي الذكي يتجاوز كونه مجرد استيراد للتطبيقات التكنولوجية أو رقمنة للإجراءات البيروقراطية؛ ليمثل إعادة هندسة شاملة لدورة صنع القرار التنموي، لتصبح مدفوعة بالأدلة، وخاضعة للمساءلة، وقادرة على استيعاب المشاركة المجتمعية الفاعلة.

قائمة المراجع

أولاً. المراجع العربية:

1. جمهورية مصر العربية (1979)، قانون نظام الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 وتعديلاته، منشورات المكاتب القانونية، متاح على: <https://manshurat.org/node/11545>
2. جمهورية مصر العربية (2014)، دستور جمهورية مصر العربية (المواد 175-183 الخاصة بنظام الإدارة المحلية واللامركزية)، الهيئة العامة للاستعلامات، متاح على: <https://www.sis.gov.eg/section/118/8000?lang=ar>
3. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2021)، الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي في مصر، القاهرة، متاح على: https://mcit.gov.eg/ar/Artificial_Intelligence
4. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2021)، تقارير توطین أهداف التنمية المستدامة على مستوى المحافظات: الإصدار الأول، متاح على: <https://mped.gov.eg/>
5. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي (2025)، تقارير توطین أهداف التنمية المستدامة على مستوى المحافظات: الإصدار الثاني، متاح على: <https://mped.gov.eg/>
6. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2025)، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعام المالي 2026/2025، متاح على: <https://mped.gov.eg/>
7. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي (2025)، رؤية مصر 2030: الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة - النسخة المحدثه، متاح على: <https://mped.gov.eg/EgyptVision>
8. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي (2025)، منصة بيانات أهداف التنمية المستدامة بالمحافظات. مرصد التنمية المستدامة بمصر. متاح على: <https://egyptsdgobservatory.gov.eg/>
9. وزارة التنمية المحلية (2025)، برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر: خبرات وممارسات في دعم التنمية الاقتصادية المحلية وبناء القدرات، متاح على: <https://ueldp.gov.eg/>
10. وزارة التنمية المحلية (2025)، خطط المواطن الاستثمارية للمحافظات، متاح على: <https://www.mld.gov.eg/>

ثانيًا. المراجع الأجنبية:

1. Arab Forum for Alternatives (2023), Decentralization in Egypt: More than 10 years of a stumbling path (Working Paper No. 1), Arab Forum for Alternatives. <https://www.arabforumforalternatives.org/>
2. Igrioglu, G., Ostry, A., & Allam, M. (2020), Integrated governance for coherent implementation of the SDGs in Egypt (OECD Working Papers on Public Governance No. 35), OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/524b2c85-en>
3. The Hague Academy for Local Governance (2024), Working to decentralize Egypt for better governance, The Hague Academy for Local Governance. <https://thehagueacademy.com/>

4. United Nations Development Programme (UNDP) (2022), Localizing the Sustainable Development Goals in the Arab States, UNDP, <https://www.undp.org/arab-states/publications/localizing-sustainable-development-goals-arab-states>
5. United Nations Development Programme (UNDP) (2023), Participatory governance and citizen engagement for sustainable development. UNDP. <https://www.undp.org/>
6. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) (2015), International guidelines on urban and territorial planning, UN-Habitat. <https://unhabitat.org/international-guidelines-on-urban-and-territorial-planning>
7. World Bank. (2016). Egypt-Upper Egypt Local Development Program-for-Results Project, World Bank. <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P155695>
8. World Bank (2021a), Upper Egypt Local Development Program: Strengthening local government capacity and local economic development, World Bank. <https://www.worldbank.org/>
9. World Bank. (2021b), UN lists Upper Egypt Local Development Program as a best practice to achieving results towards 2030 SDGs, World Bank. <https://www.worldbank.org/>



لمحة عن معهد التخطيط القومي: هو مركز فكري وطني يقدم بدائل الدعم التخطيطي والتنموي
لمتخذي القرار وصُنّاع السياسات على كافة المستويات من خلال خدمات بحثية وتدريبية
 واستشارية وتعليمية ومجتمعية تنافسية، باستخدام أفضل الأساليب والممارسات العلمية
 والشراكات الفعالة محلياً وخارجياً، بما يعزز تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

معهد التخطيط القومي

تقاطع ش صلاح سالم مع ش الطيران – مدينة نصر-القاهرة

