المجلة القانونية الإقتصادية

دورية - علمية - محكمة

حتمية الإصلاح المؤسسي والحوكمة كآلية لتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"

إعداد

د/وسام محروس عبد الوهاب

عضو قانوني بمكتب الوزير

ديوان عام وزارة العدل

دكتوراة في الاقتصاد والمالية العامة

د/ سعيد صبيح يسن محمد

عضو قانوني بالمكتب الفني قطاع

الضرائب وزارة المالية

دكتوراة في الاقتصاد والمالية العامة

كلية الحقوق - جامعة الزقازيق

العدد ٤٧ - مارس ٢٠٢٥

المجلة القانونية الاقتصادية

مجلة علمية محكمة تصدرها كلية الحقوق – جامعة الزقازيق

حتمية الإصلاح المؤسسي والحوكمة كآلية لتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"

إعداد

د/وسام محروس عبد الوهاب
عضو قانوني بمكتب الوزير
ديوان عام وزارة العدل
دكتوراة في الاقتصاد والمالية العامة
Wesamhegazyo99@gmail.com

د/ سعيد صبيح يسن محمد
عضو قانوني بالمكتب الفني قطاع
الضرائب وزارة المالية
دكتوراة في الاقتصاد والمالية العامة
saidhagag85@gmail.com

العدد السابع والأربعون
إصدار مارس – عام ٢٠٢٥

ملخـــص:

بذلت مصر جهدًا للتحول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر بتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي بالاتفاق مع الصندوق والبنك الدوليين وأدى ذلك لتطور الأوضاع الاقتصادية بداية من عام ٢٠١٦م وتم وضع خطة للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ وأصبح من الضروري وجود تنسيق وترابط بين خطة الدولة للتنمية المستدامة وبرنامج الإصلاح الاقتصادي.

فالإصلاح المؤسسي والذي يعتبر إحدى الأولويات الحيوية للحكومة المصرية يعتمد على الموارد الطبيعية ورأس المال المادي المتراكم ورأس المال البشري ومؤسسات تتمتع بديناميكية وشفافية، وتعد الحوكمة أحد متطلبات الإصلاح المؤسسي لمحاربة الفساد كما تعد اللامركزية أحد أهم النظم التي يمكن من خلالها تمكين الأفراد من المشاركة الفعالة في الإدارة.

لذلك فإن مصر بحاجة إلى إصلاحات مؤسسية أعمق لدعم النمو الطويل الأجل والتنمية الاقتصادية المستقرة وتعزيز حماية حقوق الملكية الفكرية والقضاء على الفساد بشكل أكثر فعالية وفتح الأسواق وتقليص الوجود المكثف للدولة في الاقتصاد والحد من العبء التنظيمي وتحسين سهولة ممارسة الأعمال التجارية والتعامل مع التحديات بشكل جدي وحقيقي وليس دعائي فقط ودعم التغيرات الهيكلية للدولة، حيث إن

سياسات الإصلاح المؤسسي تعتبر سياسات مكملة لسياسات التكيف الهيكلي، فالإصلاح الاقتصادي لابد وأن يواكبه منظومة متكاملة من الإصلاحات المؤسسية على المستويين السياسي والتشريعي فالقضية ليست في التغيير وإنما في تقديم بديل إصلاحي ومواصلة مسار الإصلاح المؤسسي الشامل بما يضمن الانضباط المالي والحوكمة السليمة لمختلف المنشآت لتعزيز قدرة الاقتصاد المصري على مواجهة التحديات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة- الحوكمة – الإصلاح المؤسسي- الإصلاح الاقتصادي- التغيرات الهيكلية – رؤية مصر ٢٠٣٠.

Summary:

Egypt made an effort to shift from a command economy to a free economy by implementing economic reform programs in agreement with the Fund and the World Bank, and this led to the development of economic conditions starting in 2016, and a sustainable development plan was developed Egypt's Vision 2030, and it became necessary to have coordination and coherence between the state's plan for sustainable development and the economic reform program. Institutional reform, which is one of the vital priorities of the Egyptian government, depends on natural resources, accumulated physical capital, human capital, and institutions that enjoy dynamism and transparency, and governance is one of the requirements for institutional reform to fight corruption, and decentralization is one of the most important systems through which individuals can be able to participate effectively in management. Therefore, Egypt needs deeper institutional reforms to support long-term growth and stable economic development, enhance the protection of intellectual

property rights, eliminate corruption more effectively, open markets, reduce the intensive presence of the state in the economy, reduce the regulatory burden, improve the ease of doing business, deal with challenges seriously and genuinely, not only propaganda, and support structural changes of the state, as institutional reform policies are complementary to structural adjustment policies, as economic reform must be accompanied by an integrated system of Institutional reforms at the political and legislative levels The issue is not in change, but in providing a reform alternative and continuing the path of comprehensive institutional reform to ensure financial discipline and sound governance for various enterprises to enhance the ability of the Egyptian economy to face various challenges.

Keywords: Sustainable Development - Governance - Institutional Reform - Economic Reform - Structural Changes - Egypt Vision 2030.

المقدمة:

شهدت مصر منذ عقد التسعينات من القرن العشرين والسنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات الاجتماعية حيث شهدت ارتفاع في مستوى الوعي والمستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع وتنوع احتياجاتهم وهو ما أدى إلى تنامي الطلب على الخدمات والمرافق العامة، وأمام هذه التحديات اتجهت الحكومة المصرية إلى إعادة النظر في سياستها الإدارية وتبني سياسات جديدة للإصلاح الإداري تتركز على مواجهة تحديات مكافحة الفساد وكفاءة الجهاز الإداري وتفعيل دور الجهات المسئولة عن الفساد لتحقيق نهضة مصر التنموية ورفع معاناة المواطن وتهيئة المناخ الجاذب للاستثمار برفع قيود البيروقراطية وتفعيل دور الفاعلين الرئيسيين (القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني ONG).

فالإصلاح المؤسسي وحوكمة مؤسسات الدولة يمثلان ركائز أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الأداء الاقتصادي، وأن تتسم هذه المؤسسات بالكفاءة والفاعلية ووجود نظام كلي حاكم وهياكل الحوكمة والإدارة الرشيدة، لذلك لابد من التركيز على كلمة "المؤسسية" حيث أنها مفتاح التقدم أو الفشل في تجارب التغيير.

وأشارت العديد الأدبيات الاقتصادية أن عدم تماشي الإصلاحات الاقتصادية المطبقة مع الإصلاحات المؤسسية بالرغم من توافر الإمكانات

المالية والموارد أحد أسباب عدم تحقيق التنمية الاقتصادية في الدول النامية.

لذلك يجب أن يكون هناك نظم مركزية تحكم المؤسسات من خلال قوانين ولوائح موحدة وصارمة باعتبارها تمثل العنوان الرئيسي الذي يعبر عن شكل أي دولة وشخصيتها ومنهجها وهي قوة الدفع لنجاحها وتثبتها وتنميط نهضتها.

وبداية الإصلاح المؤسسي تكمن في هندسة صناعة القرار واستقرار التوجهات الرئيسية للدولة، وتعترف النظرية الاقتصادية المعاصرة بالعوامل المؤسسية باعتبارها مصدر رئيسي وحاسم للنمو الاقتصادي والمحدد الأساسي للأداء الاقتصادي، ولا يمكن لأي دولة أن تحرز تقدمًا في كافة مناحي الحياة دون التغلب على كافة التحديات التي تحول دون تحقيق ذلك ولما كانت التنمية المستدامة هدف قومي لأية دولة كان لابد من التعرض لعنصر أساسي وهام لتحقيق تلك التنمية ألا وهو الحوكمة والإدارة الرشيدة.

وقد أولت الحكومة المصرية اهتمام كبير بقضية الحوكمة والإصلاح المؤسسي لذا أدرجت مصر الحوكمة كأحد الأهداف الأساسية لإستراتيجياتها للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ كرغبة من الدولة في التغلب على التحديات التي قد تنشأ من تطبيق الحوكمة بسن تشريعات جديدة وتعديل لتشريعات قائمة تدعم عملية الإصلاح المؤسسي.

الهـــدف مـــن البحـــث:

تحقيق معرفة أكثر عمقًا بمفاهيم وقيم ومبادئ الحوكمة والتنمية المســـتدامة لما لها من آثار إيجابية على المجتمع ككل وتحقيق كافة متطلبات التنمية في كافة قطاعاتها المختلفة الســـياســـية والاقتصـــادية والاجتماعية والبيئية، وتحليل تطور أداء مصـــر في مؤشـــرات الحوكمة والجودة المؤســـســـية وما صـــاحبه من تطور في أداء النمو الاقتصـــادي وتسليط الضـوء على المجهودات المبذولة من الدولة المصـرية في مجال الإصلاح المؤسسي وتعزيز الحوكمة.

إشكاليـــة البحـــث:

جاءت الدراسة للرد على العديد من التساؤلات...؟

- ما هي الضرورة من الإصلاح المؤسسي والعائد من الإصلاح؟
- ما هي رؤية مصـر ٢٠٣٠ التي تسـعى الدولة لتحقيقها وما أهمية تبني استراتيجيات حكومية قائمة على معايير الحوكمة؟
- كيف يمكن تحويل الالتزامات التي ترسمها السياسات إلى أدوات تنفيذية؟
- مـا مـدى نجـاح الـدولـة المصـــريـة في تحقيق أهـداف التنميـة المستدامة؟
- ما تأثير قيم ومبادئ الحوكمة على النمو الاقتصادي؟

- ما هي جهود الدولة المصرية في مجال الإصلاح المؤسسي وهل أدت في مجملها النتائج المبتغاة منها؟

منهجيـــة البحـــث:

اعتمد البحث في دراســـته على المنهج التحليلي الوصـــفي عن طريق عرض المعلومات وتحليلها والآثار المترتبة عليها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، والمنهج الاستقرائي عن طريق إيضاح بعض المفاهيم والتي تحتوي على تحليلاً كافيًا للمعلومات والحقائق والبيانات المتاحة للوصول إلى النتائج.

خطـــة البحـــث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإصلاح المؤسسي.

- المطلب الأول: الإصـــلاح المؤســـســـي (المفهوم – المداخل – الأهمية – الأولويات).
- المطلب الثاني: الإصلاح المؤسسي في ظل الفكر الاقتصادي.
- المطلب الثالث: واقع الاقتصاد المؤسسي في مصر ودوره في التنمية المستدامة.
- المطلب الرابع: أثر العوامل المؤسسية على النمو الاقتصادي.

المبحث الثاني: التنمية المستدامة كهدف أساسي للإصلاح المؤسسي وبناء الدولة المصرية الجديدة.

- المطلب الأول: التنمية المستدامة (المفهوم – البعد المؤسسي).
- المطلب الثاني: علاقة البيئة المؤسسية بالتنمية المستدامة.
- المطلب الثالث: الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثة).

المبحث الثالث: الإصلاح المؤسسي والحوكمة لتعزيز النمو والتنمية الاقتصادية ولدعم القدرة التنافسية للاقتصاد المصري.

- المطلب الأول: الحوكمة والتنمية المستدامة.
- المطلب الثاني: وضع مصر الراهن في مؤشرات الحوكمة.
- المطلب الثالث: جهود الدولة المصرية في مجال الإصلاح المؤسسي والحوكمة.

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي للإصلاح المؤسسي

المطلب الأول:
الإصلاح المؤسسي (المفهوم – المداخل – الأهمية – الأولويات)

١- ماهية الإصلاح المؤسسي:

أصبح الإصلاح المؤسسي ضرورة ملحة ومطلب متزايد الأهمية خلال الآونة الأخيرة ومع بداية الأزمات الاقتصادية التي شهدتها الدول النامية وكذا الدول المتقدمة حيث يعتبر مكون أساسي من مكونات أي عملية إصلاح شاملة سواء كان نتيجة رغبة من الدولة صاحبة الإصلاح حتى لا تتخلف عن الركب العالمي أو كان التزامًا دوليًا كتعهد مصر بتنفيذ التزاماتها الدولية فيما يخص أجندة التنمية المستدامة ٢٠٣٠. برغم ما تمر به من ضغوط وتحديات.

والإصلاح المؤسسي يتعلق بعمل المؤسسات وطريقة توزيع السلطة فيها ونمط الإدارة المستخدمة ومدى قدرتها وكفاءتها في أداء وظائفها وإعادة بناء المؤسسات العامة على أسس سليمة من خلال مؤسسات الدولة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

وكان كلاً من (Douglas North) و (Oliver Williamson) أبرز الاقتصاديين في المدرسة المؤسسية الحديثة بشكلها الليبرالي الجديد التي لا تختلف بأيديولوجيتها العامة من حيث الاهتمام بالمؤسسات حيث أكدوا على أهمية دور المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة، لذلك عرف الاقتصادي المؤسسي "المؤسسة" بأنها "النظم والقواعد والقرارات التي تنظم التعاملات بين أفراد المجتمع والمنظمات أو المؤسسات أو ببعضها ببعض في إطار قانوني واضح[1].

كما عرف دوجلاث نورث Douglas North[2] المؤسسة على أنها: "مجموعة من القواعد التي تحدد سلوك المؤسسة والفرد في المجتمع" وهذه القواعد يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات.

- الأولى: القواعد والقوانين الرسمية مثل الدساتير والعقود والقوانين والقرارات الوزارية... إلخ.
- الثانية: القواعد والقوانين الخاصة بتطبيق وتنفيذ القوانين المختلفة.
- الثالث: وهي خاصة بالمؤسسات غير الرسمية كالتقاليد والقيم المجتمعية.

(1) N. El-Milkawy: "Institutional Reform Egypt"- unpublished paper – Cairo – 2025- P. 18.
(2) D. North: "Institution Institutional Change and Economiec preference Cambridge university press.

ورفض الفكر المؤسسي الجديد فكرة استبعاد القواعد والأطر غير الرسمية عن مفهوم المؤسسة لما لها من أهمية في التأثير على سلوك الأفراد والمنظمات.

ويمكن تصنيف المؤسسات إلى:

١- رسمية وغير رسمية مرتبطة بالأسواق وغير مرتبطة بالأسواق.
٢- ومرتبطة بالأسواق وغر مرتبطة بالأسواق (مؤسسات الدلة – مؤسسات اجتماعية).

وانطوى جوهر الفكر المؤسسي على محاولة تحديد دور المؤسسات في تردي معدلات النمو أو دفع عجلة الإنتاج والنمو الاقتصادي؛ فالمؤسسات الضعيفة تؤدي دائمًا إلى زيادة تكلفة المعاملات الاقتصادية وبما لا يسمح بحماية حقوق الملكية للأفراد(٣). وبذل أصحاب التيار المؤسسي جهودهم من أجل إرساء أسس نظريات بديلة للنظرية النيوكلاسيكية.

وتتميز معالجات رواد هذا الفكر بطابع مشترك وهو المعالجة الشاملة التي ترفض فصل المجال الاقتصادي عن الواقع الاجتماعي وقصر الاقتصاد على السوق وحدها وتركيز الاهتمام على القيم والعادات والمؤسسات والتطور وتأييد السياسات الاقتصادية الإيجابية وبذلك ركز رواد

(٣) سمية بلنغو: واقع الإصلاح المؤسساتي ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا – العدد العاشر، جامعة الشلف، الجزائر، ٢٠١٢، ص ٢١.

الفكر المؤسسي على العوامل المؤسسية كأساليب لتنظيم الحياة الاقتصادية كالقانون والقيم والتنظيمات القائمة كالبنوك والشركات وأجهزة الدولة وهذا الهيكل المؤسسي للاقتصاد يحقق التوزيع والتخصيص الأمثل للموارد.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن:

هل هناك علاقة ارتباط بين الإصلاح المؤسسي والنمو الاقتصادي؟ الإجابة بالطبع نعم، وكان هذه العلاقة محورًا للعديد من الدراسات الاقتصادية على المستوى النظري والدراسات التطبيقية، حيث تؤدي الإصلاحات السياسية والاقتصادية إلى دعم النمو الاقتصادي من خلال تخفيض تكلفة المعاملات والمرتبطة أساسًا بجودة المؤسسات، حيث تتمثل محددات الإصلاح المؤسسي المحفزة للنمو في(٤):

- التشريعات والقوانين التي تؤثر على الاستثمار والمنافسة وتشجيع التكنولوجيا.
- الأداء المؤسسي الحكومي الذي يؤثر على تكلفة المعاملات.
- سيادة القانون والمساءلة وتحقيق العدالة.
- تطبيق الديمقراطية وسلامة النظام الانتخابي والمشاركة.
- منظومة القيم الاجتماعية وتأثيرها على عملية التغيير والإصلاح المؤسسي.

(٤) ماجدة شلبي: "المالية العامة، قضايا معاصرة ورؤى جديدة في ظل التحول في دور الدولة"، كلية الحقوق، جامعة بنها، ٢٠١٣، ص ٣٢.

وهناك عدة تعريفات للإصلاح المؤسسي...

١- التزام الدولة بمبادئ الإدارة العامة الرشيدة (كالمؤسسات المستقرة – ومعايير الكفاءة- والفصل بين السلطات – الشفافية والإفصاح والمشاركة – إحكام الرقابة على المؤسسات – وتحمل المسئولية والتعاون مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني ONG[٥].

٢- بناء قدرات المؤسسات (توزيع الصلاحيات – تقسيم الأدوار – تحديد المسئوليات – تطوير نظم مالية وإدارية مرنة – التخطيط الاستراتيجية – الإدارة الفعالة للموارد البشرية والمادية والمالية – استخدام لتكنولوجيا المعلومات[٦].

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف الإصلاح المؤسسي على أنه "قدرة النظام السياسي بالدولة على إجراء إصلاح في مؤسسات الدولة تواكب التغير الجديد وبالمشاركة والتعاون البناء مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني ONG".

---

(٥) إبراهيم شحاته: "الإطار القانوني للإصلاح الاقتصادي"، المحاضرة المتميزة رقم ٥، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة.

(٦) تيسير محسن: "الإصلاح المؤسساتي"- الحوار المتمرن، العدد ١٣٥١، ملف ٢٠٠٥,١٠,١٥ لديمقراطية الإصلاح السياسي في العالم العربي، من الموقع: www.aheewar.org/debab/show.ort.aspaid=4818920/4/2011

٢- مداخل الإصلاح المؤسسي(٧):

المنظور الأول: (الإدارة الجيدة أو التنمية الإدارية)

فالإصلاح المؤسسي من المنظور الإداري هدفه الأساسي تحديد الأهداف بوضوح والنظر للوقائع بموضوعية وحياد بحيث يتوافر لدى متخذي القرار المعلومات والبيانات الصحيحة في الوقت المناسب والمكان الملائم لمواجهة إدارة المواقف والأزمات والاتجاهات المختلفة لمواكبة ما يصاحبها من تطورات في محيطها وبيئتها والسير نحو تحقيق الأهداف.

فالإصلاح المؤسسي من المنظور الإداري ليست عملية وقتية بل عملية مستمرة في كل من الدول النامية والآخذة في النمو والمتقدمة.

المنظور الثاني: الحكم الرشيد:

الإصلاح المؤسسي من منظور الحوكمة أو الحكم الرشيد يسعى إلى تحقيق الحماية للملكية العامة والمال العام ومراعاة مصالح الأفراد والمؤسسات والمنظمات في المجتمع والحد من استغلال السلطة أو التعسف في استخدامها وتحديد توزيع المسئوليات والحقوق والواجبات

---

(٧) راجع في ذلك:

- سمية بلغنو: "واقع الإصلاح المؤسساتي ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢-٢٣.
- سامي محمود أحمد البحيري: "مداخل الإصلاح الإداري- التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء"، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي- لندن – المملكة المتحدة، ٢٠١١م، ص ٤٨.

وتطبيق معايير الديمقراطية والقضـاء على البيروقراطية وتعزيز الثقة في الاقتصاد وبما يكفل تحقيق التنمية المستدامة.

المنظور الثالث: التنمية السياسية:

منظور التنمية السياسية يستند إلى الأسلوب الديمقراطي والتمتع بـالمرونـة والتكيف والمتغيرات والأبعاد والعمليـات التي تم إدخـالها إلى الإصلاح المؤسسي والتي تتعلق بالمؤسسات السياسية سواء من حيث هذه المؤســسـات او من حيث الوظائف والأدوار التي تؤديها أو من حيث علاقتها بالمؤسسات الأخرى أو بالعالم الخارجي.

٣ـ أهمية الإصلاح المؤسسي علاقته بالحوكمة:

ظل الاعتقاد سائدًا بين الاقتصاديين لفترة طويلة بأن السبب وراء فقر الدول هو نقص الموارد المادية والبشــرية وأن نجاح الدول في توفير الموارد الكافية والبنية التحتية وتحقيق العدالة في توزيع الدخول والاهتمام بالعنصر البشري من شأنه تحقيق التنمية في الدول.

وظل هذا الفكر ســائدًا إلى أن تطور المفهوم النظري للتنمية في تفسير الخلل الكامن وراء فشل بعض الدول النامية في تحقيق تنمية حقيقية على الرغم من توافر موارد متاحة وإصـلاحات مطبقة نتيجة عدة تحديات تواجهها تلك الدول.

وقد أرجع أنصار الاقتصاد المؤسسي هذا الخلل إلى عدم وجود إصلاح مؤسسي حقيقي يتماشى مع الإصلاحات الاقتصادية التي تبناها الدول.

وقد نجح رواد الفكر المؤسسي في توجيه الفكر الاقتصادي نحو نتيجتين أساسيتين وهما: أن المؤسسات تمثل عنصرًا مستقلاً وأنها سبب أساسي للنمو حيث تفترض هذه المدرسة الفكرية أن إنتاجية عناصر الإنتاج الأساسية (رأس المال والعمل) تتأثر بالبيئة المؤسسية المحيطة: وإذا كانت المؤسسات التي تحكم العلاقات والتعاملات في المجتمع وإذا كانت المؤسسات هي التي تحكم العلاقات والتعاملات في المجتمع فإن فعالية هذه المؤسسات تتطلب وجود إطار كلي حاكم يضمن الإدارة الرشيدة لها(٨).

ومن الناحية التطبيقية فقد تناول العديد من الآليات العلاقة بين المؤسسات أو الحوكمة والنمو الاقتصادي وتوصل إلى وجود آثر إيجابي لجودة المؤسسات والحوكمة على أداء النمو ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي والاستثمار والحد من الفقر(٩).

---

(٨) راجع في ذلك:

- Landes, D.S: "The Wealth and poverty of nation": Why some are so rich and some so poor, New York, Norton, 1998. P. 15.
- North, D.C: "A transaction cost theory of politics", Journal of Theoretical Politics, 1990, 2 (4).

(٩) راجع في ذلك:

- Saidi, H, Rachdi, H, Q magdmi, N: "Revisiting the role of governance and institutions in the impact of financial

وتشير الدراسات إلى أن تحسن جودة المؤسسات والحوكمة تساعد على تعزيز الاستقرار الاقتصادي الكلي من خلال زيادة كفاءة الحكومة في استخدام الموارد العامة وتقديم الخدمات وتحسين ثقة المستثمرين وتعزيز القدرات التنافسية للدول في السوق العالمية وتوزيع ثمار النمو الاقتصادي بين جميع فئات المجتمع، واستعادة الثقة في الحكومات وتقوية الاستقرار السياسي والتماسك الاجتماعي والتي من شأنها ضمان تحقيق التنمية المستدامة، وعلى النقيض تنشأ عن مواطن ضعف المؤسسات والحوكمة ومخاطر الفساد المصاحبة لهما تكلفة اقتصادية واجتماعية مرتفعة لاسيما في حالة اتساع انتشارها(١٠).

ولتحقيق التنمية المستدامة الشاملة والحد من الفقر تنشأ الحاجة إلى أطر مؤسسية فعالة لضمان شمولية واستدامة هذه التنمية بحيث يستفاد منها القطاع الأوسع من المجتمع دون احتكارها لخدمة أصحاب المصالح

---

liberalization on economic growth using th PSTR model", panoeconmicus, 64 (3), 2017, P.P 315-336.

- Tarek, B.A Q Ahmed, Z: "Governance and economics performance indeveloping countries studies and research, 2013, 2013, P1.

(١٠) راجع في ذلك:

- Imf (international monetary fund): fiscal monitor, curbing corruption, Washington, D.C, International Budget partnership, open survey, may, 2019.
- https://www.internationalbudget.org/open-budget-surbey
- Word Bank (W.B): middle East and Nort Africa: Public employment and governance in MENA, Report ACS 18501, World Band, Washington, D.C, 2016.P.86.

الخاصة وأيضًا لتماشي النزاعات وانتقادات الشعوب التي يكون لها تكلفة مؤلمة للاقتصـــاد والوقوع في فخ الفقر الذي ينشـــأ مدى العديد من الدول بسبب النزاعات وضعف البيئة المؤسسية والتعليم.

٤- أولويات الإصلاح المؤسسي:

الدولة الحديثة هي نسق معقد من المؤسسات يتسم بالتكامل والتنظيم والجهاز الإداري للدولة هو عصب تلك المؤسسات قوامة الأفراد والتشريعات والأنظمة.

والحكومة المصرية قد إنتبهت إلى حتمية تقديم الإصلاح المؤسسي على مختلف برامج الإصلاح كشرط لازم لضمان التطبيق الأمثل وتعظيم الاستفادة من تلك البرامج.

ويعرف "المركز الدولي للعدالة الاقتصادية" الإصلاح المؤسسي بكونه: "عملية مراجعة وإعادة هيكلة مؤسسات الدولة بحيث تحترم حقوق الإنســـان وتحافظ على ســـيادة القانون وتتحمل المســـئولية أمام المواطنين"(١١).

وإذا كانت مصر قد عرفت سبيلها إلى الإصلاح المؤسسي المحقق للعدالة الانتقالية عقب ثورتيها الأخيرتين من باب إطلاق دساتير جديدة أو إقرار تعديلات تشريعية موسعة والتصديق على تلك المعاهدات الدولية

(١١) "العدالة الانتقالية والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية"، حقوق الإنسان، مكتب المفوض السامي، نيويورك، الأمم المتحدة، ٢٠١٤، ص ٤٣.
https://www.ohchr.org19-6-2014,HR/PUB/13/5

الداعمة لجوهر العدالة والحقوق وإطلاق الحريات فإن هناك حزمة من التدابير والأخرى تندرج تحت الإصلاح المؤسسي منها[١٢]:

أ) الإصلاح الهيكلي للمؤسسات لضمان استقلالها وسرعة تقديمها للخدمات العامة وبكفاءة عالية وتوافر المساءلة لجميع أفرادها.

ب) إنشاء هيئات إشرافية داخل مؤسسات الدولة لضمان خضوعها للمساءلة أمام منظمات المجتمع المدني.

ج) تنفيذ مراجع تدريب لتحسين القدرة المهارية للمسئولين والموظفين من خلال تثقيفهم وتأهيلهم.

د) استقلالية السلطة النقدية في اختيار الأهداف والأدوات بدلاً من هيمنة المالية العامة والتي يمكن أن تضعف من كفاءة الجهاز المصرفي المصري وبما يؤثر سلبًا على استهداف التضخم وخلق الائتمان الداعم للاستثمار ورسملة البنوك للتعافي من آثار التوسع في شراء أدوات الدين العام وحدود السحب على المكشوف من المركز المصري.

ه) حرية وسهولة تداول وتدقيق المعلومات وزيادة الاعتماد على التخطيط وإدارة المخاطر المؤسسية.

(١٢) د/ مدحت نافع: "أولويات الإصلاح المؤسسي"، مقالة منشورة بجريدة المصري اليوم، العدد ٧٣٥٠٠ بتاريخ ٣/٨/-٢٠٢٤م.

المطلب الثاني:

الإصلاح المؤسسي في ظل الفكر الاقتصادي

أولاً: المدرسة القديمة للاقتصاد المؤسسي:

ظهرت مع أواخر ثمانينات القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية وإن كانت جذورها تمتد إلى المدرسة الألمانية، وبذل أصحاب هذا التيار أو الفكر جهودهم من أجل إرساء أسس نظريات بديلة للنظرية النيوكلاسيكية، كما فعل (ماينزكينز) في مواجهة بطالة الثلاثينات وكان شاغلهم بناء إطار تفسيري مناسب للإسهام في إيجاد حلول لمشاكل العالم (الفقر واللامساواة والتعدي على الموارد غير القابلة للتجديد وعلى البيئة).

وعجزت مبادئ المدرسة النيوكلاسيكية في علاج مشكلات الدول النامية وكان ذلك بمثابة النواة لظهور المدرسة المؤسسية، وكمحاولة للإحلال محل المدرسة النيوكلاسيكية إلى حد دفع البعض إلى اعتبار أن هذا هو الهدف الأساسي من قيامها[١٣].

وكان من أهم رواد هذه المدرسة، (ثورستاين فيبلين – وجون كومنز- كلارنس إيرس) في تفسير الأداء الاقتصادي باعتبار أن الاقتصاد ما هو إلا "مجموعة من العلاقات المتداخلة بين وحدات مختلفة الأهداف

(13) Douglass.G. North: "The New institutional economic and development", leacture Eassy, Washington. University USA, 1991, P1.

والمصـــالح وبـالتـالي تكون المؤســســـات هي الإطـار الحـاكم لهـذه المعاملات"[١٤].

وقـدم "Thorsetein Veblen" (١٨٥٧-١٩٢٩) إســهـامـات اقتصـادية متنوعة تمتد من سلوك المستهلك على المفهوم الشائع حاليًا باسم "تكاليف المعاملات"، وأكد أيضًـــا في كتـابـه "نظريـة الطبقـة المترفـة" ١٨٩٩م على العلاقة بين المؤسسات والاقتصـاد مطلقًا عبارة المؤسسات الاقتصادية[١٥].

وجاء الاقتصـادي "Walton Hamilton" في دراسـته بعنوان: "النهج المؤسسـي للنظرية الاقتصـادية"[١٦] والذي أبرز من خلالها بعض جوانب الفكر المؤسسي القديم فكان أهمها:

- أن الاقتصـــاد المؤســســـي لم يتم تحديده من جانب أي مقترحات سياسية.
- أن الاقتصـاد المؤسسـي يعتمد على المجالات الدراسية كعلم النفس وعلم الاجتماع لتطوير وتحليل أفضل السلوك البشري.

---

(١٤) أسامة عزت بيومي: "الإصلاح المؤسسي كمدخل للتنمية الاقتصادية – بالتطبيق على مصر"، رسالة ماجستير- كلية التجارة – جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ١٧.

(15) Forsker Stland sforkening, Thorstein Veblen – A Critic of Society, "Tradition and Techonolgy", Eastern Norway Research in statute, 2006, P. 2.

(16) Wathon Hamiton: "The institutional approach to economic Theory", The American Economic Review 9.1, 1919, P.P. 309. 309-318.

- أن الاقتصاد المؤسسي هو نظام منفتح يخضع للتغير التطوري.

ثانيًا: مدرسة الاقتصاد المؤسسي الجديد:

بعد أن أكدت تجارب التنمية أن حزمة إصلاحات السوق النمطية التي روجت لها منظمات واشطن الدولية ليست الشرط الكافي لتحقيق التنمية والنمو المستدام حيث أثبت التجارب والدراسات المقارنة أن نوعية المؤسسات السائدة في المجتمع لها دور فعال في نجاح أو فشل إصلاحات السوق وفي التأثير على الأداء الاقتصادي للدول.

حيث نبهت هذه الدراسات إلى وجود مجموعة من المشكلات الهيكلية التي تعوق التنمية مثل عدم كمال الأسواق وغياب القواعد المنظمة لعملها ونقص المعلومات وانتشار الفساد وعدم فاعلية تطبيق القوانين، وغير ذلك من صور ضعف المؤسسات والتي تؤدي إلى ارتفاع تكلفة المعاملات وإضعاف القدرة التنافسية وهروب الاستثمارات مما تنعكس سلبيً على جهود الإصلاح والتنمية المستدامة(١٧).

وبذلك أصبح هناك جيلاً جديدًا من تحديات التنمية يسمى الجيل الثاني والذي اهتم بخلق البنية المؤسسية لتفعيل آليات السوق بما في ذلك حماية الملكية والحقوق التعاقدية للأفراد وتنظيم السوق لتشجيع المنافسة ومحاربة الفساد وتدعم المصداقية السياسية وتحسين القدرة الإدارية

(١٧) راجع: إيمان الشاعر: "الاقتصاد المؤسسي الجديد مع التركيز على إمكانية تطبيقه في مجال العمل الجماعي في قطاع الزراعة المصري". شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، ٢٠٠٧.

للمصالح الحكومية وحث الحكومات على بناء مؤسسات تساعد وتساند وتراقب الأسواق.

والفكر المؤسسي الجديد لا يرفض النظرية النيوكلاسيكية وإنما يرفض فروضها غير الواقعية مثل فرض الرشادة التامة وفرض كمال المعلومات التي جعلت منها نظرية خالية من المؤسسات، وانعدام تأثير القوى التاريخية والشفافية والقيم الدينية أو ما يعرف بالمؤسسات غير الرسمية(١٨).

وفيما عدا ذلك فإن الفكر المؤسسي الجديد يركز على النظرية النيوكلاسيكية مع التعديل والتوسيع فيها لتصبح أكثر واقعية(١٩).

وتعد المعاملات هي محور اهتمام الاقتصاد المؤسسي الجديد باعتبارها المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي فهي الآلية التي تمكن من جني ثمار التخصص وتقسيم العمل والتطور التكنولوجي والتبادل التجاري وأن محور الفكر المؤسسي الجديد هو تخفيض تكلفة المعاملات.

وانصرف اهتمام الفكر المؤسسي الجديد إلى موضوع كفاءة الدولة وتحسين الكفاءة المؤسسية لها وأهمية المؤسسات في تشكيل هيكل الحوافز والنفقات في المجتمع من خلال وضع إطار مؤسسي كفء توفره

---

(١٨) محمد رياض الغنيمي: "التنمية الاقتصادية وقضاياها المعاصرة"، مكتبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٠١.

(19) Douglass G North: "The New institutional economy", Taking stock locking ahead, Journal of economic literature, September 2000, PP 596-604.

دولة فاعلة قادرة على صنع السياسات ووضع أطر مؤسسية تعمل على توجيه كل عناصر النمو بما يخدم التنمية المستدامة في الأجل الطويل.

وتعود الأصول الفكرية للاقتصاد المؤسسي الجديد على يد كلاً من (دوجلاس نورث – رنالدكوز- أوليفرويليا مسوت) حيث كان لهم العديد من المساهمات الرئيسية في مجال الاقتصاد المؤسسي.

وأبرز خلاصة اسهاماتهم هو تأكيدهم جميعًا على أن المجتمعات التي تملك ترتيبات مؤسسية جيدة تسهل تراكم عوامل الإنتاج وتشجع على الحتمية المنطقية لذلك هو الازدهار والتنمية الاقتصادية.

فالمؤسسات تؤثر في النمو لأنها تصيغ الحوافز التي تؤثر بدورها على الاستثمار في رأس المال المادي والبشري[٢٠].

المطلب الثالث:

واقع الاقتصاد المؤسسي في مصر ودوره في التنمية المستدامة

ضعف البنية المؤسسية يندرج دائمًا بمخاطر تهدد خطط التنمية، وقد وضعت مصر مخططات تنموية تهدف إلى إنعاش الاقتصاد الوطني

(٢٠) جمال إبراهيم حسن: "الإطار المؤسسي اللازم لتفعيل آليات السوق في الاقتصاد المصري"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة جامعة سوهاج، مجلد ١٧، ديسمبر ٢٠٠٣، ص ص ٢٠٢-٢٠٦.

لحل المشكلات الاقتصادية التي عرفتها الدولة منذ اندلاع ثورتي ٢٥ يناير و٣٠ يونيو في الحادية عشر عام السابقة.

وقد يأتي دور الاقتصاد المؤسسي الجديد بحلول غير إعتيادية لحل مثل هذه المشكلات، حيث يؤكد على دراسة التفاعلات بين الوحدات الاقتصادية المختلفة في الدولة وحل التشابك المعقد بينهم فعملية البحث في القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تحكم هذه التفاعلات تمثل استكمالاً للتيار الاقتصادي القائم على تحقيق التنمية(٢١).

وتوجد علاقة هامة بين المؤسسات والأداء الاقتصادي حيث يكون لها تأثير بشكل غير مباشر في قدرة الموحدات الاقتصادية في استخدام الموارد والأصول المتاحة حسب حجم تكاليف المعاملات ومدى تفعيل حقوق الملكية وغياب حالة عدم اليقين.

فالتحول الاقتصادي لا يحدث تلقائيًا نتيجة لتراكم رأس المال وزيادة الإنتاجية ولكن قبل ذلك يحتاج إلى آلية لتقليل تكاليف المعاملات وضمان نتائج المخاطرة وحفظ حقوق الملكية وخفض درجات حالة عدم اليقين، وكانت بريطانيا من أولى الدول التي سعت نحو إرساء مؤسسات قوية وفاعلة، مما ساعد على خلق مجتمع تنموي أتاح الفرصة لتعظيم

(٢١) محمد عمر عبد الفتاح: "مفهوم ومؤشرات الاقتصاد المؤسسي الجديد وأداء الإدارة العامة في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد العالي للعلوم الإدارية بالقطامية، العدد ٥٣، مجلد ٣، أكتوبر ٢٠٢٣، ص ١٠٧.

المنافع للفرد والجماعة ومحفزًا لتحسين الأداء الاقتصادي(٢٢)، فثروات الدول المتقدمة إنما هي في الأصل نتيجة لترتيبات مؤسسية فاعلة وقوية تعمل على توفير بيئة محفزة للأفراد في الانخراط في الأنشطة الإنتاجية حيث توافر الحوافز الاقتصادية والاجتماعية في ظل وجود هيكل مستقر من التفاعلات البشرية بينما يكون الفقر في الدول التي لا تمتلك مؤسسات كفء مما يؤدي إلى زيادة حالة عدم اليقين وظهور الفرص الانتهازية كالمصادرة والاحتكار وسوء توزيع الدخول مما يؤدي إلى الحد من الفرص المؤدية للتنمية المستدامة(٢٣).

المطلب الرابع:

آثر العوامل المؤسسية على النمو الاقتصادي

أشار آدم سميث إلى أهمية الترتيبات المؤسسية للنمو الاقتصادي وضرورة وجود قواعد واضحة لحماية الملكية وتنفيذ العقود، ولذا فإن الأدبيات الاقتصادية الحديثة حاولت استكشاف درجة وأبعاد تأثير الإطار المؤسسي على التنمية الاقتصادية من خلال عدة دراسات أعدتها المنظمات الدولية نتج عنها مؤشرات تؤكد ذلك كمعدل نمو الناتج المحلي

(٢٢) راجع: فيصل حمد المناور: "تقييم أوضاع المؤسسات في الدول العربية استنادًا على مؤشرات البيئة المؤسسية"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد٢، مجلد ١٧، ٢٠١٦، ص ص ١٣٩-١٦٢.

(23) Chu,K, Y: "Collective values behavioral noms and rules building institutions for economic growth and poverty reduction, No 98, 2001, Wider Discussion paper.

الإجمالي ومتوسط نصيب الفرد من هذا الناتج خلال فترة معينة، ومعدلات البطالة والتكوين الرأسمالي ومعدلات الاستثمار والإنتاجية أو التأثير على بدء الأعمال(٢٤).

إذ يعتقد العديد من الاقتصاديين أن المؤسسات الجيدة هي أحد الشروط الأساسية المسببة لنجاح خطط التنمية المستدامة.

ومن أبرز قنوات انتقال تأثير العوامل المؤسسية على النمو الاقتصادي(٢٥):

١- الاستثمار الأجنبي المباشر.
٢- المستوى التقني والابتكار.
٣- الثقافة وسلوك الأفراد.
٤- تكاليف المعاملات.

---

(24) Ali Abdel Cardir Ali: "Growth, poverty and institutions n", is there missing link? Arab planning institure, 2006, PP 8-10.

(٢٥) لمزيد من التفاصيل في ذات السياق راجع:

- Kovac, M: "Institutional development, transition cost and economic evidence from across – country investigation" Journal of Institutional Economics, 12 (1), 2016, PP. 129-159.
- Seligson, D.A & Mc Cansts, A.E "Coevoling instituions and the parad of informal constrains" Journal of institutional Economics, 17 (3), 2021, PP. 359-378.
- طارق مصطفى غلوش وحمدي جمال حمدي خلف: أثر العوامل المؤسسية على النمو الاقتصادي بالتطبيق على جمهورية مصر العربية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد ٤٧، مجلد ٢، كلية التجارة، جامعة المنصورة، أبريل ٢٠٢٣م، ص ص ٥-٦.

وتتمثل إنعكاسات العوامل المؤسسية على السياسات الاقتصادية فيما يلي[٢٦]:

- تأخر صنع القرار الاقتصادي في السلطتين التشريعية والتنفيذية مما يحد من فاعلية السياسة المالية والنقدية.
- قد تؤدي إلى اتجاهات الناخبين إلى تشجيع السياسة المالية التي تؤدي إلى تفاقم حدة العجز في الموازنة العامة.
- اتجاه بعض الحكومات لتزايد الاستدامة (الدين العام المحلي والخارجي) مما يعرقل جهود الحكومات المقبلة.
- تزايد الفاقد الاقتصادي الناجم عن سوء الإدارة في المؤسسات العامة والإنتاجية.
- سوء الإدارة الضريبية وأوجه النقص في النظام الضريبي[٢٧].

(٢٦) ماجدة شلبي: "المالية العامة – قضايا ورؤى معاصرة في ظل التحول في دور الدولة"- مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٦.

(٢٧) راجع كل من:

- محمد عبد الشفيع عيسى: "دور السياسات المالية والنقدية في مجال الإصلاح الاقتصادي"، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٤٧٩- يوليو ٢٠٠٥، ص ص ٥٩-٦١.
- إيمان محمد الشاعر: "الاقتصاد المؤسسي الجديد في مجال العمل الجماعي في قطاع الزراعة المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.

ومن أجل نجاح الإصلاحات المؤسسية لأي دولة وتحقيق أهدافها المنشودة والمتمثلة في الدفع بعجلة التنمية وتعظيم ثمارها وتعزيز التنمية المستدامة، يجب أن تتسم عملية الإصلاح المؤسسي ببعض الخصائص وهي.... (٢٨):

١- استمرارية الإصلاح لتحقيق التقدم المنشود:

فالإصلاح المؤسسي مهمة مستمرة وليست مؤقتة كما إنها مسئولية مشتركة بين عدة مؤسسات.

٢- الشمولية:

ينبغي أن تشمل الإصلاحات جميع جوانب القصور المؤسسي حتى وإن كان الأمر يستلزم وضع أولويات للإصلاح، حيث إن كل العوامل المؤسسية يرتبط بعضها ببعض ونجاح أو اخفاق أي منها تؤثر على بقية العوامل.

---

(٢٨) راجع في ذلك:

- Akinic, A, Usta, S, & Kaplan, E.A: "The relationship between growth and institutional variables" A panel cointegration analysis for Eu countries, Journal of the Knowledge Economy, 2022, PP. 11-25
- Organization of Economic cooperation and development [OECD]: "Building are effective, accountable, and inclusive institutaions for all" OECD, Element 6, 2015, Events paper1,1
- د/ بن عيني رحيمة ود/ رحمة حسنية: "الإصلاح المؤسسي كمدخل للتنمية الاقتصادية"، مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة أبو بكر بلقايد، العدد١، مجلد ٢، ٢٠١٥، ص ١٠٤.

٣- التوازن:

فلابد من وجود توازن في عملية الإصلاح بين ما يعرف بالمؤسسات الداعمة للسوق ومؤسسات الدولة مما يعني ضرورة أن يكون الإصلاح المنشود متوازنًا اقتصاديًا وسياسيًا.

٤- الرؤية الاستراتيجية:

يجب أن تخضع الإصلاحات المؤسسية إلى نظرة استراتيجية طويلة الأجل حيث إن غياب الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى إفتقاد المشاركين بين مختلف القطاعات في سياسات التنمية المستدامة.

المبحث الثاني

التنمية المستدامة كهدف أساسي للإصلاح المؤسسي وبناء الدولة المصرية الجديدة

المطلب الأول:

التنمية المستدامة (المفهوم- البعد المؤسسي)

أولاً: ماهية التنمية المستدامة:

يعد مفهوم التنمية المستدامة أحد المصطلحات الشائعة خلال العقود الأخيرة، حيث أصبح بمثابة المؤشر الأساسي في تأهيل العديد من العمليات في حياتنا اليومية، حتى أنه بات يشغل مساحة مهمة من السياسات الدولية في المجالات السياسية والاقتصادية، فإهتمت به المؤسسات العالمية بمختلف مجالاتها وتخصصاتها، وقد تعددت التعريفات ذات الصلة بالتنمية المستدامة، بما يعكس تنوع الجهات والأشخاص المعنيين بهذه المهمة وذلك في ضوء القيم التي يتبناها كل من هذه الجهات وهؤلاء الأشخاص[٢٩].

(29) Domokos, L, & Pulay, G: "Sustainable Budget and the sustainability Appearing in the Budget", PENZGYI SZEMLE/PUBLIC Finance Quarterly, 65 (SP2), 2020, PP 25-56.

وعرفت التنمية المستدامة للمرة الأولى في تقرير "اللجنة العالمية للتنمية والبيئة" برونتلاند عام ١٩٨٧م بأنها التنمية التي تفي باحتياطات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتها، وهو ما تم التأكيد عليه في قمة الأرض في ريوديجانيرو سنة ١٩٩٢م(٣٠) ومع نهاية الحرب العالمية الثانية برز مفهوم التنمية المستدامة مع معاناة بعض الدول من الفقر والجهل وقد اختلف تعريف الدول المتقدمة لهذا المفهوم عن تعريف الدول النامية.

فقد عرفته الدول المتقدمة على أنه: "العملية الهادفة إلى خلق طاقة إنتاجية تؤدي إلى تزايد دائم في متوسط الدخل الحقيقي للفرد بشكل منتظم لفترة طويلة من الزمن"، أما الدول النامية فقد عرفته على أنه: "العملية الهادفة إلى إحداث تحولات هيكلية واقتصادية واجتماعية يتحقق بموجبها للأغلبية الساحقة من أفراد المجتمع، مستوى من الحياة الكريمة التي تقل في ظله عدم المساواة، وتزول بالتدريج مشكلات البطالة والمرض،

---

(٣٠) راجع في ذلك:

- Dan Cristian: "Duran the components of sustainable development – a possible approach", 4th world conference in Business, Econoimcs and Management, WCBEM, Politehnica univer, sity Timisoara, Management Faculty Romania, 2015, PP. 807-808.
- محمد عبد البديع: "اقتصاديات حماية البيئة"، دار الأمين للطباعة، القاهرة، ٢٠٣، ص ص ٣١٥-٣١٧.
- تقرير تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة في بلدان الإسكوا، تحليل النتائج الصادرة عن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، الأمم المتحدة، ٢٠٠١، ص ٤.

ويتوافر للمواطن قدر أكبر من فرص المشاركة وحق المساهمة في توجيه مسار وطنه ومستقبله"(٣١).

وعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها: "العملية التي تضمن تحقيق العدالة بين الأجيال داخل كل جيل من خلال المواءمة بين الأهداف الاقتصـــادية والإنســـانية والبيئية لأجل المحفظة على المكونات المختلفة للثروة التي تضمن استمرارية توليد الدخل عبر الأجيال المختلفة"(٣٢).

وهناك العديد من عرفها على أنها: "نموذج تنموي بديل عند نموذج التنمية التقليدي الذي كان يهدف إلى زيادة رفاهية الإنســـان بالدرجة الأولى من وجهة نظر رأسمالية(٣٣).

ونجد أنه في مصر تم وضع استراتيجية التنمية المستدامة والتي تتمثل في رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تمت في عام ٢٠١٦م لترسم إجراءات الحكومة على مدى الســـنوات المقبلة وتعمل كاســـتراتيجية إنمائية طويلة المدى تغطي الأبعاد الإنمائية الثلاثة الاقتصـــادية والاجتماعية والبيئية

---

(٣١) راجع:
- صلاح الدين عبد لنبي محمد: "إسهامات الطاقة المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة في مصر"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢.
- بهاء شـاهين: "مبادئ التنمية المسـتدامة"، القاهرة، الدار المصـرية للاسـتثمارات الثقافية، ٢٠٠٠، ص ١٧.

(٣٢) راجع:
- محمد عبد الوهاب طاحون: "البنوك التجارية واســـتهداف التنمية المســـتدامة- دراســة مقارنة مع إشــارة خاصــة للاقتصــاد المصــري"، كلية الاقتصــاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢٧.

(٣٣) عبد الله بن جمعان الغامدي: "التنمية المســتدامة بين الحق في اســتغلال الموارد الطبيعية والمسئولية عن حماية البيئة"، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ٢٠٠٧، ص ٢.

ولتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كافة المجالات وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية(٣٤).

ثانيًا: البعد المؤسسي للتنمية المستدامة:

ينتقل البعد المؤسسي من آليات الفكر الإداري التقليدي إلى فكر يواكب التطورات في مفهوم التنمية المستدامة بجوانبها الرئيسية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية سواء على مستوى الدولة بسلطاتها أو على مستوى القطاعات الثلاثة القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني (ONG).

والبعد المؤسسي هو المسئول عن تحقق التكامل لأبعاد وأهداف التنمية المستدامة، لهذا يركز على الرؤية للمؤسسات التنموية المستدامة ودور الدولة في تحقيق التنمية المستدامة، والإدارة الاستراتيجية الرشيدة، والشراكة والمحاسبة والمسئولية المجتمعية لمنظمات المجتمع المدني ONG.

وبما أن خطط التنمية المستدامة تطبقها جميع مؤسسات الدولة فهي المرجع للنهوض بالتنمية المستدامة وتطبيقاتها على جميع محاور العمل الحكومي وعلى كافة المستويات ابتداء من الموظف وانتهاءً بالمؤسسة نفسها.

(٣٤) خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعام المالي ٢٠١٥-٢٠١٦ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، يونيو ٢٠١٥، ص ١٢.

فالنهج المؤسسي التنموي المستدام يجب أن يعمل على إقامة الروابط العضوية بين المداخل الرئيسية والفرعية للتنمية المستدامة، ومن ثم تعتمد التنمية المستدامة على حسن الإدارة والمشاركة والعمل الجماعي والمساءلة[٣٥]؛ فالدولة تضع السياسات وتتخذ القرارات، ومن أهم شروط تحقيق التنمية المستدامة أن تكون هذه السياسات وتلك القرارات وما يعقبها خطط شاملة ومتكاملة، ويجب ألا تتعارض مع القوانين والتشريعات والمؤسسات أو مع غيرها داخل الدولة من ناحية أو مع الفكر المستدام من ناحية أخرى، ولا يقتصر على الوضع المحلي من خلال وضع استراتيجية وطنية، بل يجب أن يكون متوافق مع التوجهات الدولية لتحقيق التنمية المستدامة، فالتفاعل البناء بين القطاعات الثلاث الحكومي والخاص والمجتمع المدني هو الأساس للحكم الرشيد.

وفي إطار التحول لمنهج مؤسسي مستدام انبثقت مفاهيم جديدة مثل الإدارة الاستراتيجية المستدامة والقيادة المستدامة، فالاستدامة لا يمكن فصلها عن القيادة بل تعتبر مزيج محدد من خصائص القيادة يتم تطبيقها في سياق مستهدف بحيث تتسق مع مدرسة القيادة السائدة في كل شيء[٣٦].

---

(٣٥) عبد العزيز عبد الله السنبل: "دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠١م.

(36) Visser, W & Courtice, P: "Sustainability leadership linking theory and practice, Electronic Jounnal, 2011, Retrieved form. https://www.researchgate.net/publication/228320235sustainabilityleadershipliningtheoryandpractice

والإطار المؤسسي المستدام يؤمن بأهمية الشراكة والتعاون بين القطاعات الرئيسية الخاص والعام ومنظمات المجتمع ONG وفي نفس لوقت يؤكد على ضرورة تفعيل المحاسبة والمسئولية المجتمعية للمنظمات.

وللإطار المؤسسي المستدام مؤشرات مصاحبة لأهداف التنمية المستدامة، لقياس الأداء وتحدد إلى مدى تستطيع الدولة التحول إلى عملية متكاملة للتنمية المستدامة، وكذلك أيضًا نفس القدرات المؤسسية ومدى إمكانية الوصول إلى المعلومات والبنية الأساسية للاتصالات والعلم والتكنولوجيا والقدرة على مواجهة الصدمات والأزمات، وتساهم في تقييم مدى تقدم المؤسسات في مجال تحقيق التنمية المستدامة بشكل فعلي على أرض الوقع واتخاذ ما يلزم من القرارات الوطنية والدولية حول السياسات والاستراتيجيات(٣٧).

المطلب الثاني:

علاقة البيئة المؤسسية بالتنمية المستدامة

أدى تعثر الإصلاحات الاقتصادية إلى البحث من موضع النقص في السياسات الإصلاحية، الأمر الذي أدى إلى التوصل لنتيجة مفادها أن

(٣٧) محمد فتحي عبد الغني: "تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، مجلد ٥٠، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٢٠، ص ٤٢٩.

التصـور القديم للإصـلاحات أحادي الجانب ذو ارتكاز اقتصـادي للتنمية، تصورًا يهمل كلاً من النظامين السياسي والإداري ودور المجتمع المدني.

ولذلك فقد تم الاسـتعاضـة عن المفهوم التقليدي للتنمية ذو المعني الضـيق بمفهوم التنمية الإنسـانية ببعدها الشـامل، أي الترابط بين كل مسـتويات النشـاط السـياسـي والاجتماعي والاقتصـادي والثقافي والبيئي بالاسـتناد إلى نهج متكامل يعتمد على المشـاركة والتخطيط الطويل الأمد ويتوخي قدرًا من العدالة والمساءلة والشرعية، ومن بين هنا نشأت العلاقة بين مفهوم الحوكمة المؤسـسـية والتنمية المسـتدامة باعتبار أن الحوكمة المؤسـسـية هي الضـامن لتحويل النمو الاقتصـادي إلى تنمية مسـتدامة بالمفهوم الواسع(٣٨).

وأكدت العديد من الدراسـات التطبيقية على أهمية نوعية المؤسسات في دعم النمو الاقتصادي، وتوصلوا إلى أن سبب اخفاق معظم الدولة الغنية بالموارد الطبيعية في تحقيق تنمية مسـتدامة إلى ضـعف مؤسساتها.

---

(٣٨) راجع في ذلك:

- زبير عياش: "الحوكمة لتحقيق التنمية المسـتدامة في أفريقيا من منظور الآلية الأفريقية للتقييم من قبل النظراء"، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة الجزائر، ٢٠١٣م.
- The Egyptian Center for Economic Studies [ECES]: "ANNUAL Report 2023".

ومن هذه الدراســـات تلك التي أجرها البنك الدولي (WB) حيث قـام بتقدير معدل الإدخـار الصـــافي لعدد ١٤٥ دولـة خلال الفترة من (١٩٧٠-٢٠٠١) وأهم ما توصــل إليه هو مدى فشــل معظم الدول الغنية بالموارد الطبيعة في اسـتثمار نسـبة كافية من ربع مواردها في الأشـكال الأخرى لرأس المال وهذا ما يعيق تحقيق التنمية المستدامة فيها[٣٩].

وأيضًـا دراسـة العالم الاقتصـادي (Dietz)[٤٠] والتي استهدفت تحديد علاقة نوعية المؤسـسـات بالتنمية المسـتدامة في الدول الغنية بالموارد الطبيعة وقامت الدراســة بتقدير علاقة الانحدار بين نوعية المؤســســات المعبر عنها بثلاث مؤشرات تمثلت في الفساد والبيروقراطية ودور القانون، وتوصلت إلى وجود علاقة عكسية بين متغير الفساد والادخار الفعلي وبناء عليه انتهت على ضرورة قيام الدول الغنية بالموارد الطبيعية على تحسين مؤسساتها من خلال مكافحة الفساد فيها لتحقيق تنمية مستدامة فيها.

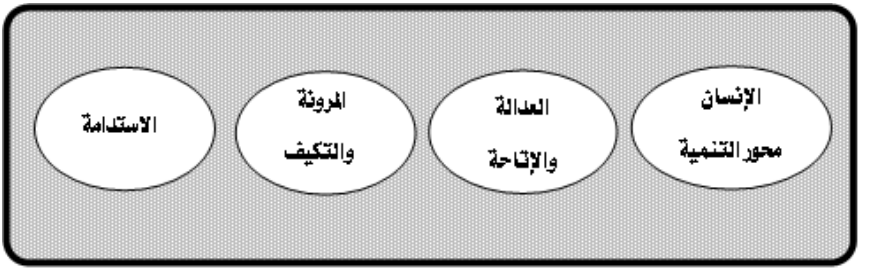
(٣٩) إسـلام محمد البنا: "التنمية المسـتدامة والبيئة المؤسـسـية في مصـر"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد١، العدد الأول والثاني والثالث والرابع، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٤، ص ١٩.

(40) Dietz, S. and Neumayer, E and Inclra D.S: "Corruption The resource course and genuine saving, Enviroment and Development Economics", Number 12, 2007.

المطلب الثالث:

الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثة(٤١)

المبادئ الحاكمة:



هيكل رؤية مصر ٢٠٣٠

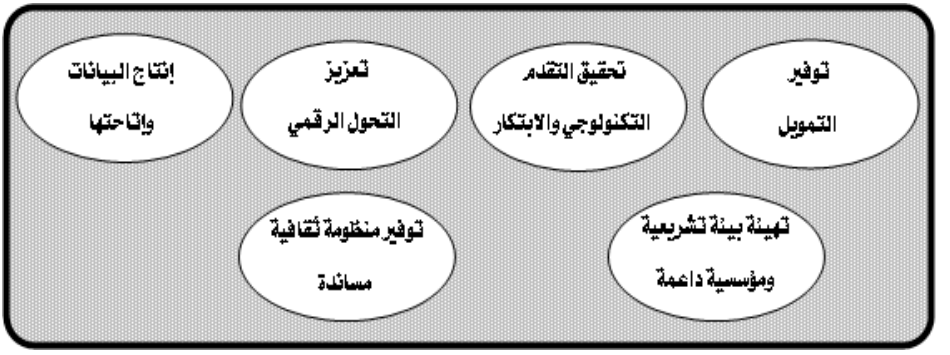
الأهداف الاستراتيجية:

- جودة الحياة ومستوى المعيشة.
- نظام بيئي متكامل ومستدام.
- العدالة الاجتماعية والمساواة.
- اقتصاد تنافسي متنوع.

(٤١) راجع: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، مصر، ٢٠٢٣م.

- الحوكمة والشراكات.

الممكنات:



ولعل أهم الأهداف الاســـتراتيجية للتنمية المســـتدامة وفقًا لرؤية مصر ٢٠٣٠ وذات الصلة بموضوع الدراسة:

تحقيق اقتصاد تنافسي متنوع ومعرفي وتنافسي: من خلال:

- تحفيز الإنتاجية والتنوع والقيمة المضافة.
- تحسين مناخ الأعمال ورفع درجة التنافسية.
- زيادة فرص العمل اللائق.
- تحفيز التصنيع ومساندة المشروعات المتوسطة والصغيرة.
- التحول نحو الشمول المالي.
- تحقيق الاستدامة المالية.

الحوكمة والشراكات: من خلال:

- الإصلاح الإداري.
- تعزيز المساءلة والمحاسبة.
- ترسيخ الشفافية ومكافحة الفساد.
- تمكين الإدارة المحلية.
- تعزيز الشراكات.
- الحفاظ على الاستقرار والأمن.

المبحث الثالث:

الإصلاح المؤسسي والحوكمة لتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية ولدعم القدرة التنافسية للاقتصاد المصري

المطلب الأول:

الحوكمة والتنمية المستدامة

أصبحت الحوكمة أحد الشواغل الرئيسية على مستوى العالم سواء على مستوى التجمعات السياسية والاقتصادات الكبرى وعلى الصعيد المحلي الحوكمة محفز وأداة رئيسية لتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ كما سعت الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة إلى توظيف الحوكمة لدعم تحقيق الأجندة الأممية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ من جهة، وغرس ثقافات وممارسات الحوكمة في أعمال ووكالات الأمم المتحدة النوعية في كافة دول العالم من جهة أخرى.

ويمكن تلخيص تأثير الحوكمة على البعد الاقتصادي كأحد أهم أبعاد التنمية المستدامة في النقاط الآتية[٤٢]:

(٤٢) راجع: عرض لأهم رسائل المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي حول: "الحوكمة والتنمية المستدامة"، الفترة من ٣-٤ يونيو ٢٠٢٣م، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد ٣١، العدد الثاني، مصر، يونيو، ٢٠٢٣م.

١- أهمية تبني سياسات وطنية فعالة لمكافحة الفساد ودعم تلك السياسات بتدابير وتداخلات موازية هامة كتوفير وإتاحة الوصول للبيانات وإصرار التشريعات المساندة في مجال مكافحة الفساد.

٢- سياسات هامة لازمة لدعم النمو الاقتصادي المستدام كتعزيز مساهمات القطاع الخاص في توليد القيمة المضافة، الاستثمار في التعليم وتنمية المهارات وتحسين الوصول لمصادر التمويل ودعم أنشطة البحوث والتطوير (R.D) وحوكمة بيئة الأعمال.

٣- الحوكمة الجيدة لشركات الأعمال من خلال تحسين وتطوير اللوائح والقواعد المنظمة وفق المستجدات وأفضل الخبرات والممارسات.

٤- تصاعد أهمية الحوكمة في ضوء تعقد وتشابك المربكات العالمية والتي تعزز حالة اللايقين على مستوى الدول والمنظمات بما يفرض الاهتمام بتعزيز قدرات الاستباق والتنبؤ والاستشراف وإدارة المخاطر والتعامل مع المربكات.

٥- الحوكمة ليست مسئولية حكومية أحادية ولكنها مسئولية مشتركة جماعية يشارك فيها قطاعات الأعمال والمنظمات المدنية الأهلية ومراكز البحث العلمي.

٦- لا توجد وصفات جاهزة للحوكمة لكل الدول حيث تتفاوت طبيعة وأبعاد تطبيقات الحوكمة وفق الظروف والمراحل التنموية لكل دولة

طبيعية وجاهزية القدرات والبنى التحتية والمادية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية والمؤسسية.

٧- دور هام للحوكمة على المستوى المؤسسي حيث تضمن الاستقلال الرشيد للموارد وتطوير التنافسية وتطبيق معايير صارمة للشفافية والمساءلة والمشاركة وتقييم الأداء والأثر.

تأثير الحوكمة على النمو الاقتصادي:

رغم اتفاق معظم الاقتصاديين على أن البيئة المؤسسية والحوكمة تحفزان النمو الاقتصادي وأنهما من العوامل المهمة التي تفسر التباين في الأداء الاقتصادي بين الدول إلا أن هناك جدلاً كبيرًا بين كل من الاقتصاديين الليبراليين الداعيين إلى حوكمة تعزيز السوق والاقتصاديين المؤسسين الداعيين إلى حوكمة تعزيز النمو.

فبما يرى الاقتصاديون الليبراليون أهمية الحوكمة في ضمان كفاءة الأسواق من خلال انقاذ حقوق الملكية وسيادة القانون والحد من الفساد ويشدد هذا المنهج على أولوية تطوير إدارة معززة للأسواق، وعلى الجانب الآخر يرى الاقتصاديون المؤسسيون أهمية الأسواق في تعزيز النمو الاقتصادي وتمكنيها ليست موقع شك ومن المرجح أن يكون النمو

الاقتصادي أسرع إذا أصبحت الأسواق التي تتوسط في تخصيص الموارد أكثر كفاءة(٤٣).

وبالنظر إلى القيود الهيكلية للأسواق في الدول النامية فإن النمو الاقتصادي الناجح يتطلب قدرات كبيرة في مجال الحوكمة حيث تكتسب أهمية كبيرة في تشكيل الأداء العام ونمو الاقتصادات لكونها أحد أشكال التفاعلات السياسية والاقتصادية والهيكلية وتهدف إلى خفض مستوى عدم اليقين وتسمح للمؤسسات والافراد بالتفاعل بكفاءة والتخصص الأمثل للموارد والتخفيض من تكلفة المعاملات ولذلك يمكن اعتبار الحوكمة الاقتصادية عاملاً مؤسسًا ليكون له تأثير إيجابي أو سلبي على النمو الاقتصادي(٤٤).

تزايد أهمية البيئة الدولية في صنع السياسات الاقتصادية والتغير الذي طرأ على دور الدولة من فاعل رئيس في صنع السياسات الاقتصادية لتصبح مجرد الشريك الأول بين شركاء متعددين في إدارة شئون الدولة والمجتمع وإعادة النظر في دور التخطيط المركزي كأداة لتعبئة وتخصيص الموارد الاقتصادية في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية

(43) Khan, M. H: "Governance, Economic Growth and Development Since the 1960" un Desa Working paper No. 54, Desa: New York Ny USA, 2007.

(٤٤) راجع: محمد أحمد مطر وولاء البلتاجي ومحمد إبراهيم الجوهري: "قياس العلاقة بين الحوكمة والنمو الاقتصادي في مصر خلال الفترة (١٩٩٦م-٢٠٢١م)"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد ٤، المجلد ٢٤، جامعة القاهرة، أكتوبر ٢٠٢٣م، ص ٦١.

الجديدة التي تلعبها الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات دورًا رئيسيًا وبذلك أصبح للقطاع الخاص والمجتمع المدني دورًا متزايد الأهمية.

ولما كانت الحوكمة أو الإدارة الرشيدة الفعالة هي السبيل للوصول إلى تنمية مستدامة وتحقيق نهضة اقتصادية واجتماعية وكان ذلك مرتبط بالأساس بالتركيز على تحسين الإنتاج كمًا وكيفًا وتحقيق النمو في الأجلين القصير والطويل وتحقيق الإصلاح الهيكلي في جوانب الاقتصاد كافة كان لزامًا مكافحة الفساد واتباع خطوات جادة في سبيل الإصلاح المؤسسي المنشود(٤٥)، حيث إن الفساد له تأثير على التنمية المستدامة بما يساهم في زيادة معدلات التضخم والإخلال بمبدأ العدالة الضريبية في توزيع الأعباء العامة(٤٦)، وتشويه عناصر النفقات الحكومية بتركيز الانفاق على العناصر التي تكثر فيها الرشوة والعمولات والصفقات المشبوهة مما يؤثر على تركيبة الإنفاق الحكومي وضعف حوافز الاستثمار فمن أجل نجاح عملية الاستثمار لابد من بيئة نظيفة وصالحة تحافظ على استمراره تهيئة مناخ جيد للاستثمار(٤٧).

(٤٥) جغرافية التنمية، نخبة من خبراء التعليم، نماذج عالمية وتطبيقات عربية، الطبعة الأولى، القاهرة، الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠/٢٠٢١، ص ١١ وما بعدها.

(٤٦) أشرف محمد دوابة: الاقتصاد الإسلامي مدخل ومنهج، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٣٠.

(٤٧) د/ كمال أمين الوصال: الفساد- دراسة في الأسباب والآثار الاقتصادية، مجلة عالم الفكر، مجلد ٢٣٨، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠٠٩، ص ٣٢٩.

ولعل من أخطر الآثار السلبية للفساد على عملية التنمية الاجتماعية هو خلق ما يطلق عليه علماء علم الاجتماع ثقافة الفساد لتصبح الرشوة والعمولات نظام حوافز بديلة عن الحوافز الرسمية المشروعة وفقدان القانون لتهيبته ويؤدي ذلك إلى إهدار القيم القانونية.

وقد اتخذت الحكومة المصرية خطوات إصلاحية كان من شأنها رفع مستوى الشفافية والإفصاح وتدعيم قيم وقواعد الحوكمة للصلة الوثيقة بينها وبين شتى مجالات التنمية على اختلاف مستوياتها، وبات التزام الدولة ومؤسساتها بمعايير الحوكمة وفيها شرطًا حاكمًا وفعالًا لنفاذها لأسواق المال الدولية وغياب قيم الحوكمة يؤدي على تقويض التنمية وإخفاق برامج الإصلاح(٤٨).

فالعلاقة الوطيدة بين الحوكمة والقطاع الحكومي بشكل عام تؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى الاقتصاد القومي المصري ولعل أهم التحديات التي واجهت تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في مصر مشكلة النمو السكاني ومشكلة تمويل التنمية مع البحث عن وسائل تقليدية لضمان استدامة هذا التمويل إلى جانب تقوية نظام المتابعة والتقييم وتحديث البيانات الحكومية(٤٩).

(٤٨) نهلة حمد أحمد، العلاقة بين الحوكمة والنمو الاحتوائي، رسالة دكتوراة، كلية ا لاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٧، ص ١٢ وما بعدها.
(٤٩) مؤتمر وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري مع الأمم المتحدة للشئون الاقتصادية والبيئية في القاهرة، ١٤/١٠/٢٠١٦م.

المطلب الثاني:

وضع مصر الراهن في مؤشرات الحوكمة والنمو الاقتصادي(٥٠)

تصدر منظمات دولية عديدة مؤشرات لقياس جودة المؤسسات والحوكمة في دول العالم، وتعمل الدول جاهدة على تحسين أدائها في تلك المؤشرات نظرًا لما سيعود عليها من نفع، حيث تتيح هذه المؤشرات معلومات تسترشد بها الإجراءات التي يتخذها واضعوا السياسات، وتساعد الدول على اتخاذ قرارات مدروسة ومستنيرة كالمتعلقة بالمساعدات التنموية والقرارات الاستثمارية وغيرها.

وفي مصر وتحديًا بداية من عام ٢٠١٦م بدأت بعض المؤشرات في التحسن نتيجة انتهاج سياسات إصلاحية متعددة (كاستراتيجية التحول الرقمي- استراتيجية التنمية المستدامة – وبرنامج الإصلاح الهيكلي – وتنمية القطاع الخاص – ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر- وتعزيز سيادة القانون خاصة فيما يتعلق بالاستثمار والآليات الخاصة بتنفيذ العقود).

---

(٥٠) راجع في ذلك:

- د/ أسماء عزت: "الإصلاح المؤسسي والحوكمة كركيزة أساسية لبناء الدولة المصرية الجديدة"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد ٢، العدد ٢، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، يوليو ٢٠٢٣م، ص ص ٩٦-١٠٢.

وقد تباين أداء مصـــر في الفترة الأخيرة تزامنًا مع بداية ظهور جائحة كورونا ثم التوترات الجيوسياسية أو أجواء عدم اليقين الجيوسياسي في دول العالم والتي أدت إلى تفاقم التحديات في آليات الحوكمة وطرح تحديات جديدة على الصعيد العالمي.

شكل رقم (١)

أداء مصر في المؤشرات العالمية للحوكمة الصادرة عن البنك الدولي (WGI)

ويتضح أن موقع مصر على مؤشرات الحوكمة العالمية ارتفع في أغلب المؤشـــرات وهي الاســـتقرار الســـياســـي وغياب العنف والإرهاب والفعالية الحكومية وجودة الأطر التنظيمية وســـيادة القانون لكنه انخفض في حق التغير والمساءلة.

شكل رقم (٢)

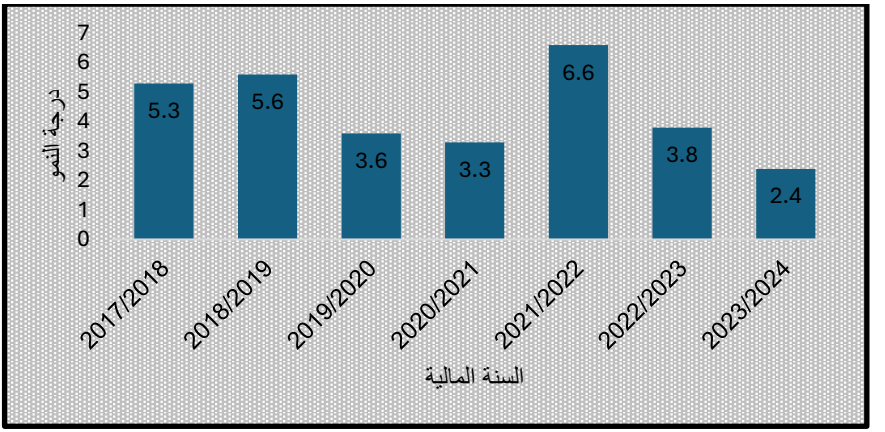
أداء مصر في دليل الابتكار العاملي ومؤشراته الفرعية بين عامي (٢٠١٦-٢٠٢٢)

البيان	2016		2022		اتجاه التغيير في الترتيب
	القيمة	الترتيب (اجمالي 128 دولة)	القيمة	الترتيب (اجمالي 132 دولة)	
دليل الابتكار العالمي	26	107	22.7	89	↑
أ- المؤشر الفرعي لمدخلات الابتكار	31.8	107	29.2	97	↑
1- المؤسسات	39	123	43.9	111	↑
2- رأس المال البشري والبحوث	27.3	82	20.3	97	↓
3- البنية التحتية	38.3	82	35.5	93	↓
4- تطور الأسواق	34.2	110	26.2	86	↑
5- تطور الأعمال	20	122	20.4	103	↑
ب- المؤشر الفرعي لمخرجات الابتكار	20.2	98	16.2	83	
6- مخرجات المعرفة والتكنولوجيا	18.5	94	18.2	79	
7- المخرجات الإبداعية	21.8	97	14.1	84	

وقد شهدت قيمة الدليل تذبذبًا من سنة لأخرى، وهذا وقد أحرزت مصر تقدمًا ملحوظًا في العديد من المؤشرات الدولية المرتبطة بالابتكار والمعرفة فقد تقدمت مصر ٥ مراكز في المؤشر العالمي للمعرفة لعام ٢٠٢٣ لتصبح في المركز ٩٠ عالميًا وتقدمت في المركز ٢٤ عالميًا في النشر الدولي لنفس العام كما تقدمت في مؤشر الابتكار العلمي لتصبح في المركز ٨٦ عالميًا.

شكل رقم (٣)

تطور النمو الاقتصادي في مصر

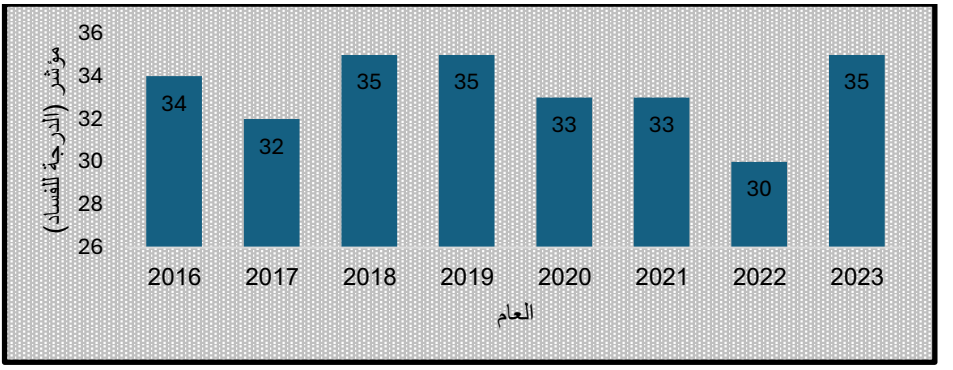


المصـــــدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (أعداد مختلفة).

ويتضح من الشكل السابق مدى تأثر النمو الاقتصادي في مصر بالصـــدمات الخارجية المتتالية والتوترات الجيوســياســية والســياســات الانكماشية التي انتهجتها الحكومة المصرية لاستعادة الاستقرار الاقتصاد الكلي وعلى رأسها حوكمة الاستثمارات العامة.

شكل رقم (٤)

أداء مصر في مؤشر مدركات الفساد (GPI)



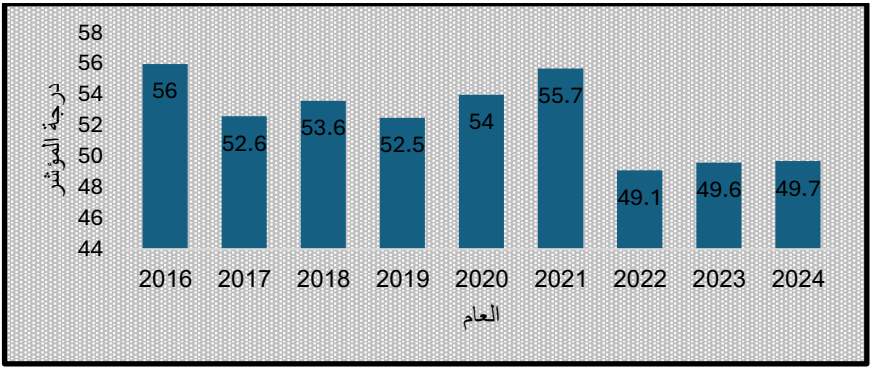
المصـدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

مؤشر تصنيف الفساد يقوم على تصنيف البلدان والمناطق استنادًا إلى مدى اعتقاد الناس بفســـاد القطاع العام ويشـــير إلى درجة البلد إلى المستوى المعقد لفساد القطاع لعام على مقياس يتراوح من (٠) فساد شديد إلى (١٠٠) نظيف جدًا. وهو مؤشر تعده منظمة الشفافية الدولية.

ويوضـح هذا الشـكل أن مصـر حققت تحسـنًا مهمًا على النسـخة الأحدث في مؤشـــر مدركات الفســـاد حيث ارتفع بمدار خمس نقاط وهي أعلى زيادة حققته أي دولة من الدول الـــ ١٨٠ التي يشملها المؤشر حيث جاء ترتيب مصر في المرتبة ١٠٨ عام ٢٠٢٣م.

شكل رقم (٥)

أداء مصر في مؤشر الحرية الاقتصادية (IEF)



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير مؤسسة هيريتيج

صنفت مصر طبقًا لمؤشرات الحرية الاقتصادية من الدول غير حرة اقتصاديًا نظرًا لانخفاض درجة الحرية لأغلب متغيرات المؤشر وبالتالي جاء ترتيب مصر متأخرًا بالرغم من اعتماد برنامج للإصلاح الاقتصادي طبقًا لنهج الصندوق والبنك الدوليين الداعمين لفكرة النيوليبرالي (الحرية الاقتصادية) باعتبارها السبيل الوحيد للنمو الاقتصادي الجيد والتنمية المستدامة.

ويوضح الشكل السابق أن أعلى درجات حصلت عليها مصر هي ٥٦ في عام ٢٠١٦م ثم تذبذبت في أدائها بين ارتفاع ضئيل ثم انخفاض حتى ٢٠٢٤م ويعد سبب ذلك الأزمات العديدة التي مرت بها مصر تأثرًا بالاقتصاد العالمي والتضخم العالمي وخروج رؤوس الأموال من الدولة وبعض المتغيرات الاقتصادية خاصة الأعباء الضريبية وحرية التجارة والإنفاق الحكومي والحرية النقدية، ولذلك انخفض تصنيف مصر في هذا المؤشر من كونها من الدول غير حرة غالبًا إلى تصنيف الدول المقموعة.

ويستند هذا المؤشر إلى ١٢ عاملًا مجمعًا في أربعة ركائز للحرية الاقتصادية وهي (سيادة القانون – حجم الكفاءة – الكفاءة التنظيمية- الأسواق المفتوحة).

شكل رقم (٦)

مؤشر الحكومة الإلكترونية (٢٠١٦-٢٠٢٤)

الأعوام	٢٠١٦	٢٠١٨	٢٠٢٠	٢٠٢٢	٢٠٢٤
الترتيب العالمي	١٠٨	١١٤	١١١	١٠٣	٩٥

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار – مجلس الوزراء

هذا المؤشر يقيس مدى استعداد مؤسسات الدولة وقدرتها على استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة من خلال الثلاث مؤشرات فرعية (الخدمات الإلكترونية – البنية التحتية

الاتصالات – مؤشر رأس المال البشري) ويتضح من الشكل السابق أن مصر حققت قفزة نوعية في مؤشر الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية عام ٢٠٢٤م حيث ارتقت ٨ مراكز لتحتل المرتبة ٩٥ عالميًا من بين ١٩٣ دولة.

وهذا يعد إنجاز يعكس الجهود المبذولة لرقمنة الخدمات الحكومية وتحسين تجربة المواطنين متجاوزة بذلك متوسط الدول ذات الدخل المتوسط بنسبة ٨,٦٪.

إضافة إلى التفرقة بين الحكومة الإلكترونية والتي ترتكز على محورية المستخدم وتتمحور حول البيانات ورقمنة العمليات الحالية باعتبار أن الحكومة مقدم خدمة إلى التحول للحكومة الرقمية التي تركز على تلبية طلبات المستخدم وتقديم خدمات استباقية معتمدة على البيانات والرقمنة حسب التصميم باعتبار أن الحكومة منصة لخلق القيمة وإتاحة البيانات بشكل تلقائي ومستدام(٥١).

(٥١) لمزيد من التفاصيل في ذات السياق انظر:

- OECD: "The Digital Government Framework", OECD, Going Digital Policy, Paris, 2019.
- United Nations **Division for Public Economics and public Administration** and American Society for Public Administration: "Benchmarking E-government: A Global Perspective – Assessing the UN member States, 2002, P.1.
- محمد ماجد خشبه وعصام الجوهري وأحمد الدسوقي: "تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي في مصر"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مجلد ٣٠، العدد ٤، معهد التخطيط القومي، ديسمبر ٢٠٢٢م، ص ص ٩٣-٩٤.

وبالنظر إلى نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي والحكومة نجد أن معظم هذه المؤشرات تعتمد في منهجيتها على الآراء والخبرات الخاصة لعدد محدود من المواطنين والخبراء ورجال الأعمال في القطاعات العامة والخاصة والمنظمات غير الحكومية حول العالم والتي على الرغم من أهميتها إلا أنها قد تتسم بقدر من عدم الموضوعية الأمر الذي لا يعكس بشكل دقيق التطورات على أرض الواقع، فتقارير المؤسسات الدولية دائمًا محل مراجعة بالنسبة للتقديرات لوجود قدر عالٍ من عدم اليقين وعجز في الثقة وفائض في الأزمات مهما كان هناك حكمة في تدبير قواعد ومعايير تلك التقارير.

المطلب الثالث:

جهود الدولة المصرية في مجال الإصلاح المؤسسي وتعزيز الحوكمة

تبنت مصر رؤية شاملة للإصلاح المؤسسي بداية من برنامج الإصلاح الاقتصادي عام ٢٠١٦م للوصول إلى جهاز إداري فعال ومحوكم، وكانت أبرز الجهود المصرية في المجالات الآتية:

١- التحول الرقمي:

يسهم تفعيل آليات التحول الرقمي في تحقيق متطلبات الخدمات الحكومية الإلكترونية في مصر حيث يمكن تعريفه بأنه: "نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن ومن بين هذه

التقنيات (الحاسب الآلي- الذكاء الاصطناعي – الحوسبة السحابية) [٥٢]"، وعرفه البعض على أنه: "استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الحكومية والقطاعات الخاصة والعامة أو عملية انتقال القطاعات والشركات الحكومية إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات وتقديم الخدمات وتوفير قنوات جديدة من العوائد التي تزيد من قيمة منتجاتها التي تقدمها للأسواق"[٥٣].

وعرفه البعض الآخر على إنه: "الاستثمار الأمثل في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير لخدمة المستفيدين بشكل أفضل وأسرع"[٥٤].

والاقتصاد الرقمي نوع من الاقتصاد يتميز بالتنفيذ النشط والتطبيق الفعلي للتقنيات الرقمية لجمع البيانات وتخزينها ومعالجتها وتحويلها ونقلها في جميع مجالات النشاط البشري تمامًا ويتضمن هذا

(٥٢) عبد الرحمن بن فهد المطرف: "التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، مجلد ٣٦، العدد ٧، جامعة الملك سعود، يوليو ٢٠٢٠، ص ١٦٢.

(٥٣) محمود محمد وآخرون: "منشآت الأعمال والتحول الرقمي"، المجلة المصرية للمعلومات، العدد ٢١، ٢٠١٨، ص ٢٥.

(٥٤) سيد أحمد محمدين: "حلم مصر ٢٠٣٠م حكومة بلا أوراق – التحول الرقمي نقلة نوعية تحرر مصر من البيروقراطية والفساد الإداري"، إدارة الأعمال العربية، العدد ١٧، ٢٠٢٠، ص ٧.

المفهوم العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية والتقنية القائمة على استخدام المعلومات الرقمية وتقنيات الاتصالات(٥٥).

فالتحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة بمواقع التواصل الاجتماعي من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة والحوسبية السحابية وانترنت الأشياء مما أفسح المجال ظهور نماذج أعمال جديدة مثل المنصات الرقمية"(٥٦).

وعرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنه: "نتيجة لعملية تحويلية جلبتها المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي جعلت التقنيات أرخص وأكثر قوة موحدة على نطاق واسع وأدوات إلى تحسين العمليات التجارية وتعزيز الابتكار في جميع قطاعات الاقتصاد"(٥٧).

---

(٥٥) تغريد محمد عاطف الغندور: "التحول الرقمي ودوره في النمو الاقتصادي في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد ٥٣، العدد ١، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أبريل ٢٠٢٣، ص

(٥٦) مهاب محمد محمد زيدان: "دور التحول الرقمي في تحقيق الشمول المالي"، مجلة روح القوانين، المؤتمر العلمي الدولي الثامن التكنولوجيا والقانون، كلية الحقوق، جامعة طنطا، ٢٠٢٣، ص ٣٨١.

(٥٧) راجع في ذلك:

- Juswanto & Simms, Wawan, Rebcca: "Fair Taxation in the Digital Economy, Abd, institute, Policy Brief, No 5, December, 2017, P1.
- Guofano, G: "Digital Business models map", The most popular Digital Business model Types.

ويعد التحول الرقمي ضرورة اقتصادية ملحة في الوقت الراهن في ظل الحاجة إلى تنويع الاقتصادات المختلفة من حدة تأثيرها بالصدمات في الأسواق العالمية ويهدف تعزيز الإنتاجية والتنافسية وذلك بالتركيز على القطاعات الاقتصادية التي يمكنها الاستفادة من التطور التقني والمتسارع في كافة الدول بما يزيد بشكل عام من مستويات مرونة هذه الاقتصادات وقدرتها على تحقيق نقلة نوعية ومتسارعة في الأداء الاقتصادي بحيث تسهم في توفير المزيد من الوظائف التي تلحق بسوق العمل سنويًا(٥٨).

وتبرز أهمية التحول الرقمي من خلال الدور الذي يؤديه وما يعززه من تقنيات متقدمة في مختلف المجالات كالإسهام في توليد فرص عمل متنوعة ومتزايدة وتحسين الأداء ورفع الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاج وزيادة الناتج والدخل القومي وزيادة المشاريع وتوليد القيمة المضافة في الاقتصاد والمساهمة في إيجاد نمط جديد للخصيص وتقسم العمل الدولي لارتباطه بتقنيات مختلفة مثل البنوك الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية(٥٩).

(٥٨) محمد محمد إبراهيم عبد اللطيف: "واقع التحول الحكومي الرقمي في مصر ومتطلبات تطبيقه"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية- دورية علمية محكمة، مجلد ٩، العدد١، كلية الحقوق، جامعة مدينة السادات، مارس ٢٠٢٣، ص ٨٠.

(٥٩) أماني فوزي: "مفهوم الاقتصاد الرقمي"، المجلة القومية الاجتماعية، مجلد ٥٤، العدد ٣، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ٢٠١٧، ص ١٧٠.

ولعل أهم الأبعاد الاستراتيجية للتحول الرقمي ترتكز على أربعة أبعاد هم: ١- استخدام التقنيات التكنولوجية. ٢- التغيرات في خلق القيمة. ٣ التغيرات الهيكلية. ٤- الجوانب المالية(٦٠).

ولعل أهم التحديات التي تعرقل عملية التحول الرقمي(٦١):

- نقص الكفاءات القادرة على التغيير وقيادة برامج التحول الرقمي.
- نقص الميزانيات الموجودة لعملية التحول الرقمي.

---

(٦٠) لمزيد من التفاصيل في ذات السياق راجع:

- Matt, G, Hess, T & Benlian A: "Digital Transformation Stategies", Business & information systems engineering, 57, (5), 2015, PP. 339-343.
- محمود محمد العجلوني: "أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الخامس، العدد الثاني، الجزء الثالث، كلية التجارة، جامعة دمياط، يوليو ٢٠٢٤م، ص ٥٢١.

(٦١) راجع في ذلك:

- **الرؤية العربية للاقتصاد الرقمي**، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، الإصدار رقم ٣٠، يناير ٢٠٢٠، ص ٤٤.
- أحمد إبراهيم عبد العزيز تمام: **"انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز كفاءة المنظومة الضريبية"**، مجلة روح القوانين، المؤتمر العلمي الدولي الثامن التكنولوجيا والقانون، كلية الحقوق، جامعة طنطا، ٢٠٢٣، ص ٣٢٢.
- ريم بكر عبد الفتاح قنابر: **"التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع الطاقة المتجددة بالتطبيق على مصر- فرص وتحديات"**، مجلة روح القوانين، المؤتمر العلمي الدولي الثامن (التكنولوجيا والقانون)، كلية الحقوق، جامعة طنطا، ٢٠٢٣، ص ٦٠٣.

- مخاطر أمن المعلومات في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية واستحداث منبر لنشر ثقافة الأمن المعلوماتي والتعامل السليم مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تهديد الخصوصية والجرائم المعلوماتية وعدم وجود استراتيجية رقمية شاملة ومحدودية توطين التكنولوجيا اللازمة للتحول الرقمي.

وعلى صعيد البنية التحتية الداعمة للاقتصاد الرقمي تعمل مصر كحلقة وصل لنقل البيانات الدولية حيث تشرف على ٩٠٪ من حركة البيانات بين الشرق والغرب من خلال الكابلات البحرية الممتدة من البحر الأحمر إلى شواطئ البحر المتوسط عبر شبكة محلية مع إطار توسيع الشبكة تم بناء ٢٦٠٠ كيلو متر تم بناءها خلال العقدين الماضيين ليصل إجمالي المسارات على ٥٣٠٠ كيلو متر.

وأهم مؤشرات البنية الأساسية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر حتى أبريل ٢٠٢٤م[٦٢] كان ١٢١,٧١ مليون مشترك للهاتف المحمول – ٧٢,٢٪ نسبة انتشار خدمات الإنترنت لكل ١٠٠ من السكان – ١٢,٦٧ مليون مشترك إجمالي المشتركين في الهاتف الثابت – ٧٨,٩٠ عدد الإشتراكات النشطة لخدمة إنترنت الهاتف المحمول (خدمات نقل الصوت والبيانات) – ١١,١٠ مليون وصلة اشتراك في

(٦٢) "تقرير عن الاقتصاد الرقمي وإعادة تشكيل المستقبل"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة الوزراء، ٢٩ يوليو، ٢٠٢٤م.

خدمات الإنترنت ذات النطاق العريض الثابت FBB – ٤٦٢٠ مكتب بريد على مستوى الجمهورية – ٤,٩٤ مليون مستفيد من خدمة صرف المعاشات من مكاتب البريد.

وفيما يتعلق بمؤشرات التمكين الرقمي وبناء القدرات الرقمية فقد تمت زيادة ميزانية بناء القدرات الرقمية خلال ٩ سنوات ٥٠ ضعفًا وزيادة أعداد المتدربين ١٥٠ ضعف لتصل إلى تدريب ٤٠٠ ألف متدرب بميزانية ١,٧ مليار جنيه خلال العام المالي ٢٠٢٣/ ٢٠٢٤م وتواصل الدولة المصرية تحقيق تقدم ملموس نحو التحول الرقمي منذ بداية استخدام الانترنت في عام ١٩٩٣م ومن خلال تبني عدد من السياسات أهمها تعزيز الاقتصاد الرقمي كمكون ذي قيمة مضافة في الاقتصاد الوطني.

وكان من أبرز الاستراتيجيات الداعمة للاقتصاد الرقمي في مصر (الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي – استراتيجية الخدمات الرقمية العابرة للحدود – استراتيجية مصر الرقمية – الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني – الاستراتيجية الوطنية للتجارة الإلكترونية).

ومن أبرز المشروعات الكبرى والمبادرات المعززة للاقتصاد الرقمي في مصر (مشروع منصة مصر الرقمية) لتقديم الخدمات الحكومية بطريقة إلكترونية ميسرة، والمشروع القومي حياة كريمة لتنمية الريف المصري من خلال تنفيذ مشروعات تهدف على تحسين البنية

المعلوماتية في القرى الريفية وتعزيز الثقافة الرقمية لخلق مجتمع رقمي تفاعلي.

ولعل أبرز المبادرات لتنمية المهارات الرقمية بناء القدرات الرقمية كأحد أهم ممكنات الاقتصاد الرقمي مبادرة براعم مصر الرقمية – أشبال مصر الرقمية (رواد مصر الرقمية – بناة مصر الرقمية)، بالإضافة إلى تمكين الشباب للعمل الحر وتمكين موظفي الجهاز الإداري وبناء القدرات للذكاء الاصطناعي، وقد ساهمت كل تلك الجهود في تسريع وتيرة التحول الرقمي في مصر.

ومع بداية عام ٢٠٢٥م قامت جامعة الأقصر بتدشين مبادرة جديدة لرفع كفاءة الجهاز الإداري في مجال تكنولوجيا المعلومات وهي مبادرة "الموظف الرقمي" التي تعد الأولى من نوعها من أجل مواجهة التحديات في مجال التحول الرقمي والإرتقاء بمستوى الموظف وتطوير مهاراته بتنظيم دورات مجانية لموظفي الجامعة في مجالات البرامج المكتبية ومنصات التواصل الاجتماعي والاستخدام الآمن للإنترنت والتعامل مع البريد الإلكتروني وآليات التخزين السحابي، ويأتي ذلك في ضوء معايير جودة المؤسسات الحكومية تزامنًا مع المبادرة الرئاسية "بداية جديدة لبناء الإنسان" وإيمانًا بخطة الدولة للتنمية المستدامة في مجال التحول الرقمي رؤية مصر ٢٠٣٠.

ولذلك وضعت مصر التحول الرقمي على رأس أولوياتها في استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، وبذلك خلال الفترة

الماضـــية جهودًا كبيرة في تفعيل التحول الرقمي في مختلف المجالات ونجحت في تأسـيس البنية التحتية الرقمية لارتباط النمو الاقتصـادي كليًا بمدى جاهزية الدولة للتحول الرقمي(٦٣)، وبما يتيحه من مكاســب على صعيد زيادة مستويات الإنتاجية والتنافسية الدولية الأمر الذي يتطلب دائمًا وجود بنية تحتية لقطاع الاتصـــالات وتكنولوجيا المعلومات والإطار القانوني والتشريعي اللازم للأعمال الإلكترونية(٦٤).

فقد حققت مصـــر عديد في قطاع الاتصـــالات وتكنولوجيا المعلومات انعكســـت بالفعل على معدل نمو هذا القطاع الذي نما بنحو ١٦,٣٪ خلال العام المالي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م ليكون بذلك القطاع الأعلى نموًا في الدولة لمدة خمس ســـنوات متتالية وبإيرادات بلغت ٣١٥ مليار جنيه بمعدل نمو ٧٥٪ مقارنة بالأعوام السابقة، وعلى صعيد الاستثمارات الموجهة لهذا القطاع قدرت بنحو ٨٣,٣ مليار جنيه في خطة عام ٢٠٢٤م مقابل ٥٦ مليار جنيه عن عام ٢٠٢٣م بمعدل نمو ٤٨,٨٪.

٢- تكامل جهود الجهات الوطنية المعنية بمكافحة الفساد(٦٥):

---

(٦٣) د/ أحمد مصـــطفى معبد: "الاقتصـــاد الرقمي بين النظرية والتطبيق"، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٨، ص ٦.

(٦٤) أمل صـــبري محمد جميل: "محددات نجاح التحول إلى الاقتصـــاد الرقمي في الدول النامية – دراسة حالة مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ٣٥.

(٦٥) راجع في ذلك:

- اللجنة الوطنية الفرعية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، ٢٠٢٢.

د/ طارق الحصري: "الحوكمة في القطاع الحكومي- المؤشرات والممارسات في مصر خلال الفترة من ٢٠٠٦-٢٠٢١"، ورقة بحثية مقدمة عن الحكومة والوقاية

صـدر القانون رقم ٢٠٧ لسـنة ٢٠١٧م بإعادة تنظيم هيئة الرقابة الإدارية بإضـافة عدد من المهام للهيئة منها وضـع الاسـتراتيجية الوطنية لمكافحة الفسـاد ومتابعتها ونقل تبعية الهيئة لرئاسـة الجمهورية وتمتعها بالاسـتقلال المالي والإداري والفني وإنشـاء الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد.

وأعدت الهيئة المرحلة الأولى من الاستراتيجية (٢٠١٤/٢٠١٨) والذي نتج عنها:

قانون الاسـتثمار وإطلاق مدونات السـلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة: إعداد مؤشـر منع ومكافحة الفسـاد في مصـر، إصـدار قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسـنة ٢٠١٦م لإصـلاح الجهاز الإداري والحد من تضـخمه وإنشـاء عدة أنظمة إلكترونية وغير إلكترونية لتسـهيل إبلاغ موظفي الخدمة المدنية للسلطات المعنية عن أعمال الفساد، إصـدار قانون تنظيم التعاقدات عام ٢٠١٨م وإنشـاء بوابة إلكترونية للمشتريات الحكومية لتعزيز مكافحة الفساد وضمان الشفافية في المنافسة والانضمام للاتفاقية العربية لمكافحة الفساد بتاريخ ١٨ يونيو ٢٠١٤.

من الفسـاد ومكافحته، العدد الأول، السـنة الأولى، الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، سبتمبر ٢٠٢٤، ص ٣١.

وتم إعداد المرحلة الثانية من الاستراتيجية (٢٠١٩-٢٠٢٢) والتي حاولت التغلب على التحديات التي واجهت المرحلة الأولى وحققت نسبة تنفيذ مرتفعة لأهدافها والتي تمثلت في:

- تطوير جهاز إداري كفء وفعال ووضع خطة تدريبية للعاملين بالدولة: تفعيل نظام التدقيق والرقابة الداخلية وتحديث قواعد البيانات للأصول والعاملين وللبنية التحتية.
- تفعيل نظام جوائز التميز في الأداء الحكومي وتطوير هيكل الأجور وربطها بمنظومة متطورة لتقييم الأداء.
- تفعيل تبادل المعلومات بين الأجهزة الحكومية إلكترونيًا وتبسيط الإجراءات الإدارية ومكينة الخدمات العامة وإنشاء المراكز التكنولوجية.
- دعم جهات انقاذ القانون وزيادة الوعي المجتمعي بأهمية الوقاية من الفساد ومكافحته وتنفيذ مبادرات توعية بالمدارس والجامعات.
- مشاركة منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في منع الفساد.

وأخيرً إطلاق الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠٢٣-٢٠٣٠) للتعرف على الأسباب الحقيقية للفساد ودفع الأهداف والسياسات والبرامج والآليات التي تعزز الشفافية والنزاهة والمساءلة دون مجاملة

وتمييز والوقاية منه ومحاربته من خلال تكاتف جهود الأطراف المعنية وتحديد دور كل منهم.

وجاءت رؤية الاستراتيجية في "بيئة نزيهة تكافح الفساد"، والرسالة هي ترسيخ ثقافة مجتمعية واعية ومكافحة الفساد بدعم من بنية تشريعية وإدارية وقضائية تتسم بالنزاهة والشفافية والتعاون مع الجهات الإقليمية والدولية ذات الصلة.

وكانت الأهداف الرئيسية للإستراتيجية (٢٠٢٣-٢٠٣٠) هي:

- جهاز إداري وكفء وفعال يقدم خدمات متميزة للمواطن والمستثمر.
- بنية تشريعية وقضائية داعمة لمكافحة الفساد ومحققة للعدالة الناجزة.
- جهات قادرة على مكافحة الفساد وإنقاذ القانون.
- مجتمع واع بمخاطر الفساد قادر مكافحته.
- تعاون دولي وإقليمي فعال في مكافحة الفساد.
- تنفيذ برامج تدريب الشباب لتمكينهم في مجال مكافحة الفساد ومن أهم المبادرات التي نفذت عن طريق الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد (مبادرة جريس) ٢٠٢٤م.

ونجد أن هذه الاستراتيجية تتكامل مع رؤية مصر ٢٠٣٠م وأخذت العديد من مبادئ وقيم الحوكمة ولعل هذا التناغم بين خطط الدولة

المصرية يعكس الوعي الشديد بأن مكافحة الفساد تبدأ من كفاءة المؤسسات الحكومية.

٣- حوكمة الموازنة العامة:

من أهم مؤشـــرات حوكمة الموازنة العامة في إطار أهداف التنمية المســـتدامة تطبيق موازنة موجهة بالنتائج في مصـــر ولتحقيقها يجب على التخطيط أســاســه أن يكون على أســاس النتائج والآثار المجتمعية المســتهدفة وتحديد الأهداف والنتائج بشـكل واضـح ودقيق وقابل للتحقق والقياس، وينبغي تخطيط البرامج والأنشـطة بشـكل يحقق أعلى كفاءة ممكنة في تحقيق الأهداف والنتـائج ويعتمد نجـاح هذا الأســـلوب على تحديد الأثر المجتمعي المطلوب تحقيقه ووضـــع اســـتراتيجية لتحقيقه وتوزيعها على الوحدات الحكومية بشـكل مناسـب وتدريب وتأهيل الكوادر البشـرية على التعامل مع الموازنات الموجهة بالنتائج(٦٦).

ويعتبر الإصـلاح المؤسسـي لعملية إعداد الموازنة جزءًا مهمًا من الســـياســـة التي تهدف إلى تحقيق نتائج مالية أفضـــل، فالنظر إلى هيكل الموازنة العامة للدولة وكذلك ارتفاع عجز الموازنة ونســب الدين إلى حد

(٦٦) بشير عبد العظيم البنا وأحمد حسن زغلول وأحمد علي عبد الفتاح محمد: "مدخل مقترح لتطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج وأثره على النظام المحاســبي الحكومي في مصـــر"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٤٧، العدد ٢، ٢٠٢٣ ص ص ٤٢١-٤٤٦.

كبير على أنها نتيجة لضعف المؤسسات التي تحكم عملية إعداد الموازنة في مراحلها المختلفة(٦٧).

فالدول التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة والتأكد من عدم تأثرها بالظروف المالية وتعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات عن طريق استغلال مواردها البشرية والمالية والطبيعية بشكل أمثل دون المساس بثروات الأجيال القادمة(٦٨).

ولذلك فإن تطبيق موازنة البرامج والأداء بشكل فعال في المؤسسات والهيئات الحكومية يلعب دورًا هامًا في تحقيق الأهداف التنموية حيث تساعد في تحويل الأهداف العامة إلى أهداف محددة قابلة للقياس ووضع الخطط التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف وتسهيل تحديد المسئوليات وتعزيز التنسيق بين الأطراف المعنية وتسهم في خفض التكاليف وتحديد معايير الأداء فحوكمة الموازنة من خلال الأساليب المبنية على البرامج والأداء يعزز تقدير النفقات والإيرادات بشكل فعال وتساهم في تحسين أداء الوحدات الحكومية من خلال صياغة برامج فرعية ووحدات أداء محددة.

---

(67) El-Husseiny, I. "A. Budgetary institution and Fiscal performance in Egypt", is there aa link? Public Budgeting & Finance, 36 (1), 2016, PP. 85-105.

(٦٨) أحمد حمدي عبد الدايم: "الحوكمة في الموازنة وتطبيقاتها لتحقيق التنمية المستدامة بمصر -دراسة تحليلية ٢٠٠٠-٢٠١٤"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد ٧ العدد الرابع، ٢٠١٦، ص ص ٢٦٥-٢٨٠.

وقد حرصت الحكومة المصرية على إصدار استراتيجية إدارة الدين العام متوسط الأجل في أعوام ٢٠١٥-٢٠١٨ وشكلت لجنة إدارة ملف الدين العام وتنظيم الاقتراض الخارجي والحد منه، كما اتجهت وزارة المالية ومصلحة الضرائب المصرية للعمل على توسيع القاعدة الضريبية بوضع خطة (٢٠١٧- ٢٠٢٠) وميكنة النظام الضريبي بدلاً من زيادة الأعباء الضريبية ولتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين بهدف رفع نسب الالتزام الطوعي وأحكام تنفيذ القوانين واللوائح الضريبية وردع غير الملتزمين.

وأصدر رئيس الجمهورية القرار رقم ٨٧ لسنة ٢٠٢٤م بتشكيل المجلس الأعلى للضرائب لدراسة أية تحديات ضريبية يراها مجتمع الأعمال ووضع الحلول المناسبة لمواجهتها واتخاذ القرارات التي تكفل دعم المصالح الضريبية وتطبيق الحياد الضريبي.

وفي عام ٢٠١٧ أعلنت الحكومة المصرية التحول نحو موازنة البرامج والأداء للعمل على أحكام الرقابة على النفقات وربط المخصصات المالية بمؤشرات الأداء وأصدر رئيس مجلس الوزراء القرار رقم ١١٦٧ لسنة ٢٠١٩ بشأن تشكيل لجنة برئاسته لتتولى متابعة منظومة خطط الأداء وبرامجها وميكنة عملية إعداد خطة وموازنة البرامج والأداء من خلال ربط نظام المالية الحكومية بوزارة المالية مع المنظومة المتكاملة لإعداد ومتابعة الخطة الاستثمارية للدولة.

وفي عام ٢٠٢٤م تم إصدار القانون رقم ١٨ لسنة ٢٠٢٤م بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٦ لسنة ٢٠٢٢م بإصدار قانون المالية العامة الموحد وبما يساعد على تخفيض الدين وأعبائه لكل كيانات الحكومة ليبلغ معدل الدين للناتج المحلي ٨٠٪ في يونيو ٢٠٢٧م. حيث ينص القانون على وضع حد أقصى لقيمة دين الحكومة العامة ونسبتها للناتج المحلي ولا يجوز تجاوزه إلا في الحتميات القومية وحالات الضرورة وبموافقة رئيس الجمهورية.

ويهدف القانون إلى تحقيق نقلة نوعية لإدارة المالية العامة والموازنة العامة للدولة لتصبح أكثر قدرة على تحقيق المستهدفات الاقتصادية والتنمية باستحداث مفهوم (الحكومة العامة) والتي تشمل على موازنات الهيئة العامة الاقتصادية والخدمية والجهات الإدارية والمحليات بما يرسخ مبدأ شمولية الموازنة ويساعد على إظهار قوة المالية العامة للدولة ورفع كفاءة الانفاق العام وتقديم رؤية أكثر إنصافًا لقدرات الاقتصاد المصري، وحساب المؤشرات الرسمية للمالية العامة للدولة على أساس إيرادات ومصروفات الموازنة العامة للحكومة العامة.

والتطبيق الكامل لموازنة البرامج والأداء حدد له مدى زمني خلال ٦ سنوات على الأكثر مع مراعاة تطوير الهياكل الوظيفية والإدارية للجهات المنفذة للبرامج الأداء على نحو يضمن كفاءة وفاعلية استغلال موارد الدولة وتحقيق أهداف الخطة العامة للتنمية الاقتصادية.

ومن الناحية النظرية:

فإن السياسة المالية تكون مستدامة عندما تميل نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي إلى الثبات على المدى الطويل، أي عندما تعود النسبة بسرعة إلى مستوياتها الطبيعية على الرغم من حدوث تغيرات طارئة ومن أجل ذلك يجب أن تكون الإيرادات الحكومية كافية لتغطية أعباء الديون المستقبلية دون الحاجة لإعادة جدولة الدين أو الاقتراض مرة أخرى(٦٩).

فالسياسات المالية الحكومية لها تأثير كبير على توزيع الدخل المتاح بين أفراد الجيل الواحد أو بين الأجيال المختلفة(٧٠).

ولهذا تحددت في مصر خلال وزارة المالية عدد من الأهداف ذات الصلة بتطبيق موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء في الحكومة كان أهمها(٧١):

- تعظيم حجم وجود الخدمات العامة المؤداة، وتحقيق الرقابة على فاعلية برامج النشاط والمصاحبة لتنفيذ الموازنة.

(69) Al Sayed, O. Samir, A. and Anwar, H.H, (2021): "Assessing Fiscal Sustainability in Egypt" a comparative study" Review of Economics and Political science, Vol 6, No. 4. PP. 292-310.

(٧٠) إبراهيم وفاء سعد: "تأثير رؤية مصر ٢٠٣٠ على التنمية المستدامة (نموذج ARMA) والمؤشرات الكمية"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلد ٢٤، العدد٢، جامعة القاهرة، أبريل ٢٠٢٣م، ص ١١٧.

(٧١) رجب محمود ذكي أحمد: "دور معايير حوكمة الموازنة العامة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة"، مجلة روح القوانين، مجلد ٣٦، العدد ١٠٦، كلية الحقوق، جامعة طنطا، إبريل ٢٠٢٤م، ص ص ١١٤٠-١١٤٥.

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة والكشف عن الطاقات العامة.
- استقصاء وتحليل أسباب الانحرافات في تنفيذ برامج النشاط في معدلات الأداء.

وتستهدف حوكمة الموازنة إرساء قيم الشفافية والمشاركة في مؤسسات الموازنة على النحو الذي يحقق فاعلية المساءلة لتلك المؤسسات باعتبار أن فاعلية المساءلة هي الأساس في تحقيق تراكز رأس المال الاجتماعي ودفع مسار التنمية المستدامة، وهو ما يتطلب حزم من الإصلاحات في المؤسسات الحكومية ودعم الأداء المؤسسي فيها لتحقيق أفضل معدلات الحوكمة للوصول إلى الإدارة الحكومية الرشيدة التي تعمل في ظل نظام ديمقراطي يستهدف اقتلاع جذور الفساد بكافة أشكاله(٧٢).

كما أن الحوكمة تعزز من تركيز الحكومة على الجوانب المؤسسية التي تشمل الانتقال إلى الموازنة البرامجية واعتماد اللامركزية

---

(٧٢) راجع في ذلك:

- Mahka, G, IPSAS, A Gurarantеed way of Quality Government Financial Reporting? A Comparative Analysis of the Existing Cash Accounting and IPSAS Based Accounting Reporting, international Journal of Financial Economics, Vol 3, No3, 2014, PP. 134-141.
- Benito, B, and F. Bastida: "Budget Transparency Fiscal performance and Political turn out An International Approach", Public Administration Review 69 (3), 2009, PP. 403-417.

المالية ودمج إعداد الموازنة المتكررة والاستثمار تحت سلطة واحدة وتطبيق نظام المراقبة والتقييم، والتركيز على الجوانب المؤسسية يجب أن يتماشى مع الجوانب القانونية والسياسية أيضًا.

٤- استحداث تقسيم تنظيمي للإدارة الاستراتيجية بوحدات الجهاز الإداري للدولة:

ويهدف هذا التقسيم إلى المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية للوحدة في ضوء استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ووضع آليات وبرامج لتنفيذها ومؤشرات أدائها ومتابعة إنجازها والتنبؤ بالأزمات والمخاطر ووضع الخطط اللازمة للحد منها ومواجهتها(٧٣).

وجاء هذا التقسيم بناء على القرار رقم ٣٥ لسنة ٢٠١٩ الصادر عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة تنفيذًا لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٦ لسنة ٢٠١٨م.

والتقسيمات التنظيمية المستحدثة جاءت بالمسميات الآتية:

- التقييم والمتابعة.
- المراجعة الداخلية.
- الموارد البشرية.

(٧٣) هبة الله عادل عبد الرحيم: "المساءلة كآلية للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد ٢٧، العدد ٣، جامعة الفيوم، إبريل ٢٠٢٢م، ص ١٨٨.

- الـــــدعـــــم ▪ نظم المعلومات والتحول الرقمي.

التشريعي.

وســيتم إطلاق منظومة إلكترونية لتنمية وبناء قدرات الموظفين بالجهاز الإداري للدول في يونيو ٢٠٢٥م في ضــوء الاســتراتيجية الوطنية للتدريب المطروحة في خطة (٢٠٢٥-٢٠٣٠) والتي تتضمن خمسة محاور هي (برامج بداية – برامج المسار الوظيفي- برامج القيادة الوسطى – برامج الإدارة العليا – برامج بداية جديدة)(٧٤).

بالإضــافة إلى قيام الجهاز بوضــع للمســات النهائية لمنظومة (إدارة التعلم) "Lms" وهي منصـــة إلكترونية توفر خدمة التدريب والتقييم عن بعد بهدف رفع كفاءة الموظفين وتحقيق وتلبية تطلعاتهم مما ســينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

٥- إطلاق مؤشر الحوكمة المصري ٢٠٢٣م:

الحكومة المصرية بدأت في تطوير مؤشر الحكومة الوطني ليكن بمثابة أداة داعمة لتحقيق أهداف التنمية وتعزيز الحوكمة والتحديات التي تواجهها.

وتتمثل أهداف هذا المؤشر في(٧٥):

(٧٤) الهيئة العامة للاســتعلامات، تقرير بعنوان: (إطلاق منظومة إلكترونية لتنمية القدرات بالجهاز الإداري للدولة"، ٥ يناير ٢٠٢٥م، www.sis.gov.eg

(٧٥) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصــادية- تقرير بعنوان (ورشــة عمل حول أداء مصــر في مؤشرات الحوكمة الدولية بالتعاون مع مشروع الحوكمة الاقتصادية)، ١ يونيو ٢٠٢٤م.

- رضا المواطن. ▪ تحسين جودة الخدمات. ▪ قياس جودة الحكم.

- تعزيز كفاءة الحكومة وفعاليتها من خلال تحديد مواطن القوة والضعف في مؤشرات الحوكمة الدولية.
- تعزيز التنافسية العالمية والاستدامة والأداء الاقتصادي.

وقد ارتكز المؤشر على خمسة ركائز تضمنت:

- أداة التقييم الذاتي والتشخيص. ▪ تحديد التحديات والثغرات.
- أن تتماشى المنهجية المستخدمة مع مؤشرات الحوكة العالمية الخاصة بالبنك الدولي.
- استخدام مصادر البيانات الوطنية ونشرها كل سنتين مع نشر التقرير مع النتائج.
- عدم إحلال هذا المؤشر محل المؤشرات الأخرى.

والمؤشر الوطني للحوكمة يمثل أداة تشخيصية ذاتية ترصد واقع الجهود المبذولة في تعزيز الحوكمة وكيفية تحسينها ويمثل أساسًا تستطيع الحكومة من خلالها قياس أدائها في تنفيذ البرامج التنموية المتعلقة بالحوكمة ولا يعتبر المؤشر بديل عن المؤشرات الدولية للحكومة.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية إنشاء هذا المؤشر تتمثل في رصد أداء مصر في مختلف المجالات الخاصة بالحوكمة إلى جانب نشر السياسات الوطنية والإنجازات الوطنية في مجالات التنمية المستدامة فضلاً عن تحسين الأداء ونشر الوعي المجتمعي وإبراز الجهود الوطنية لتنعكس في المؤشرات الدولية والإقليمية لتصنيف مصر والخروج بتوصيات، الأمر الذي سيساهم في تحسين وضع مصر في هذا المؤشر والمؤشرات الدولية الأخرى(٧٦).

٦- الموازنة التشاركية:

منذ عام ٢٠١٤م ووزارة المالية المصرية حرصت على إصدار موازنة المواطن باعتبارها إحدى الأدوات الفعالة للتواصل مع المواطن وإشراكه في إعداد الموازنة العامة للدولة.

وجاءت الموازنة التشاركية كأحد وسائل تعزيز التشاركية والشمولية في إدارة القطاع العام، ولا يوجد مفهوم واحد للموازنة التشاركية وتختلف هذه المفاهيم اختلافًا كبيرًا من شخص لآخر ومن مكان لآخر حسب السياق المحلي والظروف على مستوى الحكومة المحلية ولقد تزامن ظهور مفهوم الموازنة التشاركية بمفهوم الحكم الرشيد.

فالموازنة التشاركية:

(٧٦) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: تقرير بعنوان (ورشة عمل حول مؤشر حوكمة آلية مراجعة النظراء الأفريقية)، ٢٠ ديسمبر ٢٠٢٢م.

الآلية التي يساهم من خلالها المواطنين في مسار أحد القرار المتعلق بكيفية صرف جزء أو كل الميزانية المتاحة لعملية المشاركة بما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة حيث يتخذ المواطنون قرارات مباشرة حول كيفية إنفاق الأموال الحكومية من خلال تحديد مشاريع الإنفاق العام وترتيبها حسب الأولوية(٧٧)، ولعل أهم مبادئ الموازنة التشاركية: المشاركة، العدالة الاجتماعية، الشفافية، الاستمرارية والقابلية للتكيف.

ومن أهم الفوائد التي تعود على الدولة المصرية من تطبيق الموازنة التشاركية(٧٨):

- الحد من الفساد وتحسين تقديم الخدمات.
- تضيق فجوة عدم الثقة.
- المساءلة في صياغة الميزانية وتنفيذها.
- خلق رؤية مشتركة وبناء القدرات.
- تحسين الحوكمة وتمكين المواطنين.
- الاهتمام بمراقبة تقييم مشروعات التنمية.
- تعميق الديمقراطية المحلية وتعزيز الاتصال وتبادل المعلومات.

وفي ذات السياق أطلق وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية عام ٢٠٢٠م تطبيق (شارك ٢٠٣) وهو أول تطبيق إلكتروني تفاعلي يهدف

---

(77) Geissel, Birgitte: "How to improve the Quality of Democracy experience with participatory innovations at the local level in Germany", Germany polities and society, 93 (27) 2009, PP. 51-71.

(٧٨) محمود محمود عرفان سرحان: "الموازنة التشاركية وتلبية احتياجات القرى الأولى بالرعاية"، المجلة العلمية للسياسات العامة ودراسات التنمية – مجلة دراية، مجلد ١، العدد ٢، الاتحاد المصري لسياسات التنمية والحماية الاجتماعية، أكتوبر ٢٠٢٢م، ص ص ١٣-٤٨.

لنشر الوعي بين الأفراد بالبرامج والمبادرات والمشروعات التنموية التي تنفذها الدولة المصرية وكذا اقتراح المبادرات والمشروعات ذات الأولوية بما يساهم في تفعيل متابعة المواطن.

وكانت أهم أهداف التطبيق(٧٩):

- تحقيق أكبر قدر من الشفافية في إتاحة المعلومات الخاصة ببرامج التنمية والمشروعات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء ذات الصلة.
- التوعية المجتمعية لحجم الإنجازات التي تقوم بها الدولة بشكل دوري.
- نشر ثقافة الأداء في الجهاز الإداري للدولة وبين المواطنين.

وكانت أهم الخدمات التي يوفرها التطبيق:

- التفاعل مع المواطنين بالرد على التعليقات والتواصل بخصوص المقترحات.
- متابعة الموقف التنفيذي لأهم الإنجازات مثال (مبادرة حياة كريمة).
- عرض خطة المواطن على مستوى كافة المحافظات.

٧- مناخ داعم وجاذب للاستثمار:

(٧٩) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، تقرير بعنوان (تطبيق شارك ٢٠٣٠)، https://sdgs.un.org/partnerships/shark-2030.

أولت الأدبيات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر اهتمامًا متزايدًا بأهمية المؤسسات في جذب الاستثمار، حيث تقترح هذه الأدبيات عدة أسباب لأهمية جودة المؤسسات وتحدد الدراسات والطرق المختلفة التي يمكن للمؤسسات من خلالها التأثير على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر.

فالمتغيرات الاقتصادية لم تعد المتغيرات الوحيدة الحاكمة لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، فتوفير إطار تشريعي وقانوني وقضائي خاص للحقوق والملكيات وقوة المؤسسات السياسية وحمايتها للحقوق المدنية والسياسية للأفراد وعدم انتشار الممارسات المرتبطة بالفساد والبيروقراطية تعتبر من أهم العوامل الدالة على حسن ونزاهة المناخ الاستثماري ودليل على الاستقرار السياسي والكفاءة المؤسسية للدولة. ما يقلل من حالة عدم اليقين لدى المستثمر الأجنبي وذلك في ضوء فرضية أن الإصلاح المؤسسي (التشريعي – القانوني – القضائي) يساهم في توفير الثقة والأمان في المناخ الاستثماري الأمر الذي يترتب عليه جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة(٨٠).

ولذلك نجد أن بعض الدول بالرغم من الفرص والامتيازات المقدمة منها إلا أنها لم تستطيع استقطاب المزيد من الاستثمارات الأجنبية

(٨٠) بله باسي زكرياء: "الحوكمة وعلاقتها بالاستثمارات الأجنبية المباشرة، حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠١، ص ٢٣٤.

لعدم الاستقرار السياسي وكذا القوانين والتشريعات المعمول بها داخل الدولة(٨١).

وبالتالي تأكد دور المناخ المؤسسي في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر لما يمثله هنا المناخ من استقرار سياسي وأمني وسيادة للقانون وغياب مظاهر الاحتكار أو مصادرة وتأميم الممتلكات الخاصة بالإضافة إلى ثبات واستقرار السياسات الاستثمارية المطبقة على المدى الطويل وكل هذا لا يتحقق إلا في ظل رشادة الحكم وتعبئة أفضل لموارد الدولة.

فالإصلاح المؤسسي مؤشر هام على حسن المناخ الاقتصادي والسياسي للدولة فمن خلال تحسين أداء المؤسسات السياسية والاقتصادية التي تحفز على دخول الاستثمار الأجنبي المباشر(٨٢).

وتهيئة المناخ الاستثماري في مصر كان واحدًا من أهم المكاسب التي شهدتها فترة الإصلاح الاقتصادي منذ بدء التطبيق عام ٢٠١٦م وحتى الآن نظرًا لأهمية هذا المناخ لجذب الاستثمارات وتشجيع أصحاب الأعمال على ضخ استثمارات جديدة، ورفع معدلات التشغيل وتوفير فرص العمل وبالتالي تحقيق معدلات النمو المستهدفة.

---

(٨١) أسامة سليمان محمد عبد الفتاح: "تطور مناخ الاستثمار في مصر في ضوء نتائج مؤشرات القيام بالأعمال ٢٠٢٠"، بحث مستخلص في رسالة دكتوراة، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، ٢٠٢٠م، ص ٦.

(٨٢) محمد سعد محمود عبد الرحيم: "أثر جودة المؤسسات على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر على مصر دراسة قياسية للفترة من ١٩٩٦- ٢٠٢٠"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزء الرابع، كلية التجارة، جامعة دمياط، يوليو ٢٠٢٣م، ص ١٦٦.

وحرصت الدولة المصرية على توفير بيئة تشريعات داعمة للاستثمار من خلال إصلاح شامل لكافة القوانين المؤثرة على مناخ الاستثمار وبيئة الأعمال في مصر ومن أبرزها قانون الاستثمار الذي يسعى إلى توفير الحوافز وتحقيق الحوكمة وتوفير الضمانات التي تحمي من القرارات التعسفية، القضاء على البيروقراطية التي تمثل عقبة تواجه المستثمرين سواء كانوا مصريين أو أجانب(٨٣).

وكان لزامًا على الدولة المصرية أن تقوم بتعديلات تشريعية لتتماشى مع حجم الأهداف المنشرة لذلك صدر القانون رقم ٧٢ لسنة ٢٠١٧م بعد نجاح المؤتمر الاقتصادي الذي انعقد بمدينة شرم الشيخ عام ٢٠١٥م ويكمن جوهر وأهمية القانون في استبدال قانون قديم عمره ٢٠ عام بقانون جديد يستهدف التحول في سياسة الاستثمار من استهداف كمية إلى نوعية الاستثمار الأجنبي المباشر ليتماشى مع رؤية مصر في التنمية المستدامة ٢٠٣٠م(٨٤)، وتعزيز القدرة التنافسية وقواعد الحوكمة والشفافية.

وصدر قانون السجل التجاري رقم ١٩٨ لسنة ٢٠٢٠ لدعم العاملين في قطاع الصناعة وصدر قانون المشروعات الصغيرة

(٨٣) د/ رضا عبد السلام: "محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة"، دارسة مقارنة لتجارب كل من شرق وجنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية مع التطبيق على مصر"، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٢من ص ٣٢١.

(84) Naztaz M-Hussein, New Egyptian investment low: eyes on sustainability and fancilitation, article, investment. Treaty news, at 17/10/2018. Link https://www.iisdorg/itn/enaccessedon 27-3-2021.

والمتوسطة رقم ١٥٢ لسنة ٢٠٢٠ لتوفيق أوضاع تلك المشروعات في مجال الاقتصاد غير الرسمي لتأصيلها ودمجها في القطاع الرسمي.

وصدر القانون ٦٧ لسنة ٢٠٢١ لتنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية التحتية الأساسية والخدمات والمرافق العامة.

وصدر القانون رقم ٣ لسنة ٢٠٢٢ بتعديل بعض أحكام قانون ضريبة القيمة المضافة في إطار التزام الدولة بالارتقاء بالنظام الضريبي ودفع عجلة التنمية الاقتصادية وتحفيز الاستثمار وتعزيز الالتزام الضريبي.

وصدر القانون رقم ١٦٣ لسنة ٢٠٢٣ بإنشاء الجهاز المصري للملكية الفكرية وتدشين الإستراتيجية الوطنية للملكية الفكرية وحوكمة البيئة المؤسسية لها ٢٠٢٠-٢٠٢٧م.

وصدر القانون رقم ١٦٠ لسنة ٢٠٢٣م بتعديل بعض أحكام قانون الاستثمار رقم ٧٢ لسنة ٢٠١٧م.

ونتيجة لهذه التشريعات تحسن ترتيب مصر في تحسين بيئة جذب الاستثمار العالمي وجاء ترتيب مصر بين الدول الأبرز من حيث قابلية الاستثمارات في القارة الأفريقية رقم (٣) بمقياس (٠,٤٩) [٨٥].

(٨٥) بنك راند للخدمات المصرفية (Rmb): "تقرير بعنوان (أفضل وجهات استثمارية واعدة في أفريقيا"، أغسطس، ٢٠٢٤م.

وكان أحد أهم التوجهات الرئيسية المصرية تبني الاستراتيجية الوطنية للاستثمار (٢٠٢٤-٢٠٣٠) لحشد استثمارات بقيمة تريليون جنيه ورفع معدل الاستثمار إلى ما يتراوح بين ٢٥ إلى ٣٠٪ سنويًا من الناتج المحلي الإجمالي وضمان كفاءة الانفاق الرأسمالي خلال نفس الفترة وإنجاز عملية شاملة لبيئة الأعمال لضمان مناخ تشريعي وتنظيمي ومؤسسي داعم لدور مصر كمركز إقليمي رائد جاذب للاستثمار(٨٦).

الخاتمة:

الإصلاح المؤسسي له أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة أو منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة حيث يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات وزيادة كفاءتها وفاعليتها ويعزز من الشفافية ويحقق للتنمية المستدامة ويساهم في توفير الوقت والنفقات سواء للحكومة أو الأفراد، وتعتمد فرص نجاح الإصلاح المؤسسي دائمًا على توعية وإقناع أصحاب المصلحة في التغيير وتحفيزهم للتحرك والمشاركة في العملية الإصلاحية، وجاءت أهمية الإصلاح المؤسسي من أجل رفع الكفاءة وتحسين القدرات سعيًا لزيادة الدخول وتحقيق الرفاهية الاقتصادية، وتوفير المناخ الذي يحفز النشاط الاقتصادي الإنتاجي والمشاركة السياسية

(٨٦) رئاسة مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، تقرير بعنوان (أبرز التوجهات الاستراتيجية للاقتصاد المصري- حوار الخبراء)، ٢٠٢٣، ص ١٩.

الإيجابية. ومكافحة الفساد بكل أشكاله من خلال الالتزام بتطبيق معايير ومبادئ الحوكمة في مؤسسات المجتمع ككل.

النتائج:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- أن النمو الاقتصادي يعتمد على أركان أساسية أهمها الموارد الطبيعية ورأس المال المتراكم ورأس المال البشري، لذلك لابد من وجود تنظيم مؤسسي جيد يمكن من خلاله التحكم والاستفادة والتخصيص الأمثل لتلك الموارد.
- الشكل التنظيمي للمؤسسات يعتمد بالأساس على القوانين واللوائح والعقود ومشاركة القطاعين العام والخاص.
- لنجاح الإصلاح المؤسسي يتعين مراعاة توالي الخطوات والإجراءات الإصلاحية وإعلام المجتمع بكل شفافية عن المزايا التي تعد من الإصلاح والنظر إلى المؤسسات باعتبارها كائنات حية تحتاج لأن تتفاعل مع البيئة المحيطة والتي تكون بدورها متأثرة بالمتغيرات التي نتعرض لها.
- أن يكون المبدأ السائد دائمًا هو الإصلاح والتطوير وليس الثبات والاستقرار حيث أن العالم يتطور بخطى سريعة ولتساير الراكب العالمي.

- وتأتي أهمية الحوكمة في كونها أداة لتحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات والدولة ومنع انتشار الفساد بما يساعد على تحقيق التنمية والنمو الاقتصادي وفقًا لرؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠.

التوصيات:

بالرغم من كل الجهود المبذولة من الدولة المصرية في مجالات الإصلاح المؤسسي إلا أن تقارير المؤسسات الدولية في مؤشرات التنافسية العالمية أو التي تصدر لتقييم الوضع المؤسسي في مصر لازالت بنسب منخفضة، لذا نقترح من أجل إيجاد الإطار المؤسسي السليم للإصلاح الاقتصادي والتنمية المستدامة ما يلي:

١- التأكيد على البرنامج الوطني للإصلاحات الهيكلية في مجالات:

- تحسين كفاءة المؤسسات العامة من خلال التحول الرقمي والحوكمة وتطوير استراتيجية الحكومة الرقمية على أن تتكامل مع إستراتيجية الحكومة للإصلاح الإداري والحوكمة.
- تحسين كفاءة سوق العمل من خلال التعليم الفني والتدريب المهني.
- تنمية رأس المال البشري وتحسين بيئة الأعمال من خلال بناء وتنمية الكوادر الرقمية خاصة العاملين في وحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي بالجهات الحكومية والوحدات المحلية

المختلفة مع ضـرورة تعيين الكوادر المتخصـصـة من خريجي كليات الحاسـبات والمعلومات والذكاء الاصـطناعي مع توفير التمويل والموارد اللازمة لذلك تنفيذًا لتوجهات رئيس الجمهورية مع تعزيز دور الجامعات التكنولوجية ومراكز البحث في تطوير قطـاع تكنولوجيـا المعلومـات لرفع كفـاءة النظـام التعليمي في المجالات التقنية.

- تعظيم دور الحكومة الرشـيدة من خلال الشـفافية، وتحديث ورفع كفاءة القطاع العام من خلال الرقمنة وتوجيه الإصلاح نحو تبسيط وترشيد الإجراءات الحكومية، واتباع نهج للتحول يشمل الحكومة بأكملها (حلول رقمنة متكاملة) وتقوية ركائز الاقتصـاد الرقمي، والاسـتفادة من الآثار الإيجابية بعيدة المدى للتحول الرقمي في مختلف قطاعات الاقتصاد.

٢- خفض عدم اليقين في الأسواق وضمان سلامة تدفق المعلومات:

من خلال إنشـاء جهات مسـتقلة عن الدولة مهمتها إنتاج ونشـر البيانات والمعلومات بحيادية كاملة وإصـدار تشـريعات من شـأنها إلزام مؤسسات الدولة بإصدار المعلومات وبيانات تتسم بالشفافية.

٣- إصدار وثيقة سياسية ملكية الدولة (حوكمة الأصول المملوكة للدولة):

فلا يمكن ان تكون الدولة مالك ومشـغل ورقيب في آن واحد، تلك الوثيقة تحدد المعايير المتعلقة بتحديد مشـاركة الدولة أو انسـحابها مما

يعزز من الحياد التنافسي وكفاءة الشركات المملوكة للدولة والتعاون مع مجموعة البنك الدولي لتوفير الدعم الفني من أجل إصدار تشريع منخفض لتنظيم ملكية الدولة في الشركات المملوكة أو التي تساهم فيها لحوكمة تواجد الدولة في الأنشطة الاقتصادية.

٤- رؤية استراتيجية موحدة طويلة الأجل لعملية الإصلاح المؤسسي:

- لضمان استمرارية وشمولية وتوازن عملية الإصلاح خلال مراحل لإعداد والتنفيذ مع التنسيق والتعاون بين مجالات الإصلاح المؤسسي المختلفة لأنها عملية معقدة تستلزم وقتًا طويلاً وموارد مادية وبشرية حتى تؤتي ثمارها.
- تبني حزمة من الإصلاحات التشريعية الداعمة للحوكمة ليست فقط على مستوى مؤسسات الدولة بل والفاعلين الرئيسيين (القطاع الخاص والمجتمع المدني)، لتعديل القوانين القائمة أو إصدار تشريعات جديدة ضرورية كقوانين حماية المبلغين عن الفساد والشهود والخبراء وقانون حرية تداول المعلومات والتخطيط العام للدولة والإدارة المحلية وخلق أطر مؤسسية أكثر مرونة وشفافية في منظمات المجتمع المدني (ONG).
- تعزيز المشاركة السياسية ومشاركة المواطنين في النقاش العام في المجتمع مع وضع مؤشرات لقياس رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية.

- الحفاظ على الاستقرار السياسي والأمني على المستويين الوطني والإقليمي بوضع سياسات لتعزيز الأمن القومي وتعزيز التواصل ومشاركة الخبرات والتجارب في القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئة والعمل على خلق كوادر سياسية ذات كفاءة وتعزيز الحياة الحزبية.
- التعاون بين وزارة الصناعة والتجارة واتحاد الصناعات للعمل على سرعة الانتهاء من قانون تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال وزارة العدل ومبادرة (إرادة) مبادرة إصلاح مناخ الأعمال في مصر- لما لها من تأثير غير مباشر على التنمية الاقتصادية وتحسين الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية.

٥- تطوير هيئات مكافحة الفساد من خلال:

- تفعيل دور المؤسسات والهيئات التي أقامتها الدولة المصرية في هذا المجال والاتفاقيات الدولية التي أبرمتها أيضًا في مجال مكافحة الفساد للحد من مظاهره التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الاقتصادي والسياسات الاقتصادية التنموية التي يتبناها الدولة.
- تعزيز إنفاذ تشريعات مكافحة الفساد ونشر التقارير المنتظمة عن أنشطة هيئات مكافحة الفساد وإتاحتها للجميع بسهولة.
- ضمان تمتع أجهزة مكافحة الفساد (الرقابة الإدارية – الجهاز المركزي للمحاسبات .... إلخ بقدر كاف من الاستقلالية والموارد الملائمة مع توفير تدريب كافٍ لموظفيها.

- تنفيذ أهداف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠٢٣-٢٠٣٠) وإعداد تقارير بصورة دورية عن التحديات والممارسات المتعلقة بالتنفيذ.
- الاستمرار في الإصلاح السياسي والاقتصادي للحد من الفساد وتعزيز نظم المساءلة وتطويرها ووضع عقوبات رادعة للمخالفين مع تكثيف دورات تدريبية لجميع العاملين بالجهاز الإداري للدولة.

٦- تكليف الحكومة المصرية بإعداد خطة عمل تنفيذية خاصة بخلق بيئة داعمة وجاذبة للاستثمار تعتمد من المجلس الأعلى للاستثمار وبالتنسيق مع البنك المركزي والقطاع المصرفي:

- بزيادة نسبة الائتمان الممنوح للقطاع الخاص إلى ٥٠٪ خلال الخمس سنوات القادمة والإسراع بتطوير البيئة المعلوماتية على مستوى المحافظات لدعم التجارة الإلكترونية.
- وضع برنامج تنفيذي محدد لتسهيل حركة التجارة وإزالة القيود المعرقلة في المجال الجمركي من خلال ربط منظومة (نافذة) إلكترونيًا مع شبكات سلاسل الإمداد الدولية.
- إعداد خطة ترويج للاستثمار في ضوء الخطة الاستثمارية القومية وإعادة هيكلة دور مكاتب التميل التجاري وإعداد تقرير فوري من خلال الهيئة العامة للاستثمار عن كافة النصوص التشريعية غير المفعلة في قانون الاستثمار خاصة المتعلقة بتخصيص

الأراضـي وحوافز الاسـتثمار وتسـوية المنازعات ووضـع خطة تنفيذية لتفعيل هذه النصـــوص وإنقاذها خلال مدى زمني محدد ورفع هذا التقرير إلى المجلس الأعلى للاستثمار لمتابعة التنفيذ.

- توفير آلية لتلقي شكاوى المستثمرين لجهاز حماية المنافسة ومنع الاحتكار مع الدفع بسرعة إصدار تعديلات لقانون المنافسة رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠م.
- حوكمة الانفاق الاســتثماري والالتزام بســقف محدد لحجم الاستثمارات من أجل الحد من معدلات التضخم وإفساح المجال للقطاع الخاص.
- خلق ظروف اقتصادية وسياسية جاذبة وداعمة للاستثمار الأجنبي المباشر لتكون بديلاً عن التحول الخارجي.

٧- العمل على تحقيق الإصلاح المالي وتوفير الاستدامة المالية:

- معالجة العجز في الموازنة العامة من خلال التحول من الاقتصاد الريعي إلى الاقتصاد المتنوع، التنافسي، وتأهيل النظام الضريبي بتوسيع القاعدة الضـريبية بدلاص من زيادة الأعباء الضـريبية وتأهيل الكادر المســئول عن إعداد الموازنة لتحقيق التوازن الاقتصادي وتنفيذ برنامج الحكومة وفق متطلبات الخطة التنموية. والتوقف عن الاقتراض الذي يحد من التنمية المستدامة.

- وضـع مجموعة من الضـوابط المالية والرقابية التي يمكن أن تحد من إهدار المال العام.
- التنسيق بين سياسة إدارة الدين وبين السياسة المالية، والمشاركة في تمويل المشروعات الاستثمارية في الموازنة العامة (كسندات الإيرادات).
- تعزيز أدوات التمويل البديل مثل إدارة الأصـول المملوكة للدولة- الشـراكة بين القطاعين العام والخاص- السـندات الخضـراء – مبادلة الديون... وغيرها لتوفير الموارد المالية اللازمة لنشـر مبادئ الحوكمة.
- ضـمان شـفافية الموازنة العامة بنشـر وثائق الموازنة الشـاملة وإتاحتها للعامة بدون تعقيدات.
- تبسـيط القواعد واللوائح للحد من التعقيد في عمليات مؤسـسـات المالية العامة وقواعد الإدارة المالية مع تعزيز عمليات التدفيق والضوابط الداخلية وتعزيز الثقة فيها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- "العدالة الانتقالية والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية"، حقوق الإنسان، مكتب المفوض السامي، نيويورك، الأمم المتحدة، ٢٠١٤، ص ٤٣. https://www.ohchr.org19-6-2014,HR/PUB/13/5
- "تقرير عن الاقتصاد الرقمي وإعادة تشكيل المستقبل"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة الوزراء، ٢٩ يوليو، ٢٠٢٤م.
- إبراهيم شحاته: "الإطار القانوني للإصلاح الاقتصادي"، المحاضرة المتميزة رقم ٥، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة.
- إبراهيم وفاء سعد: "تأثير رؤية مصر ٢٠٣٠ على التنمية المستدامة (نموذج ARMA) والمؤشرات الكمية"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلد ٢٤، العدد٢، جامعة القاهرة، أبريل ٢٠٢٣م، ص ١١٧.
- أحمد إبراهيم عبد العزيز تمام: "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز كفاءة المنظومة الضريبية"، مجلة روح القوانين، المؤتمر العلمي الدولي الثامن التكنولوجيا والقانون، كلية الحقوق، جامعة طنطا، ٢٠٢٣، ص ٣٢٢.

- أحمد حمدي عبد الدايم: "الحوكمة في الموازنة وتطبيقاتها لتحقيق التنمية المستدامة بمصر -دراسة تحليلية ٢٠٠٠-٢٠١٤"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد ٧ العدد الرابع، ٢٠١٦، ص ص ٢٦٥-٢٨٠.
- أحمد مصطفى معبد: "الاقتصاد الرقمي بين النظرية والتطبيق"، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٨، ص ٦.
- أسامة سليمان محمد عبد الفتاح: "تطور مناخ الاستثمار في مصر في ضوء نتائج مؤشرات القيام بالأعمال ٢٠٢٠"، بحث مستخلص في رسالة دكتوراة، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، ٢٠٢٠م، ص ٦.
- أسامة عزت بيومي: "الإصلاح المؤسسي كمدخل للتنمية الاقتصادية – بالتطبيق على مصر"، رسالة ماجستير- كلية التجارة – جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ١٧.
- إسلام محمد البنا: "التنمية المستدامة والبيئة المؤسسية في مصر"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد١، العدد الأول والثاني والثالث والرابع، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٤، ص ١٩.
- أسماء عزت: "الإصلاح المؤسسي والحوكمة كركيزة أساسية لبناء الدولة المصرية الجديدة"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد ٢، العدد ٢، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، يوليو ٢٠٢٣م، ص ص ٩٦-١٠٢.

- أشـــرف محمد دوابة: الاقتصـــاد الإســـلامي مدخل ومنهج، القاهرة، ٢٠١٠،
ص ٣٠.
- الرؤية العربية للاقتصـــاد الرقمي، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، الإصدار رقم ٣٠، يناير ٢٠٢٠، ص ٤٤.
- اللجنة الوطنية الفرعية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، ٢٠٢٢.
- الهيئة العامة للاستعلامات، تقرير بعنوان: (إطلاق منظومة إلكترونية لتنمية القدرات بالجهاز الإداري للدولة"، ٥ يناير ٢٠٢٥م، www.sis.gov.eg
- أماني فوزي: "مفهوم الاقتصاد الرقمي"، المجلة القومية الاجتماعية، مجلد ٥٤، العدد ٣، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ٢٠١٧، ص ١٧٠.
- أمل صـــبري محمد جميل: "محددات نجاح التحول إلى الاقتصـــاد الرقمي في الدول النامية – دراسة حالة مصر"، رسالة ماجستير غير منشـــورة، معهد البحوث والدراســـات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ٣٥.
- إيمان الشـاعر: "الاقتصـاد المؤسـسـي الجديد مع التركيز على إمكانية تطبيقه في مجال العمل الجماعي في قطاع الزراعة المصـــري". شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، ٢٠٠٧.

- إيمان محمد الشاعر: "الاقتصاد المؤسسي الجديد في مجال العمل الجماعي في قطاع الزراعة المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.
- بشير عبد العظيم البنا وأحمد حسن زغلول وأحمد علي عبد الفتاح محمد: "مدخل مقترح لتطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج وأثره على النظام المحاسبي الحكومي في مصر"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٤٧، العدد ٢، ٢٠٢٣ ص ص ٤٢١-٤٤٦.
- بله باسي زكرياء: "الحوكمة وعلاقتها بالاستثمارات الأجنبية المباشرة، حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠١، ص ٢٣٤.
- بن عيني رحيمة ود/ رحمة حسنية: "الإصلاح المؤسسي كمدخل للتنمية الاقتصادية"، مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة أبو بكر بلقايد، العدد١، مجلد ٢، ٢٠١٥، ص ١٠٤.
- بنك راند للخدمات المصرفية (Rmb): "تقرير بعنوان (أفضل وجهات استثمارية واعدة في أفريقيا"، أغسطس، ٢٠٢٤م.
- بهاء شاهين: "مبادئ التنمية المستدامة"، القاهرة، الدار المصرية للاستثمارات الثقافية، ٢٠٠٠، ص ١٧.

- تغريد محمد عاطف الغندور: "التحول الرقمي ودوره في النمو الاقتصادي في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد ٥٣، العدد ١، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أبريل ٢٠٢٣، ص
- تقرير تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة في بلدان الإسكوا، تحليل النتائج الصادرة عن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، الأمم المتحدة، ٢٠٠١، ص ٤.
- تيسير محسن: "الإصلاح المؤسساتي"- الحوار المتمرن، العدد ١٣٥١، ملف ٢٠٠٥,١٠,١٥ لديمقراطية الإصلاح السياسي في العالم العربي، من الموقع: www.aheewar.org/debab/show.ort.aspaid=4818920/ 4/2011
- جغرافية التنمية، نخبة من خبراء التعليم، نماذج عالمية وتطبيقات عربية، الطبعة الأولى، القاهرة، الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٢١/٢٠٢٠، ص ١١ وما بعدها.
- جمال إبراهيم حسن: "الإطار المؤسسي اللازم لتفعيل آليات السوق في الاقتصاد المصري"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة جامعة سوهاج، مجلد ١٧، ديسمبر ٢٠٠٣، ص ص ٢٠٢-٢٠٦.
- خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعام المالي ٢٠١٥-٢٠١٦ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، يونيو ٢٠١٥، ص ١٢.

- رجب محمود ذكي أحمد: "دور معايير حوكمة الموازنة العامة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة"، مجلة روح القوانين، مجلد ٣٦، العدد ١٠٦، كلية الحقوق، جامعة طنطا، إبريل ٢٠٢٤م، ص ص ١١٤٠-١١٤٥.

- رضا عبد السلام: "محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة"، دارسة مقارنة لتجارب كل من شرق وجنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية مع التطبيق على مصر"، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٢من ص ٣٢١.

- رئاسة مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، تقرير بعنوان (أبرز التوجهات الاستراتيجية للاقتصاد المصري- حوار الخبراء)، ٢٠٢٣، ص ١٩.

- ريم بكر عبد الفتاح قنابر: "التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع الطاقة المتجددة بالتطبيق على مصر- فرص وتحديات"، مجلة روح القوانين، المؤتمر العلمي الدولي الثامن (التكنولوجيا والقانون)، كلية الحقوق، جامعة طنطا، ٢٠٢٣، ص ٦٠٣.

- زبير عياش: "الحوكمة لتحقيق التنمية المستدامة في أفريقيا من منظور الآلية الأفريقية للتقييم من قبل النظراء"، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة الجزائر، ٢٠١٣م.

- سامي محمود أحمد البحيري: "مداخل الإصلاح الإداري- التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء"، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي- لندن – المملكة المتحدة، ٢٠١١م، ص ٤٨.
- سمية بلغنو: "واقع الإصلاح المؤسساتي ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢-٢٣.
- سمية بلنغو: واقع الإصلاح المؤسساتي ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا – العدد العاشر، جامعة الشلف، الجزائر، ٢٠١٢، ص ٢١.
- سيد أحمد محمدين: "حلم مصر ٢٠٣٠م حكومة بلا أوراق – التحول الرقمي نقلة نوعية تحرر مصر من البيروقراطية والفساد الإداري"، إدارة الأعمال العربية، العدد ١٧، ٢٠٢٠، ص ٧.
- صلاح الدين عبد لنبي محمد: "إسهامات الطاقة المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة في مصر"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢.
- طارق الحصري: "الحوكمة في القطاع الحكومي- المؤشرات والممارسات في مصر خلال الفترة من ٢٠٠٦-٢٠٢١"، ورقة بحثية مقدمة عن الحكومة والوقاية من الفساد ومكافحته، العدد الأول، السنة الأولى، الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، سبتمبر ٢٠٢٤، ص ٣١.

- طارق مصطفى غلوش وحمدي جمال حمدي خلف: أثر العوامل المؤسسية على النمو الاقتصادي بالتطبيق على جمهورية مصر العربية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد ٤٧، مجلد ٢، كلية التجارة، جامعة المنصورة، أبريل ٢٠٢٣م، ص ص ٥-٦.
- عبد الرحمن بن فهد المطرف: "التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، مجلد ٣٦، العدد ٧، جامعة الملك سعود، يوليو ٢٠٢٠، ص ١٦٢.
- عبد العزيز عبد الله السنبل: "دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠١م.
- عبد الله بن جمعان الغامدي: "التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسئولية عن حماية البيئة"، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ٢٠٠٧، ص ٢.
- عرض لأهم رسائل المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي حول: "الحوكمة والتنمية المستدامة"، الفترة من ٣-٤ يونيو ٢٠٢٣م، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد ٣١، العدد الثاني، مصر، يونيو، ٢٠٢٣م.

- فيصل حمد المناور: "تقييم أوضاع المؤسسات في الدول العربية استنادًا على مؤشرات البيئة المؤسسية"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد٢، مجلد ١٧، ٢٠١٦، ص ص ١٣٩-١٦٢.
- كمال أمين الوصال: الفساد- دراسة في الأسباب والآثار الاقتصادية، مجلة عالم الفكر، مجلد ٢٣٨، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠٠٩، ص ٣٢٩.
- ماجدة شلبي: "المالية العامة – قضايا ورؤى معاصرة في ظل التحول في دور الدولة"- مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٦.
- ماجدة شلبي: "المالية العامة، قضايا معاصرة ورؤى جديدة في ظل التحول في دور الدولة"، كلية الحقوق، جامعة بنها، ٢٠١٣، ص ٣٢.
- محمد أحمد مطر وولاء البلتاجي ومحمد إبراهيم الجوهري: "قياس العلاقة بين الحوكمة والنمو الاقتصادي في مصر خلال الفترة (١٩٩٦م- ٢٠٢١م)"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد ٤، المجلد ٢٤، جامعة القاهرة، أكتوبر ٢٠٢٣م، ص ٦١.
- محمد رياض الغنيمي: "التنمية الاقتصادية وقضاياها المعاصرة"، مكتبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٠١.

- محمد سعد محمود عبد الرحيم: "أثر جودة المؤسسات على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر على مصر دراسة قياسية للفترة من ١٩٩٦- ٢٠٢٠"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزء الرابع، كلية التجارة، جامعة دمياط، يوليو ٢٠٢٣م، ص ١٦٦.
- محمد عبد البديع: "اقتصاديات حماية البيئة"، دار الأمين للطباعة، القاهرة، ٢٠٣، ص ص ٣١٥-٣١٧.
- محمد عبد الشفيع عيسى: "دور السياسات المالية والنقدية في مجال الإصلاح الاقتصادي"، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٤٧٩- يوليو ٢٠٠٥، ص ص ٥٩-٦١.
- محمد عبد الوهاب طاحون: "البنوك التجارية واستهداف التنمية المستدامة- دراسة مقارنة مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢٧.
- محمد عمر عبد الفتاح: "مفهوم ومؤشرات الاقتصاد المؤسسي الجديد وأداء الإدارة العامة في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد العالي للعلوم الإدارية بالقطامية، العدد ٥٣، مجلد ٣، أكتوبر ٢٠٢٣، ص ١٠٧.
- محمد فتحي عبد الغني: "تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، مجلد ٥٠، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٢٠، ص ٤٢٩.

- محمد ماجد خشبه وعصام الجوهري وأحمد الدسوقي: "تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي في مصر"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مجلد ٣٠، العدد ٤، معهد التخطيط القومي، ديسمبر ٢٠٢٢م، ص ص ٩٣-٩٤.
- محمد محمد إبراهيم عبد اللطيف: "واقع التحول الحكومي الرقمي في مصر ومتطلبات تطبيقه"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية- دورية علمية محكمة، مجلد ٩، العدد١، كلية الحقوق، جامعة مدينة السادات، مارس ٢٠٢٣، ص ٨٠.
- محمود محمد العجلوني: "أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة الحدود الشمالية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الخامس، العدد الثاني، الجزء الثالث، كلية التجارة، جامعة دمياط، يوليو ٢٠٢٤م، ص ٥٢١.
- محمود محمد وآخرون: "منشآت الأعمال والتحول الرقمي"، المجلة المصرية للمعلومات، العدد ٢١، ٢٠١٨، ص ٢٥.
- محمود محمود عرفان سرحان: "الموازنة التشاركية وتلبية احتياجات القرى الأولى بالرعاية"، المجلة العلمية للسياسات العامة ودراسات التنمية – مجلة دراية، مجلد ١، العدد ٢، الاتحاد المصري لسياسات التنمية والحماية الاجتماعية، أكتوبر ٢٠٢٢م، ص ص ١٣-٤٨.
- مدحت نافع: "أولويات الإصلاح المؤسسي"، مقالة منشورة بجريدة المصري اليوم، العدد ٧٣٥٠٠ بتاريخ ٣/٨/-٢٠٢٤م.

- مهاب محمد محمد زيدان: "دور التحول الرقمي في تحقيق الشمول المالي"، مجلة روح القوانين، المؤتمر العلمي الدولي الثامن التكنولوجيا والقانون، كلية الحقوق، جامعة طنطا، ٢٠٢٣، ص ٣٨١.
- مؤتمر وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري مع الأمم المتحدة للشئون الاقتصادية والبيئية في القاهرة، ٢٠١٦/١٠/١٤م.
- نهلة حمد أحمد، العلاقة بين الحوكمة والنمو الاحتوائي، رسالة دكتوراة، كلية ا لاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٧، ص ١٢ وما بعدها.
- هبة الله عادل عبد الرحيم: "المساءلة كآلية للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد ٢٧، العدد ٣، جامعة الفيوم، إبريل ٢٠٢٢م، ص ١٨٨.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية- تقرير بعنوان (ورشة عمل حول أداء مصر في مؤشرات الحوكمة الدولية بالتعاون مع مشروع الحوكمة الاقتصادية)، ١ يونيو ٢٠٢٤م.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، تقرير بعنوان (تطبيق شارك ٢٠٣٠)، https://sdgs.un.org/partnerships/shark-2030.

- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: تقرير بعنوان (ورشة عمل حول مؤشر حوكمة آلية مراجعة النظراء الأفريقية)، ٢٠ ديسمبر ٢٠٢٢م.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، مصر، ٢٠٢٣م.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Akinic, A, Usta, S, & Kaplan, E.A: "The relationship between growth and institutional variables" A panel cointegration analysis for Eu countries, Journal of the Knowledge Economy, 2022, PP. 11-25
- Al Sayed, O. Samir, A. and Anwar, H.H, (2021): "Assessing Fiscal Sustainability in Egypt" a comparative study" Review of Economics and Political science, Vol 6, No. 4. PP. 292-310.
- Ali Abdel Cardir Ali: "Growth, poverty and institutions n", is there missing link? Arab planning institure, 2006, PP 8-10.
- Benito, B, and F. Bastida: "Budget Transparency Fiscal performance and Political turn out An International

Approach", Public Administration Review 69 (3), 2009, PP. 403-417.

- Chu,K, Y: "Collective values behavioral noms and rules building institutions for economic growth and poverty reduction, No 98, 2001, Wider Discussion paper.
- D. North: "Institution Institutional Change and Economiec preference Cambridge university press.
- Dan Cristian: "Duran the components of sustainable development – a possible approach", 4th world conference in Business, Econoimcs and Management, WCBEM, Politehnica univer, sity Timisoara, Management Faculty Romania, 2015, PP. 807-808.
- Dietz, S. and Neumayer, E and Inclra D.S: "Corruption The resource course and genuine saving, Enviroment and Development Economics", Number 12, 2007.
- Domokos, L, & Pulay, G: "Sustainable Budget and the sustainability Appearing in the Budget", PENZGYI

SZEMLE/PUBLIC Finance Quarterly, 65 (SP2), 2020, PP 25-56.

- Douglass G North: "The New institutional economy", Taking stock locking ahead, Journal of economic literature, September 2000, PP 596-604.
- Douglass.G. North: "The New institutional economic and development", leacture Eassy, Washington. University USA, 1991, P1.
- El-Husseiny, I. "A. Budgetary institution and Fiscal performance in Egypt", is there aa link? Public Budgeting & Finance, 36 (1), 2016, PP. 85-105.
- Forsker Stland sforkening, Thorstein Veblen – A Critic of Society, "Tradition and Techonolgy", Eastern Norway Research in statute, 2006, P. 2.
- Geissel, Birgitte: "How to improve the Quality of Democracy experience with participatory innovations at the local level in Germany", Germany polities and society, 93 (27) 2009, PP. 51-71.

- Guofano, G: "Digital Business models map", The most popular Digital Business model Types.
- Imf (international monetary fund): fiscal monitor, curbing corruption, Washington, D.C, International Budget partnership, open survey, may, 2019.

  https://www.internationalbudget.org/open-budget-surbey
- Juswanto & Simms, Wawan, Rebcca: "Fair Taxation in the Digital Economy, Abd, institute, Policy Brief, No 5, December, 2017, P1.
- Khan, M. H: "Governance, Economic Growth and Development Since the 1960" un Desa Working paper No. 54, Desa: New York Ny USA, 2007.
- Kovac, M: "Institutional development, transition cost and economic evidence from across – country investigation" Journal of Institutional Economics, 12 (1), 2016, PP. 129-159.

- Landes, D.S: "The Wealth and poverty of nation": Why some are so rich and some so poor, New York, Norton, 1998. P. 15.
- Mahka, G, IPSAS, A Gurarantеed way of Quality Government Financial Reporting? A Comparative Analysis of the Existing Cash Accounting and IPSAS Based Accounting Reporting, international Journal of Financial Economics, Vol 3, No3, 2014, PP. 134-141.
- Matt, G, Hess, T & Benlian A: "Digital Transformation Stategies", Business & information systems engineering, 57, (5), 2015, PP. 339-343.
- N. El-Milkawy: "Institutional Reform Egypt"- unpublished paper – Cairo – 2025- P. 18.
- Naztaz M-Hussein, New Egyptian investment low: eyes on sustainability and fancilitation, article, investment. Treaty news, at 17/10/2018. Link https://www.iisdorg/itn/enaccessedon 27-3-2021.
- North, D.C: "A transaction cost theory of politics", Journal of Theoretical Politics, 1990, 2 (4).

- OECD: "The Digital Government Framework", OECD, Going Digital Policy, Paris, 2019.
- Organization of Economic cooperation and development [OECD]: "Building are effective, accountable, and inclusive institutaions for all" OECD, Element 6, 2015, Events paper1,1
- Saidi, H, Rachdi, H, Q magdmi, N: "Revisiting the role of governance and institutions in the impact of financial liberalization on economic growth using th PSTR model", panoeconmicus, 64 (3), 2017, P.P 315-336.
- Seligson, D.A & Mc Cansts, A.E "Coevoling instituions and the parad of informal constrains" Journal of institutional Economics, 17 (3), 2021, PP. 359-378.
- Tarek, B.A Q Ahmed, Z: "Governance and economics performance indeveloping countries studies and research, 2013, 2013, P1.
- The Egyptian Center for Economic Studies [ECES]: "ANNUAL Report 2023".

- United Nations Division for Public Economics and public Administration and American Society for Public Administration: "Benchmarking E-government: A Global Perspective – Assessing the UN member States, 2002, P.1.
- Visser, W & Courtice, P: "Sustainability leadership linking theory and practice, Electronic Jounnal, 2011, Retrieved form. https://www.researchgate.net/publication/228320235sustainabilityleadershiplinigtheoryandpractice
- Wathon Hamiton: "The institutional approach to economic Theory", The American Economic Review 9.1, 1919, P.P. 309. 309-318.
- Word Bank (W.B): middle East and Nort Africa: Public employment and governance in MENA, Report ACS 18501, World Band, Washington, D.C, 2016.P.86.