

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/338117902>

# دور تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مبادئ الشفافية الحكومية وانعكاساتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر 2030م

Research · December 2019

DOI: 10.13140/RG.2.2.11229.15843

CITATIONS

0

READS

6,682

2 authors, including:



Drmohamed Mousa

University of Sadat City

24 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE



جامعة مدينة السادات

## ورقة بحثية بعنوان

دور تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مبادئ الشفافية

الحكومية وانعكاساتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة

في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م

## إعداد

د / محمد موسى علي شحاتة

مدرس بقسم المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

Mohamed.mousa@com.usc.edu.eg

<https://orcid.org/0000-0002-6120-0343>

أ. د/ عبد الحميد أحمد أحمد شاهين

رئيس قسم المحاسبة والمراجعة

وعميد كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

Abdelhameed.shaheen@com.usc.edu.eg

<https://orcid.org/00000003-3466-1096>

٢٠١٩م – ١٤٤١هـ

## ■ ملخص البحث باللغة العربية :

تمثل الهدف الرئيس للبحث في دراسة وتحليل مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية بالقطاع العام، وتحديد متطلبات تفعيلها بالارتكاز على قواعد الشفافية الحكومية التي أقرتها المؤسسات الدولية " صندوق النقد الدولي " والمؤسسات والوكالات المحلية في مصر، وبيان انعكاساتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م. واعتمد الباحثان على كل من المنهج الاستقرائي لعرض وتحليل الدراسات والبحوث والتقارير الدولية والمحلية التي تتعلق بمتغيرات البحث، والمنهج الاستنباطي لبيان طبيعة العلاقة التفاعلية بين آليات الحوكمة المؤسسية بالوحدات الحكومية ومبادئ تعزيز الشفافية المالية، لاستخلاص أهم أوجه انعكاساتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وقد خلص الباحثان إلى العديد من النتائج أهمها: يُسهم تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مبادئ الشفافية المالية الحكومية وفقاً لمتطلبات المؤسسات المالية الدولية والجهات والوكالات المحلية، كما أن الالتزام بمبادئ الشفافية المالية الحكومية يُعزز تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، فضلاً عن الدور الحيوي للتفاعل بين آليات الحوكمة المؤسسية ومبادئ الشفافية المالية الحكومية كمرتكز لتحسين جودة التقارير المالية الحكومية المصرية. ويوصي الباحثان بأهمية تفعيل آليات مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية بالقطاعات الحكومية لتعزيز مبادئ الشفافية المالية والحد من مضاير الفساد المالي والإداري.

## ■ **Abstract :**

The main objective of the research was to study and analyze the principles and mechanisms of institutional governance in the public sector, and to determine the requirements to activate them based on the rules of government transparency approved by international institutions " International Monetary Fund " and local institutions and agencies in Egypt, and to demonstrate their implications for achieving the goals of sustainable development in the light of Egypt's Vision 2030. The researchers adopted both the inductive approach to present and analyze international and local studies, research and reports related to research variables, and the deductive approach to demonstrate the nature of the interactive relationship between the institutional governance mechanisms of government units and the principles of enhancing financial transparency, in order to derive the most important aspects of its impact on achieving the SDGs.

The researchers concluded the following results: Activating the mechanisms of institutional governance contributes to the promotion of principles of government financial transparency in accordance with the requirements of international financial institutions and local agencies, and the commitment to the principles of government financial transparency promotes the achievement of sustainable development goals in the light of Egypt's Vision 2030, as well as the It's vital role for the interaction between institutional governance mechanisms and government financial transparency principles as a basis for improving the quality of Egyptian government financial reporting. The researchers recommended the importance of activating the mechanisms of principles and mechanisms of institutional governance in government sectors to strengthen the principles of financial transparency and reduce the tracks of financial and administrative corruption.

## القسم الأول

### الإطار العام للبحث

#### أولاً : فكرة البحث:

تعد الشفافية المالية عامل حاسم في إدارة المالية العامة وتفعيل إجراءات المسائلة عنها، حيث تتيح للحكومات صورة دقيقة عن مركزها المالي وآفاقه المتوقعة، وعن التكاليف والمزايا طويلة الأجل لأي تغييرات في السياسات المالية، وكذلك الكشف عن المخاطر التي تقترن بالمالية العامة، والتي يمكن أن تحيد بها عن المسار الصحيح. ويمثل ميثاق صندوق النقد الدولي الجديد بشأن شفافية المالية العامة نقلة نوعية لتعزيز الرقابة على المال العام والحد من الفساد المالي والإداري، ودعم صناعة السياسات والإجراءات وتحسين المسائلة المالية، كما تتيح شفافية المالية العامة لكل من صناع السياسات والجمهور إجراء نقاش يقوم على معلومات أفضل حول تصميم سياسة المالية العامة للدولة وما تحققه من نتائج، وكذلك إرساء قواعد المسائلة بشأن مدى تنفيذ الخطط والسياسات، والعمل على تعزيز ضوابط استشراف المخاطر المحتملة التي تكتنف آفاق المالية العامة، مما يقود إلى إجراءات احترازية مبكرة لمواجهة الأوضاع الاقتصادية المتغيرة ومن ثم الحد من تواتر وقوع الأزمات وتخفيف حدتها، وقد تبين أن درجة الشفافية المالية تساعد في إعطاء فكرة عن مدى المصادقية المالية للحكومات المعنية لتكوين تصورات الأسواق لقياس وتقييم أداء المالية العامة، كما تتجلى أهمية شفافية المالية العامة في ضمان تحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي العالمي (سليمان، ٢٠١٢؛ دياب، ٢٠١٤؛ صندوق النقد الدولي، ٢٠١٦).

وفي سياق ما شهدته الآونة الأخيرة من تفاقم الانهيارات والأزمات المالية للعديد من الكيانات العالمية العملاقة، والتي تبين من دراستها وتحليلها حدوث تزيف في القوائم المالية لهذه المؤسسات والتلاعب في إعداد حساباتها من خلال قيامها بممارسات انتهازية، فضلاً عن عدم توافر شفافية المعلومات بشأن كل الأمور والإجراءات الإدارية والمالية المتصلة بالمؤسسات، وعدم إتاحة الفرصة للمساهمين وأصحاب المصالح لمساءلة الإدارة، وعدم وجود حماية لحقوق المساهمين، وعدم المساواة فيما بينهم، الأمر الذي أدى الي افتقاد الثقة في أسواق المال والسلع والخدمات والمعاملات الحاضرة والتعاقدات الآجلة فضلاً عن حدوث انكماش في المعاملات الآجلة، وهو ما يجب العمل على تلاشيته من خلال مساعدة الشركات على التطبيق الفعال لمبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية (أمين، ٢٠١٢).

لذا أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية والحكومات، وتأتي أهمية وجود إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات في تشجيع رفع مستوى الشفافية والكفاءة وتحديد المسؤوليات بوضوح عن الإشراف والرقابة، وإلزام

الجميع بتطبيق القانون، كما يعد التطبيق الفعال لحوكمة الشركات أحد مؤشرات الجودة في المعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير المالية (العنزي، ٢٠١٢ ؛ بخيت، ٢٠١٤)، ولا شك أن الدور الإشرافي والرقابي لحوكمة الشركات يعمل على الحد من الممارسات السلبية للإدارة ، كما أن التطبيق الفعال لآليات الحوكمة يؤدي إلى تحسين جودة المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية والتي تكفل درجة من ضمان الالتزام بالإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية بما يضمن تحقيق التوافق بين مصالح الإدارة والأطراف الأخرى، ومن ثم تعزيز مصداقية وعدالة القوائم المالية وسلامة عملية التقرير المالي. لذلك كان لازماً علي المنظمات والهيئات المهنية في كافة أنحاء العالم الاهتمام بحوكمة الشركات والتطبيق الفعال والملزم لآلياتها، والعمل علي تحسين جودة المعلومات المحاسبية لهذه الشركات بما يضيفي الثقة لدي المستثمرين الحاليين والمرتقبين وبما يخدم مصالح الأطراف الأخرى في المجتمع ككل، وبما يساعد على تشجيع الاستثمار في مجتمعاتنا العربية بوجه عام، وبيئة الأعمال المصرية على وجه التحديد.

وتأكيداً على أهمية التنمية المستدامة التي شغلت العديد من دول العالم كأساس للحفاظ على الموارد البيئية والطبيعية للأجيال الحالية والقادمة، ليس فقط على مستوى الدول المتقدمة فحسب بل تزايد الاهتمام بها من قبل الدول النامية في الآونة الأخيرة، حيث ظهر مفهوم التنمية المستدامة (SD) Sustainable Development في تقرير Brundt land عام ١٩٨٧ الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة، وعُرفت بأنها " التنمية التي تقي باحتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على الوفاء باحتياجاتها ". ويتجلى اهتمام المنظمات في القطاع العام بشكل ملحوظ في تحليل أدوارهم ضمن المفهوم الواسع للاستدامة في بعض البلدان، حيث يتم ادراج معلومات الاستدامة في الحسابات المحلية للقطاع العام واستراتيجيات التطوير المستدامة وتقييمات التأثير للسياسات أو القوانين ومتطلبات الإبلاغ عن الاستدامة على المستوى التنظيمي من خلال التركيز على مضامين الاستدامة لأنشطة أي مؤسسة حكومية ، حيث تبنت المؤسسات الحكومية مبادئ الإبلاغ عن الاستدامة وقدمت الحكومات دليل حول هذا الموضوع وتأخذ منظمات الحكومة المحلية في بعض الحالات الدور الريادي في تبني سياسات الإفصاح والشفافية عن الاستدامة في مؤسسات ووحدات القطاع العام(أبو النصر، ٢٠١٧ ؛ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠١٦ ؛ Nofianti et al.,2014).

## ثانياً : مشكلة البحث :

تعتبر مصداقية وعدالة التقارير المالية الحكومية ومدى ملائمة وشفافية المعلومات الواردة بها من أهم محددات تحقيق أهداف التنمية المستدامة سواء بالدول المتقدمة أو النامية، وقد توجهت أنظار العديد من المنظمات والهيئات الدولية والجمعيات والوكالات المهنية المحلية نحو ضرورة إرساء مبادئ محددة وواضحة لقضية شفافية التقارير الحكومية بعدما توالى سلسلة من الأزمات المالية المعاصرة التي أطاحت بالعديد من الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى، وما نتج عنها من خسارة فادحة نالت من اقتصاديات العديد من الدول وعصفت بركائز الاستقرار المالي والاقتصادي، وقد تجلت عوامل حدوث تلك الأزمات في الفساد الإداري والمالي بصفة عامة والفساد المحاسبي بصفة خاصة. وأكدت العديد من الدراسات على: تدني جودة المعلومات المحاسبية بشأن متطلبات المساءلة والرقابة الحكومية كنتيجة حتمية لغياب الضوابط والأطر الموضوعية التي تحكم متطلبات القياس والإفصاح عن تلك المعلومات، ونقص مستوى الإفصاح والشفافية للمعلومات المحاسبية وغير المحاسبية بالوحدات والهيئات الحكومية، الأمر الذي يقف حائل أمام تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م (الهيئة العامة للرقابة المالية، ٢٠١٦؛ Al hady et al., 2017; Balachandran & Williams, 2018).

وتمشياً مع التطورات الدولية المعاصرة، وتأكيداً على أهمية مبادئ الشفافية المالية الحكومية، وارتكازاً على الدور الحيوي والفعال لتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية بالقطاع العام، وتدعيماً للشفافية والإفصاح في ظل تزايد متطلبات الدقة والموضوعية في البيانات التي تحتويها التقارير المالية الحكومية، تتجسد مشكلة البحث في دراسة وتحليل دور تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية بالوحدات الحكومية في تعزيز مبادئ الشفافية المالية التي أقرتها المؤسسات الدولية والمحلية، وبيان تداعياتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ م . ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما هي طبيعة وأهمية مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية بالوحدات والهيئات الحكومية المصرية؟ وما هي متطلبات تفعيلها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م؟
٢. ما هي مبادئ ومحددات الشفافية الحكومية في ضوء متطلبات المؤسسات المالية الدولية والمحلية؟ وما هي الممارسات الأساسية والجيدة والمتقدمة التي ترتبط بها؟
٣. ما هي طبيعة ومقومات تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م؟
٤. إلى أي مدى يسهم تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مبادئ الشفافية المالية الحكومية؟ وما انعكاساتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م؟

### ثالثاً: أهداف البحث :

يتجسد الهدف الرئيسي للبحث في دراسة وتحليل مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية بالقطاع العام، وتحديد متطلبات تفعيلها بالارتكاز على قواعد الشفافية الحكومية التي أقرتها المؤسسات الدولية " صندوق النقد الدولي " والمؤسسات والوكالات المحلية، وبيان انعكاساتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م. وذلك سعياً نحو تحقيق الأهداف

#### الفرعية التالية:

١. الكشف عن طبيعة وأهمية مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية بالوحدات والهيئات الحكومية المصرية، وتحديد متطلبات تفعيلها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.
٢. تحليل مبادئ ومحددات الشفافية الحكومية في ضوء متطلبات المؤسسات المالية الدولية والمحلية. والكشف عن الممارسات الأساسية والجيدة والمتقدمة التي ترتبط بها.
٣. تحديد طبيعة ومقومات تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.
٤. بيان دور تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مبادئ الشفافية المالية الحكومية، واستخلاص انعكاساتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.

### رابعاً : أهمية ودوافع البحث:

- ١- تتبع أهمية البحث من حقيقة وجوهية الفكرة البحثية التي يتناولها، والتي ترتبط ببركانز الشفافية المالية الحكومية التي أقرها صندوق النقد الدولي :
- الركيزة الأولى : إعداد تقارير المالية الحكومية، والتي ينبغي أن توفر معلومات عن مركز الحكومة المالي والأداء المالي الحكومي على نحو يتسم بالدلالة والشمول والحدثة والموثوقية.
- الركيزة الثانية: وضع تنبؤات المالية العامة وإعداد الميزانية، والتي ينبغي أن تتضمن بيانات وشواهد عن أهداف الحكومة من الميزانية ونواياها بشأن السياسات، إلى جانب التوقعات بشأن تطور جوانب المالية العامة التي تتسم بالشمول والحدثة والموثوقية.
- الركيزة الثالثة: تحليل وإدارة المخاطر المقترنة بالمالية العامة، والتي ينبغي أن تضمن الإفصاح عن مخاطر المالية العامة وتحليلها وإدارتها، وكذلك تضمن فعالية التنسيق في صناعة القرارات بشأن المالية العامة على مستوى القطاع العام (Retrieved,2015).
- الركيزة الرابعة: إدارة إيرادات الموارد الحكومية، والتي ينبغي أن توفر إطاراً شفافاً لملكية ثروات الموارد الطبيعية والتعاقد بشأنها وضرائبها واستخدامها.
- ٢- تزايد اهتمام المؤسسات والكيانات الحكومية بتفعيل آليات الحوكمة لتحسين جودة معلومات المسائلة والرقابة بالتقارير المالية (Agarwal& Heltberg,2009).

٣- توفير الدعم للهيئات والجهات الرقابية وغيرها من المؤسسات الحكومية بشأن تقييم ومتابعة مدى الالتزام بمبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تعزيز الشفافية المالية الحكومية، والحد من حالات الفساد المالي والإداري (عبد المعطي، ٢٠١٥).

٤- تزايد الاهتمام بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م بأبعادها المختلفة، وعلى رأسها متطلبات الإفصاح والشفافية.

#### خامساً: فروض البحث :

في ضوء تساؤلات البحث وسعيًا نحو تحقيق أهدافه، واستناداً على استقراء وتحليل الدراسات السابقة وبعض الاصدارات المهنية يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

١. يُسهم تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية وفقاً لمتطلبات المؤسسات المالية الدولية والجهات والوكالات المحلية، في تعزيز مبادئ الشفافية المالية الحكومية.

٢. يُعزز الالتزام بمبادئ الشفافية المالية الحكومية تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.

٣. يُسهم التفاعل بين آليات الحوكمة المؤسسية ومبادئ الشفافية المالية الحكومية في تحسين جودة التقارير المالية الحكومية المصرية.

#### سادساً: منهج البحث :

في ضوء مشكلة البحث وسعيًا نحو تحقيق أهدافه واختبار فروضه اعتمد الباحث على كل من المنهج الاستقرائي والاستنباطي، وذلك على النحو التالي:

١- **المنهج الاستقرائي :** في ظل هذا المنهج اهتم الباحثان بدراسة وتحليل ما ورد بالدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات البحث، وكذلك التقارير والاصدارات المتعلقة بالمؤسسات الدولية والجهات والوكالات المحلية المعنية بتعزيز مبادئ الشفافية المالية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والحد من مضاير الفساد المالي والإداري بالوحدات والهيئات الحكومية، وتحسين جودة التقارير المالية الحكومية.

٢- **المنهج الاستنباطي:** وفقاً لهذا المنهج حرص الباحثان على استخلاص إطار مقترح يعكس طبيعة العلاقة التفاعلية بين آليات الحوكمة المؤسسية بالوحدات الحكومية ومبادئ الشفافية المالية وسبل تعزيزها، واستخلاص أهم أوجه انعكاسات هذه العلاقة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.



## سابعاً: تنظيم البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وسعياً نحو تحقيق أهدافه، وتجسيدا لاختبار فروضه واعتماداً على منهجه لاستخلاص أهم النتائج وتقديم التوصيات تم تقسيم هذا البحث على النحو التالي:

- القسم الأول : الإطار العام للبحث.
  - القسم الثاني : الحوكمة المؤسسية بالوحدات الحكومية بين: المفاهيم ومتطلبات التفعيل في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.
  - القسم الثالث : مبادئ ومحددات الشفافية الحكومية في ضوء متطلبات المؤسسات الدولية.
  - القسم الرابع : دور تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مبادئ الشفافية المالية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.
  - القسم الخامس : النتائج والتوصيات البحثية.
- وفيما يلي عرض تفصيلي لباقي محاور البحث.

## القسم الثاني

### الحوكمة المؤسسية بالوحدات الحكومية : بين المفاهيم ومتطلبات التفعيل

#### في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م

ارتبط مفهوم الحوكمة بالعولمة والأزمات المالية والاقتصادية، وفرض هذا المصطلح نفسه سريعاً حتى أثار اهتمام الدوائر الأكاديمية والسياسية والعالمية، حيث تناولت العديد من الدراسات والهيئات والمنظمات المحلية والدولية مفهوم ومبادئ الحوكمة وآليات تفعيلها، فقد ظهر مصطلح الحوكمة عام ١٩٨٩م لأول مرة ضمن أدبيات البنك الدولي نتيجة التداعيات السلبية لأشكال الفساد وسوء الإدارة على أوضاع ومحركات التنمية التي يدعمها البنك من خلال مشروعاته في العديد من الدول النامية وخاصة بالقارة الإفريقية. كما ربط البنك الدولي عام ١٩٩٢ بصورة مباشرة بين الحوكمة وبين أسلوب إدارة التنمية Development Management ، وفي هذا السياق أكدت العديد من الجهات والمنظمات الدولية على أهمية ارتباط الحوكمة أو الإدارة الرشيدة بصورة مباشرة بقضايا المسائلة والمحاسبة خاصة في القطاع الحكومي، وتعزيز اللامركزية، فضلاً عن تطوير الأطر والضوابط التشريعية الداعمة للتنمية، وتحسين آليات إتاحة وتبادل المعلومات في المجتمع لدعم الشفافية ومكافحة الفساد وتحقيق الصالح العام للمجتمع.

١- مفهوم وأهداف الحوكمة المؤسسية : تعددت الدراسات والاصدارات التي تناولت مفهوم الحوكمة والتي تباينت فيما بينها بشأن هذا المفهوم. حيث تناولت مؤسسة التمويل الدولية International Finance Corporation (IFC) مفهوم الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و/أو الهيئات الاقتصادية الخاصة والعامة والتحكم في أعمالها "،

كما قدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP عام ١٩٩٧ مفهوم محدد للحوكمة من حيث الأبعاد المجتمعية الأكثر شمولاً وتنوعاً والتي تقتضي " ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شئون المجتمع على كافة المستويات، والذي يتضمن الآليات المعقدة، والعمليات والمؤسسات التي يمكن من خلالها للمواطنين والمجموعات طرح مصالحهم، وتوفير خلافتهم وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم". وقد أضاف البرنامج عام ٢٠٠٤ مفهوماً موسعاً للحوكمة باعتبارها " نظام القيم والسياسات والمؤسسات التي يدير من خلالها المجتمع وشؤنه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال التفاعل فيما بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص "، وقد ركز البرنامج آنذاك على أربعة أبعاد هامة للحوكمة تمثلت في : اللامركزية، توسيع قاعدة المشاركة، دور المرأة في تحقيق التنمية، ربط متطلبات الحوكمة بالأهداف الإنمائية للألفية.

وفي هذا السياق قدم البنك الدولي تعريف عام للحوكمة يركز على دورها في بناء السياسات العامة حيث تمثل " مجموعة القواعد والضوابط التي تعمل في إطارها السلطات المسؤولة في أي دولة، والتي تعبر عن قدرة المؤسسات والهيئات الحكومية على أن تقوم بصياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات جيدة، تكفل احترام المواطنين والمؤسسات التي تدير الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية". وقد أشارت دراسة (Zhizhong,2011) الى أن الحوكمة تمثل "مجموعة من الآليات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن مجموعة من الخصائص كالانضباط والشفافية والعدالة وإدارة المخاطر وذلك بغرض تحسين جودة التقارير والمؤشرات المالية والإدارية وتحقيق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ". في حين تناولت دراسة (مركز المديرين المصري، ٢٠١٦) مفهوم الحوكمة بأنها " مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجالس الإدارة من ناحية وبين ملاك الشركة والأطراف الأخرى المتعاملة معها من ناحية أخرى، بهدف تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل تلك الأطراف".

وأخيراً من المنظور المؤسسي، عرف مركز العقد الاجتماعي بمجلس الوزراء المصري الحوكمة الرشيدة بأنها " الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة والمسائلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد، بهدف تحقيق العدالة وعدم التمييز بين المواطنين، وتلبية احتياجاتهم، وتحري الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلى مستوى من الفاعلية والجودة يرضي المواطنين".

وفي ضوء المفاهيم السابقة، يؤكد الباحثان على وجود بعض الجوانب التي تحدد مفهوم الحوكمة بشكل عام والمؤسسية على وجه التحديد أهمها:

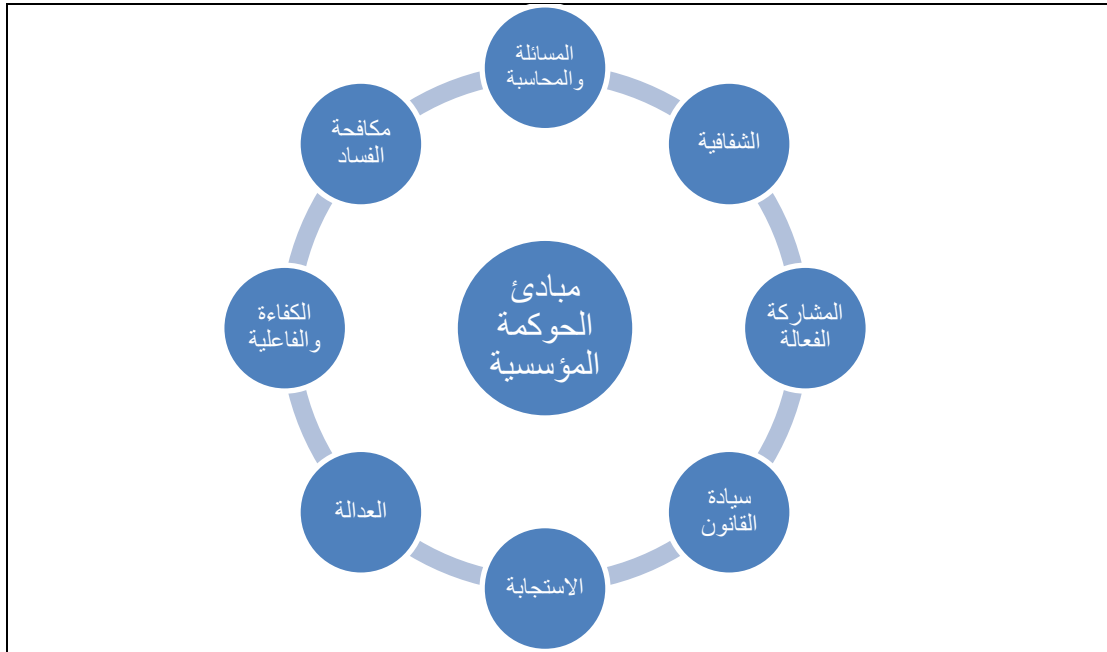
- مجموعة من المبادئ والآليات الفعالة التي تكفل تحقيق العديد من الأهداف أهمها: المسائلة، والمشاركة، والشفافية، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة، والكفاءة والفاعلية.
- مجموعة من القواعد والضوابط التي تسترشد بها المستويات الادارية على اختلاف أشكالها، لتعظيم قيمة مؤسساتها على المستوى الجزئي، وتدعيم متطلبات تحقيق أهداف التنمية المستدامة من كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ.
- تعد الحوكمة نظام متكامل للرقابة على الأداء من خلال تقديم مؤشرات موضوعية لمدرجات الخلل والفساد المالي والإداري.
- ضرورة الالتزام بالقوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين السلطات المخولة بالإدارة من ناحية، والمواطنين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى.
- يركز مفهوم الحوكمة على التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على الإدارة بما يحافظ على حقوق المواطنين وأصحاب المصالح وفق معايير الإفصاح والشفافية.
- وأكدت العديد من الدراسات والاصدارات والقوانين والنظم (محمود، ٢٠١٥؛ عبد الهادي، ٢٠١٧؛ الحصري، ٢٠١٨؛ Ahmed, R., 2008 ;UND, 2007; Youssef, R., 2010 ) على العديد من الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيق الحوكمة أهمها:
- ✓ جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- ✓ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركة والمؤسسات والدول بشكل عام والنامية على وجه التحديد.
- ✓ تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسات والهيئات المختلفة، وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي بالمجتمع المصري في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.
- ✓ تعزيز مستوى الشفافية والدقة والوضوح في التقارير المالية الحكومية التي تصدرها المؤسسات والهيئات العامة، ودورها في زيادة ثقة المواطنين بها واعتمادهم عليها في قياس وتقييم الأداء الحكومي.
- ✓ ضمان وجود هياكل إدارية فعالة تدعم قواعد المحاسبة والمسائلة أمام الأطراف المستفيدة، مع ضمان تفعيل الرقابة المستقلة من غير العاملين بالمؤسسات والهيئات على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية ختامية على أساس مبادئ محاسبية عالية الجودة.
- وهنا يمكن التأكيد على أن الحوكمة المؤسسية تستهدف المساعدة في بناء جو من الثقة والشفافية والمساءلة اللازمة لتشجيع الاستثمار، وتحقيق الاستقرار المالي وضمان تحقيق النزاهة والحيادية والاستقامة للإدارة والعاملين بالمؤسسات والهيئات العامة وتقادي وجود أخطاء عمدية،

وذلك لأجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في التقارير المالية الحكومية المنشورة بغرض حماية المستفيدين من تلك التقارير.

٢- **مبادئ الحوكمة المؤسسية** : تعد مبادئ الحوكمة المؤسسية أحد المعايير الأساسية التي تضمن التطبيق السليم للقواعد والضوابط الارشادية كمرتكز لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، ويوضح الشكل التالي المبادئ الأساسية للحوكمة المؤسسية (OECD,2015; Balachandran & Williams,2018):

### شكل رقم (١)

#### المبادئ الأساسية للحوكمة المؤسسية.



المصدر: من إعداد الباحثان.

#### وفيما يلي عرض مبسط لمبادئ الحوكمة المؤسسية :

١/٢- **المساءلة والمحاسبة** : تشير إلى ضرورة وجود قواعد وقوانين واضحة وفعالة للمساءلة والمحاسبة، لضمان محاسبة الجهات والهيئات مقدمة الخدمات والأنشطة الحكومية.

٢/٢- **الشفافية** : تشير إلى مدى إتاحة البيانات والمعلومات بالتقارير المالية الحكومية، بدرجة مناسبة من الشفافية والموضوعية لمعرفة المواطنين بطبيعة الأداء ورشد القرارات الحكومية.

٣/٢- **المشاركة الفعالة** : تشير إلى أهمية مشاركة المواطنين والمجتمع المدني ومؤسساته المختلفة، كأحد الدعائم الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ (صندوق النقد الدولي ، ٢٠١٨؛ محمود، ٢٠١٥).

٤/٢ - سيادة القانون : تشير إلى امتثال كافة الأطراف سواء أفراد و/أو مؤسسات للقوانين واللوائح المنظمة.

٥/٢ - الاستجابة : تشير إلى استجابة الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لرغبات المواطنين، ومراعاة كافة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية.

٦/٢ - العدالة : قيام الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص للخدمات بشكل متساوي، وطبقاً للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص.

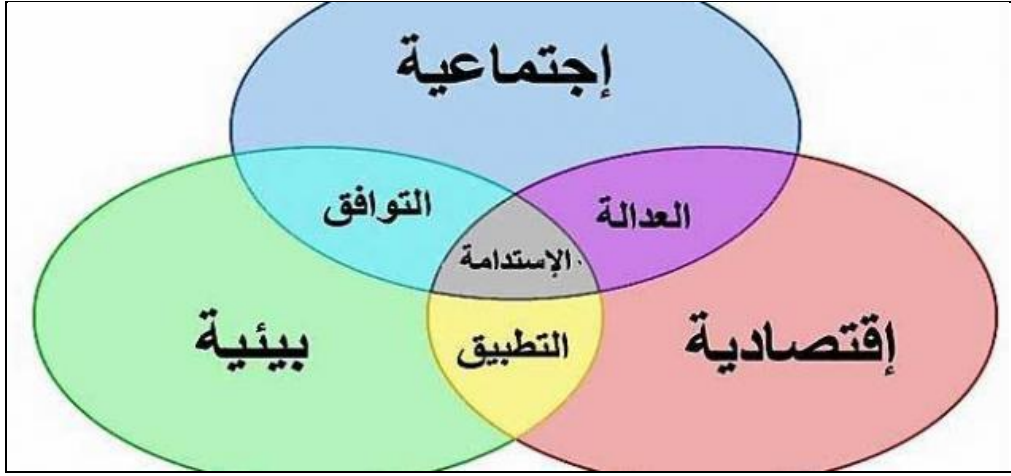
٧/٢ - الكفاءة والفاعلية : يدعم مفهوم الكفاءة تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات العامة في أقل وقت ممكن، وبتكلفة معقولة، ووفقاً لمعايير الكفاءة والجدارة. في حين يركز مفهوم الفاعلية على جودة الخدمات والسياسات ومدى رضا المواطنين عنها.

٨/٢ - مكافحة الفساد : يشير الفساد إلى إساءة استخدام السلطة بغية تحقيق مكاسب خاصة، والحد منه يتطلب بيئة موثوقة وخدمات مؤسسية ملائمة، وتعزيز عملية المشاركة الفعالة لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

٣- **ركائز الحوكمة المؤسسية في مصر** : تتجسد أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ كدعوة عالمية للعمل من أجل القضاء على الفقر وحماية كوكب الأرض، وضمان تمتع جميع أفراد المجتمع بالسلام والازدهار، وتقتضي هذه الأهداف استخدام التخطيط الاستراتيجي طويل المدى (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠) وأهداف كمية محددة بشأن الفقر والتعليم والصحة والمؤسسات القوية وغيرها، وفي أطر زمنية محددة وبمؤشرات لقياس مدى التقدم المحرز لكل هدف من هذه الأهداف. وانطلاقاً من رؤية تطوير الجهاز الإداري للدولة بمصر عام ٢٠٣٠ " جهاز إداري كفء وفعال قادر على المواءمة مع المتغيرات، بما يسهم في تحسين موارد الدولة ويقدم خدمات متميزة، ويتسم بالشفافية والنزاهة، ويخضع للمساءلة ويعلي من رضا المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له ". وتتمثل أبعاد هذه الرؤية في كل من الركائز الثلاثة التي يوضحها الشكل التالي (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٦؛ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٧):

## شكل رقم (٢)

أبعاد/ ركائز التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠



١/٣ - البعد الاقتصادي: تجلت أهمية البعد الاقتصادي كأحد محاور التنمية المستدامة في عام ٢٠١٢ في مؤتمر ريو، وإقراراً بنجاح الأهداف الإنمائية للألفية اتفقت الدول على الحاجة إلى خطة تنموية جديدة لما بعد عام ٢٠١٥. وقد توصلت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة البالغ عددها ١٩٣ دولة بالإضافة إلى عدد من جمعيات المجتمع المدني إلى توافق في الآراء بشأن الوثيقة الختامية للخطة الجديدة وقد صدرت بعنوان " تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠"، عندئذ احتلت التنمية الاقتصادية والبعد الاقتصادي مكانته التي تليق به في خطط التنمية المستدامة وأصبح للبُعد الاقتصادي بصمات مؤثرة على قطاعات التنمية البشرية المختلفة بصورة واضحة وبدأت تؤخذ في الاعتبار، ليس ذلك فحسب بل غدت منذ تلك اللحظة مرتبطة بصورة مباشرة بالبُعد البيئي والبُعد الاجتماعي وربما الأبعاد التنموية الأخرى.

وقد وضعت العديد من الأدبيات المتعلقة بالتنمية المستدامة العديد من الأهداف الخاصة بالبُعد الاقتصادي فيما يؤدي إلى تحديد التنمية المستدامة في الدول، ومنها:

- زيادة الدخل القومي أو الوطني، والذي يعتبر من أهم أهداف التنمية الاقتصادية في الدول وخاصة الدول النامية، إذ إنه من المعروف أن السبب الأساسي الذي يدفع هذه البلاد إلى تردي التنمية الاقتصادية هو فقرها وانخفاض مستوى معيشة أهلها وتزايد نمو عدد سكانها، لذلك فإنه من البديهيات أن زيادة الدخل الوطني يعد السبيل المهم للقضاء على كل هذه المشاكل. وتشير الدراسات إلى أن زيادة الدخل القومي الحقيقي ليست الزيادة النقدية فحسب بل ما يتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها المواد الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة وليس هناك شك في أن زيادة الدخل القومي الحقيقي في أي بلد من البلدان تحكمها عوامل معينة، كمعدل الزيادة في السكان وإمكانيات البلد المادية والفنية.

■ رفع مستوى المعيشة؛ والذي يُعد من بين الأهداف العامة التي تسعى التنمية الاقتصادية إلى تحقيقها في الدول المتخلفة اقتصادياً، وذلك أنه من المتعذر تحقيق الضروريات المادية للحياة وتحقيق مستوى ملائم للصحة والثقافة ما لم يرتفع مستوى معيشة السكان، وبالدرجة الكافية لتحقيق مثل هذه الغايات. وبما أن مستوى المعيشة يقاس بمتوسط نصيب الفرد من الدخل القومي، لذلك فإنه كلما كان هذا المتوسط مرتفعاً دل ذلك على ارتفاع مستوى المعيشة والعكس أيضاً يكون صحيحاً.

■ تقليل التفاوت الطبقي من خلال الدخل في الثروات؛ يلاحظ في العديد من الدول وجود فروق كبيرة في توزيع المدخول والثروات بين أفراد المجتمع، إذ تستحوذ مكونات صغيرة من المجتمع على الجزء الأكبر من ثروته ونصيب عال من دخله القومي بينما لا تمتلك غالبية أفراد المجتمع إلا نسبة بسيطة من ثروته وتحصل على نصيب متواضع من دخله القومي، وهذا التفاوت من توزيع الثروات والدخول يؤدي إلى انقسام المجتمع واضطرابات شديدة فيما ينتجه المجتمع وما يستهلكه، وكلما زاد هذا الاضطراب زاد رأس المال المعطل في المجتمع، ذلك أن الطبقة الغنية لا تتفق في العادة كل ما تحصل عليه من أموال بسبب ارتفاع ميلها الحدي للاستهلاك، وهذا ما يؤدي في الأجل الطويل إلى ضعف قدرة الجهاز الإنتاجي، وزيادة تعطل العمال، لذلك فليس من المستغرب اعتبار تقليل التفاوت في الدخل والثروات من بين الأهداف العامة التي تسعى التنمية الاقتصادية إلى تحقيقها.

■ تعديل التركيب النسبي في المدخول القومي أو الوطني؛ ويعني ذلك تنويع مصادر الدخل وعدم اعتماد البلاد على قطاع واحد من الأنشطة الاقتصادية كمصدر للدخل القومي، سواء كانت تعتمد على الزراعة فقط، والبحث في إنشاء ودعم قطاع الصناعة، وذلك أن الاعتماد على قطاع واحد يعرض البلاد إلى خطر التقلبات الاقتصادية الشديدة نتيجة التقلبات في الإنتاج والأسعار في هذا القطاع الوحيد المستغل، ما يشكل خطراً جسيماً على هدوء واستقرار مجرى الحياة الاقتصادية، لذلك فإن الدراسات الاقتصادية تشير إلى أنه يجب على القائمين بأمر التنمية في البلاد إحداث توازن في القطاعات وعدم الاعتماد على قطاع واحد كمصدر للدخل القومي، أياً ما كان.

فضلاً عن وجود بعض الأهداف الهامة الأخرى:

أ - إشباع الحاجات الأساسية عن طريق زيادة الإنتاج وتحسين مستواه من أجل مواجهة الحاجات الأساسية للغالبية العظمى من الشعوب.

ب - العمل على الارتقاء بالجودة في الإنتاج.

ت - العمل على الحد من مشكلة البطالة.

ث - زيادة دور القطاع الخاص في التنمية وفق آليات السوق.

٢/٣ - **البعد البيئي** : تسعى التنمية المستدامة إلى إنجاز عدد من الأهداف البيئية، ومن بينها ترشيد استخدام الموارد القابلة للنضوب، بهدف ترك بيئة ملائمة ومماثلة للأجيال القادمة، نظراً لعدم وجود بدائل أخرى لتلك الموارد، ولمراعاة القدرة المحدودة للبيئة على استيعاب النفايات مع تحديد الكمية المراد استخدامها بشكل دقيق.

٣/٣ - **البعد الاجتماعي** : تتضمن عملية التنمية المستدامة التنمية البشرية التي تهدف إلى تحسين مستوى التعليم والرعاية الصحية، فضلاً عن مشاركة المجتمعات في صنع القرارات التنموية التي تؤثر على المساواة والإنصاف، ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ هناك نوعين من الإنصاف، وهما: إنصاف الأجيال المقبلة، وإنصاف الناس الذين يعيشون اليوم، ولا يجدون فرصاً متساوية مع غيرهم في الحصول على الخدمات الاجتماعية والموارد الطبيعية، لذلك تهدف التنمية إلى تحسين فرص التعلم، وتقديم العون للقطاعات الاقتصادية غير الرسمية، والرعاية الصحية بالنسبة للمرأة، ولجميع فئات المجتمع.

**وفي هذا السياق تجسدت الأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر ٢٠٣٠ في كل من:**

- جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفاعلية والمواءمة مع التغيرات : حيث يجب تحديث الاطار التنظيمي بما يتضمنه من تحديد دور الوزارات، وتحديث التشريعات، وتحديث العنصر البشري، وتحديث أنظمة المعلومات، فضلاً عن تطوير وتغيير ثقافة العمل بالجهاز الاداري.
- تقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة تعتمد على الأساليب الحديثة : وذلك من خلال تحقيق معايير جودة أفضل والتوسع في استخدام الأساليب الحديثة المبنية على قواعد البيانات.
- نظام يتسم بالشفافية يتفاعل مع المواطن ويستجيب له ويخضع للمساءلة المجتمعية: وذلك من خلال زيادة الشفافية في صنع السياسات بالإضافة إلى تحسين إتاحة وتداول المعلومات لتعزيز ثقة المواطنين ومكافحة الفساد.

٤ - **الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في مصر** : ارتكزت خطة بناء الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والوقاية عن الفترة (٢٠١٩-٢٠٢٠) على ضرورة الكشف عن أسبابه الحقيقية ودراسة وتحليل التحديات الناتجة عن تنفيذ المرحلة الأولى من الاستراتيجية (٢٠١٤-٢٠١٨)، وصياغة الأهداف وتحديد الاجراءات التنفيذية وتقديم البرامج والآليات التي تعزز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة دون تمييز أو مجاملة، الأمر الذي يسهم في الوقاية من الفساد ومواجهته من خلال تكاتف كافة أطراف المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد وتحديد دور كل منها. وانطلاقاً من الرؤية الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد " مجتمع يدرك مخاطر الفساد ويرفضه بدعم من جهاز إداري يُعلي قيم الشفافية والنزاهة ومشهود له بالكفاءة والفاعلية"، وتحقيقاً لرسالتها في الحد



من دوافع الفساد المالي والاداري، يمكن للباحثان عرض الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها في كل من العناصر التالية (اللجنة الوطنية الفرعية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، ٢٠١٩):

- ١/٤- تطوير جهاز إداري كفء وفعال.
  - ٢/٤- تقديم خدمات عامة ذات جودة مرتفعة.
  - ٣/٤- تفعيل آليات الشفافية والنزاهة بالوحدات الحكومية.
  - ٤/٤- تطوير البنية التشريعية الداعمة لمكافحة الفساد.
  - ٥/٤- تحديث الاجراءات القضائية تحقيقاً للعدالة الناجزة.
  - ٦/٤- دعم جهات إنفاذ القانون للوقاية من الفساد ومكافحته.
  - ٧/٤- زيادة الوعي المجتمعي بأهمية الوقاية من الفساد ومكافحته.
  - ٨/٤- تفعيل التعاون الدولي والاقليمي في منع ومكافحة الفساد.
  - ٩/٤- مشاركة منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في منع الفساد والوقاية منه.
- ٥- أهم التحديات التي تواجه تفعيل الحوكمة المؤسسية في مصر : توجد العديد من التحديات التي تواجه الحوكمة بوحدة الجهاز الاداري للدولة أهمها ما يلي(دياب، ٢٠١٤ ؛ Azim& Habib,2008; Retreverd,2016):

١/٥- تعقد هيكل الجهاز الاداري للدولة، الأمر الذي يقف حائل أمام تحقيق مبادئ (الكفاءة ، الفاعلية، العدالة، الاستجابة ).

- ٢/٥- ضعف نظم إعداد خطط التنمية سواء قصيرة أو طويلة الأجل.
- ٣/٥- ضعف نظم المحاسبة والمساءلة بناء على دراسة وتحليل النتائج وتحقيق الأهداف.
- ٤/٥- تبني النظم التقليدية لإعداد الموازنة العامة، وعدم مرونة النقل بين الأبواب والبنود.
- ٥/٥- تدني مستويات الشفافية، نتيجة غياب القوانين المنظمة لحرية تداول المعلومات.
- ٦/٥- تدني مستوى البنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية بالمؤسسات الحكومية.
- ٧/٥- عدم وجود إطار موحد معتمد ومعلن لقياس رضا الجمهور عن الخدمات العامة.
- ٨/٥- تضخم عدد العاملين بالمؤسسات الحكومية، وعدم احترام ثقافة العمل.
- ٩/٥- كثرة التشريعات والقوانين وتداخلها وتضاربها في بعض الأحيان.
- ١٠/٥- غياب منهجية الربط الممكن لجميع الوحدات الحسابية الحكومية.
- ١١/٥- تغلغل وانتشار ثقافة الوسطة والمحسوبية.
- ١٢/٥- زيادة حالات الفساد المالي والاداري، وتعدد الأوجه المختلفة لممارسته.

وفي سياق العرض السابق لهذا المحور يمكن قبول الفرض الأول حيث " يُسهم تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية وفقاً لمتطلبات المؤسسات المالية الدولية والجهات والوكالات المحلية، في تعزيز مبادئ الشفافية المالية الحكومية".

## القسم الثالث

### مبادئ ومحددات الشفافية الحكومية في ضوء متطلبات المؤسسات الدولية

تعد شفافية المالية العامة عامل حاسم في إدارتها وتعزيز المساءلة عنها، حيث تتيح للحكومات صورة دقيقة عن مركزها المالي وأفاقه المتوقعة، وعن التكاليف والمزايا طويلة الأجل لأي تغييرات في السياسات المطبقة، ومخاطر المالية العامة التي يمكن أن تحيد بها عن المسار الصحيح، كما تتيح شفافية المالية العامة للهيئات التشريعية والأسواق والمواطنين المعلومات اللازمة لمساءلة الحكومات. ويمثل الميثاق الجديد لصندوق النقد الدولي بشأن شفافية المالية العامة وتقييمه لها أحد الركائز الرئيسية لتدعيم الرقابة على المالية العامة وتحسين المساءلة المالية، وفيما يلي عرض مبسط لمبادئ الشفافية المالية التي أقرها صندوق النقد الدولي (صندوق النقد الدولي، ٢٠١٦؛ Transparency, 2015):

١- **مبادئ إعداد التقارير المالية العامة** : يجب أن تتضمن تقارير المالية العامة عرضاً عاماً لمركز الحكومة المالي والأداء المالي الحكومي على نحو يتسم بالشمول والدلالة والحدثة والموثوقية:

١/١- **التغطية** : ينبغي أن تقدم تقارير المالية العامة عرضاً عاماً شاملاً لأنشطة المالية العامة التي يزاولها القطاع العام وقطاعاته الفرعية طبقاً للمعايير الدولية، وذلك من خلال التركيز على:

- **تغطية المؤسسات**: تغطي تقارير المالية العامة كل الكيانات التي تزاول أنشطة عامة طبقاً للمعايير الدولية .
- **تغطية الأرصدة**: تشمل تقارير المالية العامة ميزانية عمومية للأصول والخصوم والثروة الصافية العامة
- **تغطية التدفقات**: تغطي تقارير المالية العامة كل الإيرادات والنفقات العامة والتمويل.
- **تغطية النفقات الضريبية**: تقوم الحكومة بانتظام بالإفصاح عن خسائر الإيرادات من النفقات الضريبية وإدارتها.

٢/١- **التواتر والحدثة** : حيث يجب نشر تقارير المالية العامة بصورة متواترة ومنتظمة وفي الوقت المناسب.

٣/١- **الجودة** : حيث ينبغي أن تكون المعلومات في تقارير المالية العامة ذات دلالة وقابلة للمقارنة على المستوى الدولي ومتسقة داخلياً وتاريخياً.

- **التصنيف** : تصنف تقارير المالية العامة المعلومات بطرق توضح استخدام الموارد العامة وتسهل إجراء المقارنات الدولية

- **الاتساق الداخلي :** تقارير المالية العامة منسقة داخليا وتتضمن مطابقات بين المقاييس البديلة لمجملات المالية العامة الموجزة
- **التعديلات التاريخية :** الإفصاح عن أهم التعديلات في إحصاءات المالية العامة التاريخية وتفسيرها.
- ١/٤ - **الموضوعية :** تشير إلى أهمية خلو إحصاءات المالية العامة والكشوف المالية من التحيزات، فضلاً عن ضرورة خضوعها للفحص الخارجي.
- **الموضوعية الإحصائية:** تقتضي إعداد ونشر إحصاءات المالية العامة طبقاً للمعايير الدولية.
- **التدقيق الخارجي:** تخضع الكشوف المالية السنوية للتدقيق من جانب هيئة عليا مستقلة للرقابة والمحاسبة تتحقق من موثوقيتها، وتنتشر تقارير التدقيق.
- **قابلية بيانات المالية العامة للمقارنة:** عرض تنبؤات المالية العامة والميزانية وتقارير المالية العامة على أساس قابل للمقارنة مع تفسير أي انحرافات.
- ٢ - **وضع تنبؤات المالية العامة وإعداد الميزانية:** يجب أن تتضمن الميزانيات وتنبؤات المالية العامة التي تركز عليها، بياناً واضحاً عن أهداف الحكومة من الميزانية وتوجهاتها بشأن السياسات، والتوقعات بشأن تطور المالية العامة، بحيث تتسم بالشمول والحدثة والموثوقية.
- ١/٢ - **الشمول :** ينبغي أن تقدم تنبؤات المالية العامة والميزانيات عرضاً شاملاً لكافة أوجه الحسابات والأنشطة الحكومية، وذلك من خلال مراعاة المبادئ التالية :
  - **وحدة الميزانية:** حيث تعرض بيانات الإيرادات والنفقات والتمويل لجميع كيانات الحكومة المركزية على أساس إجمالي في وثائق الميزانية، على أن تصرح بها الهيئة التشريعية.
  - **تنبؤات الاقتصاد الكلي:** تستند توقعات الميزانية إلى تنبؤات اقتصادية كلية شاملة، ينصح عنها وتراعي تفسيرها.
  - **إطار الميزانية متوسط الأجل:** تتضمن وثائق الميزانية نتائج وتوقعات الإيرادات والنفقات والتمويل على المدى المتوسط على نفس الأساس الذي تقوم عليه الميزانية السنوية.
  - **مشروعات الاستثمار:** يجب أن تفصح الحكومة بانتظام عن التزاماتها المالية في ظل مشروعات الاستثمار لسنوات متعددة، وتجري تحليل التكلفة والعائد لجميع المشروعات الكبرى وتخضعها لمناقشات مفتوحة وتنافسية.
- ٢/٢ - **التنظيم:** ينبغي أن يحدد القانون صلاحيات وضوابط كل من السلطتين التنفيذية والتشريعية في عملية وضع الميزانية، وينبغي طرح الميزانية ومناقشتها واعتمادها في الوقت المناسب، وذلك من خلال مراعاة كل من :

- **قانون المالية العامة:** يحدد الإطار القانوني بوضوح الجدول الزمني لإعداد الميزانية واعتمادها، والمحتويات الرئيسية في وثائق الميزانية، وصلاحيات ومسؤوليات السلطتين التنفيذية والتشريعية في عملية وضع الميزانية العامة.
- **حادثة وثائق الميزانية:** حيث يمنح باستمرار وقتاً كافياً للهيئة التشريعية وأزرها المختلفة، لفحص الميزانية السنوية واعتمادها.
- ٣/٢ - **توجه السياسات:** ينبغي عرض تنبؤات المالية العامة والميزانيات على نحو يضمن تحليل مدى ملائمة السياسات، ويعزز من أغراض المحاسبة والمساءلة.
- **أهداف سياسة المالية العامة:** تعلن الحكومة أهدافاً واضحة وقابلة للقياس للمالية العامة وتقدم تقارير بشأنها.
- **معلومات عن الأداء:** تقدم وثائق الميزانية معلومات تتعلق بالأهداف والنتائج المحققة بكل مجال من المجالات الرئيسية لسياسات الحكومة.
- **مشاركة الجمهور:** تقدم الحكومة للمواطنين ملخصاً يسهل الاطلاع عليه حول انعكاسات سياسات الميزانية التي تنتهجها الدولة، وتتيح فرصة للمشاركة في المداولات التي تجرى بشأنها.
- ٤/٢ - **الموثوقية:** ينبغي أن تتسم التنبؤات الاقتصادية وندوات المالية العامة والميزانيات بالموثوقية، من خلال التأكيد على كل من:
  - **التقييم المستقل:** حيث يتم إعداد تقييم مستقل للأوضاع الاقتصادية وتنبؤات المالية العامة للحكومة ومستويات أدائها بمختلف المجالات.
  - **الميزانية التكميلية:** تصرح الهيئة التشريعية بأي تغييرات جوهرية في الميزانية المعتمدة.
  - **مطابقة التنبؤات:** تفسر وثائق الميزانية وأي عمليات تحديث لاحقة وأي تغييرات جوهرية في التنبؤات السابقة للحكومة بشأن المالية العامة، مع بيان الفرق في تأثير تدابير السياسة الجديدة على المالية العامة مقارنة بالسيناريو الأساسي.
- ٣ - **تحليل المخاطر على المالية العامة وإدارتها:** ينبغي أن تقوم الحكومات بالإفصاح عن المخاطر المقترنة بسياسات المالية العامة وتحليلها وإدارتها، على أن تضمن فعالية التنسيق في صنع القرارات بشأن المالية العامة على مستوى القطاع العام.
- ١/٣ - **الإفصاح عن المخاطر وتحليلها:** ينبغي أن تنشر الحكومات تقارير موجزة ومنظمة عن المخاطر المتوقعة في أداء المالية العامة، على أن تتضمن كل من:
  - **مخاطر الاقتصاد الكلي:** يجب أن تعد الحكومة تقارير حول المجالات التي ربما اختلفت نتائج المالية العامة فيها عن تنبؤات السيناريو الأساسي، نتيجة للاختلاف في الفرضيات الاقتصادية الكلية.

- **مخاطر محددة على المالية العامة:** تقدم الحكومة تقريراً موجزاً ومنظماً عن المخاطر الرئيسية المحددة أمام تنبؤاتها بشأن المالية العامة.
  - **تحليل استمرارية أوضاع المالية العامة على المدى الطويل:** تنشر الحكومة بانتظام توقعاتها بشأن تطور المالية العامة على المدى الطويل.
  - ٢/٣ - **إدارة المخاطر:** يجب مراعاة الانتظام في رصد المخاطر المحددة أمام الموارد العامة والإفصاح عنها وإدارتها بشكل فعال.
  - **مخصصات الطوارئ في الميزانية:** تتضمن الميزانية مخصصات كافية وتتسم بالشفافية للأحداث الطارئة التي تنشأ أثناء تنفيذ الميزانية.
  - **إدارة الأصول والخصوم:** تقتضي الإفصاح عن المخاطر المرتبطة بالأصول والخصوم الرئيسية وإدارتها.
  - **الضمانات:** الإفصاح بانتظام عن الضمانات المقدمة من الحكومة والمُصرح بها بموجب القانون.
  - **الشراكات بين القطاعين العام والخاص:** الإفصاح بانتظام عن الالتزامات في ظل الشراكات بين القطاع العام والخاص وإدارتها بفعالية.
  - **الانكشاف أمام القطاع المالي:** تحليل احتمال انكشاف المالية العامة للحكومة أمام القطاع المالي والإفصاح عنه وإدارته.
  - **الموارد الطبيعية:** حيث يجب تقييم حصص الحكومة في أصول الموارد الطبيعية القابلة للنضوب واستغلالها بالشكل الأمثل، والإفصاح عنها وإدارتها.
  - **المخاطر البيئية:** تحليل احتمال تعرض المالية العامة لمخاطر الكوارث الطبيعية وغيرها من المخاطر البيئية الكبيرة والإفصاح عن هذه الاحتمالات وسبل التعامل حال تحققها.
  - ٣/٣ - **تنسيق علاقات المالية العامة :** ينبغي تحليل علاقات المالية العامة وأدائها على مستوى القطاع العام والإفصاح عنها وتنسيقها، مع بيان كل من :
    - **المستويات الحكومية دون المركزية:** حيث يجب جمع ونشر معلومات شاملة عن الوضع المالي للمستويات الحكومية دون المركزية وأدائها، وذلك بصورة منفردة من جانب وكقطاع موحد من جانب آخر.
    - **الشركات العامة:** تنشر الحكومة بانتظام معلومات شاملة عن الأداء المالي للشركات العامة، بحيث تشمل أي أنشطة شبة مالية تمارسها.
- وفي سياق عرض وتحليل المحاور السابق يمكن قبول الفرض الثاني حيث " يُعزز الالتزام بمبادئ الشفافية المالية الحكومية تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م".**

## القسم الرابع

### دور تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مبادئ الشفافية المالية

#### لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

أطلقت الأمم المتحدة خطتها للتنمية المستدامة عنوان "تحويل عالمنا.. خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠"، ويندرج تحتها ١٧ هدفاً تنموياً مستداماً، و١٦٩ غاية لمتابعة تنفيذها وقياس مدى نجاح التنفيذ، وتتميز أهداف التنمية المستدامة بتوسع نطاقها حيث تعالج عناصر مترابطة للتنمية المستدامة من حيث النمو الاقتصادي والإدماج الاجتماعي وحماية البيئة. وتزامناً وتوافقاً مع التوجهات والخطط الدولية، تمثل استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ محطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة بمصر تربط الحاضر بالمستقبل وتستلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة، لتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر تسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية وتُعيد إحياء الدور التاريخي لمصر في الريادة الإقليمية. كما تمثل خريطة الطريق التي تستهدف تعظيم الاستفادة من المقومات والمزايا التنافسية، وتعمل على تنفيذ أحلام وتطلعات الشعب المصري في توفير حياة لائقة وكريمة (أبو النصر، ٢٠١٧)؛ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠١٦). وتعتمد استراتيجية التنمية المستدامة في مصر على خمسة محاور هي التنمية الاقتصادية، والبيئة والمعرفة والابتكار والعدالة الاجتماعية، وتتجسد أهم هذه الأهداف فيما يلي:

#### أ- الأهداف الاستراتيجية التي تتعلق بالبعد الاقتصادي:

١. استقرار أوضاع الاقتصاد الكلي: يتضمن الهدف خفض نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي وخفض نسبة العجز الكلي إلى الناتج المحلي الإجمالي والحفاظ على استقرار مستوى الأسعار.
٢. تحقيق نمو احتوائي ومستدام: يتضمن الهدف رفع معدل النمو الاقتصادي وتحقيق نمو متوازن إقليمياً، وزيادة مشاركة المرأة والأشخاص ذوي الإعاقة في سوق العمل وتحقيق التمكين الاقتصادي للعمل على تخفيض معدلات الفقر.
٣. زيادة التنافسية والتنوع والاعتماد على المعرفة: يتضمن الهدف زيادة درجة تنافسية الاقتصاد المصري دولياً ورفع مساهمة الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي وخاصة الخدمات الإنتاجية والتي تشمل على سبيل المثال: خدمات الصيانة للأجهزة والمعدات، والتصميم والاتصالات، والشحن والنقل وذلك اتساقاً مع توجهات الوزارة، والممارسات العالمية في هذا الشأن التي تعتبر كلا من الصناعة والخدمات محركاً مزدوجاً للنمو وزيادة مساهمة الصادرات في معدل النمو الاقتصادي.

٤. تعظيم القيمة المضافة: يتضمن الهدف زيادة المكون المحلي في المحتوى الصناعي وخفض عجز الميزان التجاري.

٥. لاعباً في الاقتصاد العالمي قادراً على التكيف مع المتغيرات العالمية: يتضمن الهدف زيادة مساهمة الاقتصاد المصري في الاقتصاد العالمي لتصبح مصر من أكبر ٣٠ دولة في مجال الأسواق العالمية، ومن ضمن أفضل ١٠ دولة في مجال الإصلاحات الاقتصادية، وضمن دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خلال عشرة أعوام وضمن الدول حديثة التصنيع خلال ٥ سنوات.

٦. توفير فرص عمل لائق ومنتج: يتضمن الهدف خفض معدل البطالة ومضاعفة معدلات الانتاجية.

٧. يصل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى مصاف الدول ذات الدخل المتوسط المرتفع

٨. يتضمن الهدف تحسين مستوى معيشة المواطنين.

٩. دمج القطاع غير الرسمي في الاقتصاد: يتضمن الهدف العمل على دمج القطاع غير الرسمي في الاقتصاد وخفض حجم المعاملات غير الرسمية، من خلال تطوير آليات دمج هذا القطاع وتوفير الحوافز والقضاء على المعوقات.

#### ب- الأهداف الاستراتيجية التي تتعلق بالشفافية وكفاءة المؤسسات المجتمعية:

١. جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية والمواءمة مع المتغيرات المحلية والعالمية  
٢. بناء جهاز إداري يقوم على إدارة الحكم الرشيد لموارد الدولة عن طريق تحديث الإطار التنظيمي بما يتضمنه من تشريعات، وعنصر بشري، وبنية معلوماتية بالإضافة إلى تطوير وتغيير ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري.

٣. تقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة تطبق الأساليب الحديثة

٤. تحقيق معايير جودة أفضل والتوسع في استخدام الأساليب الحديثة في الخدمات المقدمة  
٥. نظام يتسم بالشفافية، يتفاعل مع المواطن، ويستجيب لمطالبه، ويخضع للمساءلة المجتمعية  
٦. الاعتماد على منهج الشفافية في صنع السياسات بالإضافة إلى تسهيل إتاحة وتداول المعلومات لرفع ثقة المواطن ومكافحة الفساد.

ويرتكز تحقيق هذه الأهداف وتفعيل متطلبات التنمية المستدامة التي أقرتها رؤية مصر ٢٠٣٠م، على تفعيل متطلبات الحوكمة المؤسسية وذلك من خلال المحاور التالية :

■ مقومات الإصلاح المؤسسي في مجال الشفافية وحرية تداول المعلومات في مصر:

توجد مجموعة من المقومات لتحقيق الإصلاح المؤسسي أو الهيكلي في مجال الشفافية وحرية تداول المعلومات، وبما ينعكس على تحسين الإدارة العامة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة،

وتتمثل هذه المقومات في الركائز والاتجاهات الدولية لحق الحصول على المعلومات، والإطار الدستوري للحوكمة وشفافية المعلومات.

#### ١ - الاتجاهات الدولية ومبادئ منظمة الأمم المتحدة: تتضمن معظم اتفاقيات مكافحة الفساد

وحماية البيئة أحكاماً تطالب موقعيها بتبني قوانين حول حق المواطنين في المعلومات سواء أن تقوم الدولة بأخذ التدابير اللازمة لمكافحة الفساد، أو من أجل تفعيل التنمية المستدامة. وقد أكدت المادة رقم ١٩ (حق الجمهور في المعرفة) على مبادئ التشريعات المتعلقة بحرية الاطلاع والحق في تداول المعلومات، وتمثل تلك المبادئ الحد الأدنى الواجب توافره في قوانين حرية تداول المعلومات في أي دولة، ويمكن الاسترشاد بها كأفضل الممارسات في حال صياغة قانون مصري حول الحق في تداول أو الحصول على المعلومات، وتمثلت هذه المبادئ في:

- ✓ استدلال تشريعات حرية تداول المعلومات بمبدأ أقصى درجات الإفصاح.
  - ✓ استباق الجهات الحكومية بنشر المعلومات الأساسية (الحقائق الفعلية).
  - ✓ تعزيز الحكومة المنفتحة بشكل فعال.
  - ✓ الاستثناءات في حق تداول المعلومات مبنى على نحو واضح وأدق نطاق واختبار مدى إضرارها بالمصلحة العامة.
  - ✓ سرعة وحيادية التعامل مع طلبات المعلومات، ومواجهة حالات رفض إتاحة المعلومات.
  - ✓ التكلفة الباهظة لا تمنع الأفراد من تقديم طلبات معلومات.
  - ✓ اجتماعات الهيئات الحكومية مفتوحة للمواطنين لا تقتصر على الوثائق وإنما تمتد إلى المناقشات وعمليات صنع القرارات.
  - ✓ تعديل أو إبطال القوانين التي تتنافى مع مبدأ أقصى درجات الإفصاح.
  - ✓ حماية من يكشف عن معلومات متعلقة بفعل فيه اعتداء أو انتهاك لحقوق الإنسان.
- ومن الجدير بالذكر أن هذه المبادئ ترتبط بمدى شفافية الموازنة العامة للدولة، حيث أن قضية إتاحة المعلومات وشفافية الموازنة في مصر مازالت يشوبها العديد من أوجه القصور، على الرغم من وجود التزامات على مصر في توفير وإتاحة المعلومات وإشراك المواطنين بشكل فاعل عن طريق تعزيز الشفافية وإتاحة المعرفة (OCED,2010).

#### ٢ - الإطار الدستوري للحكومة وحرية تداول المعلومات: أشارت المادة (٢٧) من الدستور

المصري إلى الحوكمة وارتباطها بالتنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، على أن يلتزم النظام الاقتصادي بمقوماتها وآلياتها المختلفة، سعياً نحو تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وهذا يعد مطلباً هاماً لتحقيق وتطبيق الحوكمة في مصر. كما تطرقت المادة (٦٨) من الدستور المصري على شفافية المعلومات بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتي ترتبط بالحقوق والحريات العامة، وقد أكدت أن المعلومات والبيانات



والإحصاءات والوثائق الرسمية ملك للشعب، والإفصاح عنها من مصادرها المختلفة يعد حق أصيل تكفله الدولة لكل مواطن، وتلتزم الدولة بتوفيرها وإتاحتها للمواطنين بشفافية، وينظم القانون ضوابط الحصول عليها وإتاحتها وقواعد إيداعها وحفظها، والتظلم من رفض إعطائها وعقوبة حجب المعلومات أو تقديم معلومات مضللة عمداً.

**ويوضح الجدول التالي، تطور مؤشرات الحوكمة المؤسسية في مصر خلال الفترة من (٢٠١٠-٢٠١٧) وفقاً لمؤشرات الحوكمة العالمية التي أقرها البنك الدولي :**

### جدول رقم (١)

تطور مؤشرات الحوكمة في مصر.

| السنوات | حق التعبير والمساءلة (١٠٠ : ٠) | الاستقرار السياسي وغياب العنف (١٠٠ : ٠) | الفاعلية الحكومية (١٠٠ : ٠) | جودة الأطر التنظيمية (١٠٠ : ٠) | سيادة القانون (١٠٠ : ٠) | السيطرة على الفساد (١٠٠ : ٠) |
|---------|--------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| ٢٠١٠    | ١٣,٧٤                          | ١٩,٤٣                                   | ٤٢,١١                       | ٤٦,٨٩                          | ٤٩,٧٦                   | ٣٠,٩٥                        |
| ٢٠١٥    | ١٤,٧٨                          | ٨,٥٧                                    | ٢٢,١٢                       | ٢٢,١٢                          | ٣١,٢٥                   | ٣٠,٢٩                        |
| ٢٠١٦    | ١٤,٢٩                          | ٩,٠٥                                    | ٢٧,٨٨                       | ١٧,٧٩                          | ٣٢,٦٩                   | ٣١,٢٥                        |
| ٢٠١٧    | ١٣,٣٠                          | ٩,٠٥                                    | ٢٩,٣٣                       | ١٧,٣١                          | ٣٢,٦٩                   | ٣٤,١٣                        |

المصدر : البنك الدولي ، مؤشرات الحوكمة العالمية : <http://info.worldbank.org>.

ويتضح من الجدول السابق، تدني مؤشرات الالتزام بمحاور الحوكمة المؤسسية في الوحدات والأجهزة الإدارية والتي ترتبط بكل من ( حق التعبير والمساءلة، والاستقرار السياسي وغياب العنف، والفاعلية الحكومية، وجودة الأطر التنظيمية، وسيادة القانون). في حين شهد مؤشر السيطرة على الفساد تحسن ملحوظ من ٣٠,٩٥ عام ٢٠١٠م إلى ٣٤,١٣ عام ٢٠١٧م.

كما يبين الجدول التالي، نتائج الدول العربية في مؤشر مدركات الفساد للعامين ٢٠١٧، ٢٠١٨م، والتي تتراوح مؤشراتها المعيارية بين كل من درجة (صفر) كمؤشر عن وجود حالات فساد مستشريه، ودرجة (١٠٠) التي تشير إلى وضع نظيف جداً من حيث أشكال وحالات الفساد المالي والإداري.

## جدول رقم (٢)

### نتائج الدول العربية في مؤشر مدركات الفساد

| ترتيب الدول العربية | عام ٢٠١٧م      |                |               | الترتيب عالمياً | النسبة من ١٠٠ | عام ٢٠١٨م      |                |               |
|---------------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
|                     | الترتيب دولياً | الترتيب عربياً | النسبة من ١٠٠ |                 |               | الترتيب دولياً | الترتيب عربياً | النسبة من ١٠٠ |
| الإمارات            | ٢١             | ١              | ٧١            | ٢-              | ١-            | ٢٣             | ١              | ٧٠            |
| قطر                 | ٢٩             | ٢              | ٦٣            | ٤-              | ١-            | ٣٣             | ٢              | ٦٢            |
| عمان                | ٦٨             | ٣              | ٤٤            | ١٥+             | ٨+            | ٥٣             | ٣              | ٥٢            |
| السعودية            | ٥٧             | ٤              | ٤٩            | ١-              | ..            | ٥٨             | ٤              | ٤٩            |
| الأردن              | ٥٩             | ٥              | ٤٨            | ١+              | ١+            | ٥٨             | ٥              | ٤٩            |
| تونس                | ٧٤             | ٦              | ٤٢            | ١+              | ١+            | ٧٣             | ٦              | ٤٣            |
| المغرب              | ٨١             | ٧              | ٤٠            | ٨+              | ٣+            | ٧٣             | ٧              | ٤٣            |
| الكويت              | ٨٥             | ٨              | ٣٩            | ٧+              | ٢+            | ٧٨             | ٨              | ٤١            |
| البحرين             | ١٠٣            | ٩              | ٣٦            | ٤+              | ..            | ٩٩             | ٩              | ٣٦            |
| الجزائر             | ١١٢            | ١٠             | ٣٣            | ٧+              | ٢+            | ١٠٥            | ١٠             | ٣٥            |
| مصر                 | ١١٧            | ١١             | ٣٢            | ١٢+             | ٣+            | ١٠٥            | ١١             | ٣٥            |
| جيبوتي              | ١٢٢            | ١٢             | ٣١            | ٢-              | ..            | ١٢٤            | ١٢             | ٣١            |
| لبنان               | ١٤٣            | ١٣             | ٢٨            | ٥+              | ..            | ١٣٨            | ١٣             | ٢٨            |
| موريتانيا           | ١٤٣            | ١٤             | ٢٨            | ١-              | ١-            | ١٤٤            | ١٤             | ٢٧            |
| جزر القمر           | ١٤٨            | ١٥             | ٢٧            | ٤+              | ..            | ١٤٤            | ١٥             | ٢٧            |
| العراق              | ١٦٩            | ١٦             | ١٨            | ١+              | ..            | ١٦٨            | ١٦             | ١٨            |
| ليبيا               | ١٧١            | ١٧             | ١٧            | ١+              | ..            | ١٧٠            | ١٧             | ١٧            |
| السودان             | ١٧٥            | ١٨             | ١٦            | ٣+              | ..            | ١٧٢            | ١٨             | ١٦            |
| اليمن               | ١٧٥            | ١٩             | ١٦            | ١-              | ٢-            | ١٧٦            | ١٩             | ١٤            |
| سوريا               | ١٧٨            | ٢٠             | ١٤            | ..              | ١-            | ١٧٨            | ٢٠             | ١٣            |
| الصومال             | ١٨٠            | ٢١             | ٩             | ..              | ١+            | ١٨٠            | ٢١             | ١٠            |

المصدر : منظمة الشفافية الدولية، يناير ٢٠١٩م.

ويتبين من الجدول السابق، تزايد حجم الفساد المالي والاداري بجمهورية مصر العربية من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠١٨. حيث بلغ ٣٢% عام ٢٠١٧، وقد جاءت مصر في المرتبة ١١٧ دولياً، ورقم ١١ عربياً وفقاً لمؤشر مدركات الفساد الذي أقرته منظمة الشفافية الدولية. في حين بلغت ٣٥% عام ٢٠١٨ حيث جاءت في المرتبة ١٠٥ دولياً ورقم ١١ عربياً.

ومن العرض والتحليل السابق لهذا المحور يمكن قبول الفرض الثالث حيث " يُسهم التفاعل بين آليات الحوكمة المؤسسية ومبادئ الشفافية المالية الحكومية في تحسين جودة التقارير المالية الحكومية المصرية".

## القسم الخامس

### النتائج والتوصيات البحثية

ارتكازاً على عرض وتحليل المحاور الرئيسية التي تحقق أهداف الورقة البحثية، ومن واقع عرض مؤشرات تطور الحوكمة المؤسسية في مصر، ومؤشرات مدركات الفساد في الدول العربية بوجه عام ولا سيما في مصر على وجه التحديد، يمكن للباحثان استخلاص أهم النتائج وتقديم التوصيات على النحو التالي:

١- **نتائج البحث** : يمكن استخلاص العديد من النتائج بشأن دور تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مبادئ الشفافية الحكومية وانعكاساتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، أهمها ما يلي :

١/١- تسهم الحوكمة المؤسسية في تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والأجهزة الادارية والدول بشكل عام والنامية على وجه التحديد، وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي بالمجتمع المصري في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

٢/١- تدعم آليات الحوكمة المؤسسية زيادة مستوى الشفافية والدقة والوضوح في التقارير المالية الحكومية التي تصدرها المؤسسات والهيئات العامة، ومن ثم زيادة ثقة المواطنين بها واعتمادهم عليها في قياس وتقييم الأداء الحكومي.

٣/١- تسهم الحوكمة المؤسسية في إرساء قواعد المحاسبة والمساءلة وتفعيل إجراءات النزاهة، وذلك من خلال نظم وتشريعات تعزز من دور القضاء ومجلس النواب والأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد وحماية الصالح العام.

٤/١- يُعزز تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية مواكبة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي الراهنة وتطبيقها في الإدارة العامة للدولة، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات العامة.

٥/١- يركز نجاح رؤية مصر (٢٠٣٠) وعدم تعثرها وتحقيق أهداف التنمية المستدامة على تحسين السياسات العامة والأخذ بأفضل الممارسات بما يعزز من التنمية والأمن الإنساني، وترسيخ ثقافة الحوكمة وإرساء قواعدها في المجتمع، بما يساهم في المؤامة بين دور الدولة والعمل على تعزيز قدراتها المؤسسية.

٦/١- يُسهم تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مبادئ الشفافية المالية الحكومية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.

- ٢- **توصيات البحث :** في ضوء نتائج الدراسة وتمشياً مع التطورات الدولية المعاصرة بشأن مواجهة الفساد المالي والإداري ، وإرتقاءً بجودة الخدمات الحكومية وتفعيلاً لمتطلبات الحوكمة الرشيدة، وتطويراً لمؤسسات وهيئات القطاعات الحكومية المصرية والعربية، يمكن للباحثان تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:
- ١/٢- ضرورة الارتقاء بمستوى أداء الجهاز الحكومي والإداري للدولة، وتحسين مستوى جودة الخدمات الجماهيرية.
- ٢/٢- إرساء وترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة لدى العاملين بالجهاز الإداري للدولة.
- ٣/٢- سن وتحديث القوانين والتشريعات الداعمة لمكافحة الفساد المالي والإداري بمؤسسات الدولة.
- ٤/٢- تطوير الإجراءات القضائية لتحقيق العدالة الناجزة، ودعم الجهات والأجهزة المعنية بمكافحة الفساد المالي والإداري.
- ٥/٢- زيادة مستوى الوعي الجماهيري بخطورة الفساد وأهمية مكافحته لبناء ثقة المواطنين في المؤسسات والأجهزة الإدارية.
- ٦/٢- تعزيز التعاون المحلي والإقليمي والدولي في مجال مكافحة الفساد المالي والإداري.
- ٧/٢- مشاركة منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد المالي والإداري.
- ٨/٢- تطوير تطبيقات الحكومة الالكترونية وزيادة خدماتها، وتعظيم معدلات الاستفادة منها.
- ٩/٢- ضرورة تبني الجهات والمؤسسات الحكومية لمبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية.
- ١٠/٢- تنظيم المؤتمرات الدولية بشكل دوري بالتعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بتطوير التشريعات والتدابير، وإجراءات مكافحة الفساد وتطبيق أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الحيز الوطني للدولة.
- ١١/٢- تفعيل التكامل بين الدول العربية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية العربية للصحة والبيئة ٢٠١٧-٢٠٣٠، للعمل على تقليل التلوث وخفض الانبعاثات والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية واستخدام الطاقة النظيفة وبناء المدن الخضراء واستخدام التكنولوجيا الحديثة الصديقة للبيئة.
- ١٢/٢- وضع برامج تعليمية عن الصحة والبيئة بجميع مراحل التعليم لضمان رفع مستوى الوعي الصحي والبيئي لدى الخريجين لتحقيق نوعية حياة صحية سليمة لخلق مجتمعات تنمية مستدامة.
- ١٣/٢- ضرورة تضمين البيان المالي للدولة كل عام شرح تفصيلي لمكونات بعض البنود غير الواضحة وعلى رأسها ما يتعلق بعلاقة الخزنة العامة بالهيئات الاقتصادية.

## المراجع

### أ- المراجع العربية :

١. أبو النصر، مدحت؛ محمد، ياسمين مدحت، " التنمية المستدامة : مفهومها - أبعادها - مؤشراتها " ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٧.
٢. جمعية الشفافية الكويتية، " مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٨ " ، منظمة الشفافية الدولية، يناير، ٢٠١٩.
٣. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، " استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ " ، ٢٠١٦ ، <http://arabdevelopmentportal.com/ar/publication/sustainable-development-strategy-sds-egypt-vision-2030>.
٤. الحصري، طارق فاروق، " الحوكمة في الجهاز الإداري للدولة " ، كلية الدراسات العليا في الإدارة (AAST)، ٢٠١٨.
٥. دياب، أسامة؛ عبد الحليم ، ريم ، " شفافية الموازنة العامة للدولة الضرورة الاقتصادية الغائبة عن الواقع المصري " ، وحدة العدالة الاقتصادية والاجتماعية، القاهرة، الطبعة الأولى، ديسمبر، ٢٠١٤.
٦. سليمان، محمد مصطفى، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، ٢٠١٢.
٧. صندوق النقد الدولي، " التقرير السنوي - بناء مستقبل مشترك " ، ٢٠١٨ ، [www.info.worldbank.org](http://www.info.worldbank.org).
٨. صندوق النقد الدولي، " مستجدات مبادرة شفافية المالية العامة " ، سبتمبر، ٢٠١٦ ، [www.info.worldbank.org](http://www.info.worldbank.org).
٩. عبد المعطى، أيمن ، " المجالس المحلية وتمكين المشاركة المجتمعية: نماذج عربية " ، منتدى البدائل العربي للدراسات والمعهد السويدي بالإسكندرية، أعمال ورشة بيروت في الفترة من ٢٥ إلى ٢٨ يوليو ٢٠١٥.
١٠. عبد الهادي، محمد ، " انعكاس الحوكمة على مشاركة المواطنين في المحليات "، مجلة الديمقراطية ، العدد ٦٥، القاهرة، يناير، ٢٠١٧.
١١. العجوز، محمد عثمان هلال، " العدالة الاجتماعية ومكافحة الفساد والحوكمة: علاقة التأثير المتبادل " ، أحوال مصرية، العدد ٦٣، يناير، ٢٠١٧.
١٢. العنزي، صالح بن رحيل، " أثر تعزيز الشفافية في مكافحة الفساد الإداري بالمنظمات العامة - دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية "، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٢.

١٣. اللجنة الوطنية الفرعية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، " الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠١٤-٢٠١٨ " ، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤.
١٤. اللجنة الوطنية الفرعية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، " الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠١٩-٢٠٢٢ " ، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩.
١٥. محمود، نهلة، " الإدارة المحلية في مصر: أثر الفجوة بين التشريع والممارسة على مبادئ الحكم الرشيد"، منتدى البدائل العربي للدراسات والمعهد السويدي بالإسكندرية، أعمال ورشة بيروت في الفترة من ٢٥ إلى ٢٨ يوليو ٢٠١٥.
١٦. الهيئة العامة للرقابة المالية، " الدليل المصري لحوكمة الشركات "، الصادر عن مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية، الاصدار الثالث، أغسطس ٢٠١٦.
- ب- المراجع الأجنبية:

- 1- Agarwal, S., & Heltberg, R," Scaling-up social accountability in World Bank operations",2009.
- 2- Ahmad, R. ," Governance, social accountability and the civil society", JOAAG, 3(1), 2008.
- 3- AL- Hadi, A., et al, " Market risk disclosures and corporate governance structure: Evidence from GCC financial firms", ***The Quarterly Review Of Economics and Finance***, 2017, Vol.12, No.2.
- 4- Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. (Eds.)," The international handbook of public financial management", Springer,2013.
- 5- Azim, M.I, Habib, A, "Corporate Governance and the Value-Relevance of Accounting information: evidence from Australia", ***Accounting Research Journal*** ,V ol.21, No. 2, 2008.
- 6- Balachandran, B., & Williams, B., "Effective governance, financial markets, financial institutions & crises", ***pacific- Basin Finance Journal***, , 10, 1-2 , 2018.
- 7- Gender Equality in Good Governance. Denmark: Danida, 2008.
- 8- Good Governance Practices For Rights. Office Of The United Nations High Commissioner For Human Rights (UNHCR). ***Geneva***, 2007.
- 9- Governance for the Future: Democracy and Development in the Least Developed Countries. New York: ***UNDP/UNOHRLLS***, 2006.
- 10- Governance For The Millennium Development GOALS: Core Issues and Good Practices ,***Vienna: UN***, 2007.
- 11- Nofianti, L., & Suseno, N. S., "Factors Affecting Implementation of Good Government Governance (GGG) and their Implications towards

- Performance Accountability ", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014.
- 12- OECD , " OECD Steering Group on Corporate Governance. Corporate governance and the financial crises: conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the principles", February, 2010, [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
  - 13- OECD, "Corporate Governance Principles ", <https://en.wikipedia.org/wiki/OECD> , 2015.
  - 14- Retrieved 1 July 2015 (<http://www.bethlehem-city.org/enwww.aisha-pal.ps>).
  - 15- Retrieved 16 May 2015 (<http://www.internationalbudget.org/why-budget-work/budgetformulation/analyze-pb-statements/>).
  - 16- Retrieved 20 June 2015 (<http://www.opengovguide.com/commitments/publish-all-eight-key->).
  - 17- Retrieved 25 January 2016 (<http://www.pngo.net/?lang=ar>).
  - 18- Sandu, E. A., Solomon, G., Morar, D., & Muhammad, A. S., " Considerations on implementation of a social accountability management system model in higher education", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014.
  - 19- transparency/1%20AR%20Glossary%20of%20Social%20Accountability%20Tools\_ AR.pdf). Retrieved 16 May 2015 (<http://www.internationalbudget.org/opening-budgets/open-budgetinitiative/open-budget-survey-tracker/>).
  - 20- Youssef, R. , "Company characteristics, corporate governance and information disclosed in board of directors' report " , *Library faculty of commerce , Cairo University* , 2010.