المتطلبات المحاسبية للإصلاح المؤسسي لتحقيق رؤيةمصر ٢٠٣٠ في الانضباط المالي المستدام – مدخل مقترح

أ.د/ نبيل عبد الرؤوف ابراهيم
وكيل المعهد العالى للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات لشئون التعليم والطلاب – استاذ المحاسبة والضرائب

أ/ عبير هانئ محمد الجناينى
باحث دكتوراه – جامعة الزقازيق
مدير مكتب رئيس مجلس إدارة أكاديمية الشروق

المتطلبات المحاسبية للإصلاح المؤسسي لتحقيق رؤيةمصر ٢٠٣٠ في الانضباط المالي المستدام – مدخل مقترح

أ.د/ نبيل عبد الرؤوف ابراهيم
أستاذ المحاسبة ولضرلب ووكيل المعهد العالى للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات لشئون التعليم والطلاب

أ/ عبير هانئ محمد الجنايني
مدير مكتب رئيس مجلس إدارة أكاديمية لشروق

ملخص:

يستمد التحول الرقمى فى مصر، أهميته من أهداف التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) للسير فى الحد من الاقتراض بالاضافة إلى تخفيض الدين العام واستدامة الشمول المالى، ويتحقق ذلك من خلال الانضباط المالى Financial Discipline، وهو أحد أبرز الموضوعات التي لاقت اهتماما واسعا في العديد من الدول المتقدمة، ولعل المتطلبات المحاسبية لتحقيق الإصلاح المؤسسى يساهم لحد كبير فى الانضباط المالى وخاصة مع الشمول المالى، خاصة وعند إعداد الموازنة العامة للدولة بهدف قياس قدرة الانفاق العام على تحقيق مؤشرات التنمية المستدامة، من خلال القدرة على إدارة النفقات والإيرادات المالية بشكل دقيق وبطريقة تستجيب للمستهدفات المالية الموضوعة، بعد استعراض ما جاء بالدراسات السابقة توصل الباحث إلى مدخل مقترح يمكن تطبيقه على بعض المؤسسات الحكومية من خلال المتطلبات المحاسبية، وتوصل الباحث من خلال التحليل الاحصائى باستخدام اختبار كاى سكوير لبيان مدى معنوية هذا المدخل لدى العينة المختارة، مع ترتيب للاولويات، واتضح للباحث سلامة وقوة المدخل المقترح من خلال اجابات العينة للاغلبية منهم، ويرى الباحث أن تطبيق المدخل المقترح والمحاور الخمسة التى امكن استنتاجها من اجابات فئات الدراسة، يساهم لحد كبير فى الانضباط المالى لتحقيق التنمية المستدامة لمصر ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: الإصلاح المؤسسى، التحول الرقمى، الانضباط المالى، التنمية المستدامة.

Accounting requirements for institutional reform to achieve Egypt's Vision ٢٠٣٠ for sustainable financial discipline – Proposed approach

Prof. Dr.
Nabil Abdel Raouf Ibrahim
Professor of Accounting and Taxation and Vice Dean of the Higher Institute of Computers and Information Technology for Education and Student Affairs

Abeer Hany Mohamed Elganiny
Doctoral researcher - Zagazig University
Director of the Office of the Chairman of the Board of Directors of Al-Shorouk Academy

Abstract:

The digital transformation in Egypt derives, its importance from the Sustainable Development Goals (Egypt Vision 2030) to reduce borrowing in addition to reducing public debt and the sustainability of financial inclusion, and this is achieved through financial discipline Financial Discipline, which is one of the most prominent topics that have received wide attention in many developed countries, perhaps the accounting requirements to achieve institutional reform contributes greatly to financial discipline, especially with financial inclusion, especially when preparing the state general budget in order to measure the ability of public spending to achieve sustainable development indicators, from the ability to manage financial expenses and revenues accurately and in a way that responds to financial goals After reviewing the previous studies, the researcher came up with a proposed portal that can be applied to some government institutions through accounting requirements. The researcher came up through statistical analysis using the Chi-square test, to indicate the significance of this portal among the selected sample, with an order of priorities. The researcher found out the safety and strength of the proposed portal through the sample answers for many of them. the researcher believes that the application of the proposed portal and the five axes that could be deduced from the answers of the study categories, contributes greatly to the financial discipline to achieve sustainable development for Egypt 2030.

Keywords: institutional reform, digital transformation, financial discipline, sustainable development.

مقدمة:

يعد الاصلاح المؤسسى Institutional reform، عملية مراجعة وإعادة هيكلة مؤسسات وشركات الدولة، وعلى غرارها الشركات الخاصة. بحيث تحترم حقوق الإنسان، وتحافظ على سيادة القانون. وتحد من الفساد، وتتسم جهود الإصلاح المؤسسى بالعمل على توفير الشفافية والمصداقية والنزاهة، لتحقيق الانصاف والمساءلة، ويوصى بهذا النوع من الإصلاح ويتم تفعيله من خلال مبادرات حقيقية لكى تكشف الأبعاد المؤسسية الواجب تطويرها.

ولكى يحقق الإصلاح المؤسسى أهدافه من الافضل أن يقترن بالتحول الرقمي Digital Transformation، فهو الوسيلة الأكثر فاعلية لعرض نتائج الإصلاح المؤسسى والتى تعتمد على دمج التقنيات المعتمدة على الكمبيوتر في منتجات المؤسسة وعملياتها واستراتيجياتها. تقوم المؤسسات بالتحول الرقمي لإشراك وخدمة القوى العاملة والعملاء بشكل أفضل، لاغراض التطوير الإدارى، ومكافحة الفساد وتنقية البيئة الإدارية من عوامل البيروقراطية بهدف تقديم افضل الخدمات مقترن بتخفيض زمن أداء تقديم الخدمة.

يستمد التحول الرقمى أهميته من أهداف التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) للسير فى الحد من الاقتراض بالاضافة إلى تخفيض الدين العام، ويتحقق ذلك من خلال الانضباط المالى Financial Discipline، وهو أحد أبرز الموضوعات التي لاقت اهتماما واسعا في العديد من الدول المتقدمة، وذلك من أجل إدارة القطاع العام والمؤسسات الحكومية بطريقة أفضل حتى تساهم فى تحقيق الأهداف الاقتصادية والتنموية المرجوة، وتعنى: القدرة على إدارة النفقات والإيرادات المالية بشكل دقيق وبطريقة تستجيب للمستهدفات المالية الموضوعة بما فيها مؤشرات الموازنة العامة المعلنة ضمن الخطط الاقتصاية المتوسطة وطويلة المدى.

مشكلة الدراسة:

ظهرت مشكلة الدراسة من خلال المشكلات الاقتصادية ذات الابعاد المالية، التى قابلتها مصر خلال الفترة الزمنية السابقة خلال السنوات من ٢٠٢٠ إلى بداية الربع الأول لسنة ٢٠٢٤ خاصة عند إعداد الموازنة العامة للدولة لسنة ٢٠٢٤/٢٠٢٥، لذا يقترح الباحث تقديم مدخل مقترح، للمتطلبات المحاسبية لتحسين الأداء المؤسسي في مصر، حيث تبنت مصر الموافقة على تحرير اسعار صرف العملات الاجنبية وفقاً لآليات السوق مع تغيير فى بعض معايير المحاسبة المصرية، وخاصة معيار (١٣) المصرى ، "آثر التغييرات فى أسعار صرف العملات الاجنبية"، بدلاً من اللجوء إلى تطبيق معيار رقم (٧) "الأحداث التى تقع بعد الفترة المالية" ، ورفع أسعار الفائدة لمواجهة كبح جماح التضخم، ياتى هذا

١- الجريدة الرسمية – العدد رقم ٩ مكرر (أ) السنة ٧٦، الصادر فى ٣ مارس ٢٠٢٤.

٢- قرار وزير الاستثمار رقم ١١٠ لسنة ٢٠١٥، باصدار معايير المحاسبة المصرية.

مع ضرورة تبنى الإصلاح المؤسسى الشامل لمؤسسات عديدة بالجهاز الحكومى بهدف الانضباط المالى، لتخفيض زمن أداء الخدمات العامة والقضاء على الفساد والبيروقراطية، والاستخدام الامثل للقروض وعوائد إدارة الأصول والاستثمارات والمشاركات الاجنبية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التحول الرقمى، مما يشير إلى ضرورة دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة العمل وتقديم افضل الخدمات فى اقل وقت لجمهور المتعاملين. إنه أيضا يعد تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات تحدي الوضع الراهن بشكل مستمر. وسيقوم الباحث بعرض المدخل المقترح للمتطلبات المحاسبية للاصلاح المؤسسى على الهيئة العامة للاستثمار المناطق الحرة ومصالح الضرائب (دخل + قيمة مضافة + مرتبات + عقارية)

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة العملية فى:

يعتبر التحول الرقمي أمر ضروري لجميع الشركات ومؤسسات الجهاز الحكومى على اختلاف طبيعة عملهم، لتبنى الاصلاح المؤسسى الشامل لجميع الخدمات التى يتم تقديمها لجمهور العملاء والمواطنين، ويعد أهمية التحول الرقمى مع تحول العالم إلى عالم رقمي بشكل متزايد. والسؤال الحائر هل هو مجرد طريقة جذابة للقول بالانتقال إلى الحوسبة السحابية؟ وبالتالى مع تحقق أهداف الإصلاح المؤسسى، ما هي الخطوات المحددة التي يتعين علينا اتخاذها؟ من اساليب الانضباط المالى، هل نحتاج إلى تصميم وظائف جديدة لمساعدتنا في إنشاء إطار للتحول الرقمي لجميع الخدمات العامة. أم تبنى سياسات للاصلاح المؤسسى الشامل للكشف عن مدركات الفساد الصادرة عن مؤسسة الشفافية الدولية. على النحو الذى يساهم فى تخفيض الدين العام.

أما الأهمية العلمية للدراسة تتمثل فى:

نظرا لأن التحول الرقمي سيبدو مختلفاً لكل مؤسسة أو شركة، فقد يكون من الصعب تحديد تعريف ينطبق على الجميع. فإننا نعرف التحول الرقمي بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال التجارية وعرض للقوائم المالية بصورة تتفق والواقع من اسعار الصرف الجارية، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل المؤسسات وكيفية تقديم القيمة للعملاء. أبعد من ذلك، فهو تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات التى تتطلب التغيير إلى الاصلاح المؤسسى الشامل تحدي الوضع الراهن باستمرار، و السعى إلى الطرق والاساليب التى تساهم فى تخفيض الدين العام من خلال الانضباط المالى.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى مجموعة من الأهداف يمكن عرضها على النحو التالى:

١- التحديد الواضح للمتطلبات المحاسبية للاصلاح المؤسسى الشامل

٢- كيف يتم الاصلاح المؤسسى الشامل على النحو الذى يضمن ضمان الانضباط المالى

٣- كيف يؤدى الاصلاح المؤسسى الشامل إلى تخفيض الدين العام

٤- كيفية استخدام آليات أدوات التحول الرقمى نحو تبنى سياسات الاصلاح المؤسسى الشامل

منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى والمنهج الاستنباطى، وتختتم بمدخل مقترح لعرض المتطلبات المحاسبية للاصلاح المؤسسى بهدف الانضباط المالى ولتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ فى التنمية المستدامة، بالاعتماد على البيانات المنشورة وتلك التى حصل عليها الباحث من وزارة المالية والبنك المركزى المصرى، مع اجراء تحليل لها معتمداً على نسب التحليل المالى لما لها من تأثير على القيم التاريخية والتى قد يستفيد منها متخذى القرار. ويطبق الباحث ذلك وفقا لما يلى:

- **مصادر أولية:** سيتم التركيز على جميع المصادر المتاحة للدراسات السابقة أو الدوريات العالمية والمحلية لانتقاء أحدث المستجدات والعقبات التى تواجه متخذ القرار عند دراسة المدخل المقترح.
- **مصادر ثانوية:** من خلال الحصول على معلومات لمحاور التنمية المستدامة والاستدامة المالية لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ على النحو الذى يساهم فى تخفيض الدين العام الكلى.

حدود الدراسة:

تتناول الدراسة الفترة الزمنية من ٢٠١٥/٢٠١٦ إلى سنة ٢٠٢٣/٢٠٢٤، مع الاخذ فى الاعتبار الموازنة العامة للدولة عن سنة ٢٠٢٤/٢٠٢٥، لبيان المتطلبات المحاسبية للاصلاح المؤسسى الشامل، والتحديات التى واجهت الجهاز الحكومى خاصة البنك المركزى المصرى ووزارة المالية من زاوية تشريعية وإدارية واساليب تحليلية للتحول الرقمى، وتعديلات معايير المحاسبة المصرية خاصة معيار (١٣) آثر التغييرات فى أسعار الصرف الاجنبية لمواجهة تحرير سعر صرف العملات الاجنبية امام الجنيه المصرى، وبالتالى يخرج عن نطاق الدراسة اى جهة من المؤسسات العامة بخلاف ما جاء سابقاً، مع التأكيد على مدى مساهمة الاصلاح المؤسسى الشامل لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، بهدف ضمان الانضباط المالى فى تخفيض الدين العام باستخدام آليات التحول الرقمى. وسيتم التعامل مع الاصلاح المؤسسى لهيئة الاستثمار ومصالح الضرائب (دخل + قيمة مضافة + مرتبات + عقارية)

الدراسات السابقة:

١- **دراسة : Luis Alfonso: ٢٠٢٠** [١]

أدت الإصلاحات المؤسسية القائمة على السوق في مختلف دول العالم إلى تحسينات هائلة في ظروف الأعمال وساهمت في تحقيق معدلات غير مسبوقة من الأنشطة التجارية عبر الحدود. لقد حاول الباحثون فهم الآثار المترتبة على مثل هذه الإصلاحات، الغرض من هذه المقالة ذو شقين: (١) تقديم

[١] Luis Alfonso Dau, Elizabeth M. Moore, Tatiana Kostova, "The impact of market based institutional reforms on firm strategy and performance: Review and extension", **Journal of World Business**, 3 February 2020.

مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بتأثير الإصلاحات المؤسسية القائمة على السوق على استراتيجية الشركات وخاصة العامة وأدائها، و(٢) اقتراح جدول أعمال بحثي مستقبلي. وتم استخدام منهج الدراسة بشأن الآثار المترتبة على الإصلاحات المؤسسية (المصداقية – الشفافية – النزاهة) بما في ذلك الآثار المباشرة على استراتيجية الشركات عند مراقبة الاداء المالى بهدف وضع نظام يهدف إلى الانضباط المالى.

٢- **دراسة : Jorge Gallego: ٢٠٢٠** [١]

هل من الممكن أن يشير الإصلاح المؤسسي، إلى وجود علاقة سلبية بين وفرة الموارد الطبيعية والنمو الاقتصادي والاستقرار السياسي والديمقراطي. إلا أن الأدلة التي توضح كيف يمكن للإصلاح الإدارى أن يعكس مدى التطور فى النمو الاقتصادى لم تكن واضحة تماماً لذا، تم تقديم حزمة من الإصلاحات المؤسسية الذي عدلت قاعدة تخصيص عائدات النفط في كولومبيا مما كانت حزمة الإصلاح لها آثار مهمة على العديد من مؤشرات رفاهية الأسرة. مثل الحد من الفقر، وتحسين الدخل، وظروف السكن والصحة والتعليم، وتوصى الدراسة بالمزيد من تلك الابحاث لتقديم أدلة تدعم دور الانضباط المالى، فى الرقابة على تطبيق الاصلاح المؤسسى الذى انعكس على رفاهية الأسرة بدولة كولومبيا.

٣- **دراسة : Öliver Hülsewig: ٢٠٢١** [٢]

تختلف القواعد التي تحكم تمويل الدولة للمشروعات التنموية من ولاية لاخرى، ويعتمد الأساس المنطقي السائد لحظر تمويل الدولة على افتراض تجريبي مفاده أن التمويل النقدي يعوق الانضباط المالي الامثل. وتناولت الورقة الدور الملقى من الدولة فى التمويل بالحوافز بدلا من التمويل النقدى لجنى المزيد من الاثار الايجابية على نمو المشروعات بهدف الانضباط المالى. وتشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الانضباط المالي يساهم فى تحسين العوائد نتيجة انخفاض تكاليف الاقتراض. ورغم عدم القدرة على التوصل إلى استنتاجات مقنعة فيما يتصل بالقوة الدافعة لهذا التحسن ـ الضغوط السياسية الموجهة لانشطة محددة – إلأ إن النتائج التي توصلت إليها تشير إلى أن التأثير السلبي الذي ينتج عن السياسة النقدية غير التقليدية على الانضباط المالي لا أساس لها من الصحة. ومن ثم مطلوب تمويل نقدى وعينى للسير فى تنفيذ الخطط الاصلاحية.

---

١ Jorge Gallego, Stanislao Maldonado, Lorena Trujillo, “From curse to blessing? institutional reform and resource booms in Colombia”. **Journal of Economic Behavior & Organization**,10 August 2020.

٢ Oliver Hülsewig, Armin Steinbach, “Monetary financing and fiscal discipline”. **International Review of Law and Economics**, 2 July 2021.

٤- دراسة : ٢٠٢١ André Carlos: [١]

تناولت الدراسة تطور الإصلاح المؤسسى كإصلاحات مالية في البرازيل، من خلال اعتماد إطار زمني تاريخي فى المؤسسات المالية لتمويل المشروعات الصناعية داخل الدولة. وبموجبها عدلت الدولة الاطار الروتينى للتعاملات المالية من خلال تخفيض زمن اداء الخدمات مع تقديم الدعم الكافى للاتجاه للتصدير كإطار عمل هجين. وباعتماد منظور قصير الأجل. وتوصلت الدراسة إلى أن الاصلاحات المالية التى تمت على نظم التعامل المصرفى أدت إلى زيادة انشاء الشركات الصناعية خاصة الموجة للتصدير، مما انعكس على زيادة حصيلة الدولة من العملة الاجنبية، كما اوصت الدراسة بضرورة تحصيل الضرائب من تلك الشركات بذات عملة التصدير.

٥- دراسة : ٢٠٢١ Rosaria Rita: [٢]

تهدف هذه الورقة إلى التحقق من وجود مفاضلة بين ثقة الأسواق المالية وديناميكيات ميزانية الحكومة الوطنية في منطقة اليورو. ومدى احتياجاتها إلى اصلاحات مؤسسية، ومن خلال مقارنة مؤشرين، تم اختبار فرضية وجود قيد بين العجز الائتماني والعجز العام من عام ٢٠١٢ إلى عام ٢٠١٩. وتبين للباحثين أن الانضباط المالي – خلال فترة أزمة اليورو – كان مرتبطا بانخفاض الثقة، والعكس صحيح. مما يشير إلى أن انخفاض الثقة في الأسواق المالية يأتي مع التقشف المالي، ولكن أيضاً التقشف المالي يجتمع مع الضائقة المالية، مع تساوي العوامل الأخرى. إن عجز الأسواق المالية عن تحديد سلوك متماسك فيما يتعلق بالانضباط المالي يوفر أرضية للتفكير في الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تتمثل فى اصلاح مؤسسى شامل في منطقة اليورو.

٦- دراسة : ٢٠٢١ Vasvári, T (Vasvari, Tamas): [٣]

تناولت الدراسة العوامل المؤثرة على الاصلاح المؤسسى بدولة المجر مع بيان التأثير على مؤسسات الدولة ومشكلات مديونية القطاع العام والإدارة الحكومية، كما تناولت الدراسة ان الانضباط المالى المقرر فى منطقة اليورو امر ضرورى لمراعاة تنفيذ بنود الموازنة، مع التعليق على أهمية التحول الرقمى لما له من استبعاد التعامل مع الجمهور عند تقديم الخدمات اليومية، واوصت الدراسة بضرورة

---

١ André Carlos Busanelli de Aquino, Richard A. Batley, "Pathways to hybridization: Assimilation and accommodation of public financial reforms in Brazil". **Accounting, Organizations and Society,** 8 September 2021.

٢ Rosaria Rita Canale, Elina De Simone, Nicola Spagnolo, "Financial markets and fiscal discipline in the Eurozone", **Structural Change and Economic Dynamics**, ٢٥ July ٢٠٢١.

٣ Vasvári, Tamas, "Hardening the budget constraint: Institutional reform in the financial management of Hungarian local governments". **Business & Economics Journal**, Volume٧٠ Issue4, 2021

مراجعة أعمال الإدارة الحكومية من مؤسسات بالاتحاد الاوروبى لبيان الشفافية والمصداقية مع المفوضية الاوروبية.

٧- **دراسة : ٢٠٢٣ :Shivani Narayan**

هدف تلك الدراسة ذو شقين: (١) تحديد المؤسسات المالية ذات الأهمية في الهند؛ و(٢) الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى المخاطر في المؤسسات المالية الهندية بهدف تقديم مجموعة من الإصلاحات المؤسسية. لخدمة الهدف الأول، تم تحديد مشاركة المؤسسات المالية في المخاطر الشاملة للسوق المالية الهندية باستخدام منهج العجز المتوقع. وتظهر النتائج أن بنك الدولة الهندي، وبنك ICICI، وبنك HDFC، وشركة HDFC المحدودة تساهم بأكثر من ٥٠% في إجمالي المخاطر في الهند، مما يدل على تركيز كبير للمخاطر. ولتحقيق الهدف الثاني، تم تطبيق انحدارات بيانات اللوحة وإظهار أن احتمالية التخلف عن السداد، والرافعة المالية، والقروض، والسيولة، وحجم مجلس الإدارة، ومعايير بازل هي محركات مهمة لإدارة المخاطر المصرفية. وإلى جانب أهمية النتائج التي تم التوصل إليها بالنسبة لقرارات الاستثمار وإدارة المخاطر خلال فترات الأزمات، فإن النتائج التي توصلت إليها لها آثار على صناع السياسات الذين يشرفون على النظام المالي في الهند بهدف الانضباط المالى، وتقييم نقاط الضعف وتصميم خطط تنظيمية وخطط عمل احترازية للحفاظ على الاستقرار المالي.

٨- **دراسة : ٢٠٢٣ :Antonio A. Golpe**

من اجل السعى وراء تحقيق الاستدامة المالية باعتبارها أحد مؤشرات السياسة النقدية، تمت دراسة الاستدامة المالية والنمو الاقتصادي بعمق في الأدبيات. ومع ذلك، لا تزال هذه القضية مفتوحة للمناقشة بسبب النتائج المختلطة والمحاذير أو القيود المفروضة على الدراسات الحالية. والأهم من ذلك، أن التحليلات السابقة تركز في الغالب على الأنظمة ثنائية وثلاثية المتغير، وتفتقد قطعة ذات صلة من الدوافع الاقتصادية. نحن نحلل بشكل مشترك هذه الترابطات من خلال تطبيق سببية المتغيرات وتحديد "المسار السببي" لماذا مطلوب إصلاح مؤسسى شامل فى منطقة اليورو، تبين من دراسة المتغيرات ان عدم وجود الشفافية والمصداقية فى الافصاح عن البيانات وتقليل أهمية التحول الرقمى يزيد من اسباب الفساد الإدارى وتخفيض فى مؤشرات النزاهة، مما ينعكس على تخفيض فى معدلات النمو الاقتصادى. وأوصت الدراسة بمدى أهمية الاصلاح المؤسسى والدور الملقى على الحكومات فى تبنى هذا الاصلاح باعتباره محرك للسياسة المالية، وداعم للتنمية المستدامة.

---

١ Shivani Narayan, Dilip Kumar, Elie Bouri, "Systemically important financial institutions and drivers of systemic risk: Evidence from India", **Pacific-Basin Finance Journal**, ١٧ September 2023.

٢ Antonio A. Golpe, A. Jesus Sánchez-Fuentes, José Carlos Vides, "Fiscal sustainability, monetary policy, and economic growth in the Euro Area: In search of the ultimate causal path". **Economic Analysis and Policy,** ٨ May ٢٠٢٣.

٩- دراسة : Cheng, Bo[١] Huang, Lei Hu: ٢٠٢٤

من خلال تقديم طريقة التحليل الكمى في تمويل الشركات وخاصة الشركات العامة والمملوكة للمؤسسة العسكرية، لتحديد التوازن المالي، قاما الباحثون بتحليل التأثير غير المتجانس لأمناء الأحزاب البلدية ذوي الخلفيات العسكرية على التنمية الاقتصادية المحلية في ٢٧٥ مدينة في الصين. وتبين أن المسؤولين ذوي الخلفية العسكرية يمكنهم تقليل الخلل المالي المحلي بشكل كبير، وتقليل الإنفاق المالي الزائد والعجز المالي. من خلال استخدام سياسات الاصلاح المؤسسى الشامل، واهمها مراقبة الانفاق العام بهدف قياس قيمة العائد من الانفاق ومدى تنفيذ خطط موازنة البرامج والأداء، قبل قياس الانحراف المالى، وقد نجح المسؤولون ذوو الخلفية العسكرية فى تخفيض مخاطر تطوير الانشطة الصناعية الإقليمية، كما خفضوا بشكل كبير احتمالات الإصدار وعلاوة المخاطر لسندات تشنغتو وهى نوع من انواع السندات المستخدمة لتمويل الانشطة الصناعية، أى الاستخدام الامثل للتمويل. تتمتع هذه الورقة بأهمية كبيرة في إنشاء تحليل سلوكي للمسؤولين بشأن التنمية الاقتصادية الإقليمية المبنية على آطر وإصلاح مؤسسى شامل. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق آليات الانضباط المالى عند تنفيذ خطط التنمية والاستخدام الامثل للانفاق على البنية التحتية باعتبار محرك للاستثمار.

الفجوة البحثية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والادبيات المحاسبية والاقتصادية فى دنيا المال والأعمال، وعلى ضوء ما جاء فى مشكلة الدراسة يتضح للباحث أن الدراسات السابقة تناولت أهمية وضرورة استخدات سياسات الاصلاح المؤسسى بضمان الانضباط المالى من رؤية اقتصادية وليست من خلال متطلبات محاسبية تفرض الواقع على تبنى الإصلاح المؤسسى لخدمة تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة فى ظل ضمان الانضباط المالى ولتحقيق الاستدامة المالية على النحو الذى يساهم فى كبح جماح الدين العام الكلى ويحد من خطورته، خاصة وأن خدمة الدين تلتهم اى مظاهر للتطور الايجابى فى الايرادات العامة، لذا يبرز الباحث بتلك الدراسة الدور الهام للمتطلبات المحاسبية للاصلاح المؤسسى فى الانضباط المالى المستدام لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة وبصفة خاصة تعديلات معايير المحاسبة المصرية وتطور التحول الرقمى.

خطة الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثانى: التحول الرقمى والإصلاح المؤسسى الشامل

المبحث الأول: الإصلاح المؤسسى الشامل

---

[١] Cheng, Bo Huang, Lei Hu, "Military background officials, risk awareness, and local government fiscal balance: Novel evidence from text analysis of Chinese local officials' news reports". **China Economic Review**, ٢ April ٢٠٢٤.

المبحث الثانى: التحول الرقمى لخدمة الاصلاح المؤسسى

الفصل الثالث: الانضباط المالى وتخفيف أعباء الموازنة

المبحث الأول: الانضباط المالى من منظور محاسبى

المبحث الثانى: تخفيف أعباء الموازنة من منظور محاسبى

الفصل الرابع: مدخل مقترح لتطبيق الإصلاح المؤسسى الشامل بهدف ضمان الانضباط المالى

النتائج – التوصيات - المراجع

الفصل الثانى: التحول الرقمى والإصلاح المؤسسى الشامل

قد يشمل الإصلاح المؤسسي العديد من التدابير المتعلقة بالعدالة، بما في ذلك تلك التي تهدف إلى :

- تحويل أو إنشاء أطر قانونية جديدة، مثل وضع تشريعات جديدة أو اعتماد تعديلات تشريعية والتصديق على المعاهدات الدولية.
- ضمان حصول كل مواطن على حقوقه فى الخدمات العامة.
- الإصلاح الهيكلي للمؤسسات (المشار اليها فى مشكلة وحدود الدراسة) لضمان استقلالها والاستجابة لتوفير المساءلة.
- إنشاء هيئات رقابية مرئية للعامة داخل مؤسسات الدولة لضمان مساءلتها أمام الحكم المدني.
- بناء الثقة بين جميع المواطنين ومؤسساتهم العامة. وعندما يكون هذا الإصلاح مستنيرا جيدا ويتم تنفيذه بطريقة شاملة وشفافة، فإنه يثبت أيضا أنه ذو طبيعة تعويضية.

يعد الهدف الرئيس للاصلاح المؤسسى فى أى دولة لخدمة النظام الاقتصادي والاجتماعي. حيث أن الإصلاحات المؤسسية هي محاولات لتغيير القواعد التي تؤثر على التفاعلات البشرية، وهذه الإصلاحات أساسية للتنمية والازدهار الاقتصادي. ويمكن تقسيم الإصلاحات إلى فئتين؛ الإصلاحات المؤسسية لتقديم خدمات أكثر نفعاً للمواطن والإصلاحات المؤسسية لخدمة النظم الاقتصادية على مستوى الإقتصاد القومى. وكلما كانت خطوات الاصلاح المؤسسى من خلال آليات التحول الرقمى كان الاصلاح شامل جامع يهدف إلى مكافحة الفساد وتخفيض زمن أداء الخدمات، وسيتم مناقشة هذا الفصل من خلال المبحث الاول والثانى على النحو التالى : [٢]

١- أسماء عزت: " الإصلاح المؤسسي والحوكمة كركيزة أساسية لبناء الدولة المصرية الجديدة"، **المجلة الدولية للسياسات العامة فى مصر**، المجلد ٢ – العدد ٣، يوليو: ٢٠٢٣.

٢- محمد لطفى يوسف نصر; السيد حسن مهدى عامر: " التغير المؤسسي وإمكانيات تحسين الإدارة المائية فى ظل سياسات الاصلاح الاقتصادى فى جمهورية مصر العربية"، **المجلة المصرية للتنمية والتخطيط**، المجلد ٦، العدد ١، يونيه: ١٩٩٨.

المبحث الأول: الاصلاح المؤسسى الشامل

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الإصلاحات المؤسسية والنمو الاقتصادي. ووفقا للنتائج التجريبية لدراسات أخرى ، هناك تأثير إيجابي للاصلاح[٢] المؤسسي على التنمية المالية، وهذا التطور المالي يؤدي إلى تحسين النمو الاقتصادي في هذه البلدان. وقد تلاحظ بدراسات أخرى أن البلدان المنخفضة الدخل هي الأكثر فى عدم الإستقرار من حيث نوعية مؤسساتها، وتتطلب اهتماماً كبيراً لتحسين إدارتها وإصلاحاتها المؤسسية من أجل تحسين التنمية المالية [٣] .

تتضمن الإصلاحات المؤسسية قيادة المبادرات المترابطة بهدف تحسين أداء المؤسسة وتأثيرها على أصحاب المصلحة. لاتقتصر المؤسسة على شركة أو شخص اعتباري أو كيان واحد، ولكنها تشمل أصحاب المصلحة فيها بدءا من المستهلك الأخير (مستلم الخدمة) إلى الهيئة الأم أو الوزارة والبائعين والشركاء وما إلى ذلك.

ومن المهم النظر إلى الإصلاحات المؤسسية بطريقة متكاملة. وتفشل الإصلاحات المؤسسية في تحقيق الأهداف المرجوة، عندما يتم تصميمها وتنفيذها كمبادرات قائمة بذاتها تركز على الأعراض وليس على السبب الجذري للمشكلة. على سبيل المثال، تركز الإصلاحات المؤسسية في الهيئات المملوكة للدولة (المكلفة بخدمة المستهلكين) في البداية على تحقيق الجدوى التجارية. يتم تحديد الأهداف الرئيسية واتخاذ العديد من المبادرات قصيرة المدى، والتي قد تظهر نتائج فورية ولكنها تفشل في خلق تأثير مستدام. ويضيع الزخم مع التغيير في القيادة، ولا بد من إحياء الإصلاحات من جديد.

ولكى ينجح الانضباط المالى لابد من تطبيق مبدأ المساءلة "Accountability" والذى يوفر للمسؤولين الاشراف الكامل على المؤسسات والأجهزة التنفيذية، والمساءلة لا تقتصر فقط على ترشيد النفقات، بل تمتد إلى التقدير السليم للإيرادات والتنفيذ الصحيح لمستهدفات الإنفاق، وفي بعض الدول مثل سنغافورة إذا زاد أو نقص هامش الإيراد أو الإنفاق عن نسبة محددة مثل ٥% أو ١٠% للمؤسسة فإن ذلك قد ينعكس سلبا على تقييم تلك المؤسسة والمبالغ التي قد تخصص لها في السنة اللاحقة.

١- Jin Zhao, Ghulam Rasool Madni, “Institutional Reforms and Their Impact on Economic Growth and Investment in Developing Countries” **School of Finance, Shanghai Lixin University of Accounting and Finance**, Shanghai, China: 2019.

٢- Chen ChenTian ZhangXiulin Qi, “Regional financial reform and corporate green innovation–Evidence based on the establishment of China National Financial Comprehensive Reform Pilot Zones”. **Finance Research Letters**, ١٢ December ٢٠٢٣.

٣- Hongguang Sui Simin Geng Noshaba Aziz, “Fiscal institutional reform and export product quality: Quasi-experimental research on counties managed directly by provinces” Economic Modelling, 27 May 2023.

وقد شرعت بعض الدول مثل المكسيك في العام ٢٠١٦ على سبيل المثال قوانين متعلقة بالانضباط المالي تخضع لها المؤسسات العامة، ولعل ترسيخ مفاهيم الاستدامة المالية يعد من أهم أهداف تلك التشريعات، والإدارة الرشيدة للموارد المالية، وتوحيد الأسس المحاسبية المتبعة في جميع المؤسسات والدوائر بحيث تتناغم التقارير المالية مع بعضها لمختلف المؤسسات والدوائر في الدولة.

وفي المملكة المتحدة وخلال السنوات السابقة تم إطلاق أكثر من برنامج لتعزيز ممارسات الانضباط المالي في القطاعات الحكومية والقطاع العام، وتركز بعض المبادرات على تدريب القيادات العليا في المؤسسات الحكومية على مفاهيم وأهمية الانضباط المالي، وزيادة المعرفة والمهارات المالية بين قيادات وموظفي القطاع العام والجهاز الحكومى. وبالتالى لابد من السير فى الاصلاح المؤسسى الشامل لتحقيق أهداف خطة التنمية وهو ما سوف يتم الاشارة اليه بالمدخل المقترح ويسترشد الباحث فى سبيل ذلك بتجارب العديد من الدول سواء بامريكا الجنوبية أو دول جنوب شرق آسيا.

المبحث الثانى: التحول الرقمى لخدمة الاصلاح المؤسسى

يعد التحول الرقمى بمثابة إحداث تغيير جذري في العمل، عن طريق التطور التقني الكبير لخدمة المستفيدين بشكل أسرع. يساهم التحول الرقمي على توفير إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين مع تحسين الانتاجية ذات فاعلية مرتفعة عبر سلسلة من العمليات المناسبة .[١]

أولاً: مزايا التحول الرقمي

يمكن لأي وحدة من الجهاز الإدارى للدولة تقوم بتقديم خدمات، أن يستفيد من التحسينات التشغيلية المدفوعة رقميا التي تخلق قيمة أكبر للعملاء (المواطنين) والموظفين والشركاء. تتمثل بعض الفوائد التي يمكن أن يوفرها التحول الرقمي ما يلي:

- عمليات أسرع وأكثر كفاءة
- زيادة القدرات
- خفض التكاليف
- تحسين السلامة والجودة والإنتاجية

التحول الرقمي هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحويل العمليات والخدمات التجارية التقليدية وغير الرقمية الحالية، أو إنشاء عمليات وخدمات جديدة، لتلبية توقعات السوق والعملاء المتطورة، وبالتالي تغيير طريقة إدارة المؤسسات وتشغيلها بشكل كامل. وبالتالى العمل من خلال التحول الرقمى ذو ثلاثة ابعاد تتضمن ما يلى :[٢]

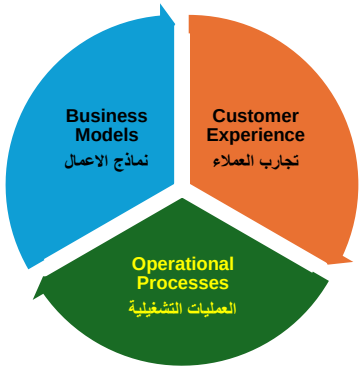
١- محمدين سيد أحمد، ٢٠٢٠، "حلم مصر ٢٠٣٠ حكومة بلا أوراق "التحول الرقمي" نقلة نوعية تحرر مصر من البيروقراطية والفساد الإدارى"، جمعية إدارة الأعمال العربية، سنة: ٢٠٢٠، العدد، ١٧٠ ص.٦

٢ MIT Sloan Management Review, https://whatfix.com/digital-transformation.

- مزيد من التجارب للعملاء – العمل على فهم العملاء بمزيد من التفاصيل، استخدام التكنولوجيا لتعزيز نمو العملاء، وإنشاء المزيد من نقاط الاتصال بالعملاء.
- العمليات التشغيلية – تحسين العمليات الداخلية من خلال الاستفادة من الرقمنة والأتمتة، وتمكين الموظفين بالأدوات الرقمية، وجمع البيانات لمراقبة الأداء واتخاذ قرارات عمل أكثر استراتيجية.
- نماذج الأعمال – تحويل الأعمال من خلال زيادة العروض المادية باستخدام الأدوات والخدمات الرقمية، وإدخال المنتجات الرقمية، واستخدام التكنولوجيا لتقديم الخدمات المشتركة العالمية.

والشكل رقم (١) يوضح مدى الترابط بين المحاور الثلاثة.

شكل رقم (١) الترابط بين محاور التحول الرقمى



وبالتالى فالتحول الرقمى يساعد على:

- **زيادة الإنتاجية** مع تقليل تكلفة العمالة – وبالتالى يعد استخدام التكنولوجيا للعمل بكفاءة أكبر أحد أكثر الطرق تأثيرا لتحويل الخدمات. ومن ثم فالوقت والمال الذي ينفق في تدريب الموظفين الجدد وتحديث الموارد الرقمية يمكن أن يخرج عن نطاق السيطرة بسرعة. باستخدام الأدوات المناسبة، وبالتالى يساهم فى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- **تحسين تجربة العملاء** – يرغب العملاء المتمرسون في التكنولوجيا في الحصول على تجربة رائعة من خلال نقاط اتصال متعددة – تطبيقات الهاتف المحمول، وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، والدردشة المباشرة، وما إلى ذلك. وبناء عليه، تعد التحولات الرقمية هي القوة الدافعة وراء تجارب العملاء المستحدثة. على النحو الذى يساهم فى الحد من الفساد.
- **تحفيز الابتكار** وللبقاء في الصدارة – يتطلع منافسوا تقديم الخدمات المتشابه إلى التحول الرقمي بغض النظر عما إذا كانت كذلك أم لا. وبالتالى اختيار عدم تبني التحول الرقمي هو في الأساس قرار بان المؤسسة لا تمانع في التخلف عن الركب. مما يساهم فى تحفيز الابتكار للتقدم فى تقديم الخدمات ومن ثم تخفيض زمن الأداء.

وبالتالى فالاصلاح المؤسسى المقترن بالتحول الرقمى يؤدى إلى السير بخطى متقدمة ومتطورة لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، ولعل تبنى سياسات الاصلاح المؤسسى بنوع من ضمان

الانضباط المالى يساهم ايضاً لحد كبير جداً فى تحقيق تلك الرؤية. وفيما يلى تجارب بعض المؤسسات الحكومية فى التحول الرقمى:

أولا: التحول الرقمى بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة

أنشئت الهيئة العامة للاستثمار مركز شئون وكلاء المستثمرين بالهيئة ليكون نقطة تلاقى خدمات الهيئة مع جمهور المتعاملين معها، لتفعيل منظومة التحول الرقمي عبر بوابة الشبكة الإلكترونية لخدمات المستثمرين، **Investors Services Network (ISN)** وتعود نشأة هذا المركز إلى شهر سبتمبر عام ٢٠١٨، عندما وافق مجلس إدارة الهيئة بجلسته المنعقدة في ٢٠١٨/٩/١٢،على تفعيل منظومة التحول الرقمي بها. إلا انه يقوم لخدمة تأهيل واعتماد المهنيين للعمل في مجال الاستثمار بعد اجتيازهم للبرامج المؤهلة. وقام المركز بتدريب عدد ٤٦٢ من الوكلاء ، ولكنه لم يقدم خدمة اجراءات[١] التأسيس أو التعديلات فى صحيفة الشركات للاستثمار، أو تقديم التوقيع الالكترونى، وغيرها من خدمات الكترونية لشركات الاموال أو شركات الاستثمار. وانما المكاتب الأمامية بالهيئة علي اختلاف اماكن مكاتبها هى المنوط بها تقديم تلك الخدمات. وتقدم هيئة الاستثمار تلك الخدمات الكترونيا ولكن بعضها بصورة رديئة، متدنية جداً، ومن تلك الخدمات: الرخصة الذهبية، خدمات اعتماد وكلاء المستثمرين، صحيفة الاستثمار الالكترونية، تراخيص الاستثمار، خدمات تأسيس الشركات، خدمات الجمعيات، خدمات تعديلات الشركات. وزمن أداء الخدمة طويل جداً مما يعوق أداء الخدمات ويجعلها مترديه، الامر الذى يستوجب إصلاح مؤسسى شامل لتقديم تلك الخدمات فى زمن يتنافس مع مؤسسات الاستثمار بالدول العربية ولا سيما فى دبى، والسعودية، على سبيل المثال. للنهوض بالتحول الرقمى لتقديم تلك الخدمات الحكومية، وبالتالى ضرورة تقديم دعم كامل تليفونى بعدد من الخطوط يزيد عن ١٠٠ خط تليفونى بالعديد من المحافظات ومكاتب امامية تستوعب جميع طالبى الاستفسار لدى الهيئة، لتخفيض زمن أداء الخدمات بدلاً من أيام إلى ساعات أو دقائق وهذا مما يعد من العوامل المحفزة للاستثمار قبل المحفز الخاص بتخفيض اسعار الضريبة على الدخل.

ثانياً: التحول الرقمى بمصلحة الضرائب المصرية

تقدم مصلحة الضرائب المصرية خدمات الكترونية عديدة، منها تقديم الاقرارات الضريبية (دخل + قيمة مضافة + أجور ومرتبات) بالاضافة إلى تعاملات الخصم والاضافة والدفع الإلكترونى واجراءات التسجيل المبسط للتكليف العكسى، وغيرها من الخدمات، وفى الفترة الاخيرة ذهبت مصلحة الضرائب المصرية إلى تطبيق نظام **SAP** المميكن لخدمات دافعى الضريبة، ولكن زمن أداء الخدمة من جمهور المتعاملين بالخدمات الالكترونية عالى جداً، والذى لا يتجاوز ٣ مليون ممول من أصل ٦,٥ مليون ممول مسجل بالمصلحة ، ونظراً لان سرعة الانترنت فىّ مصر ضعيفة بالمقارنة بالمجتمع الأوروبى والعديد من

١- موقع هيئة الاستثمار. https://www.gafi.gov.eg/Arabic/eServices/Pages/ISN.aspx

٢- قطاع المعلومات بمصلحة الضرائب المصرية.

الدول الأخرى، سواء جنوب شرق آسيا او غيرها فنجد ان السيرفرات تنتابها حالة عصيان فى السرعة فى الأداء من ثم التعثر فى التشغيل والحفظ والتسجيل مما يجعل جمهور دافعى الضريبة تخرج من النظام وتعود للدخول مرة اخرى، بالاضافة إلى ان ارشادات التعامل مع المنظومة الضريبية غير كافية للنشر ويفضل نشرها على موقع الإدارة الضريبية واتحاد الصناعات والغرف التجارية، والنقابات وخاصة التجاريين والاطباء والمهندسين، لما لها من جمهور عريق سواء ممولين او وكلاء، بالاضافة لمشكلات التطبيق على المنظومة وخاصة اقرارات الدخل للاشخاص الاعتبارية فى العمليات الحسابية بدون ارشادات مكتوبة ومنشورة، ويضاف لذلك، تباين التعاملات داخل اروقة الإدارة الضريبية وخاصة البيانات التى تم ادخالها بالخطأ، فعند الاتجاه لتصحيحها يتم المرور على العديد من الإدارات داخل مصلحة الضرائب على الرغم من ان الخدمة مميكنة ولكن يبدو ان التحول الرقمى لن يتم لكافة الإدارات، لذا نجد من الصعوبة التركيز فى التعامل واستخلاص نتائج بحث ايجابية وخاصة بنك الخبرة للقرارات التى تصدر يوميا من اللجان الداخلية ولجان الطعن ولجان التصالح، على الرغم من انها مسجلة ضمن وحدات تشغيل البيانات، ألا انها متباينة فى المفهوم والمضمون والتأصيل، وبالتالى توجد حالة من التعارض بين القرارات وبعضها، ومن ثم تتطلب اصلاح مؤسسى شامل للحصول على افضل النتائج وتخفيض زمن أداء الخدمات.

ثالثاً: التحول الرقمى بمصلحة الضرائب العقارية

بدء من سنة ٢٠١٤ ومع تعديل القانون ١٩٦ لسنة ٢٠٠٨ قانون الضريبة على العقارات المبنية، بموجب القانون ١١٧ لسنة ٢٠١٤، بدء التطبيق الفعلى للضريبة على العقارات المبنية ولكن مازالت الاخطارات تصدر يدوياً و الطعون عليها يدويا ولا يوجد تعامل الكترونى على المنظومة الضريبية نهائياً، لذا من الضرورى جدا تطبيق الاصلاح المؤسسى لتعاملات الضرائب العقارية على الوحدات السكنية وغير السكنية فموقع المصلحة هو أداة لعرض ا لقانون وتعديلاته والقرارات الوزارية واللوائح التنفيذية ولكن لا يوجد لدافعى الضريبة اية خلايا خاصة بالتعامل أو سداد الضريبة وكذلك للملاك من اصحاب الوحدات السكنية او من مدراء الشركات للوحدات غير السكنية، مما يعمل على نوع من انواع الفوضى فى التعاملات ومما يزيد من زمن أداء الخدمات. وبالتالى مطلوب متطلبات محاسبية على الموقع وتعديل نوعية الخدمات من خلال اصلاح مؤسسى شامل ينعكس على زيادة درجة رضا المتعاملين ويخفض زمن أداء تقديم الخدمات ومن ثم يؤدى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية من الانفاق العام على البنية التحتية لمصلحة الضرائب العقارية.

الفصل الثالث: الانضباط المالى وتخفيف أعباء الموازنة

أن تعديل قانون المالية العامة الموحد أخيرا، من خلال إضافة تعريف لموازنة الحكومة العامة والتى تبدأ العام المالى ٢٠٢٤/٢٠٢٥ بـ ٤٠ هيئة اقتصادية إلى ان تندرج كل الوحدات الحكومية بموازنة الحكومة العامة، لاحكام الانضباط المالى للدولة والاستغلال الامثل للموارد العامة [١].

١- الجريدة الرسمية، القانون رقم ١٨ لسنة ٢٠٢٤، العدد رقم ١٣ مكرر (١) الصادر بتاريخ ٢٠٢٤/٣/٣٠.

ومن الضرورى وضع حد أقصى لدين أجهزة الموازنة والهيئات الاقتصادية والذى لا يمكن تجاوزه، إلا بموافقة رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء ومجلس النواب، مما يشير إلى تحقيق بوادر الانضباط المالى. حتى يمكن خفض العجز بالموازنة العامة للدولة تمهيداً للسعى إلى تخفيض الدين العام . وسيتم تناول هذا الفصل من خلال المبحث الأول والثانى على النحو التالى:

المبحث الأول: الانضباط المالى من منظور محاسبى

يشكل الانضباط المالي جزءاً أساسياً من عملية الإصلاحات المالية. ويتطلب سعر الصرف الأكثر مرونة وحساب رأس المال الأكثر انفتاحاً أن تلعب السياسة المالية دوراً كأداة لإدارة الطلب. إن السياسة المالية المنضبطة وانخفاض نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي من شأنها أن تعمل على تحرير السياسة النقدية للتركيز على استقرار الأسعار.

علاوة على ذلك، فإن استقلال ومصداقية السياسة النقدية يمكن أن يتعرضا للخطر إذا استمر العجز في الميزانية في النمو. إن احتمالات العجز الضخم تجعل من الصعب إدارة التوقعات التضخمية. يشكل العجز في الموازنة الحكومية أهمية أيضاً بالنسبة للإصلاحات المالية، لأن العجز يتم تمويله جزئياً عن طريق الضغط على البنوك لشراء السندات الحكومية. وتعد التخفيضات الدائمة في العجز المالي ومتطلبات الاقتراض في القطاع العام والحكومى، أمرا بالغ الأهمية للحد من القيود المفروضة على السياسة النقدية.

أولاً: أهمية الانضباط المالي

يعد الانضباط المالي أمراً بالغ الأهمية في تحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل والنجاح. إنه ينطوي على تطوير عقلية تعطي الأولوية لإدارة الأموال المسؤولة. يقدم الانضباط المالي دوراً حيوياً في تحقيق أهداف مالية طويلة الأجل وكما يوضحها شكل رقم (٢):

١- بناء مؤسسة مالية قوية.

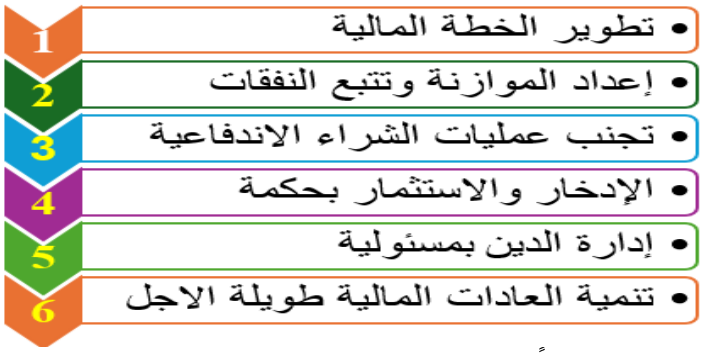
٢- تحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل:

٣- تجنب الدين غير الضروري

٤- السيطرة على الشئون المالية

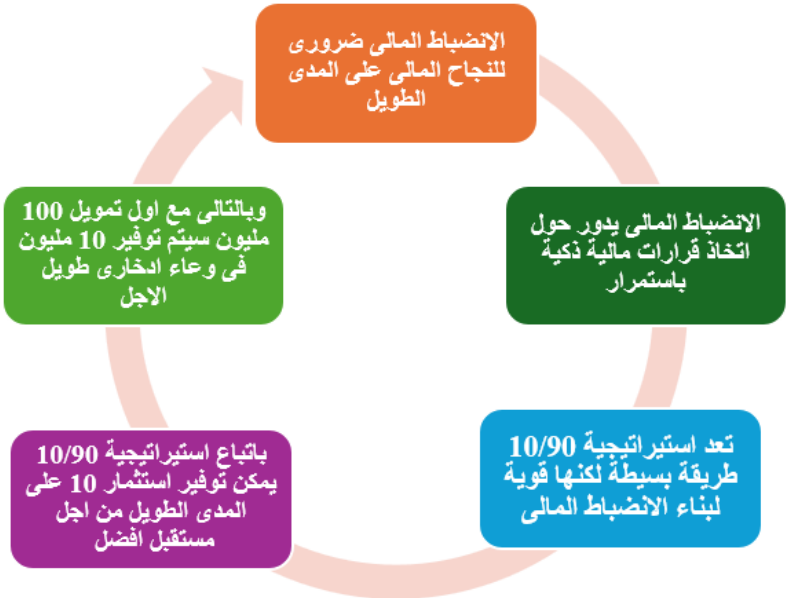
١- محمد أمين حنفى عبد الله، آليات التحول الرقمى والانضباط المالى (دراسة حالة الهند)، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، كلية التجارة – جامعة المنوفية. المجلد ٤٩ العدد ٢، الجزء الأول (ابريل: ٢٠٢٣)

شكل رقم (٢) مدى أهمية الانضباط المالى فى تحديد التخطيط المالى



يعد الانضباط المالي أمراً بالغ الأهمية للنجاح المالي على المدى الطويل، كما أن الافتقار اليه يعد أحد الاسباب الرئيسية للمشاكل المالية. وتعد استيراتيجية ١٠% مما تحصل عليه المؤسسة من الدخل ضرورية للاستثمار طويل الأجل مع انفاق ٩٠% الأخرى. وهو ما يعد تمويل للمستقبل او اجراء احترازى للتعثر المالى. وبالتالى أى دخل تحصل عليه اى مؤسسة (تمويل من الموازنة او قرض من الداخل أو الخارج) لابد من إدخار ١٠% مما يعد الانضباط المالي أمراً ضرورياً للنجاح المالي على المدى الطويل. والشكل رقم (٣) يشير إلى أهمية الانضباط المالى:

شكل رقم (٣) الانضباط المالى ضرورى للنجاح المالى



ثانياً: الانضباط المالي في استقرار الجنيه المصرى

يعتبر الانضباط المالي عاملاً جذرياً في تثبيت أو استقرار العملة الاجنبية بالنسبة للجنيه المصرى كعملة صعبة. وهو ينطوي على قدرة الحكومة على تحقيق التوازن في الميزانية وإدارة الدين العام بفاعلية. مما يساعد على خفض التضخم وتعزيز ثقة المستثمرين والحفاظ على سعر صرف مستقر. وتقر النظريات

الاقتصادية أن الانفاق الحكومى محرك حاسم للنمو الاقتصادى، إلا ان الافراط المتزايد فى الانفاق الحكومى يؤدى إلى التضخم وتخفيض قيمة العملة المصرية أمام العملات الدولية، ومن ثم تضخم أرقام القوائم المالية نتيجة التضخم، وبالتالى لابد من إعادة التوازن عن طريق الانضباط المالى. والقلق اشد القلق عندما يزيد الدين العام عن الناتج المحلى الاجمالى، لعواقب انخفاض قيمة العملة ما لم ينخفض الدين العام عن الناتج المحلى الاجمالى. إلى ان يتحقق وفورات فى الموازنة العامة للدولة أو على الاقل انخفاض مستمر فى قيمة العجز المالى. على النحو الذى يمنح الثقة لدى المستثمرين على ضخ المزيد من الاستثمارات. والذى ينعكس على مزيد من الايرادات العامة متمثلة فى الايرادات الضريبية لكل من ضريبة الدخل والقيمة المضافة نتيجة تعظيم ارباح المشروعات الاستثمارية.

ثالثاً: دور الانضباط المالي في السيطرة على التضخم

التضخم هو قضية اقتصادية حاسمة تؤثر على كل فرد ومؤسسة في أى بلد. إنه يقلل من القوة الشرائية للعملة، مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار. أحد الأسباب الرئيسية للتضخم هو الافتقار إلى الانضباط المالي. يشير الانضباط المالي إلى قدرة الحكومة على السيطرة على إنفاقها والاقتراض والحفاظ على ميزانية متوازنة. أو على الاقل تنخفض فيها عجز الموازنة. والدور الهام للانضباط المالى المساهمة فى السيطرة على التضخم، خاصة عدم اللجوء إلى طبع النقود والشكل رقم (٤) يوضح ذلك:

شكل رقم (٤) أهمية الانضباط المالى فى لسيطرة على التضخم

رابعاً: الحد من البيروقراطية والتحصيل الامثل للضرائب

عند استعراض الموازنة العامة للدولة واعتمادها من المؤسسات المعنية لابد من تنفيذ تدابير للتقشف، وخفض الانفاق الحكومى والتحصيل الامثل للضرائب المفروضة، لتعظيم تحصيل الإيرادات العامة، بالإضافة إلى تخفيض زمن العمليات لقضاء الخدمات من الجهاز الحكومى مع تشجيع المنافسة. وكلما تم التوسع فى المدفوعات (الالكترونية) عبر الانترنت كلما زاد الالتزام الضريبى.

خامساً: الجمع بين الاصلاحات الهيكلية والاستثمار فى البنية التحتية

على صناع السياسات عند الشروع فى الاصلاحات الهيكلية وضخ استثمارات فى البنية التحتية، الموائمة بين عدم الافراط فى الاستثمارات فى البنية التحتية بما لايخل من تحقيق معدلات فى النمو الاقتصادى المستدام. للمحافظة على تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة.

سادساً: دور الانضباط المالي عند الحصول على ديون جديدة

من أجل الحفاظ على الاستقرار المالى، فيجب على الحكومة المصرية أن تعطي الأولوية للأهداف المالية طويلة الأجل على المكاسب قصيرة الأجل، لكى تحافظ الحكومة على تصنيف ائتماني قوي، وهو أمر ضروري لجذب الاستثمار الأجنبي والحفاظ على أسعار الفائدة المنخفضة.

سابعاً: العوامل المؤثرة على تحقيق الانضباط المالى

١- تخفيض الديون

٢- تحقيق التوازن بين النفقات والايرادات العامة.

٣- زيادة المدخرات

٤- تجنب الأزمات المالية

٥- الأمن المالى

ثامناً: دور التحول الرقمى في تحقيق الانضباط المالي

مما لاشك فيه أن للتحول الرقمى دوراً حاسماً في تحقيق الانضباط المالي. حيث يمكن للبرامج المالية أن تساعد المؤسسات على مسار النفقات ومراقبتها وتحديد المجالات التي يمكن فيها خفض التكاليف. بالإضافة إلى أنها، تساعد في تبسيط عمليات الشراء آلياً، مما يقلل من مخاطر الأخطاء.

المبحث الثانى: تخفيف أعباء الموازنة من منظور محاسبى

أن تكرار الانحرافات ما بين المستهدف والمحقق يفرز سؤال هام عن مدى استجابة السياسة المالية للحكومة في تحقيق الأهداف الاقتصادية الكلية ودورها في تحفيز القطاعات التنموية ذات الأولوية؟ وهل هناك خطط اقتصادية متوسطة أو طويلة الأمد تشكل السياسة المالية للحكومة محورا رئيسا لها.

وبالتالى هل أساليب إعداد الموازنة العامة أصبحت فعالة لكى تكون موازنة برامج وأداء لتحقيق أهداف اقتصادية ومالية، وفق ضوابط تقدير الإيرادات والنفقات في مختلف وحدات الجهاز الحكومى داخل الوزارة والمؤسسة الواحدة من جهة أو على مستوى مختلف المؤسسات من جهة أخرى، بما يعزز من مفاهيم المساءلة عند حدوث الانحرافات؟ أم أن الأسلوب المتبع حاليا أشبه ما يكون بالطريقة التقليدية المعروفة بموازنة البنود أو الموازنة الخطية "Line Item Budget" مع بعض التعديلات لتبدو انها موازنة البرامج والأداء وفق مفهوم قانون المالية العامة الموحد [١].

١- الجريدة الرسمية، القانون رقم (٦) لسنة ٢٠٢٢، العدد (٥) مكرر (د) صادر فى ٨ فبراير سنة ٢٠٢٢

ولقد قطعت مصر شوطاً مهماً بموجب هذا القانون بهدف تعزيز الانضباط المالي، تتمثل فى الشفافية المطلقة في مشاريع الموازنة العامة، والنشرات المالية الدورية التي تصدرها وزارة المالية مثل النشرة المالية الشهرية، وموازنة المواطن، وتقرير الحسابات الختامية للموازنة العامة وغيرها من التقارير.

ومما لاشك فيه أنه توجد جوانب ذات أهمية عالية، يمكن من خلالها تحسين الانضباط المالي لعل من أهمها تخفيض الدين العام مع إجراء التعديلات المطلوبة على السقوف المحددة في الإقتراض، والمساءلة الفاعلة فيما يتعلق بدقة تقدير الإيرادات والنفقات العامة، وتعزيز المهارات المالية للقيادات في الجهاز الحكومى والقطاع العام، وتطوير طريقة إعداد الموازنة العامة خاصة في الجوانب المتعلقة بتحديد المخصصات المالية للمشروعات الرأسمالية ذات الأولوية التنموية، لتكون هذه الآليات ضمن السياسة المالية المنضبطة التي تسهم في خطة اقتصادية شاملة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة [١].

ولعل هذا ينعكس بصفة أساسية على تحقيق أهداف الموازنة العامة للدولة وخاصة برامج تكافل وكرامة، إضافة إلى نمو مخصصات الصحة والتعليم بنسبة ٣٠٪ لاستكمال استراتيجية بناء الإنسان المصرى، ولعل تحديات السياسة النقدية بسبب أرتفاع معدلات التضخم، من أهمها تحرير سعر الصرف الأجنبى وما تتطلبه من تعديلات فى معايير المحاسبة المصرية خاصة، معيار رقم (١٣) اثار[٢] التغيرات فى اسعار صرف العملات الاجنبية، وتعديل معدلات الفائدة على الودائع والشهادات لمواجهة معدلات التضخم تعد أهم الصعوبات التى تواجه موازنة عام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ [٣].

تعد التعديلات التى أصدرتها الدولة المصرية لمعايير المحاسبة المصرية والتى تخص معيار المحاسبه المصرى رقم (١٣) اثار التغيرات فى اسعار صرف العملات الاجنبيه، التى تتمثل فيما يلى:

- فى الفقره رقم (٤) تم تعديل رقم المعيار الى رقم (٤٧) بدلا من معيار رقم (٢٦) حين تحدث المعيار عن انطباق معيار رقم (٤٧) على العديد من المشتقات الماليه المسجلة بالعمله الاجنبيه ومن ثم تم استبعادها من تطبيق معيار المحاسبه المصرى رقم (١٣)
- الا ان هناك بعض المشتقات تخرج عن نطاق معيار رقم (٤٧) وتدخل ضمن نطاق معيار رقم (١٣) مثل بعض مشتقات العمله الاجنبيه المتضمنه فى عقود اخرى
- فى تعريف سعر الاقفال تم تعديل التعريف ليصبح هو سعر **الصرف اللحظى** السائد فى تاريخ نهايه الفتره الماليه وتكون العمله قابله للتداول بعمله اخرى عندما تكون المنشأة قادره على تبادل تلك العمله

١- نسرين فايز أحمد بدوي: الانضباط المالي وأثره على الدين العام في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية الاصدار رقم (٣٧) يونيه: ٢٠٢٣.

٢- الجريدة الرسمية، العدد رقم (٩) مكرر (أ)، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٦٣٦) لسنة ٢٠٢٤ الصادر فى ٣ مارس ٢٠٢٤.

٣- الموازنة العامة للدولة المصرية، ٢٠٢٤/٢٠٢٥. https://mof.gov.eg/ar/posts/stateGeneralBudget/

بعمله اخرى مع مراعاه انه فى حالة ظروف التضخم حينها لا نستطيع تطبيق السعر اللحظى والسؤال الأن متى تكون العمله قابله للتداول ؟

١- اذا امكن مبادله العمله بدون تاخير اداري (فترة زمنية – اسبوع ـ شهر ـ ربع سنة ....).

٢- التبادل من خلال سوق رسمى قانونى.

٣- لابد من توافر العمله .

- اشار فى تعريف القيمه العادله الى معيار رقم (٤٥) قياس القيمه العادله.
- سعر الصرف الملحوظ: هو السعر الذى تتوقع المنشاه اجراء التبادل به بين العملات باستخدام اسعار مؤيده مستنديا (بمعنى انه السعر الذى تختاره المنشاه لتحدد به كيف تسدد التزاماتها فى تاريخ اقفال القوائم الماليه)
- تم اضافه فقره رقم (١٩/ أ) للمعيار بعنوان تحديد **سعر الصرف اللحظى** عند صعوبه التبادل بين عملتين وذلك بالشروط الوارده فى المعيار وبناء عليه تكون شروط تقدير سعر الصرف اللحظى:-

أ- المعدل الذى كان من الممكن ان تتمكن المنشاه به الدخول فى معامله تبادل لو كانت العمله قابله للتحويل الى العمله الاخرى.

ب- السعر الذى كان سيتم تطبيقه على معامله منتظمه بين المشاركين فى السوق (القيمه العادله).

ج- معدل يعكس بعداله الظروف الاقتصاديه السائده.

- تم تعديل الفقره رقم (٢٤) من المعيار حيث تمت الاشاره الى انه يمكن قياس الاصول الثابته بالقيمه العادله او التكلفه التاريخيه وفقا لمعيار المحاسبه المصرى رقم (١٠) الاصول الثابته واهلاكاتها.
- تم تعديل جزء من فقره رقم (٢٦) حيث تم استبدال فقره (إذا كان سعر الصرف الذى يمكن تبادل عملتين على اساسه غير متوافر لفتره مؤقته) بعباره (غير متوافر بسبب صعوبه تحويل العمله الى عمله اخرى وفى هذه الحاله يتم اتباع الخطوات الوارده فى الفقره رقم ١٩أ و١٩ ب من هذا المعيار)
- فى الفقره رقم (٢٧) تم استبدال معيار رقم (٢٦) بمعيار رقم (٤٧) وذلك بخصوص محاسبه التغطيه
- تعديل فى الفقره رقم (٣١) حيث اضاف انه على سبيل المثال يتطلب معيار المحاسبه المصرى رقم (١٠) الاصول الثابته واهلاكاتها، ان يتم الاعتراف بالارباح او الخسائر الناتجه عن اعاده تقييم الاصول الثابته مباشره ضمن بنود الدخل الشامل الاخر (وهذا كما ورد فى الفقره رقم ٣٢ من معيار المحاسبه المصرى رقم ١٣ حيث ورد بالفقره انه عندما يكون قياس مثل هذا الاصل بعمله اجنبيه فان الفقره رقم ٢٣ (ج) من المعيار تتطلب ترجمه قيمه ذلك الاصل المعاد تقييمه وذلك باستخدام سعر الصرف السائد فى التاريخ الذى يتم فيه تحديد تلك القيمه مما يؤدى الى فرق عمله يعترف به ايضا ضمن الدخل الشامل الاخر)

- تم تعديل الفقرات ارقام (من ٣٢ وحتى ٤٢) الخاصه بالاعتراف بفروق العمله واستخدام عمله عرض مختلفه عن عمله التعامل
- تم اعادة الفقره رقم (٤٣) للمعيار والغاء الفقره رقم (٤٤) مع تعديل للفقره رقم (٤٥)
- تم تعديل الفقرات ارقام ٤٦ و٤٧ ووتم نقل محتويات الفقره رقم (٤٧) الى الفقره رقم (٤٨) كما تم تعديل الفقره رقم (٤٩) والفقره رقم (٥٧)
- تم اضافه فقره رقم (٥٨) والتى تشير الى تطبيق الفقرات ارقام: (٨ + ٢٦+ ١٩أ) إلى ١٩ ج وفقره ٥٧أ و٥٧ ب والملحق (د) فى او بعد اول يناير سنه ٢٠٢٤ ويسمح بالتطبيق المبكر
- تم اضافه الفقره رقم (٥٩) لايضاح اثر التغيير والتعديل على الارباح المرحله
- تم اضافه ملحق (د) للمعيار يتضمن ١٨ بند خاصه بمعيار المحاسبه المصرى رقم (١٣) اثار التغيرات فى اسعار صرف العملات الاجنبيه
- والخلاصه ان المعيار سمح ولاول مره فى التطبيق باستخدام سعر صرف لاحق (بعد تاريخ المركز المالى) كأن يتم استخدام سعر الصرف بعد التعويم لتقييم ارصده ٢٠٢٣/١٢/٣١ حيث ورد بالمعيار انه يمكن التطبيق المبكر اى على سنه ٢٠٢٣، وهذا ما يشير إلى بدايات تحقيق الانضباط المالى.
- ورد بعنوان الاثار الضريبيه لكافه فروق العمله (فقره رقم ٥٠) من المعيار (قد تترتب اثار ضريبيه عن مكاسب وخسائر المعاملات بعمله اجنبيه وعن فروق العمله الناشئه من ترجمه نتائج الاعمال والمركز المالى لمنشاه (بما فى ذلك النشاط الاجنبى) الى عملة مختلفه ويطبق معيار المحاسبه المصرى رقم (٢٤) ضرائب الدخل فى المحاسبه عن هذه الاثار الضريبيه.
- الافصاحات
  - تفاصيل العملات والقيود
  - المعاملات التى تاثرت بهذه العملات
  - القيمه الدفتريه للاصول والالتزامات بالعملات
  - السعر المستخدم
- افصاحات هامه
- الاعتراف بأي تأثير للتطبيق الاولى للتعديلات كتعديل على الرصيد الافتتاحى للارباح المرحله فى تاريخ التطبيق الاولى.
- ترجمه الاصول والالتزامات المتاثره فى تاريخ التطبيق الاولى باستخدام سعر الصرف اللحظى المقدر فى ذلك التاريخ.
- ترجمه بنود حقوق الملكيه المتاثره فى تاريخ التطبيق الاولى باستخدام سعر الصرف اللحظى المقدر فى ذلك التاريخ اذا كانت عمله التعامل للمنشاه متاثره بتضخم حاد (و).

الاعتراف باى تاثير لتطبيق التعديلات مبدئيا كتعديل على المبلغ التراكمى لفروق الترجمه – المتراكمه فى جانب حقوق الملكيه . فى تاريخ التطبيق الاولى.

الفصل الرابع: مدخل مقترح لتطبيق الإصلاح المؤسسى الشامل بهدف ضمان الانضباط المالى

أولاً: الدراسة التحليلية بالمدخل الكمى:

تباينت على مدار السنوات من ٢٠١٦/٢٠١٥ إلى سنة ٢٠٢٤/٢٠٢٣ فى زيادة قيمة الدين العام (محلى وخارجى) بما فيها موازنة سنة ٢٠٢٥/٢٠٢٤، والجدول التالى يوضح قيمة الدين العام (خارجى وداخلى) مقارنة بالناتج المحلى الاجمالى.

جدول رقم (١) قيمة الدين العام والناتج المحلى الإجمالى

القيمة بالتريليون جنيه مصى

السنوات	قيمة الدين العام	الدين المحلى	الدين الخارجى		الناتج المحلى الاجمالى	نسبة الدين العام إلى الناتج المحلى الاجمالى	معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى
			القيمة بالجنيه مصرى تريليون	القيمة بالمليون دولار			
٢٠١٦/٢٠١٥	٣,٥١٣	٢,٦٢٠	٠,٨٩٣	٥٥,٨	٣,٥٣٤	%٩٩,٤	%٤,٣
٢٠١٧/٢٠١٦	٤,٤٨٤	٣,١٦٠	١,٣٢٤	٨٢,٨	٤,٦٥٦	%٩٦,٣	%٤,٢
٢٠١٨/٢٠١٧	٥,٤٣٥	٣,٦٩٦	١,٧٣٩	٩٢,٨	٦,٣١٢	%٨٦,١	%٥,٣
٢٠١٩/٢٠١٨	٥,٣٦٩	٤,٢٨٢	١,٠٨٧	١٠٨,٧	٦,٩٠١	%٧٧,٨	%٥,٦
٢٠٢٠/٢٠١٩	٣,٩٩٠	٣,٩٨٩	١,٢٣٥	١٢٣,٥	٤,٩٠٧	%٨١,٣	%٣,٦
٢٠٢١/٢٠٢٠	٤,٥٩٢	٤,٥٩١	١,٣٧٨	١٣٧,٩	٥,٤٥٣	%٨٤,٢	%٣,٣
٢٠٢٢/٢٠٢١	٤,٥٩٢	٥,٣٩٩	١,٥٥٧	١٥٥,٧	٥,٣٨٣	%٨٥,٣	%٦,٦
٢٠٢٣/٢٠٢٢	٧,٢٤٩	٥,٦٠٢	١,٦٤٧	١٦٤,٧	٨,٦٠٩	%٨٤,٢	%٤,٢
٢٠٢٤/٢٠٢٣	١١,٢٤١	٦,٠١٨	٥,٢٢٣	١٦٨,٥	١٢,٣١٢	%٩١,٣	%٤,١
٢٠٢٥/٢٠٢٤ المستهدف بالموازنة	١٢,٣٦٠	٦,٤٦٦	٥,٨٩٤	١٢٥,٤	١٢,٩١٨	%٩٥,٧	%٤,٩

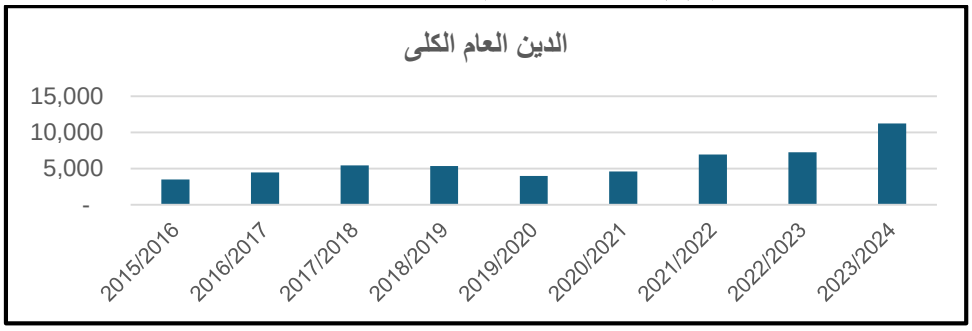
١- البيانات من السنوات ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٣ من واقع فعلى الموازنة والحسابات القومية المنشورة على موقع كل من وزارة المالية – التخطيط والتنمية الاقتصادية، وكذلك موقع البنك المركزى المصرى. بتاريخ ٢٠٢٤/٤/٩.

٢- تم استبعاد اثر التغييرات فى اسعار العملات الاجنبية نتيجة تحرير سعر الصرق فى مارس ٢٠٢٤ من معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى فى سنة ٢٠٢٤.

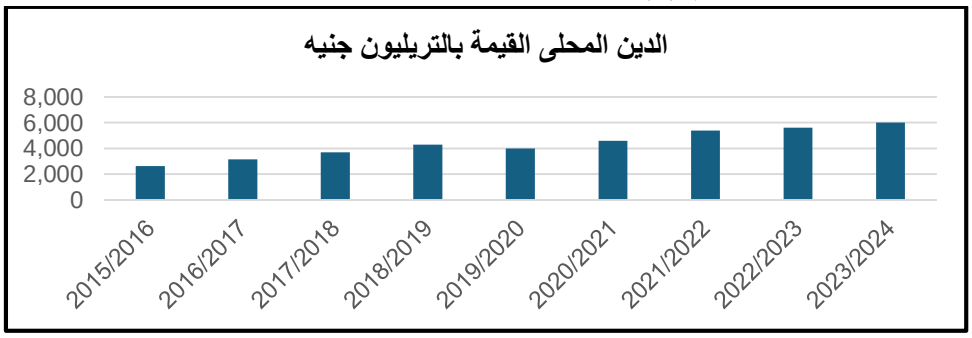
٣- وفق منشورات المنظمات الدولية وصندوق النقد الدولى ومنشورات الحكومة المصرية.

والاشكال التالية تظهر مدى التطور لكل من الدين العام (داخلى وخارجى) والناتج المحلى الاجمالى من منظور المحاسبة الحكومية، وسيتم التعليق عليهم للاسترشاد بالمدخل المقترح.

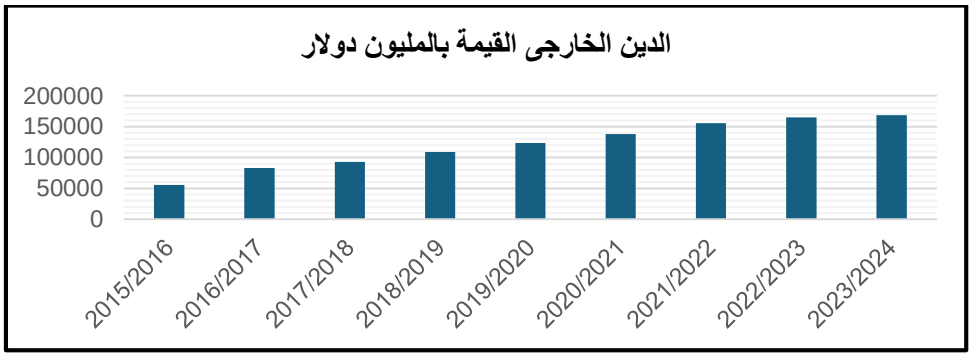
لشكل رقم (٥) تطور الدين العام الكلى خلال سنوات الدراسة



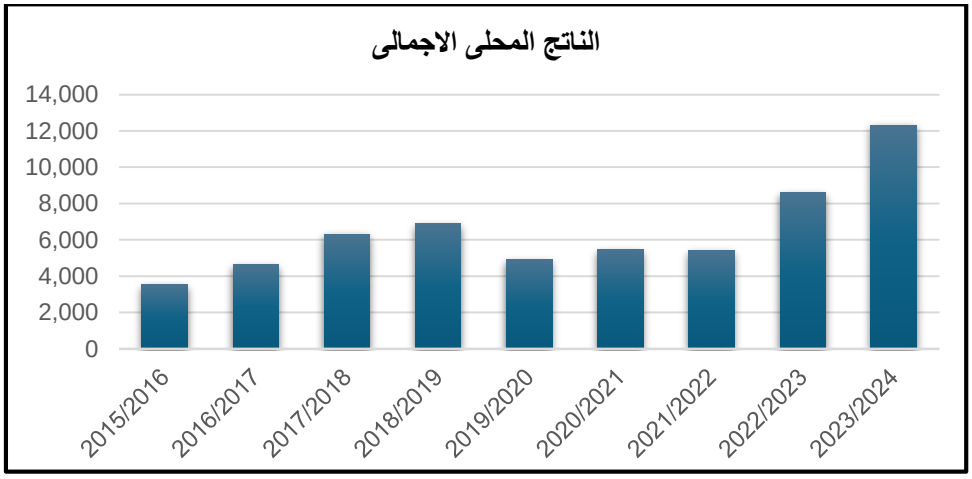
لشكل رقم (٦) تطور الدين الداخلى خلال سنوات الدراسة



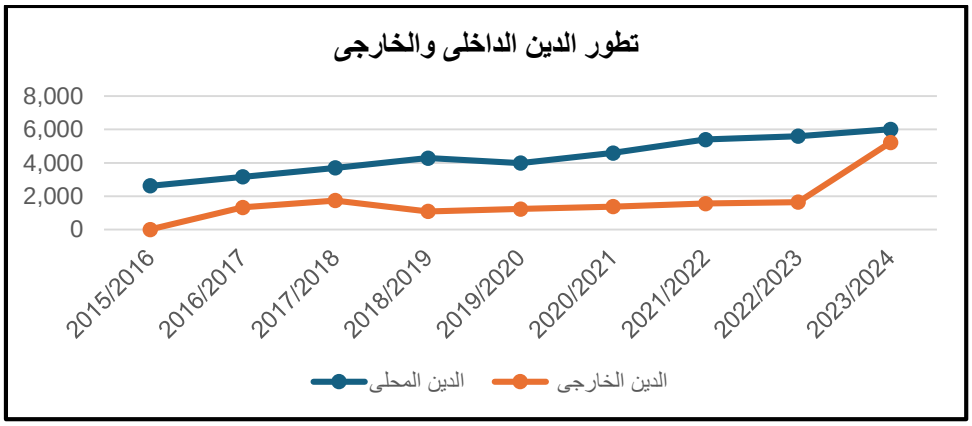
لشكل رقم (٧) تطور الدين لخارجى خلال سنوات الدراسة



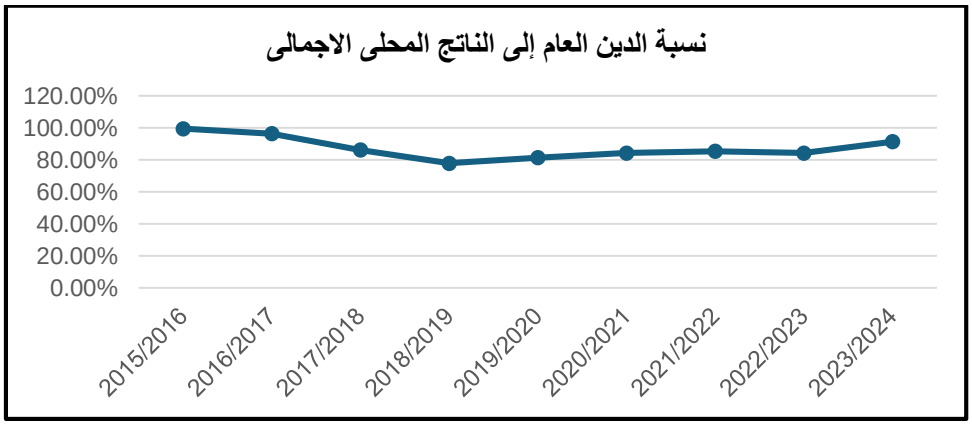
لشكل رقم (٨) تطور الناتج المحلى الاجمالى خلال سنوات الدراسة



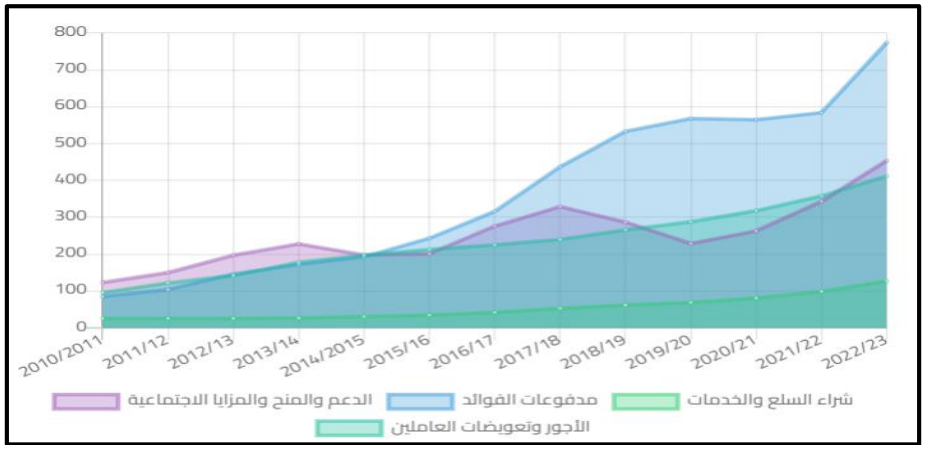
لشكل رقم (٩) تطور الدين الداخلى والخارجى خلال سنوات الدراسة



لشكل رقم (١٠) تطور نسبة الدين العام إلى الناتج المحلى الإجمالى خلال سنوات الدراسة

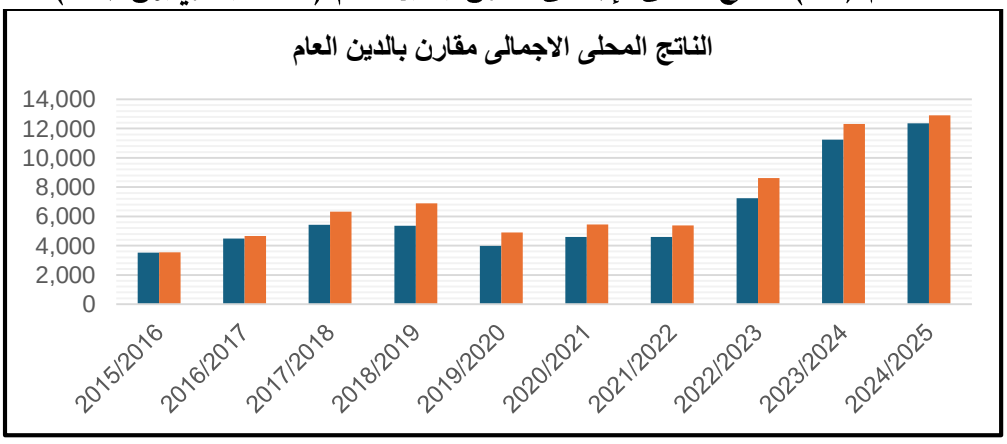


لشكل رقم (١١) مدفوعات الفوائد والدعم والاجور خلال سنوات الدراسة



وبالبحث فى الارقام الواردة بجدول رقم (١) من اصدارات وزارة المالية والبنك المركزى المصرى يتضح أن ٧٥% على الاقل من الدين العام الخارجى قروض طويلة الاجل، مما يشير إلى عدم التوتر والقلق من سداد خدمة اعباء الدين والاقساط سنوياً، كما يتضح من الاشكال الايضاحية بعاليه ان الناتج المحلى الإجمالى أزيد من الدين العام ولم يتخطى الدين العام حاجز الناتج المحلى وهذا كما هو واضح بالشكل رقم (١٢) مما يشير إلى حالة من الاطمئنان على قدرة تعافى الاقتصاد المصرى من الصدمات التى مر بها مثله مثل دول العالم بالكامل، سواء أحداث كورونا أو آثار الحرب الروسية الاوكرانية أو مشاكل الشرق الأوسط وما تأثرت بها الملاحة البحرية فى البحر الأحمر. وبالتالى تحسن وتعافى الاقتصاد المصرى اشارت به المنظمات الدولية حيث قامت وكالة ستاندرد آند بورز العالمية ووكالة موديز للتصنيف الائتماني بتعديل نظرتها المستقبلية لمصر إلى إيجابية من مستقرة. وفي الوقت نفسه، قامت بتثبيت التصنيف الائتماني السيادي لمصر بالعملة الأجنبية والمحلية طويل وقصير الأجل عند "B-/B"

شكل رقم (١٢) الناتج المحلى الإجمالى مقارن بالدين العام (القيمة بالتريليون جنيه)



١- https://disclosure.spglobal.com/ratings/en/regulatory/article/-/view/type/HTML/id/3140215

- https://moodys.com/credit-ratings/Egypt-Government-of-credit-rating-258330.

ولدراسة مدى قدرة الاصلاح المؤسسى الشامل بهدف الانضباط المالى، فى تحقيق آفاق التنمية المستدامة من خلال متطلبات محاسبية، نجد أن الايرادات الضريبية بالواردة بالموازنة العامة للدولة فى موازنة ٢٠٢٤/٢٠٢٥ من خلال التحليل الوارد بجدول رقم (٢) من خلال عرض الفائض الأولى ومدى حقيقة هذا الفائض بعد خصم المصروفات الموضحة بالجدول من (رقم: ١ إلى رقم: ٤) لا تكاد تكفى لسداد مصروفات الفوائد (خدمة أعباء الدين) وسداد الاقساط والتى تصل إلى ٣ ترليون و ٤٠٤ مليار جنيه، والموضحة على النحو التالى :[١]

جدول رقم (٢) التحليل الأولى لموازنة ٢٠٢٤/٢٠٢٥

القيمة بالمليار جنيه

موازنة عام ٢٠٢٤/٢٠٢٥	
١. الاجور وتعويضات العاملين	٥٧٥
٢. شراء السلع والخدمات	١٦٧
٣. الدعم والمنح والمزايا الاجتماعية	٦٣٦
٤. المصروفات الاخرى	١٦٢
٥. شراء الاصول غير المالية (الاستثمارات)	٤٩٦
الاجمالى	٢,٠٣٦
الايرادات الضريبية بالموازنة العامة بالموازنة	٢,٠٠٠
الفائض الأولى	**٣٦**
مصروفات خدمة الدين	١,٨٣٤
حقيقة الفائض ..... عجز	**-١,٧٩٨**
سداد اقساط الديون	١,٦٠٦
حقيقة العجز	-٣,٤٠٤
ايرادات أخرى	٦٠٠
عجز الموازنة العامة للدولة	**-٢,٨٠٤**

ولما كانت الاحلام والطموحات التى بنيت عليها موازنة ٢٠٢٤/٢٠٢٥ تتطلب السير بخطى قوية وداعمة لتحقيق التنمية المستدامة، والاستدامة المالية من خلال أدوات التحول الرقمى، فلابد من تطبيق موازنة البرامج والأداء، وتبنى مدخل للإصلاح المؤسسى، خاصة مع تفاقم تكلفة خدمة الدين والاقساط، والذى يزيد بكثير عن الإيرادات الضريبية المتوقع تحصيلها، ومن ثم فحقيقة الفائض الأولى بعد خصم مصروفات الفوائد، يتضح أنه تحقيق فائض قدره ٣٦ مليار، وينعكس فى صورة عجز بعد إضافة اقساط

١ – بيانات الموازنة العامة للدولة من موقع وزارة المالية المصرية وبيانات مستنتجة من الباحث.

سداد القروض يصل إلى ٣ ترليون و٤٠٤ مليار جنيه، ولا يوجد بالايرادات العامة غير الضريبية ما يكفى للسداد، والمتمثلة فى الايرادات الأخرى، والتى تقدر بالموازنة بمبلغ ٦٠٠ مليار جنيه، وبالتالى فالأمر يتطلب تطبيق مدخل رشيد لتبنى الإصلاح المؤسسى الشامل: قد يكون منها تنفيذ برنامج طروحات الحكومة بدلا من الالتجاء إلى الاقتراض لسد عجز الموازنة العامة للدولة.

ثانياً: المدخل المقترح لتبنى الإصلاح المؤسسى الشامل بهدف ضمان الانضباط المالى:

١- إنشاء لجان ضريبية لحل المنازعات الضريبية وصهر المشكلات الجمركية داخل مقرات المستثمرين للتيسير عليهم وحل مشاكلهم ولا سيما فى اتحاد الصناعات المصرية، اتحاد الغرف التجارية، جمعيات المستثمرين للتصدير. على ان يكون من اختصاصها تفعيل الثقة بين جمهور المتعاملين مع الجهات الحكومية ولن ياتى ذلك الا من خلال الرد الفورى لطلبات المصدرين من دعم الصادرات، الرصيد الدائن لضريبة القيمة المضافة، المراجعة الضريبية الكترونيا، التعامل الكترونيا لاصدار البطاقات الاستيرادية وتجديدها، تعديلات السجل التجارى، اصدار البطاقات الضريبية.

٢- ضرورة مراجعة أداء بيت الإيرادات فى مصر لكل من مصلحة الضرائب المصرية، مصلحة الضرائب العقارية ومصلحة الجمارك وفق نظم مراجعة (TADAT) Tax Administrative Diagnostic Assessment Tool لتقديم تشخيص موضوعي لنقاط القوة والضعف بهدف تحقيق قواعد الشفافية والنزاهة الدولية. وتعزيز اعمالها وتعظيم الايرادات وفاعلية الانفاق الحكومى على تلك المؤسسات.

٣- لابد من التواصل الفعال مع منظمة International Bureau of Fiscal Documentation (IBFD) وهى إحدى المنظمات العريقة فى الإصدارات الضريبية لتقديم خدمات التوعية الضريبية وزيادة التفاعل الضريبى مع إتحاد الغرف التجارية والمصدرين واتحاد الصناعات لتعزيز الالتزام الطوعى لجمهور الممولين والعمل على عدم توغل الإدارة الضريبية عند اجراءات المراجعة الضريبية للمموليين وخاصة كبار ومتوسطى الممولين وهم من يسددوا اكثر من ٨٠% من حصيلة الإيرادات السيادية.

٤- لابد ومن الحتمى تنفيذ استراتيجية خفض العجز (المستهدف بالموازنة ٢٠٢٤/٢٠٢٥ ٦% من الناتج المحلى الاجمالى) ويأتى ذلك عن طريق ترشيد الانفاق لموازنة الجهات الحكومية وتخفيضها إلى ٨٥% من المعروض، ووضع سقف للدين العام (داخلى وخارجى) ٩٠% من الناتج المحلى الاجمالى لموازنة ٢٠٢٤/٢٠٢٥ مع التخفيض السنوى بمعدل ٥%. وياتى ذلك عن طريق استثمار ١٠% من القروض التى تحصل عليها الحكومة فى أوعية مستقلة تستخدم لسداد دفعات من الديون طويلة الاجل.

٥- السيطرة على السقف السنوى لدين الحكومة العامة بما لايزيد عن ٦٠% فى سنة ٢٠٣٠ والاستمرار فى هذا السقف سنوياً حتى يصل إلى ٤٠% سنة ٢٠٤٠.

٦- استحداث مفهوم موازنة الحكومة العامة لابد وان تخضع وحدات الجهاز الحكومى لمراجعة مؤسسات المراجعة الدولية، من مكاتب BIG ٤ (مكاتب المحاسبة العالمية) لتقديم خدمات الفحص المحدود ومهام التأكد الأخرى، لقواعد تعامل الجهاز الحكومى مع الجمهور والتعاملات المالية، مباشرة وليس من خلال المراسين لهم بمصر، لتحقيق قواعد الشفافية والنزاهة الدولية، على أن يتم تغيير المكتب سنوياً، لتصحيح المسارات السنوية فى تنفيذ الموازنة لرفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق الشمولية فى الموازنة عند التنفيذ.

٧- لابد من تقديم حوافز ضريبية (خصم ٥٠% من الارباح الخاضعة للضريبة فى السنوات الخمس الأولى) اسوة بما هو مطبق فى المغرب واسبانيا، لتوطين الصناعة المصرية من انشطة الصناعات الثقيلة مثل الطائرات والسفن والقطارات والسيارات، على أن تكون من انشطة الأولوية الاستراتيجية، اسوة بما تم عرضه بقانون الهيدروجين الاخضر.

٨- ضرورة تقديم قروض بما لا يزيد عن ١٠% للانشطة الصناعية والزراعية مع تحمل وزارة المالية الفروق فى سعر الفائدة، لتخفيض تكلفة المبيعات، مما ينعكس على تخفيض فى أسعار البيع للمنتجات، ومن ثم تحقيق التوازن بالسوق ما بين المنتج والمستهلك، مع رقابة صارمة للتسعير من خلال أجهزة رادار الأسعار.

٩- مراجعة ورقابة تنفيذ موازنة جهات الحكومة العامة أولاً بأول من مراقبى وزارة المالية كرقابة قبل الصرف، مع بيان جدوى الانفاق المالى لتحقيق جدية الصرف، لتطبيق مسار متوازن لاغراض الاستدامة المالية.

١٠- تخفيض عدد الوزارات بالجهاز الإدارى للدولة، مراعاة لتخفيض وترشيد النفقات العامة، أسوة بما هو متبع فى الولايات المتحدة الامريكية والاتحاد الأوروبى، فلدى مصر (٣٣) وزارة ولتبنى الاصلاح المؤسسى الشامل لابد من تخفيض هذا الكم من الوزارات وكذا الهيئات العامة. من خلال عقد اتفاقيات بين وزارة التخطيط والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة. وإنشاء هيئة لضمان جودة تقديم الخدمات الحكومية وتطبيق محاسبة الثواب والعقاب.

١١- زيادة وتطوير خدمات الانترنت وتطبيق الجيل الخامس الكترونياً، لتشغيل جميع الخدمات الحكومية عن بعد لإستبعاد مشكلات البيروقراطية والفساد الإدارى، واستخدام أدوات الشمول المالى لتفعيل تطبيق تقديم جميع الخدمات الحكومية الكترونياً وتوصيل المستندات الرسمية من خلال شركات من القطاع الخاص بالتوصيل المباشر لمتلقى الخدمة فى ٢٤ ساعة على الاكثر.

١٢- نتيجة عدم مسايرة الايرادات العامة للنفقات العامة فلابد وحتمياً تخفيض النفقات العامة، لرفع كفاءة الانفاق العام.

١٣- فتح منافذ واسواق جديدة بقارة افريقيا لتنمية الصادرات الزراعية والصناعية فهى سوق واعدة وارض خصبة للمنتجات المصرية، وتقديم الدعم من الجهاز الحكومى للمصدرين وازالة جميع العقبات من امام شركات التصدير. مع الرد الفورى لضريبة القيمة المضافة على مدخلات التصدير فور تقديم اشعار تحويل عائدات التصدير إلى البنوك المصرية.

١٤- زيادة حصر المجتمع الضريبى وخاصة المجتمع غير الرسمى لتحقيق العدالة الضريبية وتحقيق افضل معدل اقتطاع ضريبى من الطاقة الضريبية المتاحة، والتى لابد وان تصل إلى ٢٠% من الناتج المحلى الاجمالى، لتصل الايرادات الضريبية إلى ٢,٦ تريليون، وياتى هذا من خلال تبسيط اجراءات التحاسب ومد اجل تطبيق المادة الثالثة من القانون ٣٠ لسنة ٢٠٢٣ المعدل لأحكام القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ قانون الضريبة على الدخل. لجميع الانشطة الصغيرة التى يقل رقم أعمالها عن ٢٠ مليون، مع تفعيل الفواتير الالكترونية على المجتمع بالكامل لتسهيل اجراءات التحاسب الضريبى الكترونياً.

١٥- من الضرورى فى ضوء انخفاض قيمة الجنيه امام العملات الاجنبية تعديل حد التسجيل الضريبى للضريبة على القيمة المضافة، إلى مليون جنيه، بدلاً من ٥٠٠ الف جنيه، مما يدفع المجتمع إلى المبادرة بالتسجيل وتعميم الفواتير الكترونياً على أن يكون التسجيل الزامياً وليس اختيارياً لمن بلغ حد التسجيل. مع مراعاة ان التسجيل للجميع من المهنيين.

ثانياً: دراسة ميدانية لبيان مدى إمكانية تطبيق المدخل المقترح:

يقوم الباحث من خلال هذا القسم بدراسة ميدانية لبيان مدى امكانية تطبيق المدخل المقترح، وسيتم توجيه العبارات والاسئلة إلى مجموعة من المستقصين، من مؤسسات الدولة التى تناولها الباحث بالدراسة وفق المنهج الاستنباطى، ويتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين من المديرين ورؤساء الاقسام وموظفى الشباك وخاصة الشباك الواحد بهيئة الاستثمار، ومن مديرى عموم الفحص والمديرين والمراجعين ومأمؤرى الضرائب على اختلاف التخصصات بمصلحة الضرائب المصرية (مراكز كبار ومتوسطى الممولين) والعقارية (مأموريات القاهرة الكبرى)، بالاضافة إلى عينة من المحاسبين والمراجعيين العاملين بالمهنة الحرة من يعملون بالمكاتب الكبرى BIG ٤، وتتمثل عينة الدراسة فى اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة مقسمة على النحو التالى:

جدول رقم (٣) عينة الدراسة مقسمة على المؤسسات المختارة

جهات عمل العينة	مجتمع الدراسة	العينة المختارة	استجابات العينة	نسبة الاستجابات للعينة المختارة
من العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة	٣٥٠	٢٠	١٦	%٨٠
من العاملين بضرائب الدخل	١٥٠	١٥	١٢	%٨٠

جهات عمل العينة	مجتمع الدراسة	العينة المختارة	استجابات العينة	نسبة الاستجابات للعينة المختارة
من العاملين بضرائب القيمة المضافة	٨٥	١٠	٨	%٨٠
من العاملين بضرائب الاجور والمرتبات	٦٥	١٠	٩	%٩٠
من العاملين بالضرائب العقارية	٤٥	١٠	٦	%٦٠
من العاملين بالمهنة الحرة (محاسبون قانونيون)	٥٥	١٠	١٠	%١٠٠
الاجمالى	**٧٥٠**	**٧٥**	**٦١**	**%٨١**

تم توجيه الاسئلة والعبارات (١٥) عبارة من المدخل المقترح، إلى عينة الدراسة بالاجابة على مقياس ليكرت بدء من موافق بشدة إلى أرفض بشدة وتم تفريغ الاجابات على شيت برنامج SPSS لحساب المتوسطات والانحراف المعيارى، للاجابات لبيان إلى اى مدى تميل الاجابات مع عرض لمعامل الاختلاف لحساب رتبة القبول لاى من بنود المدخل المقترح فى قبول التطبيق والاولوية لمن من البنود السابقة لايضاح أى من بنود المدخل لها الاولوية فى التطبيق. ويرمز لكل بند من بنود المدخل من A١ إلى A١٥.

جدول رقم (٤) تحليل الموثوقية Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.955	.955	15

ويتضح من جدول رقم (٤) أن درجة موثوقية التحليل تصل إلى ما يزيد عن ٩٥% من تحليل الفاكرونباخ من تحليل SPSS مما يدل على سلامة وصحة البيانات التى تم جمعها، وبما يدل على جودة الدراسة الاحصائية بفاعلية عالية، لعدد ٦١ مفردة، وعدد ١٥ بند من بنود المدخل المقترح.

جدول رقم (٥) اجابات عينة الدراسة مقسمة على بنود المدخل المقترح Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
A1	61	1.00	5.00	4.5410	.92329	.852
A2	61	2.00	5.00	4.4754	.88707	.787
A3	61	1.00	5.00	4.4098	1.00626	1.013
A4	61	1.00	5.00	4.5574	.80673	.651
A5	61	1.00	5.00	4.5410	.92329	.852

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
A6	61	2.00	5.00	4.6230	.73403	.539
A7	61	1.00	5.00	4.5410	.92329	.852
A8	61	1.00	5.00	4.2131	1.06638	1.137
A9	61	1.00	5.00	4.5082	.94204	.887
A10	61	1.00	5.00	4.4262	1.00762	1.015

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
A11	61	1.00	5.00	4.5410	.92329	.852
A12	61	1.00	5.00	4.1803	1.02483	1.050
A13	61	1.00	5.00	4.5410	.92329	.852
A14	61	2.00	5.00	4.2951	.91913	.845
A15	61	2.00	5.00	4.3279	.90777	.824
Valid N (listwise)	**61**					

ويشير البند رقم (٦) إلى الرتبة الأولى والخاص بضرورة تطبيق موازنة الحكومة العامة، وهو تلك التى شرعت الحكومة فى تطبيقها ٢٠٢٤/٢٠٢٥، بموجب تعديل قانون المالية العامة الموحد، ولكن مع المراجعة سنوياً من مكاتب الكبرى ٤ BIG لجميع وحدات الحكومة العامة، يليه مباشرة البند رقم (٤) والخاص بضرورة استهداف خفض عجز الموازنة سنوياً إلى أن تصل نسبة العجز للناتج المحلى الاجمالى ٦٠% سنة ٢٠٣٠، بينما نجد البند رقم (٨) تأخذ الرتبة الاخيرة للمدخل المقترح بتقديم قروض بما لا يزيد عن ١٠% للمشروعات الصناعية والزراعية تأخذ الاولوية الاخيرة. ويتفق البنود من المدخل المقترح (١) و(٥) و(٧) و(١١) و(١٣) فى الترتيب من حيث الاهمية لدى فئات العينة.

جدول رقم (٦) مخرجات توزيع كاي تربيع Test Statistics(Chi-Square)

	.Asymp. Sig	df	Chi-Square (a,b)
A1	.000	4	113.120
A2	.000	3	60.770
A3	.000	4	84.656
A4	.000	4	100.557
A5	.000	4	113.180

	.Asymp. Sig	df	Chi-Square (a,b)
A6	.000	3	80.574
A7	.000	4	113.110
A8	.000	4	54.328
A9	.000	4	106.459
A10	.000	4	93.672
A11	.000	4	113.160
A12	.000	4	47.443
A13	.000	4	113.180
A14	.000	3	33.623
A15	.000	3	37.154

ويتضح من مخرجات SPSS والموضح فى جدول رقم (٦) الخاص بنتجة توزيع Chi-Square لبنود المدخل المقترح وعددهم (١٥) بند، ويتضح من مخرجات الجدول بعاليه، نتيجة كاى سكوير ازيد من القيمة الجدولية مما يدل على أنها معنوية لانها تقل بكثير عن ٠,٠٥ مما يشير إلى حقيقة الاتفاق من العينة المختارة على الاجابات لبنود المدخل المقترح.

النتائج:

توصل الباحث من خلال التعرض للادبيات السابقة والتحليل المالى لبنود الموازنة الحالية ٢٠٢٤/٢٠٢٥ والحسابات الحكومية للسنوات السابقة، إلى مدخل مقترح تم عرضه على العاملين بالجهات المختارة لاستخلاص أهم النقاط للتطبيق كمتطلبات محاسبية للإصلاح المؤسسى لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ لضمان الانضباط المالى والاستدامة المالية. على النحو الموضح من قبل. ومرتبة على النحو التالى:

جدول رقم (٧) الترتيب الاحصائى لمخرجات SPSS لمعامل الاختلاف

م	بند المدخل المقترح	الترتيب الاحصائى
١	إنشاء لجان ضريبية لحل المنازعات الضريبية وصهر المشكلات الجمركية داخل مقرات المستثمرين للتيسير عليهم وحل مشاكلهم ولا سيما فى اتحاد الصناعات المصرية، اتحاد الغرف التجارية، جمعيات المستثمرين للتصدير. على ان يكون من اختصاصها تفعيل الثقة بين جمهور المتعاملين مع الجهات الحكومية ولن ياتى ذلك الا من خلال الرد الفورى لطلبات المصدرين من دعم الصادرات، الرصيد الدائن لضريبة القيمة المضافة، المراجعة الضريبية الكترونيا، التعامل الكترونيا لاصدار البطاقات الاستيرادية وتجديدها،	٦

م	بند المدخل المقترح	الترتيب الاحصائى
	تعديلات السجل التجارى، اصدار البطاقات الضريبية.	
٢	ضرورة مراجعة أداء بيت الإيرادات فى مصر لكل من مصلحة الضرائب المصرية، مصلحة الضرائب العقارية ومصلحة الجمارك وفق نظم مراجعة Tax (TADAT) Diagnostic Assessment Tool Administrative لتقديم تشخيص موضوعي لنقاط القوة والضعف بهدف تحقيق قواعد الشفافية والنزاهة الدولية. وتعزيز اعمالها وتعظيم الايرادات وفاعلية الانفاق الحكومى على تلك المؤسسات.	٣
٣	لابد من التواصل الفعال مع منظمة International Bureau of Fiscal Documentation (IBFD) وهى إحدى المنظمات العريقة فى الإصدارات الضريبية لتقديم خدمات التوعية الضريبية وزيادة التفاعل الضريبى مع إتحاد الغرف التجارية والمصدرين واتحاد الصناعات لتعزيز الالتزام الطوعى لجمهور الممولين والعمل على عدم توغل الإدارة الضريبية عند اجراءات المراجعة الضريبية للممولين وخاصة كبار ومتوسطى الممولين وهم من يسددوا اكثر من ٨٠% من حصيلة الإيرادات السيادية.	٨
٤	لابد ومن الحتمى تنفيذ استراتيجية خفض العجز (المستهدف بالموازنة ٢٠٢٤/٢٠٢٥ ٦% من الناتج المحلى الاجمالى) ويأتى ذلك عن طريق ترشيد الانفاق لموازنة الجهات الحكومية وتخفيضها إلى ٨٥% من المعروض، ووضع سقف للدين العام (داخلى وخارجى) ٩٠% من الناتج المحلى الاجمالى لموازنة ٢٠٢٤/٢٠٢٥ مع التخفيض السنوى بمعدل ٥%. ويأتى ذلك عن طريق استثمار ١٠% من القروض التى تحصل عليها الحكومة فى أوعية مستقلة تستخدم لسداد دفعات من الديون طويلة الاجل.	٢
٥	السيطرة على السقف السنوى لدين الحكومة العامة بما لايزيد عن ٦٠% فى سنة ٢٠٣٠ والاستمرار فى هذا السقف سنوياً حتى يصل إلى ٤٠% سنة ٢٠٤٠.	٦
٦	استحداث مفهوم موازنة الحكومة العامة لابد وان تخضع وحدات الجهاز الحكومى لمراجعة مؤسسات المراجعة الدولية، من مكاتب ٤ BIG (مكاتب المحاسبة العالمية) لتقديم خدمات الفحص المحدود ومهام التأكد الأخرى، لقواعد تعامل الجهاز الحكومى مع الجمهور والتعاملات المالية، مباشرة وليس من خلال المراسين لهم بمصر، لتحقيق قواعد الشفافية والنزاهة الدولية، على أن يتم تغيير المكتب سنوياً، لتصحيح المسارات السنوية فى تنفيذ الموازنة لرفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق الشمولية فى الموازنة عند التنفيذ.	١
٧	لابد من تقديم حوافز ضريبية (خصم ٥٠% من الارباح الخاضعة للضريبة فى السنوات الخمس الأولى) اسوة بما هو مطبق فى المغرب واسبانيا، لتوطين الصناعة المصرية	٦

م	بند المدخل المقترح	الترتيب الاحصائى
	من انشطة الصناعات الثقيلة مثل الطائرات والسفن والقطارات والسيارات، على أن تكون من انشطة الأولوية الاستراتيجية، اسوة بما تم عرضه بقانون الهيدروجين الاخضر.	
٨	ضرورة تقديم قروض بما لا يزيد عن ١٠% للانشطة الصناعية والزراعية مع تحمل وزارة المالية الفروق فى سعر الفائدة، لتخفيض تكلفة المبيعات، مما ينعكس على تخفيض فى أسعار البيع للمنتجات، ومن ثم تحقيق التوازن بالسوق ما بين المنتج والمستهلك، مع رقابة صارمة للتسعير من خلال أجهزة رادار الأسعار.	١٠
٩	مراجعة ورقابة تنفيذ موازنة جهات الحكومة العامة أولاً بأول من مراقبى وزارة المالية كرقابة قبل الصرف، مع بيان جدوى الانفاق المالى لتحقيق جدية الصرف، لتطبيق مسار متوازن لاغراض الاستدامة المالية.	٧
١٠	تخفيض عدد الوزارات بالجهاز الإدارى للدولة، مراعاة لتخفيض وترشيد النفقات العامة، أسوة بما هو متبع فى الولايات المتحدة الامريكية والاتحاد الأوروبى، فلدى مصر (٣٣) وزارة ولتبنى الاصلاح المؤسسى الشامل لابد من تخفيض هذا الكم من الوزارات وكذا الهيئات العامة. من خلال عقد اتفاقيات بين وزارة التخطيط والجهاز المركزى للتظيم والإدارة. وإنشاء هيئة لضمان جودة تقديم الخدمات الحكومية وتطبيق محاسبة الثواب والعقاب.	٨
١١	زيادة وتطوير خدمات الانترنت وتطبيق الجيل الخامس الكترونياً، لتشغيل جميع الخدمات الحكومية عن بعد لإستبعاد مشكلات البيروقراطية والفساد الإدارى، واستخدام أدوات الشمول المالى لتفعيل تطبيق تقديم جميع الخدمات الحكومية الكترونياً وتوصيل المستندات الرسمية من خلال شركات من القطاع الخاص بالتوصيل المباشر لمتلقى الخدمة فى ٢٤ ساعة على الاكثر.	٦
١٢	نتيجة عدم مسايرة الايرادات العامة للنفقات العامة فلابد وحتمياً تخفيض النفقات العامة، لرفع كفاءة الانفاق العام.	٩
١٣	فتح منافذ واسواق جديدة بقارة افريقيا لتنمية الصادرات الزراعية والصناعية فهى سوق واعدة وارض خصبة للمنتجات المصرية، وتقديم الدعم من الجهاز الحكومى للمصدرين وازالة جميع العقبات من امام شركات التصدير. مع الرد الفورى لضريبة القيمة المضافة على مدخلات التصدير فور تقديم اشعار تحويل عائدات التصدير إلى البنوك المصرية.	٦
١٤	زيادة حصر المجتمع الضريبى وخاصة المجتمع غير الرسمى لتحقيق العدالة الضريبية وتحقيق افضل معدل اقتطاع ضريبى من الطاقة الضريبية المتاحة، والتى لابد وان	٥

م	بند المدخل المقترح	الترتيب الاحصائى
	تصل إلى ٢٠% من الناتج المحلى الاجمالى، لتصل الايرادات الضريبية إلى ٢,٦ تريليو ن، وياتى هذا من خلال تبسيط اجراءات التحاسب ومد اجل تطبيق المادة الثالثة من القانون ٣٠ لسنة ٢٠٢٣ المعدل لأحكام القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ قانون الضريبة على الدخل. لجميع الانشطة الصغيرة التى يقل رقم أعمالها عن ٢٠ مليون، مع تفعيل الفواتير الالكترونية على المجتمع بالكامل لتسهيل اجراءات التحاسب الضريبى الكترونياً.	
١٥	من الضرورى فى ضوء انخفاض قيمة الجنيه امام العملات الاجنبية تعديل حد التسجيل الضريبى للضريبة على القيمة المضافة، إلى مليون جنيه، بدلاً من ٥٠٠ الف جنيه، مما يدفع المجتمع إلى المبادرة بالتسجيل وتعميم الفواتير الكترونياً على أن يكون التسجيل الزامياً وليس اختيارياً لمن بلغ حد التسجيل. مع مراعاة ان التسجيل للجميع من المهنيين.	٤

ومن خلال مقابلات مع المسقصين، توصل الباحث إلى ضرورة السير فى تحقيق استيراتيجية ذات خمس محاور يمكن عرضها على النحو التالى:

١- **الصناعة:** حان الوقت للاتجاه إلى الصناعات الثقيلة ويتم تمويلها من مستثمرين من القطاع الخاص مصريين واجانب (عرب وجنسيات أخرى)، للاتجاه إلى التصدير لتحقيق دعم نقدى من العملة الاجنبية، اسوة بما هو متبع بالمغرب والامارات العربية المتحدة والبرازيل وماليزيا.

٢- **التكنولوجيا:** الاعتماد على الصناعات التكنولوجية مثل بوردا الاجهزة الالكترونية. وتلك تمثل صناعات يعتمد عليها العديد من الاقتصاديات الناشئة.

٣- **الزراعة:** المساحة الحالية من الاراضى الزراعية لن تكفى طموح المصريين، ومن ثم لابد من استزراع ٤٠ مليون فدان على الاقل، بغرب المنيا وبنى سويف واسيوط وسوهاج والساحل الشمالى، وتلك المناطق ارض خصبة بالمياه الجوفية وصالحة للزراعة. وتوجيه المحاصيل للتصدير، وقد تكون سلة غذاء العالم.

٤- **الصناعات الزراعية:** الصناعات الزراعية، ارض خصبة للتصدير كفواكه مجففة ومحاصيل معلبة، واغذية ينتظرها الكثيرون من عندهم نقص حاد فى الاغذية، وقد تكون المعلبات الغذائية المحفوظة مصدر جلب عملات اجنبية عديدة اسوة بما هو متبع فى اليونان وتركيا.

٥- **الاستثمار:** مما لاشك فيه أن نظم الاستثمار BOT البناء والتشغيل والتحويل هو من أهم طرق جذب الاستثمارات الساعية الى الاستفادة من بناء الطرق والموانى والكبارى ومسارات القطارات والمطارات وتحويلها للدولة بعد فترة من الزمن قد تكون (١٥) سنة، وانتهى وقت الاعتماد على الدولة فى البناء

والتشغيل، لان هذا تكلفة عالية ودائما يتم الاعتماد على الاقتراض للبناء، وانما الاعتماد على القطاع الخاص فى تلك الخاصية فهى من نواحى التقدم الاقتصادى وتحويل مسار الدولة من مالك إلى مدير أسوة بما تم فى مجال الكهرباء (سيمنس).

التوصيات:

١- يوصى الباحث بالسير فى تطبيق المحاور الخمسة بعاليه خلال خطة سنوية لاتزيد عن (٥) سنوات تبدأ من السنة المالية الحالية ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

٢- تقديم برامج تدريب مناسبة للتدريب على تقديم الخدمات فى أقل زمن ممكن باستخدام شبكة بيرت من اساليب بحوث العمليات "نموذج تقييم ومراجعة البرامج" لاستبعاد الفاقد من الوقت.

٣- التعاقد مع مكاتب المراجعة وخدمات التأكد الدولية BIG ٤ لمراجعة أعمال المؤسسات الحكومية التى تمت الاشارة اليها، الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، مصلحة الضرائب المصرية والعقارية وكذا مصلحة الجمارك. بالاضافة إلى المراجعة من منظمة الضرائب (IBFD) The International Bureau of Fiscal Documentation المكتب الدولي للتوثيق المالي، الكائن بدولة هولندا لتحقيق الشفافية والمصداقية فى نتائج الأعمال لتلك المؤسسات بعد تطبيق المدخل المقترح للاصلاح المؤسسى.

٤- ضرورة اجراء تعيينات جديدة بديلة عن العاملين الحاليين لتغيير نهج الموارد البشرية بتلك المؤسسات المشار اليها من قبل.

٥- حان الوقت للتعاقد مع شركات خاصة يتم تأهيلها واجراء خصخصة لعمليات تسجيل الشركات بهيئة الاستثمار، بعد اخذ الموافقات الامنية، وتأسيس شركات خاصة للقيام بأعمال الحصر الضريبى وعمليات التحصيل الضريبى والافراج الجمركى بعيداً عن تمركز تلك الأعمال بمؤسسات حكومية وفتح الباب للقطاع الخاص للقيام بالاعمال المشار اليها.

المراجع:

باللغة العربية:

- أسماء عزت: " الإصلاح المؤسسي والحوكمة كركيزة أساسية لبناء الدولة المصرية الجديدة"، المجلة الدولية للسياسات العامة فى مصر، المجلد ٢ – العدد ٣، يوليو: ٢٠٢٣.
- محمد أمين حنفى عبد الله، آليات التحول الرقمى والانضباط المالى (دراسة حالة الهند). المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة – جامعة المنوفية. المجلد ٤٩ العدد ٢، الجزء الأول (ابريل: ٢٠٢٣)
- محمدين سيد أحمد، ٢٠٢٠، " حلم مصر ٢٠٣٠ حكومة بلا أوراق "التحول الرقمي" نقلة نوعية تحرر مصر من البيروقراطية والفساد الإدارى "، جمعية إدارة الأعمال العربية، سنة: ٢٠٢٠، العدد،١٧٠ ص.٦
- محمد لطفى يوسف نصر; السيد حسن مهدى عامر: " التغير المؤسسي و إمكانيات تحسين الإدارة المائية فى ظل سياسات الاصلاح الاقتصادى فى جمهورية مصر العربية"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد ٦، العدد ١، يونيه: ١٩٩٨.
- نسرين فايز أحمد بدوي: الانضباط المالي وأثره على الدين العام في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية الاصدار رقم (٣٧) يونيه: ٢٠٢٣.

باللغة الاجنبية:

- André Carlos Busanelli de Aquino, Richard A. Batley, “Pathways to hybridization: Assimilation and accommodation of public financial reforms in Brazil”. Accounting, Organizations and Society, ٨ September ٢٠٢١.
- Antonio A. Golpe, A. Jesus Sánchez-Fuentes, José Carlos Vides, “Fiscal sustainability, monetary policy, and economic growth in the Euro Area: In search of the ultimate causal path”. Economic Analysis and Policy, ٨ May 2023.
- Cheng, Bo Huang, Lei Hu, “Military background officials, risk awareness, and local government fiscal balance: Novel evidence from text analysis of Chinese local officials' news reports”. China Economic Review, ٢ April 2024.
- Chen Chen, Tian Zhang, Xiulin Qi, “Regional financial reform and corporate green innovation–Evidence based on the establishment of China National Financial Comprehensive Reform Pilot Zones”. Finance Research Letters, ١٢ December 2023.
- Hongguang Sui Simin Geng Noshaba Aziz, “Fiscal institutional reform and export product quality: Quasi-experimental research on counties managed directly by provinces” Economic Modelling, ٢٧ May ٢٠٢٣.

- Jin Zhao, Ghulam Rasool Madni, “Institutional Reforms and Their Impact on Economic Growth and Investment in Developing Countries” School of Finance, Shanghai Lixin University of Accounting and Finance, Shanghai, China: 2019.
- Jorge Gallego, Stanislao Maldonado, Lorena Trujillo, “From curse to blessing? institutional reform and resource booms in Colombia”. Journal of Economic Behavior & Organization,10 August 2020.
- Luis Alfonso Dau, Elizabeth M. Moore, Tatiana Kostova, “The impact of market based institutional reforms on firm strategy and performance: Review and extension”, Journal of World Business, ٣ February ٢٠٢٠.
- Oliver Hülsewig, Armin Steinbach, “Monetary financing and fiscal discipline”. International Review of Law and Economics, ٢ July ٢٠٢١.
- Rosaria Rita Canale, Elina De Simone, Nicola Spagnolo, “Financial markets and fiscal discipline in the Eurozone”, Structural Change and Economic Dynamics, 25 July 2021.
- Shivani Narayan, Dilip Kumar, Elie Bouri, “Systemically important financial institutions and drivers of systemic risk: Evidence from India”, Pacific-Basin Finance Journal, 17 September 2023.
- Vasvári, Tamas, “Hardening the budget constraint: Institutional reform in the financial management of Hungarian local governments”. Business & Economics Journal, Volume70 Issue4, 2021.
- بالإضافة إلى الجريدة الرسمية (أعداد مختلفة) – قرارات وزارية لوزارة الاستثمار – رئيس مجلس الوزراء. ومواقع الانترنت كما جاءت على متن الدراسة.