مجلة بحوث الأعمال

https://abs.journals.ekb.eg

المعهد العالى للإدارة وتكنولوجيا المعلومات

بكفر الشيخ

العدد: الثاني

المجلد: الثاني

يوليو ٢٠٢٥

دور الحوكمة الرشيدة في دعم وتفعيل التنمية الاقتصادية المستدامة

د / ماجد عبد العظيم حسن قابيل

أستاذ الاقتصاد المساعد –معهد أكتوبر العالي للاقتصاد –مدينة

الثقافة والعلوم –٦ أكتوبر

المستخلص:

تتناول هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة و التنمية الاقتصادية المستدامة في مصر ، وتستند هذه الدراسة إلى المنهجية الوصفية التطبيقية لتحليل العلاقة بين مؤشرات الحوكمة الرشيدة في مصر و دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وذلك من خلال قياس مؤشرات الحوكمة وعلاقتها بالنمو الاقتصادي، وتوصلت الدراسة الى أن العلاقة كانت غير مستقرة بين كل من مؤشرات الحوكمة بأبعادها المختلفة وبين النمو الاقتصادي؛ حيث يمكن –بشكل عام– تقسيم الفترة الزمنية محل الدراسة إلى ما قبل عام ٢٠١٣ وما بعده. وهذا ما يؤكده معامل الارتباط بين المتغيرات، والذي يوضح تبدل إشارة المعامل قبل ثورة ٣٠ يوليو وبعدها في أغلب المؤشرات؛ كما توصلت الدراسة الى أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الدولة ومنها: تداخل المهام والمسؤوليات بين مختلف الجهات الإدارية، وضعف تفعيل التشريعات، هذا بالإضافة إلى مجموعة من التحديات الاقتصادية، والمؤسسية، والتشريعية، والديموجرافية، كما أن هذه التحديات قد أثرت سلبًا في التنمية الاقتصادية المستدامة في مصر ، وعليه فقد قدمت الدراسة مجموعة من السياسات المقترحة والإصلاحات المؤسسية الشاملة؛ لتعزيز الحوكمة الرشيدة في مصر.

الكلمات الدالة:

الحوكمة الرشيدة – التنمية الاقتصادية المستدامة – النمو الاقتصادي– مؤشرات الحوكمة.

مجلة بحوث الاعمال ـــ
(PRINT): ISSN 3009-6308 ١٣٢١ (ONLINE): ISSN 3009-7738

الإطار العام للبحث

١-مقدمة ومشكلة البحث:

تلعب الحوكمة الرشيدة دورًا جوهريًا في تفعيل ورفع التنمية الاقتصادية المستدامة؛ حيث تتضمن الحوكمة مبادئ عديدة مثل: العدالة، والمشاركة، والشفافية، وسيادة القانون، والمساءلة، وإذا تم تطبيق هذه المبادئ بفاعلية وكفاءة، فإنها ستسمح بتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة الشاملة. واعترافًا منا بالدور المهم الذي تلعبه الحوكمة وكفاءة المؤسسات في عملية التنمية، فإن الهدف١٦ من أهداف التنمية المستدامة يسعى إلى ضمان السلام، والعدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة، وشاملة على جميع المستويات. ويركز هذا الهدف على تحقيق الاستقرار، وضمان حقوق الإنسان، وتعزيز الحوكمة القائمة على سيادة القانون من خلال ضمان المساواة في الوصول إلى العدالة للجميع، وإنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة، وحماية الحريات الأساسية، والحد من الفساد، وضمان وصول المواطنين إلى المعلومات، واتخاذ القرارات بطريقة سريعة الاستجابة وشاملة.

وقد بدأت مصر في التركيز على تحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة منذ عام ٢٠٠١، وذلك من خلال المبادرة التي أطلقتها وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية في هذا العام؛ ويأتي ذلك إدراكًا من الدولة المصرية بأن الاصلاح الاقتصادي يتطلب تطوير إطار تنظيمي ومؤسسي يحكم عمل القطاع العام و الخاص، و المجتمع المدني، ويضمن التزام مصر بالقواعد الدولية، وبمعايير الحوكمة المتعارف عليها، كما تعد مصر من أوائل دول الشرق الأوسط التي طبقت مبادئ الحوكمة الرشيدة، وقد نتج عن تطبيقها العديد من النتائج الاقتصادية بما في ذلك زيادة الشفافية، تراجع الفساد، وجذب الاستثمارات الجديدة، سواء المحلية أو الأجنبية، فضلًا عن دعم التنمية الاقتصادية المستدامة الشاملة.

وبشكل عام، تعتبر الحوكمة الرشيدة أساسًا لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة والشاملة، فهي تضمن أن تكون المؤسسات العامة والخاصة أكثر كفاءة وشفافية، وأن يتم حماية حقوق جميع الأطراف المعنية، وأن يتم استخدام الموارد بطريقة فعالة وعادلة.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسة التالية: الى أي مدى يؤدي تطبيق الدور الرشيد والفعال للحوكمة في رفع وتفعيل التنمية الاقتصادية المستدامة في مصر؟

٢-أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تؤديه الحوكمة الرشيدة في التأكيد على حسن الأداء المالي والإداري، فضلًا عن دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال دعم الأداء الاقتصادي وجذب الاستثمارات، والقدرة على المنافسة على المدى القصير والطويل.

٣-أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحديد دور الحوكمة الرشيدة في تفعيل ورفع وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في مصر، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية هي:

١- عرض مفاهيم الحوكمة الرشيدة والتنمية الاقتصادية المستدامة.

٢- التعرف على الدور الذي تؤديه الحوكمة الرشيدة في سبيل تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في مصر.

٣- عرض التحديات التي تحول دون تطبيق الحوكمة الرشيدة والتوصـــل لمحاور مقترحة لدعم وتحفيز دور الحوكمة وزيادة فعالية التنمية الاقتصادية المستدامة في مصر.

٤-الدراسات السابقة:

١- دراسة (تباني، ٢٠١٥)، وتهدف الدراسة الى توضيح مفهوم الحوكمة وطريقة قياسها. وتحديد مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوضيح دور الحوكمة في جذب الاستثمارات وتطوير مناخ الاستثمار، وتسليط الضوء على واقع الحوكمة في الدول العربية ومنطقة شمال أفريقيا وانعكاس ذلك على حجم تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، وقد أظهرت النتائج تدني مستوى الحوكمة في الدول العربية المنتمية لشمال أفريقيا، وذلك بسبب الفساد وعدم الاستقرار السياسي مما أفقدها جاذبيتها كمنطقة استراتيجية للاستثمار الأجنبي المباشر، وجعلها غير قادرة على منافسة باقي دول العالم.

٢- دراسة فرح ضياء حسين مبارك (٢٠١٦)، بعنوان عقابيل سياسات حوكمة الاصلاح، وتناولت هذه الدراسة مناقشة سياسات حوكمة الإصلاح الإداري والسياسي والمؤسسي، وتناولت الدراسة أيضًا شفافية الحوكمة وأشكال تطبيقها، ومدى جهوزية الدولة لتطبيق الحوكمة، وتأثير العوامل الاقتصادية والسكانية والاجتماعية والتكنولوجية ومؤسسات الدولة الرسمية وغير الرسمية على تطبيق الحوكمة، وتوصلت الدراسة لبعض النتائج وهي: أن الحوكمة لها اتجاهين: الاتجاه الإيجابي: الحوكمة تعمل على تفعيل آليات لخدمة المجتمع، من خلال تفعيل الشفافية، الاتجاه السلبي: أن الحوكمة يمكن أن تتحول إلى عملية هادمة لو تم استعمالها بطريقة غير صحيحة.

٣- دراسة مصعب موسى و أحمد القصار (٢٠٢٤)، بعنوان الحوكمة وأهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في الدول العربية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر مؤشرات الحوكمة الجيدة الصادرة عن البنك الدولي في مدى تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ٢١ دولة عربية خلال الفترة ما بين ٢٠٠٠ و٢٠٢٢، كما حاولت الدراسة استكشاف دور حجم الحكومة كوسيط ما بين الحوكمة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر لمعظم مؤشرات الحوكمة الفرعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وكذلك إلى وجود دور محدود لحجم الحكومة كمتغير وسيط في النموذج، كما أظهرت النتائج وجود أثر سلبي لاضطرابات الربيع العربي في العلاقة ما بين الحوكمة و تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٥-منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إلى تحليل العلاقة بين مؤشرات الحوكمة الدولية وكل من معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي كمؤشر للبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة الشاملة في مصر.

٦-خطة البحث:

تم تقسيم البحث الى أربعة فصول وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: ماهية الحوكمة الرشيدة والتنمية الاقتصادية المستدامة.

الفصل الثاني: مؤشرات الحوكمة الرشيدة في مصر ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

الفصل الثالث: الفرص الكامنة والتحديات التي تحول دون تطبيق الحوكمة الرشيدة وزيادة فعالية التنمية الاقتصادية المستدامة في مصر.

الفصل الأول: ماهية الحوكمة الرشيدة والتنمية الاقتصادية المستدامة.

١.١. ماهية الحوكمة الرشيدة:

الحوكمة الرشيدة هي إطار عمل لضمان إدارة المؤسسات والهيئات العامة والخاصة بشكل فعال ومسؤول، بما يحقق الشفافية، المساءلة، العدالة، والمشاركة، وتعتمد الحوكمة الرشيدة على مجموعة من المبادئ التي توجه سلوك الدولة والمؤسسات وتضمن تحقيق أهدافها بطريقة أخلاقية ومستدامة. (شيماء خالد، ٢٠٢٤، ص٣١٧)

الحوكمة الرشيدة هي مفهوم يعكس أسلوبًا مبتكرًا ومستدامًا لإدارة الشؤون واتخاذ القرارات في العديد من السياقات، بما في ذلك القطاع العام والقطاع الخاص والمنظمات غير الربحية. تتميز الحوكمة الرشيدة بتوجيه الأنشطة والقرارات بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، والفعالية.

كما تعني الحوكمة الرشيدة ضمان وجود إدارة فعالة ومسؤولة للهيئات والمؤسسات مما يحقق التوازن بين مختلف مصالح الأطراف المعنية ويعزز الثقة بين الأفراد. وتعتمد هذه المفهومية على تحقيق الشفافية والنزاهة في صنع القرارات، وتحميل المسؤولية عن السلوكيات والافعال، وتضمين جميع أطراف المجتمع في عملية صنع القرارات بشكل عادل وشامل.(مليكة هنان، بواب بن عامر٢٠١٧، ص ٢١٥)

بوجود الحوكمة الرشيدة، تكون الهياكل التنظيمية سواء كانت حكومية أو خاصة أو مجتمعية، تصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية بشكل

فعّال، وتعزز الابتكار والتنمية المستدامة، وبالتالي يمكن بناء مجتمعات قوية واقتصادات مزدهرة تعكس تطلعات الجميع وتحقق العدالة الاجتماعية والاقتصادية. (خلوف عقيله، ٢٠١٧، ص ١٩٨)

أهمية الحوكمة الرشيدة:

تتجلى أهمية الحوكمة الرشيدة في دورها الحيوي في بناء مجتمعات قوية واقتصادات مستدامة. حيث تعمل آليات الحوكمة الفعالة على تحقيق العديد من الفوائد التي تسهم في رفاهية الأفراد واستقرار المجتمعات، ومن أبرز هذه الفوائد: (عمر حمزة التركماني، ٢٠١٨، ص٣٦)

١. **بناء الثقة والاستقرار:** تعمل الحوكمة الرشيدة على بناء الثقة بين المؤسسات والأفراد، مما يعزز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

٢. **تحقيق التنمية المستدامة:** وذلك من خلال توجيه الاستثمارات نحو البرامج والمشاريع التي تخدم مصلحة الجميع، كما تساهم الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة الشاملة على المدى الطويل.

٣. **مكافحة الفساد وتحقيق النزاهة:** تساهم الحوكمة الرشيدة في تقليل حالات التلاعب والغش الفساد، وذلك من خلال إقرار سياسات وآليات تعزز الشفافية وتحمل المسؤولية.

٤. **تحقيق العدالة الاجتماعية:** وذلك عن طريق ضمان توزيع الموارد والفرص بشكل عادل، كما تعمل الحوكمة الرشيدة على تحقيق العدالة وتقليل الفجوات الاجتماعية بين جميع شرائح المجتمع.

٥. **جذب الاستثمارات وتعزيز النمو الاقتصادي:** وذلك من خلال توفير بيئة استثمارية مستقرة ومشجعة يمكنها أن تعزز النمو الاقتصادي وتجذب الاستثمارات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى معيشة المواطنين.

باختصار، تعتبر الحوكمة الرشيدة عاملًا أساسيًا لتعزيز الاستقرار والازدهار في المجتمعات وتحقيق التنمية الشاملة والعادلة.

<u>مبادئ الحوكمة الرشيدة:</u> (محمد ياسين غادر(٢٠١٢)، ص ص ١٠-١٥)

١. **الشفافية:** يعني هذا المبدأ ضرورة فتح البيانات والمعلومات للجميع، وتوفير الوصول الكامل للمعلومات المرتبطة بعمليات اتخاذ القرار، فالشفافية تسهم في تعزيز المساءلة والشفافية في العمليات الحكومية والمؤسساتية وبناء الثقة بين الأفراد والمؤسسات.

٢. **المساءلة:** تعتبر المساءلة جوهرًا أساسيًا للحوكمة الرشيدة، حيث تتطلب الحوكمة تحمل المسؤولية عن الافعال والقرارات وتحميل الآخرين المسؤولية عن تصرفاتهم. وتشمل المساءلة أيضًا وجود آليات فعّالة للرقابة والتقييم المستمر.

٣. **العدالة** : يشير هذا المبدأ إلى ضرورة توزيع الموارد والفرص بشكل عادل، مع عدم وجود احتكار أو تمييز لفئة معينة. فالعدالة تضمن تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الجماعات والأفراد في المجتمع.

٤. **المشاركة:** يعتبر مبدأ المشاركة أحد أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث يهدف هذا المبدأ إلى ضمان إشراك جميع الأطراف المعنية في عمليات اتخاذ القرار التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم، كما يجب أن يشمل عمليات اتخاذ القرار لجميع الأطراف المعنية، وضمان مشاركتهم في صنع القرارات المؤثرة في مستقبلهم، بالإضافة الى ذلك فإن المشاركة الشاملة تعزز التعاون بين الأفراد والمؤسسات و تعزز شعورهم بالانتماء.

٥. **الفعالية:** الفعالية تعني استخدام الموارد بشكل مناسب وتحقيق أقصى فائدة من الجهود المبذولة، ويهدف هذا المبدأ إلى تحقيق الأهداف والمخرجات بأقل تكلفة ممكنة، مع تحقيق أعلى قيمة مضافة للمجتمع.

باستخدام هذه المبادئ، يمكن للمجتمعات والمؤسسات تحقيق التنمية المستدامة الشاملة وبناء بيئة عادلة ومزدهرة للجميع.

<u>أمثلة على تطبيق الحوكمة الرشيدة</u>: (مديحة فخري محمود محمد، ٢٠١١، ص ٤٩)

مجلة بحوث الاعمال ـــ

مجلة بحوث الاعمال ـــ

٢. **القضاء على الجوع وتحقيق الأمن الغذائي:** يهدف هذه الهدف إلى تحسين التغذية وزيادة إنتاجية الزراعة، وضمان توافر الغذاء الآمن والمغذي بشكل كافٍ للجميع.

٣. **ضمان صحة جيدة ورفاهية للجميع:** يهدف هذه الهدف إلى تعزيز صحة الناس وتوفير الحماية المالية من المخاطر الصحية، وضمان حصول الجميع على خدمات الرعاية الصحية الأساسية.

٤. **ضمان تعليم جيد وفرص تعلم مستدامة للجميع:** يهدف هذه الهدف إلى تعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع، وضمان توفر التعليم الجيد والنواتج التعليمية للأطفال والشباب.

٥. **تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والفتاة:** يهدف هذه الهدف إلى تعزيز مشاركة النساء في جميع المجالات واتخاذ القرارا، وإزالة جميع أشكال التمييز والعنف ضد النساء والفتيات.

٦. **ضمان توافر مياه نظيفة وصرف صحي للجميع:** يهدف هذه الهدف إلى إدارة الموارد المائية بشكل مستدام وضمان توافر المياه النظيفة وخدمات الصرف الصحي الملائمة.

٧. **ضمان وصول الجميع إلى الطاقة المستدامة والميسرة:** هيدف هذه الهدف إلى تعزيز الكفاءة الطاقوية واستخدام مصادر الطاقة المتجددة وتوفير الوصول الشامل للجميع إلى الطاقة المستدامة والميسرة.

٨. **تعزيز النمو الاقتصادي الشامل والمستدام والشغل اللائق:** يهدف هذه الهدف إلى خلق فرص عمل لائقة ومستدامة للجميع وتعزيز النمو الاقتصادي الشامل والمستدام.

٩. **بناء البنية التحتية المتينة وتعزيز الصناعة والابتكار:** يهدف هذه الهدف إلى تعزيز الصناعة وتحفيز الابتكار وتعزيز الاستدامة البيئية وتوفير البنية التحتية المتينة والمستدامة.

مجلة بحوث الاعمال ـــ

مجلة بحوث الاعمال ـــ

تلتزم مبادئ التنمية المستدامة بتعزيز جودة الحياة للأجيال الحالية والقادمة، وضمان استدامة النمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وذلك من خلال تبني هذه المبادئ، يمكننا بناء مستقبل أفضل وأكثر استدامة للجميع.

التحديات التي تواجه التنمية المستدامة:

تواجه التنمية المستدامة العديد من التحديات التي تعيق تحقيق أهدافها بشكل كامل، وفيما يلي نلقي الضوء على بعض هذه التحديات: (رحيمة و حسنية، ٢٠١٥، ص ص ١٠٢-١٠٣)

١. **التحديات البيئية:** تشمل نضوب الموارد الطبيعية والتلوث البيئي وتدهور التنوع البيولوجي، ومن أجل التصدي لهذه التحديات يتطلب اتخاذ إجراءات قوية لتحقيق الاستدامة البيئية، والحفاظ على البيئة.

٢. **التحديات الاقتصادية:** تواجه التنمية الاقتصادية المستدامة تحديات كبيرة، أبرزها البطالة والفقر وعدم المساواة .لتحقيق التنمية المستدامة، يجب تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي والتوزيع العادل للثروة والفرص.

٣. **التحديات الاجتماعية:** التحديات الاجتماعية المتعلقة بتعزيز التعليم والرعاية الصحية والحد من الفقر والتمكين الاجتماعي هي قضايا أساسية تتطلب معالجة شاملة .يجب أن يتم ذلك من خلال توفير فرص متساوية وعادلة للجميع، وتعزيز المشاركة المجتمعية.

٤. **التحديات المؤسساتية:** التنمية المستدامة تتطلب جهودًا مؤسسية لمكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة، بما في ذلك إصلاحات مؤسسية لضمان المساءلة والشفافية وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني.

٥. **التحديات الثقافية والتوعية:** يجب التثقيف وتبني قيم الاستدامة في المجتمع، وتعزيز الوعي حول أهمية التنمية المستدامة، وبالتالي ينبغي تعزيز الثقافة المستدامة، وتشجيع التغييرات في السلوكيات والعادات الاستهلاكية.

لتحقيق التنمية المستدامة، يجب التعامل مع التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية بشكل جاد، وتبني استراتيجيات متكاملة تجمع بين هذه الأبعاد .يتطلب ذلك التعاون والتنسيق بين

مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك الحكومات، والمؤسسات، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص.

الفصل الثاني

مؤشرات الحوكمة الرشيدة في مصر ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

تُعتبر الحوكمة الرشيدة في مصر ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، فهي تساهم في تحقيق الشفافية، والمساءلة، ومكافحة الفساد، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وزيادة الثقة في المؤسسات، وبالتالي تحفيز النمو الاقتصادي وجذب الاستثمارات، كما تضمن الحوكمة الرشيدة تلبية احتياجات المجتمع، وتوزيع الموارد بعدالة، مما يعزز التنمية المستدامة على المدى الطويل.

وقد أكدت الدولة المصرية على بناء الجمهورية الجديدة وتأهيل العنصر البشري من خلال المشروعات القومية لتحقيق التنمية المستدامة، وتجسيد ذلك في رؤية مصر ٢٠٣٠، ولذلك يركز هذا البحث على الهدف السادس عشر من رؤية مصر ٢٠٣٠، والذي يتعلق بحوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية.

٢.١. مؤشرات الحوكمة الرشيدة:

تتمثل مؤشرات الحوكمة في التالي: (سليمة بن حسين، ٢٠١٥، ص ١٨٨)

١. **مشاركة المواطن ومؤسسات المجتمع في الشأن العام:** أي أن يكون للأفراد رأي في صنع القرار سواء بطريقه مباشرة أو غير مباشرة (عن طريق مؤسسات الوساطة المشروعة) وهذه المشاركة تقتضي:

- توافُر القوانين التي تضمن حرية تشكيل الأحزاب والجمعيات والأحزاب، والمشاركة في الحياة العامة، وحرية التعبير.
- وجود أُطر ومؤسسات يمكن من خلالها المشاركة في الشأن العام.

٢. **الشفافية:** تتحقق الشفافية من خلال الافصاح عن الأنشطة وأهدافها ومصادر تمويلها، وهي عنصر أساسي في الحكم الرشيد، وتقوم على مبدأ ضمان عدم وجود

أمور مخفية في الشأن العام عن المواطن، وبهذا فهي تعني الوضوح في سير العمليات والوظائف العامة.

٣. **المساءلة:** تعني المسؤولية أن يكون متخذو القرار في كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، مسؤولين أمام دوائر محددة ذات علاقة وأمام المواطن والجمهور، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في هذه المؤسسات، والتي يجب أن تكون مسؤولة أمام كافة الأطراف المشاركة في المجتمع.

٤. **التوافق في الآراء:** ان الحوكمة تعني الوساطة بين المصالح المختلفة في المجتمع بهدف الوصول إلى توافق واسع حول ما هو في مصلحة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة .هذا يشمل تحديد الأهداف، وضع الخطط، وإدارة الموارد بطرق فعالة وعادلة، مع الأخذ في الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية.

٥. **الفاعلية والكفاءة:** أن تحقيق الأهداف المرجوة في أي مؤسسة يتطلب الاستخدام الفعال والذكي لجميع الموارد المتاحة حتى يمكن الحصول على النتائج المرجوة، وهذا الاستخدام الأمثل لا يتم إلا عندما يتشارك جميع الأطراف المعنية في تحديد الاحتياجات ووضع الخطط وتنفيذها.

و فيما يتعلق بالعلاقة بين الحوكمة الرشيدة ومؤشرات التنمية الاقتصادية، يتم تناول التنمية من خلال بعدين: البعد الاقتصادي الذي يتم قياسه بمعدل التغير في الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي، والبعد الاجتماعي والذي يمكن قياسه بمؤشر التنمية البشر (HDI) ، وفي هذا البحث سيتم التركيز على البعد الاقتصادي فقط.

تصدر العديد من المؤسسات الدولية مؤشرات مختلفة تعكس أبعادًا متعددة للحوكمة، ومن هذه المؤشرات تلك الصادرة عن البنك الدولي، ومؤشر مدركات الفساد، واستبيان الأمم المتحدة عن أداء الحكومة الإلكترونية، ومؤشر إبراهيم عن الحوكمة الإفريقية، ويمكن كذلك الاستناد إلى مؤشرات سهولة ممارسة الأعمال كمؤشر للبيئة التنظيمية للعمل.

ويتناول البحث بالتحليل العلاقة بين المؤشرات المختلفة للحوكمة والتنمية الاقتصادية، وذلك على النحو التالي:

مجلة بحوث الاعمال ـــ

(Ahmed Qader (2020), pp. 37– 54)

٢.٢.العلاقة بين الحوكمة والنمو الاقتصادي:

مؤشرات البنك الدولي:

هي مجموعة البيانات الأكثر شمولًا حول الحوكمة، و التي تعكس ثلاثة أبعاد مختلفة: أولًا، العملية التي يتم من خلالها اختيار الحكومات ومراقبتها واستبدالها، وثانيًا، قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات سليمة بشكل فعال؛ وأخيرًا، احترام المواطنين ونوعية المؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها.

تقيس مجموعة البيانات ستة مؤشرات: الصوت والمساءلة، و الاستقرار السياسي وغياب العنف/ الإرهاب، و فاعلية الحكومة، والجودة التنظيمية، و سيادة القانون، ومكافحة الفساد. (المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة (٢٠٢٣)

١. **الصوت والمساءلة:** يعكس هذا المؤشر التصور حول مدى قدرة مواطني الدولة على المشاركة في اختيار حكومتهم، وكذلك حرية التعبير، وحرية تكوين المجموعات، ووسائل الإعالم الحرة. وقد وصل المؤشر إلى أعلى درجة (أدنى قيمة سلبية) (– ٠.٧٦) عام ٢٠١٢ بعد ثورة يناير ٢٠١١، ثم ارتفع عام ٢٠١٣ نظرًا لحدوث الانتخابات الرئاسية الحرة في البلاد في العام نفسه ثم انخفض المؤشر مرة أخرى في اتجاه تنازلي وصولًا إلى (–١.٤٥) عام ٢٠٢٢.

٢. **الاستقرار السياسي وغياب العنف أو الإرهاب:** يقيس المؤشر التصور الخاص بإحتمالية عدم الاستقرار السياسي أو العنف، بما في ذلك الإرهاب وقد أظهر تحسنًا طفيفًا عام ٢٠٠٨ حيث سجل أعلى درجة (أدنى قيمة سلبية)–٠.٥١، ومنذ ذلك الحين بدأ المؤشر في الانخفاض ووصل عام ٢٠١٣ إلى أقل قيمة (–١.٦٤) في أعقاب ثورة يناير وعدم الاستقرار السياسي. ومنذ عام ٢٠١٤ بدأ الاتجاه الصعودي للمؤشر ليعكس عودة الاستقرار السياسي في مصر حتى الان.

٣. **فاعلية الحكومة:** يعكس المؤشر التصور حول جودة الخدمة المدنية ودرجة استقلاليتها عن الضغوط السياسية، وجودة الخدمات العامة، وجودة صياغة السياسات وتنفيذها، ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات، وقد شهد مؤشر

فاعلية الحكومة انخفاضًا حادًا منذ عام ٢٠٠٩ في ظل التغيرات التي صاحبت الحياة السياسية المصرية بعد عام ٢٠١١ و حينذاك أبرز المؤشر مشكلة تعكس عدم قدرة الحكومة المصرية على معالجة أسباب البيروقراطية الكامنة التي تعوق فاعلية الحكومة، وتؤثر في الاستجابة لشؤون المواطنين بسرعة وبكفاءة، ثم عاود المؤشر الارتفاع عام ٢٠١٩ مع ظهور نتائج برنامج الإصلاح الاقتصادي في عام٢٠١٧ والذي تم من خلاله تطبيق عدد من الإصلاحات الإدارية؛ مثل: تبسيط الإجراءات، ودمج الخدمات الإلكترونية، وقد ساعدت هذه الإصلاحات على تحسين جودة الخدمات العامة، وسرعة وكفاءة الاستجابة لشؤون المواطنين.

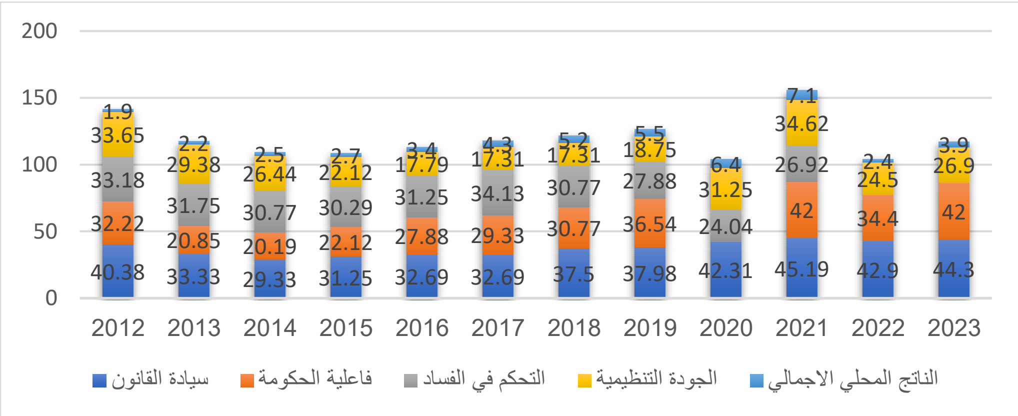
٤. **الجودة التنظيمية:** يعكس المؤشر التصور حول قدرة الحكومة على تنفيذ وصياغة سياسات وأنظمة جيدة وسليمة تسمح بتنمية القطاع الخاص وتعززه. ومنذ عام ٢٠١٢ بدأ المؤشر في الانخفاض بدرجة كبيرة، حتى وصل إلى أقل قيمة عند – ٠.٨٩ عام ٢٠١٦ وذلك كنتيجة للاضطرابات الاقتصادية والسياسية، و التغييرات المتكررة في القوانين واللوائح وأيضًا نقص التنسيق بين مختلف أجهزة الدولة، وقد بدأ المؤشر في التعافي والتحسن بشكل ملحوظ حتى عام ٢٠٢٤، كنتيجة للتحسن في بيئة الأعمال، والإستقرار السياسي.

٥. **سيادة القانون:** يعكس المؤشر التصور حول مدى ثقة الأطراف المختلفة في قواعد المجتمع والالتزام بها، ولاسيما جودة إنفاذ العقود، وحقوق الملكية، والشرطة، والمحاكم، وكذلك احتمالية ارتكاب الجريمة والعنف، و ابتداءً من عام ٢٠١٤ قامت الحكومة المصرية بإتخاذ عدة تدابير لتحقيق استقرار الوضع الأمني، وسياسات لمكافحة الجرائم المنظمة. وقد تم اعتماد عدد من خطط العمل القومية؛ لتعزيز سيادة القانون، والمساءلة، والشفافية، وتمكين النساء و الشباب. ونتج عن ذلك ارتفاع المؤشر مرة أخرى منذ عام ٢٠١٤ حيث يتضح الاتجاه التصاعدي للمؤشر حتى الآن.

٦. **مكافحة الفساد:** يشير المؤشر إلى مدى إدراك استخدام ممارسات السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك الفساد بأنواعه المختلفة، والاستيلاء على الدولة من قبل فئات معينة أو مصالح خاصة .هذا المؤشر يركز على التصورات وليس

على الوقائع الملموسة، ففي عام ٢٠١٤ اعتمدت الدولة استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد مدتها أربع سنوات، و منذ ذلك الحين كشفت هيئة الرقابة الإدارية المصرية عن عدد غير مسبوق من قضايا الفساد، وأسفرت هذه الاستراتيجية عن بعض التحسن في المؤشر حتى عام ٢٠١٧ قبل البدء في الاتجاه التنازلي مرة أخرى عام ٢٠١٨ بما يعكس عودة ارتفاع ممارسات الفساد مرة أخرى، وفي عام ٢٠٢٠ و٢٠٢١ عاود المؤشر للتعافي مرة اخرى ليعكس جهود الدولة المصرية المستمرة في مكافحة الفساد، والتي من بينها إطلاق الاستراتيجية الوطنية الثانية لمكافحة الفساد ٢٠١٩/٢٠٢٢ ، وقد استمر هذا المؤشر في التحسن حتى الآن تزامنًا مع إطلاق المرحلة الثالثة للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣/٢٠٣٠.

شكل رقم (١) تطور اداء مصر في المؤشرات العالمية للحوكمة الصادرة عن البنك الدولي (الترتيب المئوي)



المصدر : Worldwide Governance Indicators, World Bank ((Multiple Years)

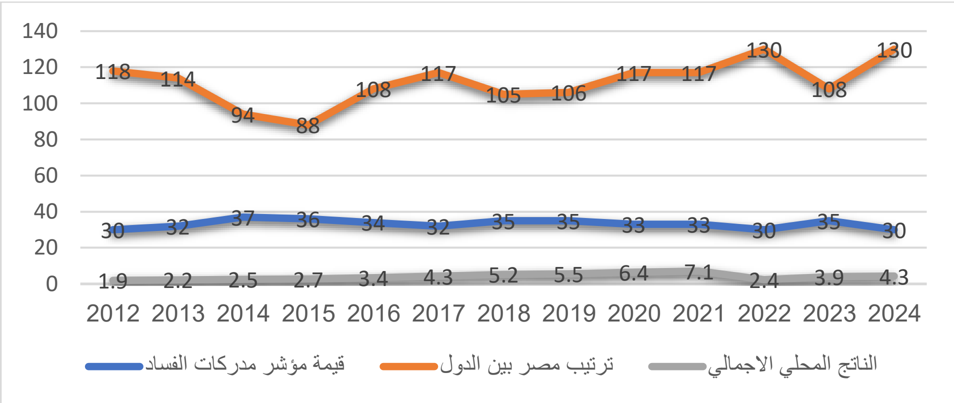
وفيما يتعلق بالعلاقة بين مؤشرات الحوكمة والنمو الاقتصادي المتمثل في معدل التغير في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، فمما سبق يتضح لدينا أن العلاقة غير مستقرة بين كل من مؤشرات الحوكمة بأبعادها المختلفة وبين النمو الاقتصادي؛ حيث يمكن –بشكل عام– تقسيم الفترة الزمنية محل الدراسة إلى ما قبل عام ٢٠١٣ وما بعده. وهذا ما يؤكده معامل الارتباط بين المتغيرات، والذي يوضح تبدل إشارة المعامل قبل ثورة ٣٠ يوليو وبعدها

في أغلب المؤشرات (عدا مؤشري الاستقرار السياسي والصوت والمساءلة؛ حيث ظلت العلاقة موجبة بين النمو الاقتصادي والمتغير الأول، وسالبة مع المتغير الثاني طيلة فترة الدراسة).

مؤشرات الحوكمة الأخرى: (المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة (٢٠٢٢)

١. **مؤشر مدركات الفساد:** يصدر المؤشر عن منظمة الشفافية الدولية، ويهدف إلى قياس مستويات الفساد في القطاع العام من خلال مجموعة من الدراسات الاستقصائية للخبراء والمديرين التنفيذيين في عدد من المنظمات والهيئات الدولية.

شكل رقم(٢) تطور أداء مصر في مؤشر مدركات الفساد الصادر عن الشفافية الدولية

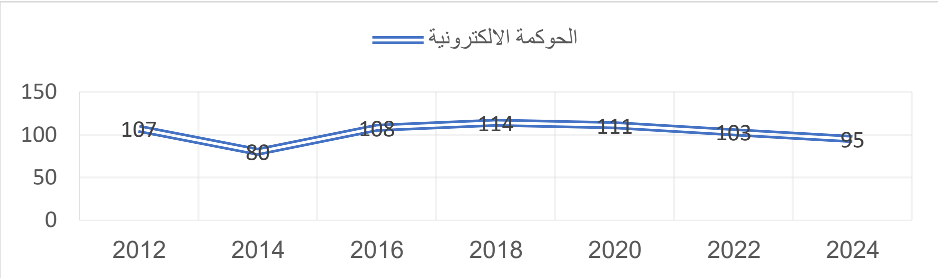


المصدر: Transparency International (Multiple Years). Corruption Perception Index.

نلاحظ من الشكل السابق أن مصر قد حصلت على أفضل نتيجة عام ٢٠١٤ برصيد ٣٧ نقطة. ومع ذلك، انخفضت الدرجة خلال الأعوام ٢٠١٥ و٢٠١٦ و٢٠١٧ لتصل إلى ٣٦ و٣٤ و٣٢ نقطة، على التوالي، مع تطبيق الاستراتيجية العامة لمكافحة الفساد. وعلى الرغم من الارتفاع البسيط في عام ٢٠١٥، الا انه في عام ٢٠٢٤، تراجع ترتيب مصر في مؤشر مدركات الفساد (CPI) الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية، حيث احتلت مصر المرتبة ١٣٠ من أصل ١٨٠ دولة ويشير هذا التراجع إلى انخفاض قدرة الحكومة المصرية على مكافحة الفساد في الوقت الحالي.

٢. **استبيان الأمم المتحدة عن أداء الحكومة:** يقيس مدى استعداد المؤسسات الوطنية وقدرتها على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات العامة، ويتألف من مؤشر الخدمة عبر الإنترنت، الذي يقيس قدرة الحكومة ورغبتها في تقديم الخدمات والتواصل مع مواطنيها إلكترونيا، ومؤشر البنية التحتية للاتصالات الذي يقيس البنية التحتية الحالية المطلوبة للمواطنين للمشاركة في الحكومة الإلكترونية، ومؤشر رأس المال البشري الذي يقيس قدرة المواطنين على استخدام الخدمات الإلكترونية الحكومية.

شكل رقم (٣) ترتيب مصر في مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية



Worldwide Governance Indicators, World Bank ((Multiple Years)
المصدر :

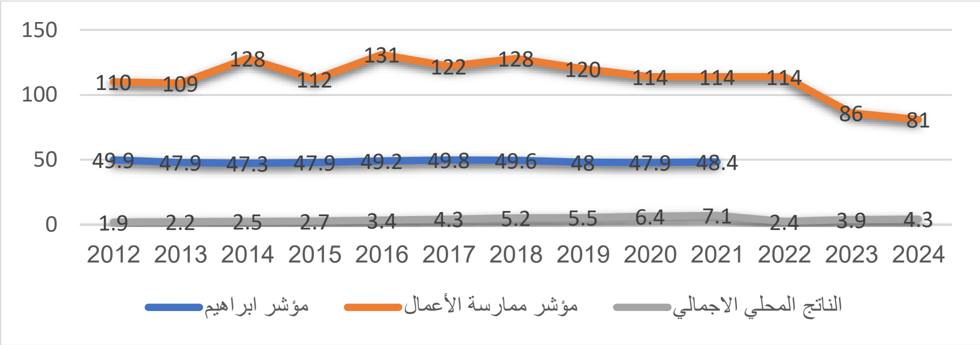
نلاحظ من الشكل السابق أن مصر قد وصلت إلى أعلى ترتيب لها في هذا المؤشر عام ٢٠١٤؛ حيث جاءت في المرتبة ٨٠ من أصل ١٩٣ دولة. ومع ذلك، انخفض أداؤها –بشكل كبير– في القياسين التاليين؛ حيث وصل إلى ١٠٨ من أصل ١٩٣ عام٢٠١٦، و١١٤ من أصل ١٩٣ عام ٢٠١٨، ومع ذلك كان هناك تحسن طفيف عام ٢٠٢٠؛ حيث احتلت المرتبة ١١١ مرة أخرى من إجمالي ١٩٣ دولة، وفي عام ٢٠٢٣ احتلت المركز ١٠٣، أما في عام ٢٠٢٤ فقد حققت مصر قفزة نوعية في هذا المؤشر حيث ارتفعت ٨ مراكز لتحتل المرتبة ٩٥ عالميًا من بين ١٩٣ دولة. (Worldwide Governance Indicators, World Bank (2024

٣.مؤشر إبراهيم عن الحوكمة الإفريقية: على المستوى القاري، يقيس المؤشر الحوكمة من خلال التركيز على أداء الدول في عدد من الأبعاد هي: أولًا، السلامة وسيادة القانون، والتي تشمل الشفافية والمساءلة والأمن القومي، وثانيًا، المشاركة العامة وحقوق الإنسان. وثالثًا،

الفرص الاقتصادية المستدامة، والتي تشمل أداء الإدارة العامة والبنية التحتية وبيئة الأعمال. ورابعًا، التنمية البشرية، بما في ذلك التعليم والصحة والرعاية، وقد حقق هذا المؤشر أدنى قيمة له كانت عام ٢٠١٣ عندما سجل ٤٢.٤ نقطة. وقد يعود ذلك إلى الظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها البلاد في أعقاب ثورة ٢٠١١، مثله في ذلك مثل الاتجاه العام لمعظم مؤشرات الحوكمة، ومنذ عام ٢٠١٤ تحسنت نتيجة المؤشر، حيث وصلت إلى أفضل مستوياتها عام ٢٠١٧ عند ٤٩.٩ نقطة، ولكنها تراجعت مرة أخرى في مؤشر ٢٠٢٠(الذي يضم نقاط المؤشر لعام ٢٠١٩) إلى ٤٧.٤ نقطة، و يتمثل أحد التفسيرات المحتملة لهذا الانخفاض في أن المؤسسة التي أعدت التقرير، أجرت مراجعة متعمقة وشاملة للمؤشر بين عامي ٢٠١٨ و٢٠٢٠؛ حيث تمت إضافة أبعاد جديدة للحوكمة، و تمت مراجعة الإطار العام للمؤشر و كيفية احتسابه.

٤.**مؤشرات ممارسة الأعمال:** تركز المؤشرات على مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالبيئة التنظيمية الخاصة بممارسة الأعمال من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعتمد –في الغالب– على استطلاعات الرأي حول القضايا المتعلقة ببدء العمل التجاري، وتسجيل الملكية، والحصول على المرافق، وتنفيذ العقود، والتجارة عبر الحدود، وغيرها من القضايا التي تؤثر في بيئة الأعمال. وبشكل عام انعكس أفضل أداء للدولة المصرية في مؤشر عام ٢٠١١، عندما احتلت المرتبة ٩٤ من أصل ١٨٣ دولة، ويعبر ذلك عن التحسن في مناخ الأعمال عن الفترة الزمنية السابقة، و هي الفترة التي سبقت حالة عدم الاستقرار السياسي في الدولة، فقد حققت مصر تحسنًا ملحوظًا في ممارسة أنشطة الأعمال بين عامي ٢٠٠٦ و٢٠١٠، كنتيجة للعديد من الأسباب والجهود، من أهمها: إصلاحات الحكومة؛ حيث نفذت الحكومة المصرية عدة إصلاحات لتبسيط إجراءات وتراخيص تأسيس الأعمال، شملت تسهيل تسجيل الشركات، و تقليل عدد المستندات المطلوبة للتراخيص، و تحسين الوصول إلى الإئتمان والتمويل، و تبسيط إجراءات التجارة الدولية، و تعزيز الإطار القانوني لحماية حقوق المستثمرين.

شكل رقم (٤) تطور أداء مصر في مؤشر ممارسة الأعمال ومؤشر ابراهيم عن الحوكمة الافريقية



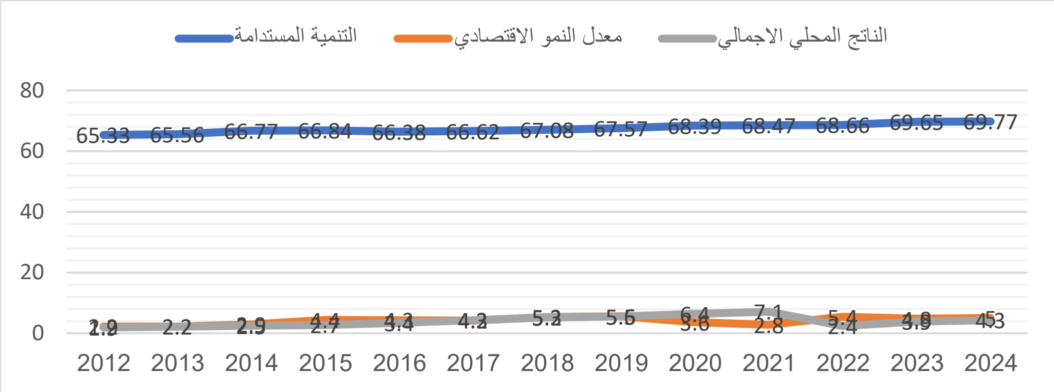
Worldwide Governance Indicators, World Bank ((Multiple Years)

المصدر:

- اخر بيان متاح من مؤشر ابراهبم حتى عام ٢٠٢١ فقط

نلاحظ من الشكل السابق انه قد بلغ أدنى ترتيب لمصر عام ٢٠١٦ عندما وصلت إلى ١٣١ من أصل ١٨٩ دولة وذلك بعد ظهور الانعكاسات السلبية لحالة عدم الاستقرار، والتي نتج عنها تراجع الثقة في الاقتصاد المصري. وإن كان بدأ يحدث بعض التحسن بعد ذلك مع زيادة اهتمام الدولة بتيسير الإجراءات، والحد من البيروقراطية، وتقديم الحوافز للتشجيع على بدء الأعمال؛ وبالفعل تحسن المؤشر عام ٢٠٢٠ ليصل إلى أعلى قيمة له منذ عام ٢٠١٦؛ حيث جاءت الدولة في المرتبة ١١٤ من إجمالي ١٩٠ دولة، وذلك بعد تحقق الآثار الإيجابية المتوقعة من برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأت الدولة في تطبيقه عام ٢٠١٧ مع صندوق النقد الدولي، وفيما يتعلق بمؤشرات ممارسة الأعمال في مصر لعام ٢٠٢٤، هناك عدة تقارير ومؤشرات تشير إلى تحسن الأداء في بعض الجوانب ووجود تحديات في جوانب أخرى، الا انه بالرغم من ذلك فقد احتلت مصر المرتبة ٨٦ عالميًا من بين ١٣٣ دولة وتعتبر مصر الأولى أفريقيًا في مؤشر السياق الوطني لريادة الأعمال لعام ٢٠٢٤، مع تحسن في السياسات الحكومية وتوافر التمويل والبنية التحتية

شكل رقم (٥) تطور التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي في مصر



المصدر : البنك الدولي، سنوات مختلفة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين هذه المؤشرات والنمو الاقتصادي المتمثل في معدل التغير في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، فيمكن ملاحظة النمط السابق نفسه فيما يتعلق بالعلاقة بين مؤشرات البنك الدولي والنمو الاقتصادي من حيث وجود علاقة غير مستقرة (يلاحظ أنه بدءًا من عام ٢٠١٤– وهي الفترة التي ركزت فيها الدولة جهودها على الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد– بدأت تظهر العلاقة الموجبة بشكل أوضح وأقوى بين مؤشرات الحوكمة والتغير في الناتج المحلي الإجمالي.

٣.٢. دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية:

تعمل حوكمة الشركات على تحسين أداء الشركات وزيادة قيمتها من خلال ضمان استخدام الموارد بكفاءة وتحقيق التنافسية في الأسواق .هذا بدوره يساعد الشركات على جذب التمويل اللازم للتوسع والنمو، مما يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة .كما تساهم حوكمة الشركات في استقرار أسواق المال والقطاع المصرفي، وبالتالي تعزيز التنمية الاقتصادية، بما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.

ويمكن تلخيص الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية في النقاط الآتية: (عبد الرؤوف أحمد، ٢٠٢٤، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣٧٧– ١٣٧٩)

١. إن زيادة الحصول على التمويل الخارجي من قبل الشركات يؤدي إلى زيادة الاستثمار ورفع معدلات النمو الاقتصادي وخلق المزيد من الوظائف.

٢. إن الحصول على رأس المال بتكلفة أقل وما يرتبط به من تقييم أعلى للمؤسسات يؤدي إلى جذب عدد أكبر من المستثمرين وبالتالي زيادة النمو وزيادة التوظيف.

٣. ان تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين أداء الشركات .الحوكمة الرشيدة تضمن تخصيصًا أفضل للموارد، إدارة أكثر فعالية، وزيادة الثقة بين أصحاب المصلحة.

٤. تقليل مخاطر الأزمات المالية هو أمر ذو أهمية كبيرة، حيث يمكن أن تفرض الأزمات المالية تكاليف اقتصادية واجتماعية باهظة.

٥. توفير بيئة أفضل من خلال تحسين العلاقات مع جميع الأطراف المعنية، سواء كانت علاقات اجتماعية أو علاقات عمل، يؤدي إلى تحسين هذه العلاقات نفسها ويسهم في حماية البيئة.

يجب على الشركات أن تدرك أن أفعالها لها تأثير كبير على المجتمع .هذا التأثير لا يقتصر على الجانب الاقتصادي فحسب، بل يشمل أيضًا الجوانب الاجتماعية والبيئية .لذلك، يجب على الشركات أن تتخذ قرارات مسؤولة تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالحها الخاصة ومصالح المجتمع ككل.

ومن هذا المنطلق تعتبر حوكمة الشركات سبيلًا للتقدم للأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، حيث توفر آليات تضمن تحقيق ربحية معقولة للمستثمرين وتعزز قوة وأداء المؤسسات، مما يساهم في استقرار الأسواق والاقتصادات.

الفصل الثالث

الفرص الكامنة والتحديات التي تحول دون تطبيق الحوكمة الرشيدة وزيادة فعالية التنمية الاقتصادية المستدامة في مصر.

١.٣. نقاط القوة في تطبيق الحوكمة الرشيدة:

١. **الإصلاحات الاقتصادية:** نفذت الحكومة المصرية عدة إصلاحات اقتصادية، من بينها تحرير سعر الصرف وزيادة الاستثمار في البنية التحتية، بهدف تعزيز النمو

الاقتصادي وجذب الاستثمارات، وقد ساهمت هذه الإصلاحات في تحقيق تقدم ملحوظ في أداء الاقتصاد المصري

٢. **الاستقرار السياسي في السنوات الأخيرة:** أسهم في خلق مناخ داعم للنمو، مع توافر الإرادة السياسية الداعمة للتغير.

٣. **التقدم في مجال التكنولوجيا:** حققت مصر تقدمًا ملحوظًا في مجال التكنولوجيا؛ حيث أصبحت مركزًا إقليميًا للتكنولوجيا والاتصالات. وقد أدى هذا التقدم إلى زيادة الانتاجية، وخلق فرص عمل جديدة.

٤. **التحول الرقمي:** يشهد الاقتصاد المصري تحولًا رقميًا سريعًا، والذي يمكن أن يفتح آفاقًا جديدة للنمو الاقتصادي.

٥. **الاهتمام بالتنمية البشرية:** تهتم الحكومة المصرية بالتنمية البشرية، من حيث التركيز على التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية، مما أدى إلى زيادة مهارات العمالة وتحسين جودة الحياة.

٦. **التحسن في مؤشرات الصحة والتعليم:** تحسنت مؤشرات الصحة في مصر، متجاوزة متوسط أداء دول منطقة شمال أفريقيا والشرق الأوسط والدول ذات الدخل المتوسط الأدنى.

٧. **الإصلاحات التشريعية:** تتضمن الإصلاحات التشريعية في مصر إصدار قانون لحماية البيانات الشخصية، يهدف إلى توفير إطار قانوني لحماية البيانات الشخصية للمواطنين، ويتوافق مع أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال، و يهدف هذا القانون أيضًا إلى تعزيز جهود الدولة لتوطين صناعة مراكز البيانات في مصر من خلال توفير بيئة قانونية آمنة وموثوقة.

٢.٣. نقاط الضعف في تطبيق الحوكمة الرشيدة:(Arafa, M. ,2020, P.P 70-75)

١. **ضعف المشاركة السياسية:** ضعف المشاركة السياسية يعني عدم كفاية مشاركة المواطنين في العمليات السياسية وصنع القرار، مما يحد من قدرتهم على التأثير في السياسات الحكومية، هذا الضعف يمكن أن يؤدي إلى عدم تمثيل كافٍ لمصالح

المواطنين، وانخفاض مستوى المساءلة الحكومية، وزيادة عدم الثقة في المؤسسات السياسية.

٢. **انخفاض الشفافية والمساءلة:** انخفاض مستوى الشفافية والمساءلة في الحكومة يؤدي إلى تآكل الثقة بين المواطنين والحكومة، ويضعف كفاءة الأداء الحكومي .هذا الانخفاض يفتح الباب أمام الفساد والمحسوبية، ويقلل من مشاركة المواطنين في العملية السياسية.

٣. **ضعف أنظمة الرقابة والتقييم:** يشير ضعف أنظمة الرقابة والتقييم إلى وجود قصور في الآليات المستخدمة لمراقبة وتقييم الأداء، سواء في القطاع الخاص أو العام، وبالتالي فهناك حاجة ماسة إلى تحديث البنية التحتية المعلوماتية، بما في ذلك تطوير أنظمة رصد ومتابعة فعالة، وتدريب الكوادر على استخدام هذه الأنظمة.

٤. **انخفاض المساواة في الدخل:** يؤدي انخفاض المساواة في الدخل إلى زيادة نسبة الفقراء والطبقة الوسطى الدنيا، مما يؤدي إلى تفاقم التوترات الاجتماعية وتصاعد مشكلات الفقر.

٥. **انخفاض المساواة في الفرص:** أن بعض الفئات الاجتماعية تواجه صعوبات في الوصول إلى التعليم، والرعاية الصحية، والوظائف، مما يؤدي إلى زيادة عدم الاستقرار الاجتماعي، هذا التفاوت في الفرص يؤثر سلبًا على التنمية المجتمعية ويخلق فجوات كبيرة بين الأفراد والمجموعات المختلفة.

٦. **ارتفاع مستويات الفساد:** يؤدي الفساد إلى آثار سلبية واسعة النطاق على الاقتصاد والمجتمع، حيث يعطل الاستثمارات، ويزيد التكاليف الاقتصادية، ويؤدي إلى انخفاض مستوى المعيشة، كما يقوض الفساد ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة ويحد من قدرتها على تقديم الخدمات الأساسية بفعالية.

٣.٣. الفرص الكامنة في تطبيق الحوكمة الرشيدة: (Nassif Jassim, 2021,P.13)

١. **النمو الاقتصادي المستدام:** تعمل الحوكمة الرشيدة على توفير بيئة عمل آمنة وجذابة للمستثمرين، وتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية

مجلة بحوث الاعمال ـــ

٤.٣. التحديات التي تحول دون تطبيق الحوكمة الرشيدة والسياسات المقترحة للخروج منها: (هايدي علي فهمي، هبه يوسف هاشم، ٢٠٢٤، ص ص ٣٤-٣٥)

أ- التحديات الاقتصادية:

مثل ارتفاع معدل التضخم، وانخفاض قيمة العملة المصرية، وهذا من شأنه أن يؤثر سلبًا في الأداء الاقتصادي للدولة، بالاضافة الى اعتماد الاقتصاد المصري بشكل كبير على قطاع النفط والغاز، مما يجعل مصر عرضة للتقلبات في أسعار الغاز والنفط العالمية، بالاضافة الى ارتفاع معدل البطالة حيث تبلغ نسبة البطالة في مصر حوالي ٦.٦٪ في عام ٢٠٢٤ مما يمثل تحديًا للنمو الاقتصادي ولذلك فلابد من:

١. تطوير أنظمة التخطيط والمتابعة للتنمية الإقتصادية؛ ويجب أن ترتكز هذه الأنظمة على مؤشرات قياسية واضحة، وأن تتسم بالشفافية وتخضع للمساءلة لضمان تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، وهذا يتطلب بناء قدرات قوية، وتعزيز الشراكات، وتحديد أهداف قابلة للقياس، مع التأكيد على المساءلة والمتابعة الدورية.

٢. وضع خطط استراتيجية لمواجهة التضخم وخفض قيمة العملة.

٣. تنويع مصادر الدخل الوطني وخلق فرص عمل جديدة.

٤. جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودعم وتشجيع المشروعات المتوسطة والصغيرة.

ب- التحديات المؤسسية:

وتتمثل في تداخل المهام والمسؤوليات بين مختلف الجهات الإدارية، وزيادة عدد موظفي الخدمة المدنية، وضعف توزيعهم بين الجهات المختلفة وعادة ما تقترن الإصلاحات القانونية أو المؤسسية بتكاليف مادية واسعة النطاق، مما يزيد من الضغط على المالية العامة، ولذلك فلابد من:

١. بناء القدرات المؤسسية من خلال تقديم برامج تدريبية وتأهيلية للعاملين في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى إنشاء آليات تنسيق وتعاون بين الجهات الحكومية المختلفة.

٢. إعادة هيكلة الخدمة المدنية، وتحسين كفاءة الأداء.

٣. تحديد المهام والمسؤوليات بين مختلف الجهات الإدارية بشكل واضح.

٤. تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف أجهزة الدولة.

٥. تعزيز التوعية بقانون حماية البيانات الشخصية من خلال حملات التوعية وبرامج التدريب، التي تستهدف زيادة الوعي بأهمية حماية البيانات الشخصية، مما يساهم في تعزيز الثقة في الاقتصاد المصري وجذب الاستثمار.

ج- التحديات التشريعية:

فعلى الرغم من الجهود التشريعية المكثفة خلال السنوات الاخيرة، فلم يتم إصدار العديد من التشريعات الضرورية حتى الآن، أو الاستفادة المثلى من نصوصه التشريعية، أو تفعيلها بشكل تام.

ولذلك فلابد من:

١. تطوير التشريعات والقوانين التي تنظم عمل المؤسسات العامة والخاصة من خلال توفير آليات ميسرة للحصول على التصاريح والتراخيص، وتؤدي إجراءات التطبيق الميسرة إلى تشجيع الشركات على الالتزام بالقواعد والقوانين، مما يساهم في تعزيز الثقة في الاقتصاد المصري.

٢. الاستفادة المثلى من النصوص التشريعية وتفعيلها بشكل تام.

٣. تطوير الثقافة القانونية فهي أحد الأسباب المؤدية الى احترام القانون والالتزام به من قبل الجميع.

د- التحديات الاجتماعية والديموجرافية:

ان التغيرات الديموجرافية، مثل الزيادة السكانية، يمكن أن تؤدي إلى زيادة الضغط على الموارد، وزيادة معدلات البطالة، وانخفاض مستوى المعيشة، ولذلك فلابد من:

١. الاستثمار في التعليم والتدريب، وخاصة في مجالات التعليم والتدريب المهني والتقني، ضروري لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية وتأهيل قوى عاملة

ماهرة .يهدف هذا الاستثمار إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، مما يضمن توفير الكوادر المؤهلة التي تدعم النمو الاقتصادي وتلبي متطلبات التطور.

٢. وضع خطط وبرامج للتعامل مع الزيادة السكانية.

٣. الاستثمار في التعليم والصحة لتوفير فرص عمل للشباب.

٤. تحسين مستوى المعيشة من خلال توفير شبكة أمان اجتماعي تدعمهم في مواجهة المخاطر والتحديات المختلفة.

هـ-التحديات العالمية: واجهت مصر العديد من التحديات الناجمة عن الازمة الاقتصادية العالمية والوضع الجيوسياسي.

١. التكيف مع الأزمة الاقتصادية العالمية والتحديات الناجمة عن الوضع الجيوسياسي.

٢. تعزيز التعاون الدولي لمواجهة التحديات العالمية.

و- مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير هي ظاهرة طبيعية، حيث توجد فئات مستفيدة من الوضع الراهن وتسعى للحفاظ عليه، ولمواجهة هذه المقاومة، يجب اتباع استراتيجيات فعالة تتضمن التثقيف والتواصل، والمشاركة، والتسهيل والدعم، والتفاوض، والاجبار (في الحالات القصوى) مثل:

١. نشر الوعي بأهمية الإصلاحات بين مختلف فئات المجتمع.

٢. تعزيز المشاركة الشعبية في صنع القرار؛ لزيادة الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين تجاه التنمية الاقتصادية، وأن يقترن ذلك بخلق آليات مشاركة شعبية فعالة، مثل الاستشارات العامة والحوار المجتمعي.

٣. مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة.

ان تأثير التحديات الحالية في التنمية الاقتصادية يتطلب إصلاحات مؤسسية شاملة في مصر، مع التركيز على مكافحة الفساد من خلال إصلاحات تشريعية وتنفيذية .تشمل هذه

الإصلاحات تعزيز سيادة القانون، وتحسين الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى تعزيز الحوكمة الرشيدة وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

٥.٣. السياسات الحكومية الداعمة لمسار الحوكمة في مصر:

هناك مجموعة من السياسات التي تأتي على رأس أولويات الحكومة المصرية، وما يمكن أن يمثله من فرصة للتسريع في إصلاح مجموعة من القضايا التنموية المختلفة، وتتمثل تلك السياسات في: أسماء عزت،٢٠٢٣، ص ١٠٣).

١. دعم التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية، وتعزيز التعاون مع القطاع الخاص، وتأمين البنية التحتية المعلوماتية .وستقوم الحكومة بالبناء على ما تم إنجازه في التحول الرقمي من خلال تعزيز الاستثمار في البنية التحتية والمعلوماتية، وتبني قوانين داعمة، وضمان الاستخدام الآمن للإنترنت .كما ستعمل على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني لمواجهة المخاطر السيبرانية وتأمين البنية التحتية المعلوماتية .بالإضافة إلى ذلك، ستعزز الاستثمار في تقنيات إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي، وزيادة الاستثمارات المتعلقة بالبحث والتطوير

٢. تمكين الإدارة المحلية من خلال منح سلطات أكبر للمحافظين والعاملين في الإدارة المحلية لتلبية الاحتياجات المحلية، ومواجهة التحديات الخاصة بكل محافظة .ولتحقيق ذلك، تعمل الدولة على تسريع إصدار القوانين الداعمة للامركزية، وضمان وجود مجالس محلية منتخبة .كما تهدف إلى زيادة الاستثمارات الموجهة للمحافظات، مع الأخذ في الاعتبار الفجوات التنموية بينها، ودعم بناء القدرات المحلية.

٣. تتبنى الحكومة المصرية سلسلة من الإصلاحات التشريعية لتعزيز الحوكمة، بما في ذلك قوانين حرية تداول المعلومات، وحماية المبلغين والشهود، والموازنة الموحدة، والتخطيط العام للدولة، والإدارة المحلية .تهدف هذه القوانين إلى تحسين وضع الحوكمة في مصر من خلال ضمان إصدارها وتنفيذها بشكل فعال.

٤. يمثل إصرار الحكومة على الانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة نقطة محورية لدعم جهود إعادة هيكلة الحكومة والجهاز الإداري للدولة، من أجل تقديم أفضل للخدمات

من خلال العمل على تبني قرارات وقوانين داعمة لعملية إعادة الهيكلة، وربط عملية إعادة الهيكلة ببناء قدرات الجهاز الإداريّ للدولة، وما تطلبه من مواكبة للتطورات الإدارية الحديثة.

٥. إصلاح النظام الإحصائي وتطوير القوانين المنظمة له، لتكون أكثر انفتاحًا، والاستمرار في جهود تحسين آليات المتابعة والتقييم، إذ تسعى الحكومة المصرية إلى تبني خطة إصلاح شاملة ومتكاملة لتعزيز المنظومة الإحصائية وتطويرها بما يضمن مواكبتها للتطورات الحديثة في النظم الإحصائية. كما تضع الحكومة المصرية على رأس أولوياتها العمل على تحسين نظم المتابعة والتقييم، بما يضمن فعالية تنفيذ البرامج التنموية المختلفة وكفاءتها.

٦. تهدف السياسات الحكومية إلى تعزيز ثقافة الحوكمة ومكافحة الفساد من خلال نشر مبادئ الحوكمة في الجهاز الإداري للدولة والمجتمع، عبر برامج تدريبية وتوعوية بالتعاون مع المجتمع المدني والقطاع الخاص .هذه السياسات تسعى لترسيخ ثقافة الحوكمة ومكافحة الفساد من خلال نهج شامل يعتمد على المشاركة والتعاون بين مختلف القطاعات.

٧. تسعى الحكومة إلى تعزيز المشاركة السياسية والمشاركة في صنع القرار من خلال تبني برامج بناء الكوادر السياسية لتشجيع العمل الحزبي، وإقرار قانون الإدارة المحلية لضمان وجود مجالس محلية تعزز الحراك السياسي المحلي وتمكن من المشاركة في العملية السياسية وصنع القرار.

٨. تستمر الحكومة المصرية في تعزيز الاتصال الحكومي عبر تحديث المواقع الرسمية للمؤسسات الحكومية، واتباع آليات اتصال أكثر تطورًا، واتباع نهج أكثر شفافية وتفصيلًا في المعلومات المقدمة وطريقة عرضها، وتقديم آليات تغذية مرتدة تسمح للمواطنين بإبداء آرائهم والرد عليهم، كما تدعم التنسيق بين الأطراف الحكومية المختلفة والمتداخلة في قضية واحدةَ لضمان توحيد الرسائل التي توجه للمواطنين من خلال الوسائل المختلفة.

مجلة بحوث الاعمال ـــ

السياسي، ومكافحة الفساد .في المقابل، يجب تقييم مدى تأثير مؤشرات الحوكمة الأخرى، مثل إبداء الرأي والمساءلة، على التنمية الاقتصادية لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتعزيزها أو تعديلها.

٢. إعادة صياغة مبادئ الحوكمة الصادرة على المستوى الدولي، وذلك لتلائم البيئة المحلية في مصر، وذلك لتجنب ظهور المشاكل والمعوقات البيئية عند التطبيق.

٣. زيادة الدور الإعلامي والتوعية بأهمية الحوكمة للشركات والفرد والمجتمع وذلك من خلال التأكيد على دورها الفعال في رفع النمو والتنمية الاقتصادية المستدامة، مما يعود بالفائدة على جميع أطراف المجتمع.

٤. لابد من إجراء استطلاعات رأي لتحديد أولويات تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، خاصة المنظمات غير الحكومية، هو أمر ضروري لضمان أن تكون هذه المبادئ ذات صلة وفعالة .يجب أن تشمل هذه الاستطلاعات مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستفيدين من خدمات المنظمة، والمجتمع المحلي، والعاملين في المنظمة.

٥. لابد من تنظيم ورش عمل للمساهمة في دعم سياسات مكافحة التمييز وإجراء البحوث المتعلقة بالشفافية في تعزيز مبادئ الحوكمة من خلال توفير بيئة عمل تتسم بالمساءلة والنزاهة والعدالة.

٦. تعزيز سيادة القانون والمشاركة الفعّالة، ودعم تمويل البحوث المرتبطة بحوكمة المجتمع المدني.

٧. عقد لقاءات دورية مع ممثلي المجتمع المدني للتواصل بشكل مستمر تطبيقًا لمبادئ الحوار الوطني، وتنفيذًا لمؤشرات الحوكمة.

٨. توصي الدراسة بضرورة استكمال البحوث والدراسات الهادفة الى تحديد الطرق والآليات لتطبيق مبادئ الحوكمة خاصة في مجالات الحوكمة الإلكترونية وحوكمة البحث العلمي، وذلك نظرًا لأهميتها في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الأداء في مختلف القطاعات.

ثالثًا: مراجع الدراسة:

١. المراجع باللغة العربية:

١. أسماء عزت (٢٠٢٣)، الإصلاح المؤسسي والحوكمة كركيزة أساسية لبناء الدولة المصرية الجديدة، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر ٢(٣)، ٨٩-١٢٧، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، مصر.

٢. عمر حمزه التركماني (٢٠١٨)، الجماعات السياسية الضاغطة ودورها في تعزيز الحكم الرشيد: دراسة تحليلية، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، العدد ٢٦، لبنان.

٣. رحيمة بن عيني و حسنية رحوي (٢٠١٥) الاصلاح المؤسسي كمدخل للتنمية الاقتصادية، evue d'études sur les institutions et le développement, Volume 2, Numéro 1, Algérie.

٤. خلوف عقيله (٢٠١٧) الحكم الراشد ودوره في تفعيل المشاركة المجتمعية في ادارة الميزانية العامة للدولة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد ١٦، المجلد ١، جامعة الجيلاني الجزائر.

٥. سليمة بن حسين (٢٠١٥)، الحوكمة... دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد ١٠، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.

٦. شيماء خالد شعبان (٢٠٢٤)، حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مجلد ١١، العدد١، كلية الآداب، جامعة بني سويف.

٧. عبد الرؤوف أحمد الحنفي (٢٠٢٤)، الحوكمة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد ٨٨، كلية الحقوق، جامعة المنصوره.

٨. عثمان، رضوان هاشم محمود. (٢٠١٨)، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية، مركز الدراسات العربية، القاهرة.

مجلة بحوث الاعمال ـــ

٩. محمد ياسين غادر (٢٠١٢)، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي " عولمة الإدارة في عصر المعرفة "(١٥-١٧ ديسمبر)، كلية إدارة الأعمال جامعة الجنان ليبيا.

١٠.مديحة فخري محمود محمد، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، المركز العربي للتعليم والتنمية . مجلد ١٨، العدد ٧٣، ٢٠١١ ، مصر.

١١.المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة (٢٠٢٢) تقرير تصنيف مصر في مؤشرات الحوكمة.

١٢.مليكة هنان، بواب بن عامر (٢٠١٧)، الإطار المفاهيمي للشفافية والمساءلة كآليات للحد من الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد٤، الجزائر.

١٣.هايدي علي فهمي، هبه يوسف هاشم (٢٠٢٤)، الحوكمة الرشيدة والتنمية الاقتصادية: الفرص والتحديات (دراسة حالة للتجربة المصرية خلال الفترة ٢٠٠٢ – ٢٠٢٢)، المجلة الدولية للسياسات العامة، مجلد٣ العدد ٢، القاهرة.

١٤.وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢١) تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١ التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

١٥. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، رؤية مصر ٢٠٣٠.

٢. المراجع باللغة الانجليزية:

1. Ahmed kader (2020) , The Impact of Good Governance on Human Development Iraq case study for the period (2005-2018), Journal of Political and Security, DOI:10.31271/jopss.10038
2. Akıncı, Abdulvahap., Usta, Sefa, & Kaplan, Emin Ahmet. (2022). The relationship between economic growth and

institutional variables, Journal of the Knowledge Economy, 1–25.

3. Arafa, Mohammed. (2020). Good governance against administrative corruption after Arab Spring: The cases of Tunisia and Egypt. Siyasat Arabiya, 8(43), 67–78.

4. Nassif Jassim Ali Alebadi (2021), Good Governance in Iraq for the Period (2003-2020) An analytical Study Political and Economic Indicators, Basra University of Oil and Gas College of Industrial Management Department of Oil Management and Marketing.

5. World Bank. (2023). Worldwide governance indicators. http://info.worldbank.org/governance/wgi/