

دور آليات الحوكمة كأسلوب لرفع كفاءة إدارة هيئة التأمينات والمعاشات في مصر في ظل دمج صندوق التأمين الاجتماعي طبقاً للقانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ دراسة نظرية

أ. د. محمد محمد محمد عطا أستاذ الرياضيات والإحصاء والتأمين ورئيس قسم الأساليب الكمية كلية التجارة جامعة سوهاج وعضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين	أ. د / على سيد بخيت حسانين أستاذ الرياضيات والإحصاء والتأمين كلية التجارة جامعة سوهاج وعميد المعهد العالي للمحاسبة والإدارة بسوهاج	أ. / محمود مصطفى محمد أبو شنب باحث دكتوراه في التأمين (من الخارج)
---	--	---

الملخص :

يهدف هذا البحث الي تسليط الضوء علي الدورالذي تلعبه آليات ومبادئ الحوكمة في نجاح إدارة هيئة التأمينات والمعاشات في مصر، خاصةً في ظل دمج صندوق التأمين الاجتماعي. حيث تساهم هذه الآليات في تحقيق الشفافية والمساءلة والتحكم الجيد في العمليات المؤسسية حيث تعتمد مصر على العديد من الهيئات والمؤسسات في سبيل القيام بدورها الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق التنمية المستدامة في مصر طبقاً لرؤية ٢٠٣٠ والتي من أهمها هيئة التأمينات والمعاشات في مصر والتي تحتل أهمية متزايدة لدى الجميع في مصر نتيجة تأثيرها على جميع الفئات في مصر سواء من حيث التأمينات أو من حيث المعاشات، وهو ما أدى بدوره إلى المحاولات المستمرة من جانب مصر نحو تحقيق مبادئ الحوكمة في هذه الهيئة لتحقيق أفضل النتائج الممكن تحقيقها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التطبيق الفعال لمبادئ وأسس الحوكمة في هيئة التأمينات والمعاشات، ولذلك يهدف هذا المبحث إلى التعرف على هيئة التأمينات والمعاشات ومبادئ وأهداف الحوكمة وتطور الإطار النظري لحوكمة هيئة التأمينات والمعاشات في ظل دمج صندوق التأمين الاجتماعي بالقانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩.

Abstract:

This research aims to shed light on the role that governance mechanisms and principles play in the successful management of the Insurance and Pensions Authority in Egypt, especially in light of the merger of the two social insurance funds. These mechanisms contribute to achieving transparency, accountability, and good control over institutional processes. Egypt relies on many bodies and institutions to fulfill its economic and social roles and achieve sustainable development according to Vision 2030. Among the most important of these is the Insurance and Pensions Authority, which holds increasing importance for everyone in Egypt due to its impact on all groups, whether in terms of insurance or pensions. This has led to continuous efforts by Egypt to achieve governance principles in this authority to achieve the best possible results and thus achieve the desired goals through the effective application of governance principles and foundations in the Insurance and Pensions Authority. Therefore, this research aims to understand the Insurance and Pensions Authority, the principles and objectives of governance, and the development of the theoretical framework for the governance of the Insurance and Pensions Authority in light of the merger of the two social insurance funds under Law No. 148 of 2019.

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

١/١ مقدمة :

شاع استخدام حوكمة الهيئات والمؤسسات فكرة واصطلاحاً مع بدايه التسعينات من قبل الهيئات الدولية كإسلوب ونمط اداري يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة، ومع تحديات العولمة والاندماج العالمي أصبحت تلك الفكرة ذات اهتمام كبير من أغلب الدول، حيث أصبحت الحوكمة من أحد المعايير التي تصنف على أساسها الدول مما جعل الهيئات الحكومية والمؤسسات الغير حكومية توليها اهتمام أكبر، وكنتيجه للأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي، أوضحت الحوكمة الجيدة والرشيده ضرورة أنية وأسلوب أمثل للوقايه والاحتياط من الازمات، حيث يؤدي اتباع المبادئ السليمة والقويمة إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء استخدام سلطة الاداره مع الحث علي الشفافية والنزاهة. (Kaehler & Grundei, 2018)

٢/١ مشكلة البحث :

نظراً لأن هيئة التأمينات الاجتماعيه والمعاشات تقوم بتقديم الخدمة التأمينية لأطراف عديدة تتمثل في المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات والمستفيدين عنهم مما يعني كبر حجم الفئات المستهدفة والمستفاده من تلك الخدمة، وبناء على ذلك وفي ظل دمج صندوق التأمين الاجتماعي بالقانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ أصبحت الحوكمة ضرورية لنجاح إدارة هيئة التأمين والمعاشات ومن هنا تأتي مشكلة البحث متمثلة في التساؤل " هل الحوكمة تؤثر في رفع كفاءة إدارة هيئة التأمينات والمعاشات".

٣/١ أهمية البحث :

تتمثل أهميه الدراسة في الآتي :-

١/٣/١ على المستوى الأكاديمي النظري، تعد الدراسة إضافة نوعية حيث لم يتم التطرق في الدراسات السابقة لدراسة تأثير تطبيق الحوكمة على الهيئة بعد صدور قانون التأمينات الموحد بالقرار رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩.

٢/٣/١ على المستوى التطبيقي، المساعدة والمساهمة نحو التوعية بأهميه الحوكمة والفوائد والمنافع المنتظرة من تطبيقها التي تنعكس علي كل الاطراف الفاعله بالهيئة سواء (مجلس اداره وعاملين، المؤمن عليهم، اصحاب المعاشات والمستفيدين عنهم)

٤/١ أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

١/٤/١ بيان مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بهيئة التأمينات والمعاشات في مصر في ظل القانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩.

٢/٤/١ قياس مدى تأثير تطبيق الحوكمة مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات بهيئة التأمينات والمعاشات في مصر في ظل القانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩.

٣/٤/١ تحليل آراء عينة الدراسة ومعرفة مدى وجود إختلافات في آراء عينة الدراسة حول تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات بهيئة التأمينات والمعاشات في مصر في ظل قانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ والتي تعود للمتغيرات الديموغرافية.

٤/٤/١ محاولة الوصول إلي مجموعه من التوصيات التي من الممكن أن تساهم في مساعدة الهيئة على النجاح في تقديم الخدمة والتنمية المستدامة بشكل فعال.

٥/١ منهجية البحث:

يعتمد البحث علي "المنهج الوصفي" والذي يعتبر الوصف مرحلة أولى وهامة في أي بداية علمية لمعرفة ظاهرة ما تعتمد على الوصف وهو لاينتهي عند مجرد استكشاف البيانات حول الظواهر فتصنيف البيانات وتحديد خصائصها يقع في نطاق البحث الوصفي . (شتا، ٢٠٠٣)

٦/١ حدود البحث:

سوف يتم تطبيق البحث علي هيئة التأمينات الاجتماعية والمعاشات في مصر وذلك في ظل دمج صندوق التأمينات الاجتماعية (صندوق العاملين بالقطاع الحكومي، وصندوق العاملين بالقطاع العام والخاص)، نتيجة تطبيق قانون التأمينات الاجتماعيه رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩م.

المبحث الثاني

دراسة تحليلية لمفهوم هيئة التأمينات والمعاشات في مصر

١/٢: التعريف بهيئة التأمينات والمعاشات وأهدافها في مصر:

يمكن بيان تعريف هيئة التأمينات والمعاشات المصرية من خلال الآتي: ١/١/٢* هيئة التأمينات والمعاشات المصرية:

تقوم الهيئة القومية للتأمينات والمعاشات بإدارة نظم التأمينات الاجتماعية والمعاشات في جمهورية مصر العربية والتي يتولى إدارتها السلطة العليا المتمثلة في مجلس إدارة الهيئة، حيث يتولى إدارة كافة شؤونها وجميع أمورها من خلال ما يقوم به من وضع للسياسات والإجراءات والخطط المطلوبة لتحقيق كافة أغراض وأهداف الهيئة، وتعد تلك الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بمثابة الشخصية الاعتبارية والموازنة المستقلة التي يتم الإعداد لها بناء على أسلوب الوحدات الاقتصادية؛ ومن ثم فهي تتمتع بالاستقلالية في كافة الجوانب سواء الإدارية أو المالية أو الفنية وفي التبعية فإنها تتبع الوزير المختص بالتأمينات الاجتماعية.

٢/١/٢ رؤية هيئة التأمينات والمعاشات:

تسعى رؤية الهيئة إلى تحقيق شعار الهيئة المتمثل في الأمان والوفاء والشفافية، وهو ما يعني أن الهيئة تسعى لتحقيق أعلى مستويات الأمان والحماية للعاملين من خلال تقديم كافة الضمانات الممكنة للعاملين في كافة الظروف المختلفة والمتنوعة، وذلك من خلال الوفاء بكافة متطلبات الحماية لهؤلاء العاملين في صرف مستحققاتهم التأمينية وصرف التعويضات المناسبة في كافة الحالات الطارئة التي تؤثر سلباً على الحالة الاقتصادية والاجتماعية والصحية للعاملين والوقوف بجانب هؤلاء العاملين في أوقات ضعفهم المختلفة والمتعددة هم وأسرههم وهي لحظة الوفاء للعاملين في الدولة التي تثبت وقوف الهيئة بجانبهم، وذلك من خلال الالتزام بكافة معايير الشفافية والوضوح في تطبيق تلك الحماية التأمينية بما يضمن نشر كافة مبادئ العدالة والمساواة والفعالية والكفاءة في حماية العاملين في الدولة.

٣/١/٢ رسالة هيئة التأمينات والمعاشات:

تقوم رسالة هيئة التأمينات والمعاشات على السعي المستمر والمتواصل نحو تحقيق الأمان الاجتماعي للمجتمع المصري من خلال تقديم أفضل الخدمات التأمينية الكاملة والمتكاملة بالسهولة والسرعة والكفاءة والوفاء والعرفان لكل من بذلوا قصارى جهدهم وأفنوا أعمارهم في أعمالهم بهدف تطوير وتنمية وطنهم سواء لهم أو لأسرهم في ظل أكبر قدر من مبادئ العدالة والمساواة وأعلى

* الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، (٢٠٢١)، التعريف بالهيئة، متاح على الرابط

مستويات الشفافية والوضوح والمصداقية والسعي نحو مواكبة كافة التطورات الممكنة والتي منها الشمول المالي والتحول الرقمي (الرقمنة) تحت مظلة الحوكمة ومبادئها الأساسية بهدف التوصل في النهاية إلى هدف الاستدامة المالية التي تقدم الدعم الكافي والحماية الكاملة لكل الواقعين تحت مظلة الهيئة.

ويتضح من خلال مفهوم هيئة التأمينات والمعاشات أن جميع الأهداف التي تسعى الهيئة لتحقيقها تتم بشكل أساسي من خلال ما تضعه الهيئة من سياسات وخطط وبرامج تتمكن من خلالها بتحقيق هذه الأهداف بأفضل طريقة ممكنة، وهو ما يعني أن الأداة الفعالة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف تتمثل في الحوكمة والالتزام الكامل بكل ما فيها من مبادئ ومحددات ومعايير يمكن من خلالها تحقيق الفعالية والاستدامة في أداء الهيئة.

٢/٢ أهداف هيئة التأمينات والمعاشات في مصر:

تتنوع وتتعدد الأهداف التي تسعى هيئة التأمينات والمعاشات في مصر لتحقيقها، حيث أنها تستهدف بشكل عام توفير كافة خدمات التأمينات الاجتماعية والمعاشات لمستحقيها بأفضل الطرق الممكنة التي توفر السرعة والكفاءة والمرونة والفعالية في الحصول على تلك الخدمات المقدمة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مجموعة الأهداف التالية التي تقدمها الهيئة:

➤ العمل على توفير أفضل حماية ممكنة للعاملين في جمهورية مصر العربية الواقعين تحت مظلة التأمينات الاجتماعية التي تقدمها الهيئة بما يسهل من الحصول على تلك الخدمات التأمينية بأفضل الطرق الممكنة.

➤ حماية الفئات الضعيفة وغير القادرة على العمل لأصحاب العجز الكلي أو العجز الجزئي أو إصابات العمل المختلفة والمتنوعة من خلال تقديم تعويضات البطالة المستحقة لهذه الفئات بما يضمن الحماية الفعالة لهذه الفئات المستحقة.

➤ استهداف التحصيل العادل والفعال لكافة الاشتراكات التأمينية بما يضمن نشر مبادئ العدالة والمساواة في تحصيل تلك الاشتراكات وبما يتناسب مع أوضاع هذه الفئات دون أن يكون هناك تفريط أو إفراط في تلك الاشتراكات التأمينية التي يتم تحصيلها من كافة الفئات المختلفة.

➤ محاولة تحقيق أفضل استثمار ممكن لفائض الأموال التي يتم تحصيلها من الاشتراكات التأمينية المختلفة من العاملين المؤمن عليهم بما يحقق أفضل العوائد الاستثمارية الناتجة عن هذه الاستثمارات.

➤ العمل على تقديم الحماية الفعالة في صرف كافة الحقوق التأمينية في كافة الحالات المستحقة لذلك سواء في حالة الوفاة أو العجز أو الشيخوخة أو إصابات العمل بما يضمن حماية العاملين ضد أي مخاطر محتملة وبالتالي زيادة الأمان الوظيفي لدى العاملين في الدولة.

➤ تأمين وحماية العاملين في وقت المرض أو إصابات العمل أو العجز الجزئي المؤقت والنفقات العلاجية من خلال صرف تعويض عن الأجر المستحق في هذه الحالات بالنسبة للعاملين المؤمن عليهم في القطاع الخاص.

يمكن بيان أيضاً مجموعة من الأهداف العامة التي تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقها والتي من أهمها الآتي: (العجمي، ٢٠١٦)

- ✓ تخفيض كافة المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسات المختلفة والتي منها هيئة التأمينات والمعاشات وهو ما يعني أداء أفضل وجيد للمؤسسات المختلفة.
- ✓ تحفيز مستويات الأداء التي تحقق أفضل المستويات الممكنة على مستوى المؤسسات المختلفة والتي منها هيئة التأمينات والمعاشات.
- ✓ تحسين مستويات القيادة والإدارة الفعالة على كافة المؤسسات الخاصة والعامة.
- ✓ توفير الشفافية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية وضمان الالتزام بكل القوانين والأنظمة واللوائح.
- ✓ العمل على تحقيق الأهداف المتنوعة والمتعددة بالسرعة والكفاءة والمرونة والفعالية المطلوبة.

٣/٢ مراحل تطور هيئة التأمينات والمعاشات في مصر:

تعد هيئة التأمينات والمعاشات الأداة الأكثر أهمية في تقديم الحماية الكافية للعاملين في مواجهة كافة الأخطار التي تؤثر عليهم من شيخوخة وعجز ووفاء وإصابات العمل والبطالة والمرض وغيرها من الأخطار المتعددة والمتنوعة، وفي سبيل ذلك تطورت الأعمال التي تقوم بها الهيئة وتقدمها لمواطنيها في مصر عبر الزمن، حيث تطورت في نطاقها بحيث أنها أصبحت أوسع في النطاق من حيث شمولية الكثير من فئات المجتمع وقد جاء هذا التطور في نطاق اختصاص الهيئة بناء على مجموعة التطورات التالية: (سعد الله، ٢٠٢١)

١/٣/٢ قانون التأمين الاجتماعي رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥:

يشمل هذا القانون كل العاملين لدى الغير في كافة القطاعات العام أو الحكومي أو قطاع الأعمال العام أو القطاع الأعمال الخاص.

٢/٣/٢ قانون التأمين الاجتماعي لأصحاب الأعمال ومن في حكمهم رقم ١٠٨ لسنة ١٩٧٦ :

يضم هذا القانون كل الأفراد الذي يقومون بممارسة النشاط الزراعي أو الصناعي أو التجاري لحساب أنفسهم وكل الشركاء المتضامنين في شركات الأشخاص وأصحاب المهن الحرة والحرفيون وغيرهم ممن يعملون لحساب أنفسهم.

٣/٣/٢ قانون التأمين الاجتماعي على العاملين المصريين بالخارج رقم ٥٠ لسنة ١٩٧٨ :

يضم هذا القانون بشكل اختياري وليس إجباري العاملين المصريين بالخارج والذين يرتبطون بعقود عمل شخصية بالخارج وأيضاً ممن يعملون لحساب أنفسهم بالخارج والذين لا يخضعون للقانونين رقمي ٧٩ لسنة ١٩٧٥ و ١٠٨ لسنة ١٩٧٦ .

٢/٣/٤ قانون التأمين الاجتماعي الشامل الذي صدر بالقانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٨٠ :

يضم هذا القانون كافة أشكال العمالة غير المنتظمة سواء الباعة الجائلين أو عمال الزراعة المؤقتين أو منادي السيارات أو كافة المشتغلين في المنازل الخاصة وعمال الصيد وماسحي الأحذية المتجولين وعمال التراحيل وغيرهم ممن هم في مثل هذه الفئات.

٢/٣/٥ قانون التأمينات والمعاشات الجديد رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ :

يتطور وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالأفراد في معظم دول العالم بلا استثناء والتي تؤثر بدورها على الكثير من أفراد المجتمع أصبحت هناك حاجة ماسة للتحديث في القوانين الموضوعية لكي تواكب تلك التطورات والتغيرات بما يؤدي في النهاية إلى التحسين في الظروف الاقتصادية والاجتماعية لفئات المجتمع بأسره، وهو ما راعته قوانين التأمينات الاجتماعية والمعاشات من خلال إصدار قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات الجديد رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ والذي حل محل مجموعة القوانين الأربعة السابقة وبدء العمل به من أول يناير عام ٢٠٢٠ ويمثل هذا القانون العنصر الحاكم لنظام التأمين الاجتماعي والذي تسري أحكامه على جميع الفئات سواء العاملين لدى الغير أو أصحاب الأعمال أو العاملين المصريين في الخارج أو العمالة غير المنتظمة، حيث تمثلت أهم التطورات في ظل هذا القانون في الآتي: (سعد الله، ٢٠٢١)

- ◆ إنشاء صندوق واحد للتأمينات الاجتماعية على غرار الصندوقين والذي يضم كل الفئات المؤمن عليها والذي يقع في نطاق إدارة وإشراف الهيئة التي تعتبر هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية واستقلالية إدارية وفنية ومالية من خلال موازنة مستقلة.
- ◆ دمج قوانين التأمين الاجتماعي الأربعة تحت مظلة قانون واحد لهذه التأمينات الاجتماعية والمعاشات وهو ما يساهم بدور فعال في تحقيق المساواة والعدالة في الحقوق التأمينية والاشتراكات.
- ◆ إنشاء لجنة خبراء يقع على عاتقها مسؤولية إعداد التقييم الإكتواري لنظام التأمين الاجتماعي.
- ◆ إنشاء الصندوق الاستثماري المختص بتحقيق الاستثمار الفعال لأموال التأمين الاجتماعي، حيث تقوم هيئة التأمينات الاجتماعية والمعاشات بالقيام بكافة الاستثمارات المتنوعة الصناعية منها والزراعية والعقارية وغيرها من كافة أشكال الاستثمار الأخرى.
- ◆ تطوير قيمة المعاش من خلال الاعتماد على الأجر الشامل ليكون أجر الاشتراك، وذلك بدلاً من الأجرين الأساسي والمتغير والعمل على زيادة الحد الأدنى والأقصى بشكل دوري سنوي وهو ما يعني في النهاية تحسين وزيادة قيمة المعاش وغيرها من الحقوق التأمينية الأخرى.

- ◆ تعديل نسب الاشتراك الشهرية والتوجه نحو التخفيض في تلك الاشتراكات بهدف التخفيف على المؤمن عليهم وأصحاب الأعمال وفي نفس الوقت يشجع على إدراج جميع العاملين لدى أصحاب الأعمال بناء على الأجور الفعلية التي يتقاضونها.
- ◆ تقييم آلية طرق وقواعد حساب المعاش لكل المؤمن عليهم من عاملين لدى الغير أو عاملين في الخارج أو أصحاب أعمال أو عمالة غير منتظمة.
- ◆ مراعاة غلاء المعيشة وتطور الظروف الاقتصادية والاجتماعية من خلال استحداث نظام المعاش الإضافي وإنشاء حساب شخصي في نظام المكافأة وزيادة المعاشات في أول يوليو سنوياً بنسبة لا تقل عن معدل التضخم وفي نفس الوقت لا تزيد عن ١٥%، والمحافظة على كافة المزايا المحددة في قوانين التأمين الاجتماعي السابقة، واستحداث مزايا جديدة في تأمين إصابات العمل.
- ◆ مراعاة حالة المساواة والعدالة من خلال توحيد شروط استحقاق المعاش للأرمل والأرملة بما أقرته المحكمة الدستورية العليا، واستهداف توحيد سن الشيخوخة بين جميع المؤمن عليهم ليصبح الخامسة والستين بداية من أول يوليو ٢٠٤٠ من أجل تقديم المعالجة الدقيقة للعجز الاكتواري والمالي في أموال التأمينات.
- ◆ التطورات القانونية والتي تهدف لوضع وضع مزيد من الضوابط والقواعد التي تحد من الاستخدام السيئ للنظام وتقديم معالجة جوهرية لحالات ازدياد المعاش المبكر وتشديد العقوبات التي تنتظر المخالفين للنظام وتقديم الحل الكافي لحالات التهرب التأميني الجزئي أو الكلي من أجل تقديم أفضل حماية لحقوق المؤمن عليهم.

٤/٢ أهداف ومبادئ الحوكمة في هيئة التأمينات والمعاشات في مصر:

تعد الحماية الاجتماعية واحدة من المحددات الأساسية لتحقيق الأهداف الاجتماعية في الدولة المحددة في ظل خطة التنمية المستدامة في رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية التي يقع في مقدمتها تحقيق الشمول الاجتماعي social inclusion والقضاء على الفقر بكل أشكاله وأنواعه. (ESCWA, 2015)

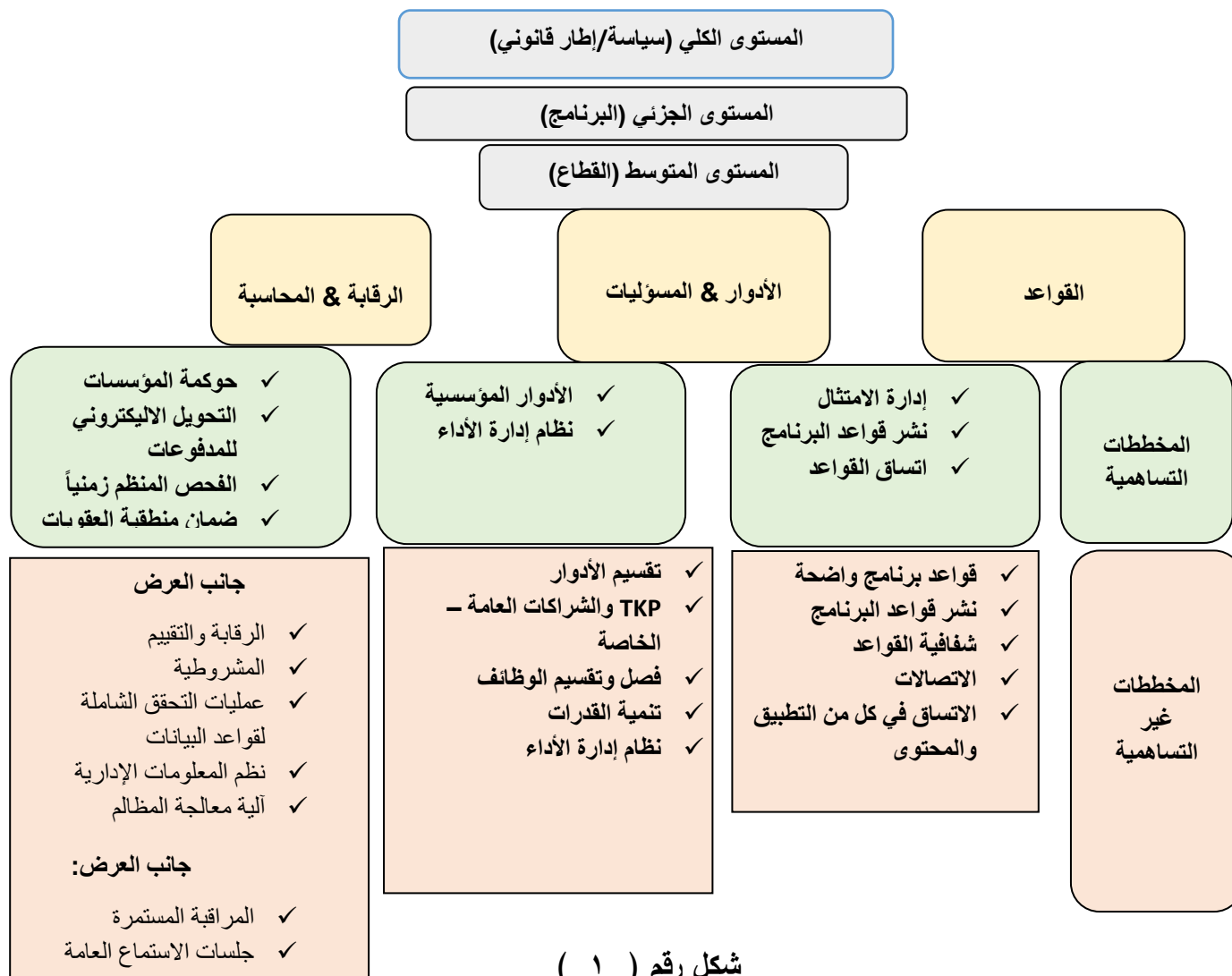
ولقد حاولت هيئة التأمينات والمعاشات المصرية تحقيق أهداف الحوكمة المستهدف تحقيقها في ظل حوكمة نظم التأمينات الاجتماعية والمعاشات المحددة سابقاً، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة التطورات التي شهدتها هيئة التأمينات والمعاشات المصرية على النحو التالي:

- ✓ تفعيل آليات المسائلة باعتبارها من المحددات والمبادئ الأساسية لحوكمة الهيئة وذلك من خلال تطبيق أدوات الرقابة الفعالة والمتابعة المستمرة والوضوح والشفافية فيما يتم اتخاذه من قرارات أو تداوله من بيانات ومعلومات بما يسهل عمليات المسائلة عن مستويات الأداء المتحققة والسهولة والسرعة في التوصل إلى أفضل النتائج الممكنة.

- ✓ القدرة المتزايدة على تحقيق مبدأ الشمولية في نظم التأمينات الاجتماعية والمعاشات المصرية والتي أصبحت المظلة الأساسية للجميع والتي من خلالها يتم تقديم الخدمات التأمينية على أعلى مستوى لأكبر عدد ممكن من الأفراد؛ وقد اتخذت هيئة التأمينات والمعاشات مبدأ الشمولية كمبدأ أساسي من مبادئ تحقيق الحوكمة في الهيئة والتوصل إلى أفضل النتائج الممكنة.
- ✓ السعي المستمر والمتواصل للتوصل إلى أفضل مستويات الفعالية والكفاءة في أداء الخدمات التأمينية لجميع الفئات وذلك من خلال وضع العديد من السياسات والبرامج واتخاذ أفضل الأدوات الممكنة في تحقيق الكفاءة والفعالية من حيث السرعة والتكلفة والجودة والمرونة وتلبية احتياجات وطموحات وتطلعات هذه الفئات مما يساهم في تحقيق الفعالية المنشودة في ظل الحوكمة وتطبيقها في هيئة التأمينات والمعاشات المصرية ومساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافها.
- ✓ التطورات السريعة التي تواكب العديد من التغيرات والتطورات المحيطة والتي من أهمها الرقمنة والتي ساهمت بدرجة كبيرة في تزايد قدرة هيئة التأمينات والمعاشات على الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات التطوير والتحديث في أداء خدماتها المتنوعة والتعامل الفعال مع جمهور المستفيدين من الهيئة.
- ✓ التواصل الفعال مع جمهور هيئة التأمينات والمعاشات بما يحقق أكبر قدر ممكن من تفهم الاحتياجات والمتطلبات وتلقي الشكاوى والمقترحات المختلفة التي تمكن من تحقيق الحوكمة وأهدافها في الهيئة نتيجة استهداف تحقيق رضا العملاء.
- ✓ السعي المستمر نحو تحقيق الاستدامة في الأداء الأفضل وتحقيق الأهداف للجيل الحالي والأجيال المستقبلية من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة أمام الهيئة وبما يضمن استمرارية التميز والتفوق.
- ✓ تبني أسس العدالة والمساواة والنزاهة والشفافية التي تؤثر بشكل جوهري في التوصل إلى كل أهداف الحوكمة داخل هيئة التأمينات والمعاشات بمصر.
- ✓ تطبيق القوانين الجديدة التي تضمن أداء أفضل للهيئة وخاصة القانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ والذي يأخذ في اعتباره المسار الصحيح لتحقيق مبادئ وأهداف الحوكمة في الهيئة بأفضل طريقة ممكنة.

٥/٢ الإطار النظري لحوكمة السياسة الاجتماعية:

الشكل التالي يوضح الإطار النظري لحوكمة الحماية الاجتماعية:



شكل رقم (١)

الإطار النظري لحوكمة الحماية الاجتماعية

المصدر: تم إعداده بواسطة الباحث من خلال الاعتماد على مصدر Bassett, Giannozzi, Pop, & Ringold (2012).

يعد المرجع الأساسي النظري لحوكمة نظام التأمينات والمعاشات إلى ما قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD 2002 من أسس جوهرية تمثل المحددات الأساسية لحوكمة نظم التأمينات والمعاشات والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١)

المحددات الأساسية لحوكمة نظم التأمينات والمعاشات

المحدد	التفسير
تحديد المسؤوليات	إن من أولويات تحقيق الحوكمة في نظم التأمينات والمعاشات أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق لكافة المسؤوليات التشغيلية والإشرافية في حوكمة هذه النظم بما يضمن أفضل أداء ممكن لتلك المسؤوليات المحددة بدقة.
مجلس الإدارة governing body	يوجد في نظم التأمينات والمعاشات مجلس إدارة يقع في اختصاصه إدارة نظم التأمينات والمعاشات ويكون مسؤول بشكل نهائي عن مدى الالتزام بالاتفاقيات وحماية مصالح الأعضاء والمستفيدين، ويجب أن تتوافق مسؤوليات مجلس الإدارة مع الهدف الأسمى لنظام التأمينات والمعاشات والذي يعمل على أن يكون بمثابة مصدر مضمون للدخل.
مشورة الخبراء	تحتاج حوكمة نظم التأمينات والاجتماعات إلى توافر الخبرات الكافية من أجل اتخاذ القرارات بشكل أفضل والوفاء بالمسؤوليات المختلفة والمتنوعة وذلك من خلال الحصول على مشورة الخبراء أو تعيين المحترفين من أجل القيام بمجموعة معينة من الوظائف.
المراجع	من شروط ومحددات تحقيق حوكمة نظم التأمينات والمعاشات أن يتم تعيين مراجع مستقل لهيئة التأمينات والمعاشات من أجل القيام بمراجعة دورية تتسق مع احتياجات الاتفاق والذي من خلاله يتم تحديد مجموعة الإجراءات التصحيحية المطلوبة في حالة اكتشاف مجموعة من الانحرافات في مستويات الأداء.
الاكتواري	تتطلب الحوكمة ضرورة تعيين خبير اكتواري وذلك لجميع خطط المزايا المحددة والتي يتم تمويلها بواسطة هيئة التأمينات والمعاشات والذي يمكن الهيئة من تحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة في إرساء متطلبات الحوكمة بهيئة التأمينات والمعاشات.

من محددات حوكمة هيئة التأمينات والمعاشات توافر مسؤولية مجلس الإدارة أمام الأعضاء والمستفيدين والسلطات المختصة، كما يمكن أن يكون مجلس الإدارة مسؤول أمام راعي الخطة إلى الدرجة التي يتوافق فيها مع مسؤوليته كمقدم للمزايا benefit provider ، ومن أجل ضمان مساءلة مجلس الإدارة فإنه يجب أن يكون مسؤولاً من الناحية القانونية عن أفعاله.	المساءلة
تتطلب الحوكمة أن يتوافر لدى مجلس الإدارة الحد الأدنى من معايير الملائمة من أجل ضمان تحقيق أعلى مستوى من التكامل والاحترافية في إدارة نظام التأمينات والمعاشات.	الملائمة
لضمان تحقيق الحوكمة في هيئة التأمينات والمعاشات فإن ذلك يتطلب توافر مجموعة من الضوابط الداخلية التي تضمن أن جميع الأشخاص والكيانات التي يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات التشغيلية والرقابية تقوم بالتصرف وفقاً للأهداف المحددة في اللوائح والعقود الخاصة بكيان المعاشات التقاعدية أو المستندات ذات الصلة بها بما يتوافق مع القوانين، كما يجب أن تغطي هذه الضوابط جميع الإجراءات الإدارية والتنظيمية الأساسية بالاعتماد على حجم الخطة ودرجة تعقدها، كما تشمل هذه الضوابط تقييم الأداء وآليات التعويض وأنظمة العمليات والمعلومات وإجراءات إدارة المخاطر.	الضوابط الداخلية
لضمان تحقيق الحوكمة يتطلب إنشاء أفضل قنوات الإبلاغ بين جميع الأشخاص والكيانات المشاركة في إدارة هيئة التأمينات والمعاشات من أجل ضمان تحقيق النقل الكفاء والفعال للمعلومات ذات الصلة والدقيقة.	الإبلاغ
تتطلب حوكمة نظام التأمينات والمعاشات الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بجميع الأطراف المعنية ولاسيما الأعضاء والمستفيدين والسلطات الإشرافية وغيرهم بطريقة واضحة ومحددة ودقيقة في الوقت المناسب.	الإفصاح
يتوجب منح أعضاء خطة التأمينات والمعاشات والمستفيدين منها إمكانية الوصول إلى آليات تحقيق الإنصاف القانونية من خلال السلطة التنظيمية والإشرافية أو المحاكم التي يمكن من خلالها ضمان تحقيق الإنصاف الفوري.	الإنصاف

Source: Kasonde kaira, (2020), "A Critical Evaluation of Governance Supervision on Public Pension Schemes in Zambia: A Case Study of National Pension Scheme Authority", Cavendish university Zambia, Faculty of business, pp. 27-29.

خلاصة القول من خلال مجموعة المعايير والمحددات الأساسية التي قدمتها OECD تبين أنها تمثل المسار الصحيح الذي يحقق أفضل ممارسات الحوكمة المقبولة وحماية أصحاب المصالح في نظام التأمينات والمعاشات فقد قدمت دراسة (Kassem, N. 2021) مدى تحقيق ملائمة وفعالية الحوكمة الفعالة للمخاطر وتحقيق الحوكمة في نظم التأمينات والمعاشات وذلك من خلال تفسيرها بناء على العوامل المميزة للحالة العامة في الدولة والتي تتمثل في مستوى التنمية الاقتصادية في الدولة ومستوى الثروة لدى السكان وثقافة الأعمال والتعاون السائدة في الدولة، حيث أوضحت الدراسة أن ممارسات الحوكمة الرشيدة في هيئة التأمينات والمعاشات تتطلب بشكل أساسي ضرورة توافر العديد من المتطلبات المناسبة لظروف ووضع هيئة التأمينات والمعاشات في ظل الدولة ومدى تأثيرها بالظروف العامة في هذه الدولة .

فعلي سبيل المثال تتطلب المساواة باعتبارها محدد أساسي في تحقيق الحوكمة في المؤسسات بشكل عام وفي هيئة التأمينات والمعاشات بشكل خاص، والتي يتمثل أهمها في الآتي، (OECD, 2009) :

- ✓ القيام باجتماعات منتظمة لمجلس الإدارة.
 - ✓ نشر سلطة اتخاذ القرار في مجلس الإدارة على سبيل المثال متطلبات اتخاذ القرار على أساس الأغلبية.
 - ✓ الإفصاح المناسب عن مجموعة القرارات التي تم التوصل إليها في هذه الاجتماعات لأعضاء الخطة والمستفيدين المتأثرين.
 - ✓ الإبلاغ المنتظم للمعلومات المهمة والمعنوية حول عمليات التشغيل من الصناديق إلى الجهات الإشرافية ذات الصلة.
 - ✓ آليات الاختيار الواضحة والشفافة لأعضاء مجلس الإدارة بما فيها احتمالية تعيين ممثلي الأعضاء والمستفيدين من خلال نظام الاختيار العادل.
 - ✓ عمليات التخطيط المتعاقب المناسبة.
- ٦/٢ العائد من دمج صندوق التأمين الاجتماعي :

- مفهوم الدمج :

هي الاجراءات التي تم اتخاذها نتيجة صدور قانون التأمينات الموحد رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ والصادر بتاريخ ٢٠١٩/٨/١٩ والذي بدأ العمل به في ٢٠٢٠/١/١ وبناء على ذلك تم دمج صندوق الاجتماعي (صندوق التأمين الاجتماعي للعاملين بالقطاع الحكومي ، وصندوق التأمين الاجتماعي للعاملين بقطاع العام والخاص) في هيئة واحدة لها الشخصية الاعتبارية والموازنة المستقلة التي يتم اعدادها على نمط الوحدات الاقتصادية ، ولها الاستقلال الفني والمالي والاداري وتتبع الوزير المختص للتأمينات الاجتماعيه* .

* المادة ٨ من قانون التأمين الاجتماعي رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩

ويتولى ادارته الهيئة مجلس ادارته تشكل على النحو الاتي :

- رئيس متفرغ من ذوي الخبرة في مجال المعاشات والتأمين الاجتماعي
- نواب متفرعين لرئيس الهيئة من ذوي الخبرة في مجال التأمين الاجتماعي و نظم التأمين العاملين على ان يكون احدهما ذو خبرة في مجال الاستثمار .
- رئيس ادارته الفتوي المختصة بمجلس الدولة .
- رئيس مجلس ادارته الهيئة العامه للتأمين الصحي الشامل .
- رئيس قطاع لوزارة المالية يختاره وزير المالية .
- رئيس الاتحاد العام لنقابات عمال مصر او من يفوضه .
- رئيس اتحاد الغرف التجارية او من يفوضه .
- رئيس اتحاد الصناعات المصريه او من يفوضه .
- ممثلين اثنين عن اصحاب المعاشات يختارهم مجلس الاداره .
- ثلاثه من الخبراء المستقلين في مجال عمل الهيئة يختارهم كل الاداره ويصدر تشكل المجلس قرار من رئيس الجمهوريه لماده ربع سنوات ^٣.
- العائد من دمج صندوق التأمين الاجتماعي:

لقد كان لصدور قانون موحد يطبق على جميع فئات المصريين ويقوم على اساس توحيد الاشتراكات والمزايا وشروط الاشتراك والاستحقاق الكثير من النتائج اهمها:

- تخفيض نسب الاشتراك لصاحب العمل والمؤمن عليه .
- تحمل الخزانه حصه صاحب العمل بالنسبه للعماله غير المنتظمه .
- وضع اليه لزياده المعاشات بنسبه لا تقل عن معدلات التضخم في الدوله .
- استحداث معاش اضافي اختياري للمؤمن عليهم الذين تتجاوز اجورهم الحد الاقصى للاجر التأميني لهدف تحسين المعاشات .
- الحفاظ على كافه الحقوق الاضافيه التي يحصل عليها المؤمن عليهم واصحاب المعاشات والمستحقين عنهم دون تخفيض .
- سهوله وتبسيط اجراءات تأدية خدمه ضمن الارتباط بمنطقه تأمينيه او مكتب تأميني مختص .
- العمل على توحيد النظام الالي بين كل من القطاع الحكومي والعام والخاص بالهيئه .

كما يمكن القول بان القانون الموحد ادى الى التاكيد على استقلاليه الهيئه وفصل التشابكات الماليه مع الخزانه العامه وبنك الاستثمار القومي مع تطبيق حوكمه استثمار اموال التأمينات من خلال انشاء صندوق مستقل لاستثمار اموال التأمينات مما يضمن استدامه نظام التأمينات الاجتماعيه

^٣ المادة ٩ من قانون التأمين الاجتماعي رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩

وقدرته على مجابهة اعباء صرف الحقوق التامينيه مدى حياة المؤمن عليهم واصحاب المعاشات والمستحقين عنهم .

كما ان دمج صندوقى التأمين الاجتماعى فى هيئته واحده باداره وصندوق موحد لنظم التامينات الاجتماعية والمعاشات فى مصر يترتب عليه سرعه اداء الخدمات التامينية بنتيجة توحيد الاجراءات وتوحيد المفاهيم بين العاملين بالهيئة نتيجته تطبيق آليات الدمج الادارى والتقني والمؤسسي بين الصندوقين (الحكومى / الخاص والعام) .

- آليات الحكم الرشيد فى الهيئة :

فالحكم الرشيد هو مجموعة القواعد الطموحة الموجهة لاعانة ومساندة متخذي القرار ومسيري الاعمال للالتزام بالمباديء التى تخدم الصالح العام لكل الاطراف الفاعله بالمنظومة.

ومن ثم كانت الهيئة حريصة على تطبيق الحوكمة بانماطها المختلفة والتى تتمثل فى الأتي:

◆ الحوكمة الادارية:

وهي مجموعة الاجراءات التى تتحكم فى العلاقة بين القائمين على العمل بالهيئة وجمهور المتعاملين معها وتتمثل فى اصدار اللوائح والتعليمات والكتب الدورية التى تنظم اجراءات العمل بين الهيئة والمتعاملين معها والجهات الادارية والمنشآت المختلفة .

وكذلك صدور الهيكل المنظمى للهيئة بقرار الرئيس الجهاز المركزى للتنظيم والاداره بالقرار رقم (١٧٣ لسنة ٢٠٢٣) والذي يوضح جدول وظائف الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى بالنسبة للوظائف القيادية والاستشارية .

◆ الحوكمة المؤسسية:

مجموعه المباديء والاجراءات التى تحدد طريقة التعامل داخل الهيئة وكيفية تحقيق اهدافها سواء كانت مالية او اقتصادية او اجتماعية ويتمثل ذلك فى التطوير المؤسسى والتخطيط الاستراتيجي الذى تسلكه الهيئة منذ دمج صندوقها .

◆ الحوكمة البيئية:

وهي تتمثل فى مجموعة الاجراءات التى تتم داخل بيئة الهيئة ومنها :

- ✓ تطوير مقار الهيئة لتناسب مع رؤيه الهيئة الاستراتيجية .
- ✓ تقسيم اماكن العمل بها الى مكاتب امامية ، ومراكز عمليات.
- ✓ فصل اماكن طلب الخدمة عن اماكن التشغيل واحكام السيطرة على موضوعية و نزاهة وشفافية اداء الخدمة .
- ✓ وضع هوية بصريه تميز مقار الهيئة .

◆ الحوكمة المالية:

وهي تتحكم في شكل التعاملات المالية داخل الهيئة وآليات الاستثمار الافضل لأصول واحتياجات وفوائض الاموال بما يحقق عوائد مضمونة وأمنة تتناسب مع طبيعه تلك الاصول والاحتياجات .

كما نصت المادة (١٦) من القانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ علي التحكم في شكل التعاملات المالية داخل الهيئة وآليات الاستثمار الافضل لأصول واحتياجات وفوائض الاموال بما يحقق عوائد مضمونة وامنة تتناسب مع طبيعه تلك الاصول والاحتياجات .

كما نصت المادة السابقة علي " ألا يقل الاستثمار عن ٧٥% من احتياجات الاموال في اذن و سندات الخزانه العامه ، علي ان يتم توزيع المحفظه بين ادوات الاستثمار المختلفه علي ان تتضمن نسبه في الاستثمارات الاجتماعيه علي الا يقل عائد الاستثمار عنها عن سعر الخصم الاكثوري " . وكذلك تم اقرار رسم تحصيل على بعض الخدمات المقدمة مقابل الحصول على مستند به بيانات تلك الخدمه .

◆ الحوكمة الفنية والالكترونية:

وهي تتمثل في حوكمة نظم المعلومات داخل الهيئة واحكام القواعد والاجراءات التي تنظم العمل الفني بالهيئة من خلال قطاعي الحاسبات والمعلومات وقطاع دعم العمليات التأمينية والتحول الرقمي، ويتضح ذلك من خلال الربط الشبكي بين الهيئة وبين الكثير من الجهات مثل : (وزاره الداخلية - مصلحة الاحوال المدنية) وذلك للوقوف على حالات الوفاة وكذلك المواليد الناتجة عن حالات الزواج العرفي مما يعطي دلالة على قيام حاله زواج للبنات والارامل اللاتي يستحقن معاش وبالتالي يعتبر مؤشراً لحالات صرف معاش دون وجه حق ، وكذلك الضبط الشبكي بين الهيئة ووزارة الصحة للوقوف على حالات الوفاة لاصحاب المعاشات او احد المستفيدين عنهم ، وكذلك قيام الهيئة نحو تطبيق نظام آلي موحد يمثل قاعده بيانات لجميع المتعاملين مع الهيئة من اصحاب المعاشات والمستفيدين عنهم وجميع المؤمن عليهم على اختلاف فئاتهم ، كذلك سعي الهيئة نحو انشاء منصات الكترونية لتسهيل الحصول على الخدمه التأمينية من خلالها وتطبيق الرقمنة في جميع معاملاتها وكذلك العمل على حوكمة اجراءات الصرف والتحصيل لاحكام السيطرة والدقة في الاداء وتبسيط لاجراءات تأدية الخدمة التأمينية .

كما تم انشاء البوابة الالكترونية الداخلية بالهيئة والتي من خلالها تم تداول المراسلات بين المستويات الوظيفية المختلفة والمتدرجه بالهيئة .

٣. مفهوم الحوكمة وكيفية استخدامها في تطوير أداء هيئة التأمينات والمعاشات

١/٣ نشأة ومفهوم ومبادئ وأهداف الحوكمة:

نشأت الحوكمة وتطورت عبر الزمن وأصبح هناك العديد من الدراسات التي تهتم بتحليل الحوكمة وأبعادها ومبادئها وأهدافها المتعددة والمتنوعة على كافة المستويات المختلفة، والتي يمكن بيانها من خلال الآتي:

١/١/٣ نشأة الحوكمة:

اختلفت الكثير من الدراسات في الفترة المرجعية التي نشأت فيها الحوكمة كمفهوم أساسي، وعلى الرغم من أن البعض من الدراسات أرجعت الحوكمة إلى فترات بعيدة مثل العصور الوسطى إلا أن البداية الحقيقية للحوكمة ارتبطت أكثر بالتغيرات والتحولات العالمية الكبيرة التي حدثت في كل من أوروبا وأمريكا وخاصة منذ حدوث أزمة الكساد العظيم في عام ١٩٢٩ والتي صاحبها تغير الفكر الاقتصادي وتغير دور الدولة من خلال الأفكار الاقتصادية التي قدمها جون ماينارد كينز والذي نادى على عكس الكلاسيك بضرورة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لمعالجة الأزمات الاقتصادية، وهو ما أدى بدوره إلى تغير النظرة لدور الدولة الاقتصادي والاجتماعي منذ هذه الفترة، ومنذ هذه الفترة تزايد دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي وتزايدت مشاركة الدولة في تحقيق الرفاهة الاقتصادية للمواطنين، ومن ثم أصبح هناك أهمية متزايدة في تحليل وتفسير فعالية وكفاءة ممارسات المؤسسات بشكل عام في النشاط الاقتصادي والمؤسسات الحكومية بشكل خاص، ومدى التزام هذه المؤسسات بمعايير الأداء الأفضل في أداء أعمالها وتحقيق أهدافها؛ ولذلك أرجعت الكثير من الدراسات ظهور مفهوم الحوكمة في تقرير البنك الدولي في عام ١٩٨٩ والذي كان يستخدم في تلك الفترة على المساواة المالية للحكومات واشترط فعالية الأدوات والسياسات الاقتصادية الحكومية المستخدمة، ومن هنا تزايدت أهمية الحوكمة عبر الزمن حتى وصلت إلى وضعها الحالي . (جمال الدين، ٢٠١٦)

٢/١/٣ مفهوم الحوكمة:

يشير مصطلح الحوكمة Governance من الناحية اللغوية إلى الفعل govern والذي يعني باللغة العربية يحكم أو يسيطر على الأمر أو يديره أو يمارس السلطة تجاه أمر معين، وهو ما يتعلق بالمعنى العام للحوكمة الذي يقصد به الإدارة الأفضل والحكم الرشيد، وقد أصبح هناك استخدام أوسع لمصطلح الحوكمة في الكثير من التخصصات المختلفة والمتنوعة والتي منها التخصصات الإدارية والاقتصادية والسياسية وأصبحت ذات مردود تطبيقي في الكثير من المجالات المختلفة، حيث أنها أصبحت هدف أساسي تسعى الكثير من المنظمات باختلاف أنواعها لتحقيقه . (الأخضر، ٢٠٠٥)

تعددت وتنوعت التعريفات المقدمة للحوكمة الجيدة عبر العديد من المنظمات الدولية والإقليمية والتي منها مجموعة التعريفات التالية : (Zhang, 2019)

- ◆ تعريف صندوق النقد الدولي للحوكمة على أنها شفافية الحسابات الحكومية وفعالية إدارة الموارد العامة والاستقرار والشفافية في البيئة الاقتصادية والتشريعية لنشاط القطاع الخاص.
- ◆ تعريف الأمم المتحدة للحوكمة على أنها درجة الانفتاح ومسؤولية ومحاسبة المؤسسات والتي تشمل البرلمانات والانتخابات وحرية المعلومات والقواعد القانونية ومحاربة الفساد وإعداد الدساتير.
- ◆ تعريف البنك الدولي للحوكمة على أنها تحديد أربعة مجالات أساسية للحوكمة والتي تتوافق مع البنك والمتمثلة في إدارة القطاع العام والمحاسبة والإطار القانوني للتنمية والمعلومات والشفافية والاستقرار والقضاء على العنف والإطار التشريعي وفعالية الحكومة والسيطرة على الفساد والقواعد القانونية.
- ◆ بنك التنمية الإفريقي يشير إلى الحوكمة على أنها يجب أن تشمل المحاسبة والشفافية ومحاربة الفساد ومشاركة أصحاب المصلحة وتمكين الإطار القانوني والقضائي.

٣ / ١ / ٣ نظام الحوكمة:

يتكون نظام الحوكمة من مجموعة متنوعة من الفاعلين الأساسيين على كافة المستويات المتعددة والتي تشمل الوكالات الحكومية والمجتمع المدني والمنظمات غير الربحية ومنظمات الأعمال والقطاع الخاص، كما أن لنظام الحوكمة مجموعة من التنظيمات والأدوات المتنوعة والتي منها على سبيل المثال التشريعات والتمويل والاتصالات والبنية الأساسية، بالإضافة أنماط الحوكمة والتي منها الحوكمة الهرمية والحوكمة المشتركة والحوكمة الذاتية التي تعمل بشكل متنوع وعلى مستويات مختلفة ومتنوعة من النطاق، ومن ثم فإن نظام الحوكمة من الأنظمة الشاملة المتكاملة التي تسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في جميع المؤسسات العاملة في الدولة والسعي نحو تحقيق الأهداف النهائية من خلال ممارسات الحوكمة الرشيدة والفعالة التي تعمل على تحقيق أفضل مستويات الكفاءة والفعالية في الدولة ككل (Du, 2021)

تعرف الحوكمة على أنها البنية الكاملة التي تضم المؤسسات بمختلف أنواعها وبمختلف أهدافها والتي تستهدف تحقيق أفضل أداء ممكن على مستوى هذه المؤسسات من خلال اتباع مجموعة متنوعة من الممارسات الرشيدة للحوكمة والتي تركز بشكل أساسي على التطوير والتحديث والفعالية والكفاءة في مستويات الأداء لكافة القطاعات الداخلة في هذه المؤسسات بما يساعد على تحقيق الأهداف النهائية لهذه المؤسسات بأفضل الطرق الممكنة من حيث التكلفة والعائد ومواجهة كافة المخاطر والمشاكل والعقبات المحتملة. (Williams, 2015)

٤/١/٣ مبادئ الحوكمة:

تمارس المؤسسات دور جوهري ومعنوي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدول؛ ولكن ما زالت هناك الكثير من الإصلاحات التي يحتاجها القطاع العام في هذه الدول من أجل تحقيق المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بجانب القطاع الخاص؛ ولذلك وضعت لجنة خبراء الإدارة العامة CEPA بالأمم المتحدة معايير الفعالية في تحقيق حوكمة التنمية المستدامة، حيث قدمت إحدى عشر مبدأ من مبادئ الحوكمة تستهدف تحقيقهم في القطاع العام من أجل التوصل للحوكمة الفعالة في مؤسسات القطاع العام ، والتي يمكن بيانها على النحو التالي:

جدول رقم (٢) معايير الفعالية في تحقيق حوكمة التنمية المستدامة

تصنيف المؤشر	المؤشرات الفرعية	التفسير
الفعالية	الكفاءة	إن تحقيق الكفاءة كمطلب من متطلبات الحوكمة يتطلب أن تمتلك المؤسسات الخبرات والموارد والأدوات الكافية للتعامل بشكل فعال مع المهام والمسؤوليات المتعددة التي تواجهها وبالتالي ضمان تحقيق الكفاءة في الأهداف النهائية.
	صنع السياسات المناسبة	لتحقيق الأهداف المحددة والموضوعة يتوجب أن تتوافق السياسات العامة مع بعضها البعض وأن يتم صنعها بناء على أسس سليمة وقوية وذلك بما يتفق بشكل كامل مع الحقائق والوقائع المتعددة والمتنوعة.
	التعاون	إن تحقيق المعالجة الفعالة لكافة المشاكل المشتركة تتطلب من المؤسسات جميعها أن تعمل على كافة المستويات الحكومية وفي جميع القطاعات بشكل تعاوني وبالمشاركة مع الجهات الفعالة من غير الدول لتحقيق نفس النتائج والتأثيرات والأهداف.
المساءلة	النزاهة	لخدمة المصلحة العامة ، يجب على موظفي الخدمة المدنية أداء واجباتهم الرسمية بأمانة وإنصاف وبطريقة تتفق مع سلامة المبدأ الأخلاقي.
	الشفافية	إن تحقيق المساءلة وتمكين الرقابة العامة يتطلب أن تكون المؤسسات مفتوحة واضحة في تنفيذ وظائفهم والعمل على تعزيز الوصول إلى المعلومات مع الأخذ في الاعتبار وجود مجموعة محددة ومحدودة من الاستثناءات المصرح بها والتي تراعي القوانين الموضوعية.

الإشراف المستقل	للحفاظ على والاحتفاظ بالثقة في الحكومة فإنه يتوجب على وكالات الرقابة أن تعمل وفقاً لاعتبارات مهنية بحتة وعدم تأثرهم بالآخرين.
إدراك الجميع	وذلك بهدف التأكد من أن جميع البشر يسعون لتحقيق طموحاتهم في المساواة والكرامة من خلال الأخذ في الاعتبار الاحتياجات والتطلعات المختلفة لجميع فئات المجتمع في السياسات العامة بما في ذلك الأكثر فقراً وضعفاً وعرضاً للتمييز.
عدم التمييز	لاحترام وحماية وتعزيز حقوق الإنسان والحريات الأساسية للجميع ، يجب توفير إمكانية الوصول إلى الخدمة العامة على أساس شروط المساواة العامة، دون تمييز من أي نوع بسبب العرق أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو غيره أو الأصل القومي أو الاجتماعي أو الملكية أو الميلاد أو الإعاقة أو أي وضع آخر.
المشاركة	يجب توفير فرص المشاركة الفعالة من قبل المجموعات السياسية المهمة بكل فعالية وكفاءة في كافة الأمور التي تؤثر عليها بشكل فعال ومباشر ومن ثم توفير فرصة المشاركة والتأثير الفعال على صنع السياسات في الدولة.
التبعية	تستهدف تحقيق أفضل أداء ممكن للحكومة من أجل الاستجابة لكافة الاحتياجات والتطلعات من قبل الجميع من خلال تركيز المهام الأساسية في يد السلطات المركزية بفعالية والتي لا يمكن أدائها على المستوى المحلي أو المتوسط.
المساواة بين الأجيال	لتعزيز الازدهار وجودة الحياة للجميع ، يجب على المؤسسات إنشاء أعمال إدارية توازن بين الاحتياجات قصيرة الأجل لجيل اليوم والاحتياجات طويلة الأجل للأجيال القادمة

المصدر: تم إعداده بواسطة الباحث بناء على المرجع: (United Nations,2020)

يتضح من خلال مجموعة المبادئ الأساسية السابقة للحكومة أنها تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضم بدورها مجموعة من المبادئ الفرعية التي تكمل بعضها البعض من أجل التوصل إلى الحوكمة الرشيدة والفعالة والتي يمكن أن تتلخص في الآتي:

- ◆ تتركز المبادئ الأساسية للحوكمة في تحقيق الفعالية والمسائلة والشمولية، وهي المبادئ التي يمكن من خلالها التوصل لأفضل أداء ممكن، حيث أن معيار الأفضلية في الأداء تعتمد على مدى الكفاءة والفعالية التي تحققت في هذا الأداء والتي تحدد مدى الجودة والسرعة والكفاءة والمرونة والمقدرة المرتفعة على تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها من هذه الفعالية.
- ◆ تعد المسائلة من المبادئ الأساسية للحوكمة لأنها المكمل لفعالية وكفاءة الأداء في المؤسسات المختلفة، وذلك لأن المسائلة تضمن الرقابة والمتابعة المستمرة وبالتالي التغلب على كافة المشاكل التي يمكن أن تواجه تحقيق الأداء الأفضل، حيث أنه من خلال المسائلة يكون هناك ضامن حقيقي وفعال لسير الأعمال والأنشطة على أكمل وجه بما يضمن استمرارية أداء الأعمال وبالتالي تحقق مستويات الأداء الأفضل لهذه المؤسسات.
- ◆ تعد الشمولية أحد المبادئ الجوهرية التي يعتمد عليها تحقيق حوكمة المؤسسات؛ وذلك لأن من المتطلبات الأساسية لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء الجيد والأفضل للمؤسسات أن تغطي الجميع وتراعي مصالح كل الأطراف ذات الصلة بهذه المؤسسات دون تعارض أو نزاع ممكن أن ينشأ بين هذه المصالح، كما أن الشمولية هي معيار ذات أهمية وخاصة في ظل تطبيق الحوكمة على مجموعة من الفئات المختلفة والمتنوعة التي تختلف احتياجاتها ومتطلباتها من فئة لأخرى.
- ◆ يضم كل مبدأ من المبادئ الأساسية مجموعة من المبادئ الفرعية التي يمكن من خلالها تحقيق كل هذه المبادئ بالسرعة والكفاءة والمرونة والاستدامة وبالتالي ضمان تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة على كافة المستويات.

١/٣ ٥ أهداف الحوكمة:

- تحدد الحوكمة مجموعة متنوعة من أخلاقيات الأعمال والممارسات التي تقوم على مبادئ الشفافية والوضوح والمصادقية والموثوقية في تحديد الحقوق والواجبات المتعلقة بهذه الممارسات، والعمل بشكل عام نحو تحسين نوعية وجودة الحياة لأفراد المجتمع من خلال تبني معايير الديمقراطية والعدالة واحترام حقوق الإنسان وغيرها من الأسس التي تساهم بشكل فعال في تحقيق مجموعة الأهداف التالية : (أبو زيد، ٢٠١٦) العدالة والمساواة في تحديد الحقوق والواجبات بما يضمن رضا جميع الأفراد عن نشر مبادئ وقيم العدالة في هذا التحديد الواضح والعاقل لهذه الحقوق والواجبات.
- ✓ العمل على تقديم أفضل عدالة اجتماعية ممكنة من خلال توفير الحد الأدنى من الاحتياجات الضرورية للمواطن والتي تساعد في التوصل لأفضل مستوى معيشة ممكن في ظل ظروفه الاقتصادية والاجتماعية السائدة.
 - ✓ تقديم أفضل حماية ممكنة للملكية العامة وما يتعلق بها من مصالح للمتعاملين مع كل الجهات المختلفة والمتنوعة من مؤسسات الدولة، وأيضاً الحد من إساءة استخدام السلطات العامة في تحقيق الأهداف الخاصة.

- ✓ العمل على زيادة درجة الموثوقية في الإدارة الجيدة للاقتصاد من خلال المساهمة الفعالة في تحسين ورفع معدلات الاستثمار الفعالة التي تؤثر بدورها في تحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية على مستوى الدولة وعلى مستوى الشركات.
- ✓ التوصل إلى المراجعة الأفضل والأدق لأداء كل مؤسسات القطاع العام وذلك بناء على ما أسند إليها من صلاحيات ومهام متنوعة ومتعددة مستهدف تحقيقها بأفضل طريقة ممكنة.
- ✓ تعزيز مستوى التنافسية للمؤسسات جميعها بما يساهم في تحقيق أفضل أداء ممكن لتلك المؤسسات الخاصة منها والعام والقدرة المتزايدة على تحقيق أهدافها.
- ✓ زيادة القدرة التكيفية مع التغيرات والتطورات المحيطة من خلال الاستجابة السريعة لتلك التغيرات والتطورات وتعظيم الاستفادة منها قدر الإمكان وتجنب مخاطرها بأفضل الطرق الممكنة.
- ✓ التوصل إلى مستويات أعلى من التعاون والكفاءة على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدولة ككل من خلال توفير البيئة المستقرة الأفضل التي توفر الأمن والأمان وتعمل على تعزيز تحقيق النمو والإبداع والتطوير.

٢/٣ النظريات المفسرة للحوكمة:

اختلفت العديد من الدراسات في تناول موضوع الحوكمة من خلال العديد من النظريات والتي يتمثل أهمها في تناول حوكمة المؤسسات بشكل عام من خلال مجموعة النظريات التالية التي تبين سبب الاعتماد على الحوكمة وتزايد أهميتها في مؤسسات الأعمال بشكل عام، والتي منها Nguyen, (2021) مجموعة النظريات التالية:

- ✓ اتفقت بعض الأدبيات البحثية على ضرورة معالجة حوكمة المؤسسات من خلال ما يعرف بنظرية نطاق التشغيل the scope of operation theory والتي تركز على تنوع عمليات الإنتاج وطبيعتها ودرجة تعقدها، حيث أكدت النظرية على أن الشركات الكبيرة الأكثر تنوعاً والتي تتوسع بشكل أكثر في المناطق الجغرافية ولديها العديد من خطوط الإنتاج أو من الشركات الداخلة في عمليات الاندماج والاستحواذ تتطلب مجموعة أوسع من المهارات والكفاءات والخبرات، وبالتالي تحتاج لتفعيل الحوكمة بشكل أفضل لدعم هذه الأنشطة المتنوعة والمعقدة وتحقيق أفضل أداء إداري ممكن، بالإضافة إلى احتياج مثل هذه الشركات لمعلومات أكثر من حيث الحجم والتنوع، كما أكدت هذه النظرية على احتياج الشركات الكبيرة لحوكمة أكثر نتيجة تأثير حجم هذه الشركات الكبيرة على درجة الاستقلالية، حيث تحتاج هذه الشركات إلى مدراء خارجيين أكثر استقلالية من أجل تقليل تكاليف الوكالة والتحكم بشكل فعال فيهم أكثر من المدراء الداخليين، ومن ثم فإن استقلالية حوكمة المؤسسات ترتبط ارتباطاً إيجابياً بنظرية نطاق التشغيل . (Gillan, Starks, 2011)

✓ اعتمدت بعض الدراسات على تفسير هيكل حوكمة المؤسسات من خلال نظرية الرقابة monitoring theory وذلك من خلال تأثير البيئة على درجة الرقابة، حيث أكدت النظرية على أن مجلس المدراء يراقب بشكل أقل في ظل البيئة غير المستقرة، كما أكدت النظرية على أن الشركات ذات معدل النمو المرتفع سيكون لديها مجالس صغيرة بنسبة مرتفعة من المدراء الداخليين نظراً لأن تكاليف الرقابة تكون مرتفعة، حيث تؤكد النظرية على أن هيكل حوكمة المؤسسة سيتأثر بالمفاضلة بين المنافع الخاصة لرقابة المدراء وتكاليف هذه الرقابة، وقد أكدت النظرية على أن حوكمة المؤسسات الداخلية المرتفعة تحتاج إلى مدراء خارجيين مستقلين أكثر ومن ثم يصبح أكبر من حيث الحجم وأفضل من حيث الكفاءة، حيث تصبح تكاليف الرقابة أعلى عندما يتوافر لدى الشركة مستويات أعلى من مشكلة عدم تماثل المعلومات information asymmetry ، حيث أكدت على أن تكاليف الرقابة تعمل على تخفيض درجة استقلالية حوكمة المؤسسات الداخلية . (Coles, N.D., 2008)

✓ حاولت بعض الأدبيات البحثية تفسير حوكمة المؤسسات من خلال نظرية التفاوض، عندما يتوافر لدى CEO قوة تفاوضية منخفضة فإن الشركة تحتاج لمستوى أعلى من استقلالية مجلس الإدارة، حيث أن القوة التفاوضية لدى CEO تشتق من قدرتهم المتوقعة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة والتي يمكن التعرف عليها من خلال ملكية CEO أو مدة CEO أو أداء الشركة، حيث عندما يتوافر لدى CEO الخبرات والمعارف والمهارات تصبح لديه قوة تفاوضية أعلى مع مجلس الإدارة، كما أكدت النظرية على أنه في حالة الأداء الضعيف للشركة فإنه مؤشر على الاحتياج لرقابة أكثر وبالتالي توجد احتمالية متزايدة لدى المساهمين في تعيين مدراء خارجيين أكثر من أجل تعزيز وتحسين فعالية حوكمة المؤسسات . (Boone, Field, Karpoff, 2007)

٣/٣ المحددات الأساسية للحوكمة:

توجد مجموعة متنوعة من المحددات الأساسية ذات المعنوية والفعالية في التأثير على الحوكمة ومدى تحققها في المؤسسات المختلفة العامة منها والخاصة، وعلى الرغم من تعدد هذه المحددات إلا أن هناك مجموعة من المحددات العالمية للحوكمة المستخدمة على نطاق واسع في معظم دول العالم (Gamarra, 2021) والتي تتمثل في الآتي:

- ◆ المساءلة accountability
- ◆ الاستقرار السياسي وغياب العنف Political stability and violence absence
- ◆ كفاءة الحكومة Government effectiveness
- ◆ جودة البيئة التشريعية Regulatory quality
- ◆ القواعد القانونية Rule of law
- ◆ السيطرة على الفساد Control of corruption

قسمت العديد من الدراسات محددات الحوكمة إلى مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية والتي يمكن بيانها على النحو التالي: (نوفيل، ٢٠١٤)

١/٣/٣ المحددات الخارجية:

تشير المحددات الخارجية إلى الحالة العامة السائدة في الدولة والتي تؤثر على أداء المؤسسات بشكل عام والتي منها على سبيل المثال ما يلي:

✓ القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي والتي منها قوانين المؤسسات العامة في الدولة وممارسات المنافسة ومنع الاحتكارات وغيرها من القوانين المؤثرة في أداء هذه المؤسسات بالشكل المطلوب.

✓ الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسات العاملة في الدولة.

✓ توافر الموارد المالية والمتنوعة أمام المؤسسات.

✓ كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية في رقابتها للمؤسسات المختلفة.

✓ الاستشارات المالية والاستثمارية المتنوعة والمتعددة المتاحة أمام المؤسسات.

✓ محددات أخرى.

٢/٣/٣ المحددات الداخلية:

يقصد بالمحددات الداخلية إلى مجموعة من الأسس والقواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمهام والوظائف التي تتم داخل المؤسسة بين مجلس الإدارة والجمعية العامة والمدراء التنفيذيين والتي تؤدي في النهاية من خلال توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين المصالح الأساسية لهذه الأطراف.

المبحث الثالث

نتائج البحث وتوصياته وقائمة المراجع

أولاً- النتائج:

- من خلال نتائج الجانب النظري تم التوصل الى النتائج الآتية:
١. يساهم تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للهيئة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة.
 ٢. تساعد آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري داخل الهيئة.
 ٣. تحسين جودة التقارير المالية من خلال تطبيق آليات التدقيق الداخلي والخارجي.
 ٤. يعزز تطبيق مبادئ الحوكمة من ثقة المستثمرين وجذب مزيد من الاستثمارات المحلية والأجنبية.
 ٥. يؤدي تدريب الموظفين على مبادئ الحوكمة في تطوير كفاءاتهم وزيادة فعالية الأداء.

ثانياً- التوصيات:

١. ضرورة تعزيز الشفافية في جميع العمليات المالية والإدارية.
٢. تطبيق آليات التدقيق: تفعيل آليات التدقيق الداخلي والخارجي لضمان دقة ونزاهة التقارير المالية.
٣. تدريب الموظفين: توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين حول مبادئ وآليات الحوكمة.
٤. وضع آليات صارمة لمكافحة الفساد المالي والإداري.
٥. تحديث وتطوير السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان توافقها مع آليات الحوكمة.

ثالثاً- المراجع:

١. أبو زيد، سارة عبد الفتاح (٢٠١٦)، "الحوكمة الرشيدة: الأهمية والأبعاد والمؤشرات"، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية-دراسات وبحوث تطبيقية، جامعة أسيوط، العدد، ٣، المجلد، ٢، ص ص، ٥٣٣-٥٣٤.
٢. الأخضر، جلطي غانم وعزي ، (٢٠٠٥)، "الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، ٢٧، ص، ٢.
٣. العجمي، فالح دياب (٢٠١٦)، "دور دواوين الرقابة المالية والمحاسبة في تفعيل الحوكمة بدولة الكويت"، الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم المحاسبة والمراجعة، المجلد، ٢٠، العدد، ٢.
٤. جمال الدين، نجوى يوسف (٢٠١٦)، "تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، المجلد، ٢٤، العدد، ١، ص ص، ٦٨٣-٦٨٤.
٥. سعد الله، أحمد عمر (٢٠٢١)، أهم ملامح قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات الصادر بالقانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩، مجلة المال والتجارة، نادي التجارة، العدد، ٦٢٥، ص ص، ٣٥-٣٧.
٦. شتا ، السيد على (٢٠٠٣) ، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، القاهرة ، المكتبة المصرية، ص ٣٤٧- ٣٥٣.
٧. نوفيل، حديد (٢٠١٤)، "العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات وسيرورة تطبيقهما بمؤسسات التعليم العالي"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة إبراهيم سلطان شبيوط الجزائر، العدد، ٥، ص ص، ١١٨-١١٩.

المراجع الاجنبية

1. Bassett, L., Giannozzi, S., Pop, L., & Ringold, D. (2012). Rules, Roles, and Controls: Governance in Social Protection with an Application to Social Assistance. Social Protection and Labor Discussion Paper No. 1206.
2. Boone, A.L., Field, L.C., Karpoff, J.M., Raheja, C.G., 2007. The determinants of corporate board size and composition: an empirical analysis. J. Financ. Econ. No 85 (1), p. 78.
3. Coles, J.L., Daniel, N.D., Naveen, L., 2008. Boards: Does one size fit all, J. Financ. Econ, No.2, PP: 344-345.
4. Du, H. et al. (2021). " Enriching the concept of solution space for climate adaptation by unfolding legal and governance dimensions", Environmental Science and Policy 127, p. 256.
5. ESCWA, (2015), United Nations Economic and Social Commission for Western Asia, Annual Report. Beirut: United Nations. P. 24.
6. Gamarra, A. R. (2021), " Assessing dependence and governance as value chain risks: Natural Gas versus Concentrated Solar power plants in Mexico", Environmental Impact Assessment Review 93.
7. Gillan, S.L., Hartzell, J.C., Starks, L.T., (2011), "Tradeoffs in corporate governance: evidence from board structures and charter provisions. Q. J. Finance 1 (04), pp. 673-675.
8. Kaehler, Boris, and Grundei, Jens(2018). HR Governance: A Theoretical Introduction. Springer, pp 30-32.
9. Kasonde kaira, (2020), "A Critical Evaluation of Governance Supervision on Public Pension Schemes in Zambia: A Case Study of National Pension Scheme Authority", Cavendish university Zambia, Faculty of business, pp. 27-29.

10. Nguyen, A. D. M., Onnis, L., & Rossi, R. (2021). The Macroeconomic Effects of Income and Consumption Tax Changes. *American Economic Journal: Economic Policy*, 13(2), 439-466
11. United Nations, department of economics and social affairs, committee of experts on public administration, (2020), "principles of effective governance for sustainable development.
12. Williams, M. C. (2015), "The Relationship Between Organizational Governance and Faculty Governance in Higher Education: A National Study of Shared Governance", Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Educational Leadership, Texas A&M University–Corpus Christi, No. 9, PP: 416-429.
13. Zhang, Xiu ling, (2019), "Good Governance, Good Enough Governance and Governance with Rights First", A thesis submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree Master of Arts in African Studies, UNIVERSITY OF CALIFORNIA, Los Angeles, p. 4.

مصادر أخرى:

- الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، (٢٠٢١)، التعريف بالهيئة، متاح على الرابط
<https://nosi.gov.eg/ar/about/Pages/AboutNOSI.aspx>
- المادة ٨ من قانون التأمين الاجتماعي رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩.
- المادة ٩ من قانون التأمين الاجتماعي رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩.