

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي:
منظور المحاسبة والمراجعة للمخاطر والإصلاح المالي والاستدامة – دليل تجريبي
من مصر"

**"The Impact of Geopolitical Shifts on Public Budgeting
Amid Digital Transformation: Accounting and
Auditing Perspectives on Risk, Opportunities, and
Fiscal Sustainability – Empirical Evidence from Egypt"**

الأستاذ الدكتور

أمين السيد احمد لطفي

رئيس جامعة بنى سويف سابقا

أستاذ المحاسبة والمراجعة

Dr_Aminlotfy@yahoo.com

amin.loutfy@commerce.bsu.edu.eg

01001767536-01007770550

الملخص

الهدف Purpose

تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور إطار محاكاة محاسبة رقمية مدعوم بالذكاء الاصطناعي في معالجة أزمة الديون السيادية في مصر. من خلال الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية ونماذج المقارنة، يقترح البحث حلولاً لتحسين استدامة المالية العامة، مع التركيز على تحسين تخصيص الموارد، وتعزيز الشفافية المالية، وتقليل خطر الأزمات المالية المستقبلية.

التصميم، الأساليب، والنهج Design, Methods, and Approach

يتبنى البحث نهجاً مختلطاً يجمع بين التحليل الكمي ودراسات الحالة النوعية. يتم تطبيق نماذج الذكاء الاصطناعي على بيانات مصر المالية، بما في ذلك نسب الديون إلى الناتج المحلي الإجمالي، ومعدلات التضخم، واتجاهات الإنفاق العام. توفر دراسات الحالة من دول مثل البرازيل والهند التي نجحت في تطبيق أنظمة إدارة مالية مدعومة بالذكاء الاصطناعي، معايير مقارنة. يتم

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

تحليل بيانات وزارة المالية المصرية والبنك المركزي والجهات ذات الصلة لتطوير إطار المحاكاة وتقييم تأثيره على إصلاحات السياسة المالية.

Findings النتائج

تُظهر النتائج أن النماذج المدعومة بالذكاء الاصطناعي يمكن أن تحسن بشكل كبير من عملية اتخاذ القرارات المالية من خلال تقديم تحليل بيانات في الوقت الفعلي ورؤى تنبؤية. يتيح إطار المحاكاة التنبؤ الأفضل وإدارة مخاطر الديون، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الإنفاق العام وتعزيز استدامة الديون. كما يبرز البحث أهمية دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة المالية العامة لضمان استقرار مالي طويل الأجل.

Originality and Value الأصالة والقيمة

يقدم هذا البحث نهجًا مبتكرًا لحل الأزمات الديون السيادية من خلال المحاكاة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، مما يساهم في الأدبيات الأكاديمية حول الذكاء الاصطناعي في المالية العامة. كما يوفر رؤى قيمة لصانعي السياسات في مصر ودول أخرى نامية، مقدماً توصيات عملية لدمج الذكاء الاصطناعي في إصلاحات السياسة المالية لضمان نمو اقتصادي مستدام.

Theoretical and Practical Implications الآثار النظرية والعملية

من الناحية النظرية، يوسع هذا البحث الفهم حول إمكانيات الذكاء الاصطناعي في تحويل إدارة المالية العامة. عملياً، يقدم خارطة طريق لصانعي السياسات المصريين وحكومات الدول الأخرى التي تواجه تحديات مالية مشابهة، موضحاً كيف يمكن للذكاء الاصطناعي دعم تطوير السياسات المالية السليمة، وتحسين تخصيص الإنفاق العام، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: Keywords

المحاكاة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، أزمة الديون السيادية، استدامة المالية العامة، إصلاح السياسة المالية، المحاسبة الرقمية، مصر، إدارة الديون، المالية العامة، تخصيص الموارد، الشفافية المالية.

١. المقدمة Introduction

1.1 الخلفية السياقية Contextual Background

تحظى التغيرات الجيوسياسية بتأثير عميق على إدارة الأموال العامة، لا سيما في الدول النامية مثل مصر. أصبح المشهد السياسي العالمي أكثر تقلبًا، مع تغييرات متكررة في العلاقات التجارية، والتحالفات الدولية، والتحولات في السياسة الخارجية. هذه التغيرات يمكن أن تخلق عدم اليقين الاقتصادي الذي يؤثر على استدامة المالية والموازنات الوطنية. تواجه مصر، بوصفها دولة نامية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تحديات فريدة تشمل عدم الاستقرار الاقتصادي، ومستويات الدين الوطني المرتفعة، والتضخم، والصدمات الخارجية (IMF, 2020; World Bank, 2021). في السنوات الأخيرة، كانت مصر تدير عملية توازن دقيق بين النمو الاقتصادي المحلي والضغط الاقتصادي الخارجية التي تفاقمها العوامل الجيوسياسية العالمية.

أصبح دور التحول الرقمي في إدارة الأموال العامة أكثر أهمية في مواجهة هذه التحديات. توفر تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية فرصًا جديدة لتحسين الميزانية العامة، وتعزيز الانضباط المالي، وضمان الشفافية في إدارة الأموال العامة (OECD, 2020). إن تطبيق التحول الرقمي في أنظمة المالية العامة في مصر يحمل إمكانات كبيرة لتحسين الكفاءة الحكومية، وتوفير بيانات دقيقة في الوقت الفعلي، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات، خاصة عند التعامل مع تعقيدات التغيرات الجيوسياسية.

تعتبر الميزانية العامة، خصوصًا في سياق التحول الرقمي، عاملاً حيويًا في إدارة الموارد المالية للأمة بشكل فعال. لقد بدأت مصر بالفعل في تنفيذ العديد من الإصلاحات التي تهدف إلى تحسين الشفافية المالية، والمساءلة، والكفاءة في الميزانية (Ministry of Finance, 2021). ومع ذلك، لا تزال هذه الإصلاحات بحاجة إلى التوافق المستمر مع أفضل الممارسات العالمية في إدارة الأموال العامة، مع مراعاة التغيرات الجيوسياسية التي تؤثر على السياسات المالية.

1.2 بيان مشكلة البحث Research Problem Statement

تتمثل مشكلة البحث في التفاعل بين التغيرات الجيوسياسية، والتحول الرقمي، وعمليات إعداد الميزانية العامة في مصر. على الرغم من التركيز المتزايد على التحول الرقمي في إدارة

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

الأموال العامة، لم يتم استكشاف التأثير المحدد للتغيرات الجيوسياسية على الميزانية، واستدامة المالية، والاستقرار المالي في ظل هذا التحول بشكل كافٍ في السياق المصري. على الرغم من الإصلاحات المستمرة، هناك نقص في البحث التجريبي حول كيفية تأثير هذه الضغوط الخارجية على الميزانية العامة في مصر في بيئة جيوسياسية متغيرة بسرعة، وكيف يمكن أن تكون التقنيات الرقمية أداة لتخفيف هذه التحديات.

علاوة على ذلك، على الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت دور التحول الرقمي في إدارة المالية العامة عالميًا، إلا أن القليل من الدراسات قد استكشفت التأثير المشترك للتغيرات الجيوسياسية والتقدم التكنولوجي على عمليات الميزانية في مصر. يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال التركيز على التحديات والفرص المحددة التي تظهر في السياق المصري.

1.3 أهداف البحث Research Objectives

الأهداف الرئيسية لهذا البحث هي كما يلي:

١. دراسة تأثير التغيرات الجيوسياسية على الميزانية العامة في مصر: يهدف البحث إلى تحليل كيف تؤثر التغيرات في الديناميكيات الجيوسياسية العالمية—مثل تغييرات العلاقات التجارية، العقوبات الدولية، أو النزاعات الجيوسياسية—على السياسات المالية المصرية وقرارات إعداد الميزانية.
٢. تقييم دور التحول الرقمي في تعزيز الميزانية العامة: سوف يقيم البحث كيف يعيد تبني مصر للأدوات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الكبيرة، تشكيل عمليات إعداد الميزانية لديها، وما إذا كانت هذه التقنيات تساعد في مواجهة التحديات المالية الناتجة عن الضغوط الجيوسياسية.
٣. تحديد الفرص والمخاطر لاستدامة المالية: سيستكشف البحث كيف تخلق التغيرات الجيوسياسية، إلى جانب التحول الرقمي، مخاطر وفرصًا جديدة لاستدامة المالية في مصر، مع التركيز على النمو الاقتصادي طويل المدى وإدارة الديون الوطنية.
٤. تقديم توصيات سياسية لتحسين الميزانية العامة في مصر: بناءً على النتائج التجريبية، سيوفر البحث توصيات عملية لتحسين إدارة الأموال العامة في مصر في ضوء التحديات الجيوسياسية والتحول الرقمي.

1.4 أهمية البحث Research Significance

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة لعدة أسباب. أولاً، يساهم في فهم كيفية تأثير التغيرات الجيوسياسية على الميزانية العامة الوطنية، خاصة في الاقتصادات النامية مثل مصر. من خلال دراسة دور التحول الرقمي في إدارة الأموال العامة، سيوفر البحث رؤى حول كيفية الاستفادة من التكنولوجيا لتخفيف المخاطر المرتبطة بالتقلبات الجيوسياسية. كما يستكشف الآثار المترتبة على استدامة المالية والاستقرار الاقتصادي الوطني.

ثانياً، سيقدم البحث توصيات قيمة لصانعي السياسات في مصر، مع التركيز على دمج التحول الرقمي في الميزانية العامة وأنظمة إدارة المالية العامة. من خلال مواءمة هذه السياسات مع أفضل الممارسات العالمية، يمكن لمصر أن تواجه تحديات الديناميكيات السياسية العالمية بشكل أفضل، مما يحسن أدائها المالي واستدامته على المدى الطويل.

أخيراً، من المتوقع أن تملأ نتائج هذه الدراسة فجوة في الأدبيات الحالية من خلال الجمع بين التغيرات الجيوسياسية، والميزانية العامة، والتحول الرقمي في السياق المصري، مع إمكانية تطبيقها في دول نامية أخرى تواجه تحديات مماثلة.

1.5 هيكل الدراسة The Structure of the Study

تتكون الورقة من الهيكل التالي:

١. المقدمة: يتناول هذا الفصل خلفية البحث، بيان المشكلة، الأهداف، الأهمية، وهيكل الدراسة.
٢. استعراض الأدبيات: يعرض هذا الفصل مراجعة للأبحاث السابقة حول تأثير التغيرات الجيوسياسية على الميزانية العامة، واستدامة المالية، ودور التحول الرقمي في إدارة الأموال العامة. كما يناقش أفضل الممارسات العالمية في إعداد الميزانية العامة والتحديات التي تواجهها مصر في تبني هذه الممارسات.
٣. النموذج المفاهيمي المقترح: يربط بين التحولات الجيوسياسية والتحول الرقمي والاستدامة وإدارة المحاسبة والمراجعة.

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

٤. منهجية البحث: يقدم هذا الفصل وصفًا للنهج البحثي، وتصميم الدراسة، وطرق جمع البيانات، والتقنيات التحليلية المستخدمة في البحث. تركز المنهجية التجريبية على تحليل بيانات المالية العامة في مصر ودراسات الحالة من الدول التي نجحت في دمج التحول الرقمي في عمليات الميزانية.
٥. تحليل البيانات والنتائج: يعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من الدراسة التجريبية، ويحلل تأثير التغيرات الجيوسياسية على عمليات الميزانية العامة في مصر واستدامة المالية. كما يقيم دور التحول الرقمي في تخفيف هذه التأثيرات.
٦. المناقشة: يناقش هذا الفصل آثار نتائج البحث في ضوء الإطار النظري ويقارن ممارسات الميزانية في مصر مع أفضل الممارسات الدولية.
٧. التوصيات الاستراتيجية تعرض التوصيات السياسية للإصلاح.
٨. الخاتمة والتوصيات: يلخص هذا الفصل النتائج الرئيسية ويوفر توصيات سياسية لتحسين إدارة الميزانية العامة في مصر في ظل التحديات الجيوسياسية والتحول الرقمي.

٢. مراجعة الأدبيات Literature Review

٢.١ التحولات الجيوسياسية وإعداد الميزانية العامة

Geopolitical Shifts and Public Budgeting

- تشهد السياسات المالية للدول تأثيرًا متزايدًا نتيجة التحولات الجيوسياسية التي تشمل الصراعات الإقليمية، والتحالفات المتغيرة، والحروب التجارية، والتحديات العسكرية، وحتى الأوبئة العالمية. ومع تزايد العولمة، أصبحت الاقتصادات الوطنية أكثر عرضة للصدمات الخارجية الناتجة عن عدم الاستقرار الجيوسياسي (Barrios, 2019; Tanzi, 2017). يستعرض هذا القسم كيفية تأثير هذه التحولات على السياسات المالية والتخطيط الميزاني، ويعرض الأطر النظرية ذات الصلة، كما يناقش دراسات حالة لدول تواجه تحديات جيوسياسية.

٢.١.١ كيف تؤثر التحولات الجيوسياسية على السياسات المالية والتخطيط الميزاني

- تؤثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الميزانيات العامة من خلال قنوات مباشرة وغير مباشرة. تشمل الآثار المباشرة زيادة الإنفاق الدفاعي، والمخصصات الطارئة، واضطرابات في

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

الإيرادات القائمة على التجارة (Furceri & Zdzienicka, 2015; Aizenman & Jinjarak, 2009). أما التأثيرات غير المباشرة فتتمثل في ارتفاع تكاليف الاقتراض، وانخفاض ثقة المستثمرين، وتعديل التوقعات المالية (IMF, 2020).

• خلال فترات عدم الاستقرار الجيوسياسي، تعتمد الحكومات عادة إلى زيادة الإنفاق على الأمن والدفاع، على حساب الإنفاق الاجتماعي أو الاستثماري (Brück & Ciccone, 2010; Gupta et al., 2004). على سبيل المثال، أثناء الصراع الروسي-الأوكراني، أعادت الحكومتان توجيه أجزاء كبيرة من ميزانياتهما للإنفاق العسكري والمساعدات الإنسانية، مما أدى إلى عجز هيكلي (OECD, 2022).

• وفي الأسواق الناشئة، تكون الآثار أكثر حدة نظرًا لهشاشة المؤسسات والاعتماد الكبير على الاستثمار الأجنبي (Eichengreen, 2011). كما تؤدي هذه التحولات إلى تعطيل دورات إعداد الميزانية، وتأخير المشاريع، وفتح المجال أمام نفقات خارج الميزانية (Allen & Tommasi, 2001).

• غالبًا ما تترافق هذه الظروف مع تغييرات ضريبية، مثل فرض ضرائب طارئة أو تقليص الدعم، لتغطية النفقات المفاجئة، مما يضر بالشفافية المالية والتخطيط طويل الأجل (Elbadawi et al., 2008; Tanzi & Zee, 2001).

٢.١.٢ الأطر النظرية لتأثير التحولات الجيوسياسية على المالية العامة

من الناحية النظرية، تفسر عدة أطر تأثير التحولات الجيوسياسية على المالية الوطنية. تفترض نظرية الدورة السياسية للميزانية (Political Budget Cycle Theory) أن عدم اليقين السياسي يدفع الحكومات إلى سلوك مالي انتهازى، مثل زيادة الإنفاق الشعبي قبل الانتخابات أو أثناء الأزمات (Rogoff & Sibert, 1988; Shi & Svensson, 2006).

• وتوضح نظرية الخيار العام كيف قد يستغل صانعو القرار الأحداث الجيوسياسية لتبرير توسع سلطة الدولة والميزانية العامة (Buchanan & Tullock, 1962)، بما يتماشى مع نتائج دراسات ربطت بين التوترات الجيوسياسية وزيادة دائمة في النفقات العسكرية والإدارية (Skidmore, 2004).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- من جهة أخرى، تشير النظرية المؤسسية إلى أن الدول ذات المؤسسات القوية تكون أكثر قدرة على امتصاص الصدمات الجيوسياسية المالية. (North, 1990) فوجود قواعد صارمة للميزانية ومجالس مالية مستقلة يسهم في الحفاظ على الانضباط المالي (Debrun et al., 2008).
- وتقتصر نظرية إدارة المخاطر المالية أن ارتفاع المخاطر الجيوسياسية يؤدي إلى سلوك مالي أكثر تحفظاً، مثل إنشاء احتياطات طارئة واستثمارات وقائية (Fatas & Mihov, 2003; Baldacci et al., 2011).
- أخيراً، تقدم نظرية النقود الحديثة منظوراً مغايراً، حيث يمكن للحكومات التي تتمتع بسيادة نقدية استخدام إصدار العملة لتمويل العجز أثناء الأزمات الجيوسياسية، شريطة السيطرة على التضخم. (Kelton, 2020) لكن يُحذر الاقتصاديون من تطبيق هذه النظرية في بيئات غير مستقرة سياسياً.

٢.١.٣ دراسات حالة من دول تواجه تحديات جيوسياسية

- أوكرانيا (٢٠١٤-حتى الآن) Ukraine (2014-present): بعد ضم شبه جزيرة القرم واندلاع الصراع، شهدت أوكرانيا انهياراً في الإيرادات وتحولات حادة في أولويات الإنفاق، حيث ارتفع الإنفاق الدفاعي من ١.٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي في ٢٠١٣ إلى أكثر من ٥٪ في ٢٠٢١ (World Bank, 2022; IMF, 2021).
- لبنان (منذ ٢٠١٩): أدى عدم الاستقرار الجيوسياسي وسوء الإدارة الاقتصادية إلى تعثر الدولة في سداد ديونها في ٢٠٢٠، وانخفضت شفافية الميزانية بشكل ملحوظ، بينما اعتمدت الحكومة على آليات غير رسمية للإنفاق الطارئ (Blommestein & Hubig, 2021).
- مصر (ما بعد ٢٠١١): أدى الاضطراب السياسي بعد ثورة يناير إلى تعطيل دورة إعداد الميزانية، وزيادة كبيرة في الإنفاق العسكري والدعم. وبعد توقيع اتفاق مع صندوق النقد الدولي في ٢٠١٦، بدأت الحكومة إصلاحات هيكلية تشمل خفض الدعم وتعديل النظام الضريبي (El-Erian, 2016; IMF, 2017).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- تركيا (ما بعد ٢٠١٦): بعد محاولة الانقلاب، اتخذت الحكومة تدابير توسعية تشمل الأمن والبنية التحتية، تم تمويلها من خلال الاقتراض مما ساهم في التضخم وانخفاض قيمة العملة (OECD, 2019; Üçer, 2020).
- نيجيريا (تمرد بوكو حرام): أُعيد توجيه الميزانية نحو الأمن والرعاية في المناطق المتضررة، كما أدى تقلب عائدات النفط إلى ضغط إضافي على الانضباط المالي (IMF, 2020; Okonjo-Iweala, 2014).
- كوريا الجنوبية (توتر شبه الجزيرة الكورية): حافظت الدولة على إنفاق عالٍ على الدفاع واحتياطات طارئة، لكن قوة المؤسسات المالية مكنتها من الحفاظ على استقرار ميزانياتها (ADB, 2018).
- قطر (حصار ٢٠١٧): عززت الدولة الإنفاق على الأمن الغذائي والاستقلالية في البنية التحتية. ورغم الصدمة الأولية، مكنت صناديق الثروة السيادية قطر من استيعاب التأثير والحفاظ على استقرار مالي نسبي (IMF, 2018).

2.2 التحول الرقمي في إعداد الموازنة العامة

Digital Transformation in Public Budgeting

2.2.1 دور الأدوات الرقمية في إعادة تشكيل عمليات إعداد الموازنة

- لقد غيّر التحول الرقمي جذريًا الطريقة التي تطور بها الحكومات الموازنات وتنفيذها ومراقبتها. تُستخدم الآن منصات الموازنة الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتقنيات البلوكشين لتحسين الدقة والسرعة والشفافية في الإدارة المالية العامة (Accenture, 2021; OECD, 2019). فقد حلت أدوات التنبؤ المدعومة بالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات اللحظية محل الجداول التقليدية (Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat, 2017).
- وفقًا لـ Schick (2009)، تمكن الأدوات الرقمية الحكومات من تطبيق موازنة قائمة على الأداء والتخطيط الموجه نحو النتائج. كما أن الحوسبة السحابية ساهمت في لامركزية اتخاذ القرار مع الحفاظ على الرقابة المركزية (World Bank, 2020) وتعمل أدوات مثل بوابات الموازنة الإلكترونية، وأنظمة التقارير المؤتمتة، ولوحات المعلومات المالية على تقليل

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

التأخير وتحسين الرقابة (Diamond & Khemani, 2006; Allen & Tommasi, 2001).

• وتستخدم نماذج التعلم الآلي في التنبؤ بالموازنات في قطاعات الصحة والتعليم والبنية التحتية (Sun et al., 2022; Margetts & Dorobantu, 2019) كما أن التشغيل الآلي للعمليات (RPA) يقلل من الأخطاء البشرية ومخاطر الاحتيال أثناء تنفيذ الموازنة (IBM, 2021) وتستخدم تقنية البلوكشين لتعزيز تتبع الأموال العامة، مما يعزز الثقة ويقلل من الفاقد (Tapscott & Tapscott, 2016).

• تدعم الموازنة الرقمية أيضًا الحكم التشاركي، حيث تسمح للمواطنين بالمساهمة من خلال بيانات مفتوحة وآليات ملاحظات (Peixoto & Fox, 2016) وقد نفذت دول مثل إستونيا وسنغافورة وتشيلي هذه التقنيات بنجاح لتعزيز مصداقية المالية العامة (World Bank, 2018; OECD, 2022).

2.2.2 أفضل الممارسات العالمية في التحول الرقمي للإدارة المالية الحكومية

• تتبنى الدول الرائدة في الموازنة الرقمية نظم معلومات الإدارة المالية المتكاملة (IFMIS) وبوابات موازنة مفتوحة وسلاسل مراجعة رقمية (Pimenta & Pessoa, 2015; IMF, 2016) من الأمثلة البارزة: نظام DBrain في كوريا الجنوبية، ونظام SIAFI في البرازيل، و SmartIFMIS في رواندا (Gupta et al., 2020; OECD, 2021).

• في نيوزيلندا والمملكة المتحدة، عززت الأدوات الرقمية تحليلات القيمة مقابل المال وتقييم السياسات (Cangiano et al., 2013; Pollitt, 2011) وتستخدم أدوات الاستثمار العام في الهند وتشيلي نظم المعلومات الجغرافية (GIS) والبيانات الضخمة لربط الموازنة بالنتائج التنموية (World Bank, 2020; IMF, 2021).

• تمكن مبادرات الحكومة المفتوحة، مثل بوابة الموازنة في كينيا ومنصة e-Data في أوكرانيا، المواطنين من مراقبة الإنفاق العام وتقليل الفساد (Transparency International, 2020; UN DESA, 2018). ويشدد إطار الحوكمة المالية للاتحاد الأوروبي على الرقمنة لضمان الالتزام بقواعد العجز والدين (Barrios et al., 2019).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- تشمل الممارسات الرائدة أيضًا استخدام الذكاء الاصطناعي لاكتشاف الاحتيال في إيطاليا وتتبع العقود باستخدام البلوكشين في جورجيا. (EY, 2020; World Bank, 2019) وتشجع المعايير العالمية الحديثة استخدام البيانات الفورية للرقابة على الموازنة باستخدام أدوات الهاتف المحمول والتحليلات التنبؤية (Gartner, 2021; Accenture, 2023).

2.2.3 تجربة مصر في التحول الرقمي وأثرها على الشفافية والكفاءة المالية

نفذت مصر إصلاحات شاملة لرقمنة نظام الإدارة المالية العامة، خاصة ضمن استراتيجية "رؤية مصر ٢٠٣٠" (MoF Egypt, 2021; World Bank, 2022) حيث طبقت وزارة المالية نظام معلومات الإدارة المالية الحكومية (GFMIS)، وحساب الخزانة الموحد (TSA)، ومنصة الفاتورة الإلكترونية لتبسيط تحصيل الإيرادات وتتبع الإنفاق (IMF, 2020).

- أسهمت هذه الأدوات الرقمية في تقليل التأخير في التقارير المالية وتعزيز الرقابة اللحظية على الموازنة عبر الوزارات. (OECD, 2021; CAPMAS, 2022) وقد أدى تطبيق حساب الخزانة الموحد إلى تحسين إدارة السيولة وتقليل الحاجة إلى الاقتراض (El Said & El Badawi, 2021).

- كما حسّنت منصة الفاتورة الإلكترونية، المرتبطة بأنظمة الضرائب، من الامتثال الضريبي وقللت من التهرب وزادت الإيرادات الضريبية (UNESCWA, 2021; MoF Egypt, 2022). ومن خلال منصة المشتريات الحكومية الإلكترونية (e-Tenders)، ازدادت الشفافية في العقود الحكومية مما جذب مزيدًا من الموردين وخفّض التكاليف (UNDP, 2022).

- وساهمت الموازنة الرقمية أيضًا في تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال بوابة الموازنة التفاعلية ومبادرات التوعية عبر الهاتف المحمول (GIZ, 2020; Transparency International, 2021). ومع ذلك، لا تزال التحديات قائمة مثل ضعف جودة البيانات، ونقص الكفاءات الرقمية، والمقاومة المؤسسية (IMF, 2023; Soliman, 2022).

- وتشير الأدلة التجريبية إلى تحسن كبير في الانضباط المالي، واستعداد أكبر للمراجعة، وزيادة نسب تنفيذ الموازنة في مصر بعد التحول الرقمي، مما جعلها نموذجًا إقليميًا في إصلاحات الإدارة المالية الرقمية 2.3. (World Bank, 2023; OECD, 2023) وجهات نظر المحاسبة والمراجعة حول المخاطر والاستدامة المالية

2.3.1 كيف تتكيف الأطر المحاسبية مع الاحتياجات المتغيرة للمالية العامة

- استجابةً للضغوط المالية المتزايدة وتعقيد أنشطة الحكومة، تطورت الأطر المحاسبية في القطاع العام لتوفر رؤية أوضح وأكثر شمولاً للمخاطر المالية والاستدامة (IPSASB, 2021; IFAC, 2019). وقد أثبتت الأنظمة القائمة على الأساس النقدي التقليدي عدم كفايتها في عكس الالتزامات طويلة الأجل والمخاطر المحتملة، مما أدى إلى تحوّل عالمي نحو المحاسبة على أساس الاستحقاق، خاصة من خلال تبني المعايير الدولية للمحاسبة في القطاع العام (Chan, 2006; Heald & Georgiou, 2011) (IPSAS).
- تتيح المحاسبة على أساس الاستحقاق للحكومات تسجيل التزامات المعاشات التقاعدية، والدين العام، والالتزامات المستقبلية، مما يسمح بالتخطيط المالي المستند إلى معلومات دقيقة وتحليل القدرة على الاستمرار في سداد الديون (Carlin, 2005; Cavanagh et al., 2016). وقد نجحت دول مثل نيوزيلندا وأستراليا والمملكة المتحدة في تنفيذ المحاسبة على أساس الاستحقاق ودمجها في أطر الموازنة لإدارة المخاطر المالية بكفاءة (OECD, 2016; Ball & Pflugrath, 2012).
- كما تدعم هذه الأطر موازنات قائمة على الأداء عبر ربط النفقات بالمخرجات، مما يساعد في تحديد الأولويات خلال فترات النقص (Diamond, 2006; Robinson, 2007). وفي مصر، تسعى وزارة المالية إلى مواءمة التقارير المالية مع معايير IPSAS كجزء من استراتيجيتها لتحديث الإدارة المالية العامة (World Bank, 2021; MoF Egypt, 2023).
- أصبح استخدام الميزانيات العمومية للقطاع العام أداة متزايدة الأهمية لفهم نطاق الأصول والخصوم بالكامل، مما يعزز إدارة المخاطر المالية (IMF, 2022; Cangiano et al., 2013). كما تُعزز التقنيات الرقمية فعالية أنظمة المحاسبة من خلال إتاحة جمع البيانات في الوقت الفعلي، وتقليص تأخر التقارير، وتحسين عملية صنع القرار (PWC, 2021; EY, 2020).
- ورغم التقدم، لا تزال العديد من الدول النامية تواجه عقبات في التنفيذ، مثل نقص الخبرات الفنية، والمقاومة المؤسسية، والأنظمة القديمة (Schick, 2013; IFAC, 2018).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

وبالتالي، تظل تنمية القدرات والإصلاحات القانونية أمورًا حاسمة للاستفادة الكاملة من أنظمة المحاسبة الحديثة (UNCTAD, 2020; INTOSAI, 2021).

2.3.2 الدور المتطور للمراجعين في إدارة المخاطر المالية وضمان استدامة الموازنة العامة

• أصبح يُنظر إلى المراجعين الآن كمشاركين أساسيين في إدارة المخاطر المالية ودعم الاستدامة المالية من خلال توسيع مهامهم إلى ما هو أبعد من فحص الالتزام فقط (Power, 2000; Morin, 2001). وتُتوقع من الأجهزة العليا للرقابة المالية (SAIs) بشكل متزايد تقييم كفاءة وفعالية الآليات والسياسات المالية وتأثيراتها طويلة الأجل (INTOSAI, 2019; OECD, 2017).

• تُمكن أطر المراجعة القائمة على المخاطر هذه الأجهزة من تحديد مواطن الضعف المالية، مثل الالتزامات المحتملة، والمعاملات خارج الميزانية، والمخاطر المرتبطة بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Petersen & Vining, 2015; European Court of Auditors, 2020). على سبيل المثال، طورت كل من National Audit Office في المملكة المتحدة وGAO في الولايات المتحدة أدوات لتقييم مخاطر الميزانية المتعلقة بالمعاشات وتغير المناخ (GAO, 2019; NAO, 2021).

• وفي مصر، وسّعت هيئة الرقابة الإدارية والمحاسبية نطاق مراجعة ليشمل قضايا استدامة المالية العامة، والمراجعات الأدائية، والامتثال لمعايير IPSAS (IMF, 2021; MoF Egypt, 2022). علاوة على ذلك، تُحدث الأدوات الرقمية مثل تحليلات البيانات واكتشاف الأنماط والمراقبة الآنية للمعاملات ثورة في ممارسات المراجعة (KPMG, 2021; ISACA, 2022).

• كما تُعد "مراجعة الاستدامة" مجالًا ناشئًا يساعد الحكومات في تقييم مدى استعدادها لمواجهة الصدمات مثل الجوائح، والأزمات الجيوسياسية، والمخاطر المناخية (UNDP, 2021; PwC, 2022). ويساهم المراجعون كذلك في الشفافية من خلال نشر نتائج المراجعة لدعم الرقابة البرلمانية وإعلام الرأي العام (Transparency International, 2019; World Bank, 2020).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

• للحفاظ على الفاعلية، يحتاج المراجعون إلى معايير مهنية معززة، واستقلالية، وإمكانية الوصول إلى البيانات — وهي عناصر تدعمها أطر مثل إعلان ليما وإعلان المكسيك وإطار INTOSAI للمعايير المهنية (INTOSAI, 2020; IFPP, 2022). كما يُعزز التعاون في المراجعة، كما هو الحال في دول الاتحاد الأوروبي والمنظمات الإقليمية مثل AFROSAI، تبادل الخبرات والتقارب الإقليمي (EUROSAI, 2020; AFROSAI-E, 2021).

2.3.3 المعايير الدولية ودورها في النظام المالي المصري

أصبحت المعايير الدولية ركيزة أساسية في تعزيز الاستدامة المالية في مصر، من خلال تسهيل مواءمة الممارسات الوطنية مع القواعد العالمية (World Bank, 2019; OECD, 2021). وقد ساهم التبني التدريجي لمعايير IPSAS في تحسين جودة التقارير المالية للجهات الحكومية، مما جعل تقييم المخاطر والالتزامات المالية أكثر دقة (MoF Egypt, 2021; UNESCWA, 2022).

• وقد وفرت برامج الدعم الفني من IFAC و IMF لمصر الدعم المؤسسي اللازم لتنفيذ IPSAS، بما في ذلك تدريب المحاسبين الحكوميين وتطوير نظم مالية متكاملة (IMF, 2020; IFAC, 2023). كما أدى إدخال نظام الحساب الموحد للخزانة (TSA) ونظام GFMIS إلى تحسين إدارة النقد وتقليل التسرب المالي (OECD, 2022; CAPMAS, 2022).

• كذلك، ساعدت معايير المراجعة الدولية، مثل تلك الصادرة عن INTOSAI (ISSAIs)، هيئة الرقابة المصرية في تحسين منهجيات مراجعة الأداء والامتثال (INTOSAI, 2018; ASA Egypt, 2023). كما تتعاون مصر مع منظمات دولية لمواءمة ممارسات المراجعة مع المعايير الدولية للمراجعة (ISAs) (World Bank, 2022; AfDB, 2023).

• وقد ساهم دمج المعايير الدولية في النظام المالي المصري في تحسين فرص الوصول إلى تمويل التنمية الدولية من خلال تعزيز مصداقية التقارير المالية (EBRD, 2020; Arab Monetary Fund, 2021). كما ساعد الامتثال لمعايير مثل رمز الشفافية المالية الصادر عن صندوق النقد الدولي في تعزيز ثقة المستثمرين والتصنيفات الائتمانية السيادية (Moody's, 2022; S&P Global, 2021).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

• ورغم التقدم، لا تزال الحاجة قائمة إلى الالتزام المستمر والإرادة السياسية لترسيخ هذه الإصلاحات وضمان التطبيق المتسق عبر مستويات الحكومة المختلفة والشركات المملوكة للدولة (Transparency International, 2021; UNDP, 2022). ويُظهر التقدم في مصر أن المعايير الدولية ليست أدوات فنية فحسب، بل وسائل فاعلة لتعزيز الحوكمة المالية والمرونة الاقتصادية (OECD, 2023; IMF, 2022).

2.4 دراسات الحالة والمعايير العالمية Case Studies and Global Benchmarking

2.4.1 تحليل دراسات حالة لبلدان نجحت في التحول المالي والرقمي

تبنت العديد من الدول إصلاحات كبيرة في الحوكمة المالية والتحول الرقمي، مما يوفر نماذج يُحتذى بها للدول النامية مثل مصر. تُعد نيوزيلندا رائدة في هذا المجال، حيث اعتمدت المحاسبة على أساس الاستحقاق وأنظمة الإدارة المالية المتكاملة منذ التسعينات، مما عزز الشفافية المالية والموازنات القائمة على الأداء (Ball, 2012; OECD, 2014) وعلى نحو مماثل، مكّن التحول الكامل لإستونيا إلى الحوكمة الإلكترونية من تتبع الميزانيات في الوقت الفعلي وتعزيز الشفافية في المشتريات وتقليل الفساد (Dener et al., 2011; Tiits et al., 2020).

• طبّقت كوريا الجنوبية نظام dBrain الرقمي للموازنة والمحاسبة، الذي يدمج الموازنة والمحاسبة ومراقبة الأداء على جميع مستويات الحكومة (IMF, 2016; Park & Kim, 2017). واستخدمت تقنيات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحسين الامتثال الضريبي وتوقعات الإيرادات المالية، سواء في كوريا أو سنغافورة (World Bank, 2020; PwC, 2021). أما في سنغافورة، فقد ساهمت مبادرة "Smart Nation" في ربط الإدارة المالية بالخدمات الحكومية، مما أسفر عن كفاءة في التكاليف وتعزيز للرقابة المالية (IDA Singapore, 2018; OECD, 2020).

• في أمريكا اللاتينية، ساعد نظام SIGFE في تشيلي والقوانين الخاصة بالمسؤولية المالية في تحقيق فوائض مالية مستمرة ومرونة في المالية العامة (Marcel et al., 2001; IMF, 2018). بينما أنشأت البرازيل بوابات شفافية ولوحات معلومات مالية فورية، مما عزز

مشاركة المواطنين وقلل من التجاوزات المالية (de Renzio & Wehner, 2017; World Bank, 2019).

• تبرز رواندا في إفريقيا كنموذج في توظيف تكنولوجيا المعلومات في المالية العامة من خلال IFMIS وأنظمة الضرائب الإلكترونية، مما ساهم في تحسين تحصيل الإيرادات وتتبع الإنفاق (AfDB, 2020; Deloitte, 2021). كما حققت كل من المغرب وتونس تقدماً ملموساً في الإصلاح المالي الرقمي بدعم من صندوق النقد الدولي والاتحاد الأوروبي (OECD, 2022; EU, 2021).

• تشترك هذه التجارب الناجحة في عوامل مثل: الإرادة السياسية القوية، الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، الإصلاح القانوني لتعزيز الشفافية، بناء القدرات المستمر، وإرساء أطر تقييم الأداء (Krause et al., 2016; Allen et al., 2013; IMF, 2022; PEFA, 2020).

• وتُظهر هذه التجارب أن التحول الرقمي في إعداد وتنفيذ الموازنات ليس مجرد إجراء تقني، بل يتطلب تغييرات مؤسسية وتوافقاً قانونياً وتحولاً نحو صنع السياسات القائمة على البيانات (UNDP, 2021; IFAC, 2019; Andrews et al., 2017).

2.4.2 التحليل المقارن مع ممارسات إدارة المالية العامة وتبني الرقمنة في مصر

حققت مصر تقدماً ملحوظاً في إصلاحاتها المالية وتحولها الرقمي، خاصة منذ بدء برنامج الإصلاح الاقتصادي مع صندوق النقد الدولي في عام ٢٠١٦ (IMF, 2020; MoF Egypt, 2022). ويُعد إطلاق نظام الإدارة المالية الحكومية (GFMIS)، وحساب الخزانة الموحد (TSA)، ونظام الفواتير الإلكترونية من أبرز ملامح هذا التحول (MoF Egypt, 2023; World Bank, 2021).

• ومع ذلك، وعند المقارنة بالمعايير العالمية، لا تزال مصر تواجه فجوات في تكامل نظم الموازنة القائمة على الأداء، والمحاسبة على أساس الاستحقاق، ومنصات البيانات المفتوحة (OECD, 2023; PEFA, 2022). فعلى عكس نيوزيلندا أو إستونيا حيث تُستخدم التحليلات الفورية لدعم القرارات، لا تزال الأنظمة في مصر تعاني من التجزئة وغياب التكامل بين البيانات (UNESCWA, 2022; IMF, 2021).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- بالإضافة إلى ذلك، لا تملك مصر حتى الآن إطارًا قانونيًا شاملاً يلزم بالكشف الفوري وبتعزيز مشاركة المواطنين في إعداد الموازنات، على خلاف دول مثل تشيلي أو كوريا (Transparency International, 2020; Open Budget Index, 2021). كما تشكل محدودية الثقافة الرقمية بين موظفي القطاع العام والقطاع الخاص تحديًا أمام الاستخدام الفعال للأدوات المالية الرقمية (AfDB, 2021; Deloitte, 2023).
- ورغم هذه التحديات، تُعد جهود مصر في تطبيق الفواتير الإلكترونية وتوسيع تقديم الإقرارات الضريبية إلكترونياً خطوات مهمة، حيث تواكب ما تطبقه أمريكا اللاتينية وآسيا في رقمنة الإدارة الضريبية (OECD, 2021; PwC, 2022). كما يُعتبر تطبيق وزارة التخطيط لمنظومة متابعة الخطة الاستثمارية الوطنية مؤشراً واعداً في مجال إدارة الأداء (MPED Egypt, 2022; UNDP, 2023).
- تشير المعايير الدولية إلى ضرورة ربط أنظمة إدارة المالية العامة الرقمية في مصر بأهداف الاستدامة وتقييم المخاطر المالية والتخطيط الشامل (World Bank, 2022; INTOSAI, 2023). وقد أظهرت تجارب الدول النظيرة أن التكامل بين الموازنة والذكاء الاصطناعي، وبيانات الأقمار الصناعية، والمشتريات المؤتمتة يمكن أن يُعزز الكفاءة ويُقلل من الهدر (EY, 2022; ISACA, 2021).
- وبالتالي، فرغم أن مصر تسير على مسار التحديث، إلا أن دراسات الحالة العالمية تؤكد الحاجة إلى إصلاحات أعمق في الحوكمة والتنسيق بين الوزارات، وتكامل أنظمة البيانات المؤسسية لسد الفجوة بينها وبين الدول الرائدة (IMF, 2022; IFAC, 2020; OECD, 2022; PEFA, 2021).

3.1 النموذج المفاهيمي المقترح Proposed Conceptual Model

3.1.1 تطوير نموذج يربط بين التحولات الجيوسياسية، التحول الرقمي، الاستدامة المالية، وأدوار المحاسبة والمراجعة

لقد أبرزت الأزمات العالمية الحديثة — مثل الأوبئة، النزاعات الإقليمية، صدمات أسعار السلع، وتغير الأنظمة التجارية — الحاجة إلى أنظمة مالية عامة مرنة وقادرة على التكيف (OECD, 2022; IMF, 2023; UNCTAD, 2022). تؤثر هذه التحولات الجيوسياسية

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

بشكل مباشر على المخاطر المالية، تقلبات الميزانية، وتوقعات الإيرادات (World Bank, 2023a; ESCWA, 2022).

في الوقت نفسه، أصبح التحول الرقمي مغيرًا وممكنًا في آن واحد. أصبحت الحكومات تعتمد بشكل متزايد على البنية التحتية الرقمية العامة (DPI)، والذكاء الاصطناعي، وبلوكشين، وتحليل البيانات الكبيرة لتحديث الميزانية، وتحسين الشفافية، وتقليل عدم الكفاءة (OECD, 2022; KPMG, 2023; IFAC, 2022). يُنظر إلى دمج الأدوات الرقمية على أنه أمر أساسي لإدارة مالية عامة مرنة ورصد ماكرو-مالي فعال (Dener et al., 2011; IMF, 2020; Accenture, 2022).

ضمن هذا المشهد المتغير، توسعت أدوار المحاسبة (مثل IPSAS والمراجعة لتشمل التقارير في الوقت الفعلي، وتقييمات الاستدامة، والإشراف على البنية التحتية المالية الرقمية (INTOSAI, 2021; IFAC, 2020; CIPFA, 2023)). لذلك، يقترح النموذج إطارًا متعدد الأبعاد يربط بين:

- القوى الجيوسياسية مثل الحروب، الأوبئة، صدمات التجارة.
- التحول الرقمي الذكاء الاصطناعي، بلوكشين، ERP، GFMIS، e-tax.
- الاستدامة المالية التحكم في الديون، التوازن على المدى الطويل.
- أدوار المحاسبة والمراجعة الشفافية، الضمان، مراقبة المخاطر.

يشدد الإطار على الحلقات التفاعلية: السرعة التي تؤدي بها التقلبات الجيوسياسية إلى تسريع اعتماد التقنيات الرقمية، مما يعيد تشكيل الأدوات والتوقعات الخاصة بالحكم المالي ومساءلة المراجعة (UNDP, 2022; Deloitte, 2023). علاوة على ذلك، يمكن لأنظمة المحاسبة الشفافة وفي الوقت الفعلي تقليل المخاطر المالية مع تمكين التخطيط السيناريوي (OECD, 2020; EY, 2022; World Bank, 2022).

يبني هذا النموذج على ديناميكيات الأنظمة ونظرية المؤسسات، مع دمج المراجعة القائم على المخاطر، وإعداد الميزانية على أساس الاستحقاق، ولوحات القيادة المالية الرقمية لضمان اتخاذ قرارات في الوقت المناسب (Andrews et al., 2014; PEFA, 2021; ISACA, 2021). من خلال الجمع بين الحساسية الجيوسياسية، والمرونة الرقمية، وأنظمة المحاسبة

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

والمراجعة القوية، يمكن للحكومات تحسين المرونة المالية واستجابة السياسات (IMF, 2021; CIPFA, 2021; World Bank, 2023b).

3.1.2 تعريف المتغيرات الأساسية: المخاطر، الفرص، الاستدامة المالية، الرقمنة، والتأثيرات الجيوسياسية

- لتفعيل النموذج، يتم تعريف المتغيرات التالية وتصنيفها ضمن سياق إدارة المالية العامة:
- الاستدامة المالية: قدرة الحكومة على الحفاظ على المالية العامة على المدى الطويل دون اللجوء إلى الاقتراض غير المستدام أو الاضطرابات الاقتصادية (Blanchard et al., 2019; IMF, 2023). تشمل المؤشرات نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي، الفجوة المالية، والتوازن الهيكلي (OECD, 2021).
- التأثيرات الجيوسياسية: الصدمات الخارجية مثل الحروب، التوترات الإقليمية، الأزمات الطاقية، والديناميكيات التجارية العالمية التي تؤثر على الإيرادات والنفقات الوطنية (UNCTAD, 2023; World Bank, 2022; IMF, 2022a).
- الرقمنة: دمج أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (GFMIS)، TSA، الذكاء الاصطناعي، بلوكشين، الفوترة الإلكترونية (في الأنظمة المالية العامة مثل إعداد الميزانية، المحاسبة، المشتريات، والضرائب لتحسين الكفاءة، وتقليل الفساد، وتمكين اتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات (World Bank, 2021; IFAC, 2019; McKinsey, 2023).
- المخاطر: عدم اليقين المالي، التشغيلي، التكنولوجي، والجيوسياسي الذي يؤثر على أداء الميزانية، تقلب الإيرادات، التعرض للديون، أو إخفاقات الامتثال (INTOSAI, 2020; ISACA, 2020; IMF, 2021). يتم قياس المخاطر من خلال بيانات المخاطر المالية، الالتزامات الطارئة، والتحليلات الحساسة (PEFA, 2022).
- الفرص: الفوائد المحتملة من تبني الابتكار وأفضل الممارسات—مثل زيادة الكفاءة، توسيع قاعدة الضرائب، وتقوية الثقة الاستثمارية من خلال التحول الرقمي والحكم الشفاف (OECD, 2020; UNDP, 2023; PwC, 2022).
- دور المحاسبة Accounting Role: ضمان دقة التقارير المالية في الوقت المناسب، والتحول من المحاسبة النقدية إلى المحاسبة على أساس الاستحقاق، والتوافق مع المعايير

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

الدولية للمحاسبة العامة (IPSAS) لتحسين نزاهة البيانات المالية (IFAC, 2020; CIPFA, 2022; Ball, 2012).

• دور المراجعة: التوسع من المراجعة القائم على الامتثال إلى المراجعة القائم على الأداء والمخاطر الذي يقيم الاستدامة المالية، تنفيذ التحول الرقمي، والمرونة في مواجهة الصدمات (INTOSAI, 2021; GAO, 2020; OECD, 2023).

يسمح هذا المجموع من المتغيرات بتقييم المسارات المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر فيها الصدمات الخارجية والإصلاحات الداخلية على مسار الاستدامة المالية وفعالية مؤسسات المساءلة (World Bank, 2022; IMF, 2022b; Transparency International, 2021).

3.2 تطوير الفرضيات Developing hypotheses

3.2.1 الفرضيات حول تأثير التحولات الجيوسياسية على السياسة المالية في مصر

التحولات الجيوسياسية تمثل تأثيرات كبيرة على السياسات الاقتصادية الوطنية، بما في ذلك السياسة المالية في الدول النامية مثل مصر. في السنوات الأخيرة، شهدت مصر تحولاً غير مسبوق في استراتيجياتها المالية نتيجة للأزمات السياسية والاقتصادية العالمية مثل ارتفاع أسعار النفط، وتفشي جائحة كوفيد-١٩، والصراعات الإقليمية. تشير الدراسات إلى أن هذه التحولات تؤدي إلى تقلبات كبيرة في الإيرادات والنفقات الحكومية، مما يضع تحديات كبيرة أمام سياسة الاستدامة المالية (IMF, 2020; World Bank, 2022).

الفرضية ١:

"تؤثر التحولات الجيوسياسية بشكل مباشر على السياسة المالية في مصر من خلال زيادة المخاطر المالية والتحديات التي تؤثر على استقرار الميزانية العامة، مما يؤدي إلى تبني سياسات مالية أكثر مرونة."

التحولات الجيوسياسية تؤثر بشكل كبير على استقرار الاقتصاد المصري عبر زيادة القلق بشأن الدين العام، والتحديات المتزايدة في تحصيل الإيرادات بسبب تباطؤ الأنشطة الاقتصادية، بالإضافة إلى تأثيرات أخرى مثل خفض الدعم الخارجي والتأثيرات على قطاع السياحة (OECD,

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

(UNCTAD, 2022; 2021). لذلك، تزداد الضغوط على الحكومة المصرية لضبط الإنفاق وتحقيق التوازن المالي في إطار الظروف الصعبة.

الفرضية ٢:

"التحولات الجيوسياسية تؤدي إلى تعديلات في السياسة المالية المصرية من خلال التأثير على التوقعات الاقتصادية المستقبلية، مما يعزز الحاجة إلى استراتيجية مالية تستجيب للصدمات العالمية."

عندما تتعرض مصر لتقلبات اقتصادية نتيجة لعوامل خارجية مثل تراجع أسواق الطاقة أو تقلبات سعر الصرف، فإن ذلك يتطلب تعديلات سريعة في السياسة المالية، ويجب أن تكون هناك آلية لرصد التحديات الخارجية وإجراء التعديلات اللازمة (IMF, 2021; World Bank, 2023a).

3.2.2 تأثير التحول الرقمي على كفاءة الميزانية واستدامتها

يشكل التحول الرقمي أداة محورية لتحسين كفاءة الميزانية العامة في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء. مع التحسينات في تقنيات المعلومات، يمكن أن تحقق مصر تقدماً كبيراً في تحسين الكفاءة والشفافية في تخصيص الموارد والرقابة المالية. حيث تساهم الأنظمة الرقمية مثل أنظمة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) و TSA في تعزيز عملية إعداد الميزانية ومراقبة تنفيذها، مما يؤدي إلى تقليل الفجوات في الموارد وتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل (OECD, 2020; IFAC, 2021).

الفرضية ٣:

"التحول الرقمي في عملية إعداد الميزانية يساهم في تحسين الكفاءة المالية في مصر عن طريق تحسين تخصيص الموارد، وتقليل الفجوات في الإيرادات والنفقات، وزيادة الشفافية."

تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي يوفر فوائد ملحوظة في تحقيق مزيد من الكفاءة والشفافية في عملية الميزنة، وذلك عبر تسريع تدفقات البيانات وتقليل فرص الفساد (Accenture, 2022; World Bank, 2021). تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إعداد الميزانية يشجع الحكومات على تطبيق نهج أكثر مرونة يعتمد على البيانات في الوقت الفعلي.

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

الفرضية ٤ :

"التنفيذ الفعّال للتقنيات الرقمية في إعداد الميزانية في مصر يؤدي إلى استدامة مالية طويلة الأجل من خلال تحسين قدرة الحكومة على التحكم في نفقات الميزانية وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات."

يتطلب تحقيق الاستدامة المالية في مصر تحسين الرقابة على النفقات، وإدخال آليات للحد من الهدر في الأموال العامة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال الأنظمة الرقمية التي تدعم الكفاءة في تنفيذ الميزانية وتحقيق أهداف السياسة المالية (OECD, 2021; IMF, 2020).

3.2.3 دور المراجعين في التخفيف من المخاطر المالية أثناء الأزمات الجيوسياسية

المراجعون، سواء كانوا خارجيين أو داخليين، لديهم دور مهم في إدارة المخاطر المالية التي تترافق مع الأزمات الجيوسياسية. في وقت الأزمات، يكون المراجعون في وضع يمكنهم من المساعدة في تحديد المخاطر المالية وتقديم ضمانات بشأن دقة التقارير المالية، مما يسهم في تعزيز استقرار الاقتصاد. علاوة على ذلك، يمكن أن يساعد المراجعون في توجيه المؤسسات المالية نحو تحسين الشفافية واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة في أوقات الأزمات (INTOSAI, 2021; KPMG, 2023).

الفرضية ٥ :

"يلعب المراجعون دورًا حاسمًا في التخفيف من المخاطر المالية في مصر خلال الأزمات الجيوسياسية من خلال تقييم فعالية استراتيجيات السياسة المالية وضمان دقة البيانات المالية." أثناء الأزمات، قد تتأثر استراتيجيات السياسة المالية بضغط لتعديل الإنفاق أو تأجيل المشاريع الحيوية. يؤدي دور المراجعين إلى الحفاظ على معايير عالية للمساءلة وتحقيق الرقابة المالية في أوقات عدم الاستقرار (IFAC, 2022; ISACA, 2021).

الفرضية ٦ :

"يعزز المراجعون استقرار النظام المالي في مصر أثناء الأزمات الجيوسياسية من خلال ضمان توافر أدوات مراجعة حديثة تساعد في تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات."

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

يلزم المراجعون في بيئة غير مستقرة مثل الأزمات الجيوسياسية لتطبيق أدوات مراجعة متطورة، مثل مراجعة الأداء، المراجعة المبنية على المخاطر، واستخدام التحليلات البينانية لقياس فعالية السياسات المالية التي تتخذها الحكومة لمواجهة الأزمات (GAO, 2020; IMF, 2021).

3.2 تطوير الفرضيات

3.2.1 الفرضيات حول تأثير التحولات الجيوسياسية على السياسة المالية في مصر

التحولات الجيوسياسية تمثل تأثيرات كبيرة على السياسات الاقتصادية الوطنية، بما في ذلك السياسة المالية في الدول النامية مثل مصر. في السنوات الأخيرة، شهدت مصر تحولاً غير مسبوق في استراتيجياتها المالية نتيجة للأزمات السياسية والاقتصادية العالمية مثل ارتفاع أسعار النفط، وتفشي جائحة كوفيد-١٩، والصراعات الإقليمية. تشير الدراسات إلى أن هذه التحولات تؤدي إلى تقلبات كبيرة في الإيرادات والنفقات الحكومية، مما يضع تحديات كبيرة أمام سياسة الاستدامة المالية (IMF, 2020; World Bank, 2022).

الفرضية ١:

"تؤثر التحولات الجيوسياسية بشكل مباشر على السياسة المالية في مصر من خلال زيادة المخاطر المالية والتحديات التي تؤثر على استقرار الميزانية العامة، مما يؤدي إلى تبني سياسات مالية أكثر مرونة."

التحولات الجيوسياسية تؤثر بشكل كبير على استقرار الاقتصاد المصري عبر زيادة القلق بشأن الدين العام، والتحديات المتزايدة في تحصيل الإيرادات بسبب تباطؤ الأنشطة الاقتصادية، بالإضافة إلى تأثيرات أخرى مثل خفض الدعم الخارجي والتأثيرات على قطاع السياحة (OECD, 2021; UNCTAD, 2022). لذلك، تزداد الضغوط على الحكومة المصرية لضبط الإنفاق وتحقيق التوازن المالي في إطار الظروف الصعبة.

الفرضية ٢:

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

"التحولات الجيوسياسية تؤدي إلى تعديلات في السياسة المالية المصرية من خلال التأثير على التوقعات الاقتصادية المستقبلية، مما يعزز الحاجة إلى استراتيجية مالية تستجيب للصدمات العالمية."

عندما تتعرض مصر لتقلبات اقتصادية نتيجة لعوامل خارجية مثل تراجع أسواق الطاقة أو تقلبات سعر الصرف، فإن ذلك يتطلب تعديلات سريعة في السياسة المالية، ويجب أن تكون هناك آلية لرصد التحديات الخارجية وإجراء التعديلات اللازمة (IMF, 2021; World Bank, 2023a).

3.2.2 تأثير التحول الرقمي على كفاءة الميزانية واستدامتها

يشكل التحول الرقمي أداة محورية لتحسين كفاءة الميزانية العامة في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء. مع التحسينات في تقنيات المعلومات، يمكن أن تحقق مصر تقدماً كبيراً في تحسين الكفاءة والشفافية في تخصيص الموارد والرقابة المالية. حيث تساهم الأنظمة الرقمية مثل أنظمة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) و TSA في تعزيز عملية إعداد الميزانية ومراقبة تنفيذها، مما يؤدي إلى تقليل الفجوات في الموارد وتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل (OECD, 2020; IFAC, 2021).

الفرضية ٣:

"التحول الرقمي في عملية إعداد الميزانية يساهم في تحسين الكفاءة المالية في مصر عن طريق تحسين تخصيص الموارد، وتقليل الفجوات في الإيرادات والنفقات، وزيادة الشفافية."

تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي يوفر فوائد ملحوظة في تحقيق مزيد من الكفاءة والشفافية في عملية الميزنة، وذلك عبر تسريع تدفقات البيانات وتقليل فرص الفساد (Accenture, 2022; World Bank, 2021). الميزانية يشجع الحكومات على تطبيق نهج أكثر مرونة يعتمد على البيانات في الوقت الفعلي.

الفرضية ٤:

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

"التنفيذ الفعّال للتقنيات الرقمية في إعداد الميزانية في مصر يؤدي إلى استدامة مالية طويلة الأجل من خلال تحسين قدرة الحكومة على التحكم في نفقات الميزانية وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات."

يتطلب تحقيق الاستدامة المالية في مصر تحسين الرقابة على النفقات، وإدخال آليات للحد من الهدر في الأموال العامة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال الأنظمة الرقمية التي تدعم الكفاءة في تنفيذ الميزانية وتحقيق أهداف السياسة المالية (OECD, 2021; IMF, 2020).

3.2.3 دور المراجعين في التخفيف من المخاطر المالية أثناء الأزمات الجيوسياسية

المراجعون، سواء كانوا خارجيين أو داخليين، لديهم دور مهم في إدارة المخاطر المالية التي تترافق مع الأزمات الجيوسياسية. في وقت الأزمات، يكون المراجعون في وضع يمكنهم من المساعدة في تحديد المخاطر المالية وتقديم ضمانات بشأن دقة التقارير المالية، مما يسهم في تعزيز استقرار الاقتصاد. علاوة على ذلك، يمكن أن يساعد المراجعون في توجيه المؤسسات المالية نحو تحسين الشفافية واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة في أوقات الأزمات (INTOSAI, 2021; KPMG, 2023).

الفرضية ٥:

"يلعب المراجعون دورًا حاسمًا في التخفيف من المخاطر المالية في مصر خلال الأزمات الجيوسياسية من خلال تقييم فعالية استراتيجيات السياسة المالية وضمان دقة البيانات المالية." أثناء الأزمات، قد تتأثر استراتيجيات السياسة المالية بضغط لتعديل الإنفاق أو تأجيل المشاريع الحيوية. يؤدي دور المراجعين إلى الحفاظ على معايير عالية للمساءلة وتحقيق الرقابة المالية في أوقات عدم الاستقرار (IFAC, 2022; ISACA, 2021).

الفرضية ٦:

"المراجعون يعززون استقرار النظام المالي في مصر أثناء الأزمات الجيوسياسية من خلال ضمان توافر أدوات مراجعة حديثة تساعد في تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات." يلزم المراجعون في بيئة غير مستقرة مثل الأزمات الجيوسياسية لتطبيق أدوات مراجعة متطورة، مثل مراجعة الأداء، المراجعة المبني على المخاطر، واستخدام التحليلات البيانية لقياس

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

فعالية السياسات المالية التي تتخذها الحكومة لمواجهة الأزمات (GAO, 2020; IMF, 2021).

3.3 المنهج التحليلي Analytical Approach

3.3.1 أساليب التحليل الكمي والنوعي

يعتمد النهج التحليلي في هذا البحث على الجمع بين الأساليب الكمية والأساليب النوعية، من أجل تقديم فهم شامل لتأثير التحولات الجيوسياسية والتحول الرقمي على الاستدامة المالية في مصر. تتيح هذه المنهجية تحليل العلاقات بين المتغيرات وتقديم رؤى كمية وعمق نوعي، وهو أمر ضروري لفهم الأنظمة الاقتصادية والمالية المعقدة.

التحليل الكمي Quantitative Analysis

يركز التحليل الكمي على البيانات الرقمية التي يمكن تحليلها بشكل منهجي للكشف عن الاتجاهات والعلاقات السببية. سيتم في هذا البحث استخدام عدة تقنيات إحصائية لاختبار الفرضيات، مثل الإحصاءات الوصفية، وتحليل الانحدار، وتحليل السلاسل الزمنية.

- الإحصاءات الوصفية: تُستخدم لتلخيص الخصائص الأساسية للبيانات، وتقديم لمحة عامة عن الاستدامة المالية في مصر قبل وبعد التحول الرقمي وخلال فترات التحولات الجيوسياسية (IMF, 2020; OECD, 2021).

- تحليل الانحدار: يُستخدم لفحص العلاقة بين المتغيرات الأساسية مثل التحول الرقمي وكفاءة السياسة المالية والتحول الجيوسياسية، مما يساعد على قياس مدى تأثير هذه العوامل على الاستدامة المالية (World Bank, 2022; Khan, 2021).

- تحليل السلاسل الزمنية: يُستخدم لمتابعة التغيرات بمرور الوقت، لا سيما فيما يتعلق بالسياسات المالية وعجز الميزانية وتأثير الأحداث الجيوسياسية العالمية على النتائج المالية لمصر (Minsky, 2020; Smith, 2019).

التحليل النوعي Qualitative Analysis

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

يسمح التحليل النوعي بفهم أعمق للعمليات المعقدة والديناميكية التي قد لا تكشفها البيانات الكمية بالكامل. سيتم استخدام المقابلات، والمجموعات البؤرية، وتحليل المحتوى لفهم التأثيرات النوعية للتحولات الجيوسياسية والتحول الرقمي على الاستدامة المالية في مصر.

- المقابلات والمجموعات البؤرية: سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع أصحاب المصلحة مثل المسؤولين الحكوميين والاقتصاديين والمراجعين للحصول على بيانات نوعية حول فعالية السياسات المالية في مصر والتحديات خلال الأزمات الجيوسياسية وأثر التحول الرقمي (Patton, 2019; Bryman, 2020).

- تحليل المحتوى: سيتم تحليل تقارير الجهات الرسمية، ومكاتب المراجعة، والمنظمات الدولية لتقييم مدى توافق السياسات المالية المصرية مع المعايير الدولية، كما سيتم تحليل الخطاب الرسمي حول الاستدامة المالية والرقمنة في ظل التحديات العالمية (Baxter & Chua, 2021; Miles & Huberman, 2019).

3.3.2 جمع البيانات من الجهات العامة ووزارات المالية والبنوك المركزية والمراجعين

سيتم جمع البيانات من مجموعة متنوعة من الجهات العامة ووزارات المالية والبنوك المركزية والمراجعين لضمان الحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول السياسة المالية والتحول الرقمي وتأثير العوامل الجيوسياسية على الاستدامة المالية في مصر.

الجهات العامة ووزارات المالية

تلعب وزارات المالية في مصر دورًا محوريًا في صياغة وتنفيذ السياسات المالية. سيتم جمع بيانات من هذه الوزارات لفهم الاستراتيجيات المالية الحكومية، ودور التكنولوجيا في إعداد الميزانية، وكيف تؤثر التحولات الجيوسياسية على اتخاذ القرارات.

- تقارير القطاع العام والإحصاءات الرسمية: سيتم مراجعة بيانات من تقارير الميزانية السنوية، وتوقعات المالية العامة، والتقارير الاقتصادية لتحديد اتجاهات السياسة المالية مثل تحصيل الإيرادات، وإدارة الإنفاق، وخدمة الدين (Egyptian Ministry of Finance, 2021; World Bank, 2022).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- مقابلات مع المسؤولين الحكوميين: سيتم إجراء مقابلات منظمة مع مسؤولين رفيعي المستوى من وزارة المالية لفهم تصوراتهم حول آثار التحولات الجيوسياسية والتحول الرقمي على الاستدامة المالية (IFAC, 2021).

البنوك المركزية

- يلعب البنك المركزي المصري دورًا حاسمًا في الحفاظ على الاستقرار المالي من خلال إدارة التضخم، وأسعار الفائدة، واحتياطي النقد الأجنبي. سيتم جمع بيانات من البنك المركزي لفهم كيفية تفاعل السياسات النقدية مع السياسات المالية في ظل الأزمات الجيوسياسية والتحول الرقمي.
- تقارير البنك المركزي: سيتم تحليل تقارير اقتصادية صادرة عن البنك المركزي تشمل بيانات التضخم، وتقلبات سعر الصرف، وسياسات أسعار الفائدة، لفهم العلاقة بين السياسة النقدية والاستدامة المالية (CBE, 2022; IMF, 2021).
- مقابلات مع مسؤولي البنك المركزي: ستُجرى مقابلات مع مسؤولي البنك المركزي لفهم وجهة نظرهم حول الرقمنة وأثر الأزمات الجيوسياسية على السياسات النقدية (OECD, 2021).

المراجعون ومكاتب المراجعة

- يلعب المراجعون دورًا أساسيًا في ضمان الشفافية والمساءلة المالية. ستُجرى مقابلات مع مراجعين من القطاعين العام والخاص، وكذلك مع مسؤولي الجهاز المركزي للمحاسبات، لفهم دورهم في إدارة المخاطر المالية وتقييم السياسات المالية خلال الأزمات.
- تقارير المراجعة: سيتم تحليل تقارير المراجعة، خصوصًا تلك التي تقيم السياسات المالية، وكفاءة إعداد الميزانية، وشفافية القطاع العام، لتقديم رؤى حول مدى فعالية السياسات في ظل الأزمات والتحول الرقمي (INTOSAI, 2020; IFAC, 2021).
- مقابلات مع المراجعين: ستُركّز المقابلات مع المراجعين على دورهم في كشف وإدارة المخاطر المالية، وخاصة في فترات الأزمات الجيوسياسية، ودورهم في ضمان دقة وشفافية التقارير المالية الحكومية (GAO, 2021; KPMG, 2022).

٤. المنهجية Methodology

٤.١ التصميم البحثي Research Design

يعتمد هذا البحث على تصميم بحثي براغماتي مستند إلى الحاجة لفهم التفاعل المعقد بين التحولات الجيوسياسية، والتحول الرقمي، والاستدامة المالية، خاصة في السياق المصري. وقد تم اختيار منهجية البحث بالطرق المختلطة لتوفير تغطية شاملة للموضوع من حيث الكم والكيف (Creswell & Plano Clark, 2018; Tashakkori & Teddlie, 2010). المنهجية الجمع بين الرؤى المستخلصة من البيانات الكمية والكيفية، مما يعزز من موثوقية النتائج وصلاحياتها (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007; Greene, 2007).

يعكس التصميم البحثي مزيجاً من المنهج البنائي والمنهج الواقعي، حيث يتم الاعتراف بأن المخاطر المالية والتحول الرقمي والأحداث الجيوسياسية قابلة للقياس والنمذجة، ولكن فهم تأثيرها السياقي يتطلب تحليلاً يجمع بين البيانات الصلبة والرؤى النوعية (Bhaskar, 1978; Yin, 2014; Bryman, 2016).

٤.١.١ منهجية الطرق المختلطة Mixed Methods Approach

يتكامل هذا البحث بين الطرق الكمية مثل النمذجة الاقتصادية وتحليل الانحدار وتوقعات السلاسل الزمنية، والطرق النوعية مثل المقابلات مع الخبراء وتحليل دراسات الحالة ومراجعة المحتوى. يتماشى هذا النهج مع أحدث الأبحاث في مجالات المالية العامة وحوكمة الدولة، حيث تتطلب العلاقات الديناميكية المعقدة تصميماً هجيناً (Venkatesh et al., 2013; Jick, 1979).

- المسار الكمي: يعتمد على بيانات فعلية من وزارات مصرية، وتقارير البنك المركزي، وقواعد بيانات من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، لدراسة التأثير الإحصائي للتحولات الجيوسياسية والتحول الرقمي على التوازن المالي (IMF, 2023; World Bank, 2022; OECD, 2021).

- المسار النوعي: يركز على مقابلات شبه منظمة مع مسؤولي الحكومة، والمراجعين، وخبراء المالية العامة. وسيتم تطبيق تحليل الموضوعات لتفسير آراء المشاركين حول الحوكمة الرقمية، ومرونة السياسات، والتعامل مع الأزمات (Patton, 2015; Miles, 2012; Huberman, & Saldaña, 2014; Guest et al., 2012).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

يُستخدم تصميم التقارب المتوازي لدمج البيانات أثناء التحليل، ما يسمح بالمقارنة والتحقق والتباين بين نتائج الطريقتين. (Creswell, 2014; Fetters et al., 2013) ويُعد هذا ضرورياً لفهم التعقيد في السياسات المالية الوطنية في ظل الاضطرابات الجيوسياسية والانتقال الرقمي (Plano Clark, 2010; Ivankova, Creswell, & Stick, 2006).

٤.١.٢ استخدام البيانات الأولية والثانوية

لتحقيق فهم شامل، يعتمد البحث على مصادر بيانات أولية وثانوية، بما يتماشى مع أفضل الممارسات في بحوث الحوكمة المالية والسياسات العامة (Bowen, 2009; Flick, 2018).

البيانات الأولية Primary Data

سيتم جمع البيانات الأولية من خلال:

- مقابلات مع مسؤولين رفيعي المستوى في وزارة المالية المصرية، والبنك المركزي، وأجهزة الرقابة العليا.
 - استبيانات موجهة إلى مسؤولي المالية العامة والمراجعين في القطاع العام لتقييم الجاهزية الرقمية والمرونة المالية.
 - مجموعات تركيز تضم أصحاب مصلحة في السياسات العامة لمناقشة استراتيجيات الحد من المخاطر في ظل الصدمات الجيوسياسية.
- تهدف هذه الأدوات إلى استخراج رؤى عميقة وتجريبية تدعم الفهم الإحصائي للبيانات (Kvale & Brinkmann, 2009; Denzin & Lincoln, 2011; Bazeley, 2013).

البيانات الثانوية Secondary Data

تشمل البيانات الثانوية مصادر موثوقة مثل:

- الوثائق الحكومية: قوانين الموازنة، تقارير الشفافية المالية، تقارير المراجعة، والأوراق البيضاء للسياسات.
- تقارير دولية: منشورات من صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، الأونكتاد، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن التحول الرقمي والمالية العامة في مصر والدول المقارنة (IMF, 2023; UNCTAD, 2022).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- الأدبيات الأكاديمية: أبحاث محكمة ودراسات سياسات تتناول المالية العامة، الحوكمة الرقمية، وإدارة المخاطر الجيوسياسية (North, Wallis & Weingast, 2009; Acemoglu & Robinson, 2012; Rodrik, 2021).
تُعزز البيانات الثانوية البعد الزمني للبحث، وتُتيح المقارنة عبر الزمن والدول (Babbie, 2013; Neuman, 2014). ويساهم الجمع بين النوعين من البيانات في تعميم النتائج نظرياً وتجريبياً (Silverman, 2020; Yin, 2014).

4.2 مصادر البيانات Data Sources

لنقديم تحليل شامل قائم على الأدلة حول العلاقة بين التحولات الجيوسياسية، والتحول الرقمي، واستدامة المالية العامة في مصر، تعتمد هذه الدراسة على مجموعة متنوعة من مصادر البيانات. تشمل هذه المصادر السجلات المالية، والمؤشرات الاقتصادية، والمقابلات مع أصحاب المصلحة، والدراسات المقارنة. ويسهم هذا التنوع في البيانات في تعزيز الموثوقية والسياقية وإمكانية التعميم التجريبي (Creswell & Plano Clark, 2018; Flick, 2018; Bowen, 2009).

4.2.1 البيانات المالية من بعض الجهات الحكومية المختارة

تستخدم الدراسة البيانات المالية المراجعة وغير المراجعة من عدد من الجهات العامة الرئيسية في مصر، بما في ذلك وزارة المالية، ومصلحة الضرائب المصرية، والجهاز المركزي للمحاسبات. وتتضمن هذه البيانات ما يلي:

- تقارير تنفيذ الموازنة السنوية
- تقارير العجز المالي وخدمة الدين العام
- إحصاءات المالية الحكومية
- أطر الإنفاق متوسط الأجل

تمكن هذه المصادر من إجراء تحليلات طويلة ومستعرضة للاتجاهات المالية في مصر (Ministry of Finance, 2023; CAO, 2022; IMF, 2023a; World Bank, 2022a). وتشمل المؤشرات المالية نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي، وحجم

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

(الإيرادات الضريبية، ومؤشرات كفاءة الحكومة، **OECD, 2021a; UNDP, 2022; GFSY, 2023**).

ولضمان دقة البيانات وكمالها، يتم الرجوع إلى بوابات البيانات المالية الرسمية وتقارير وزارة المالية والبنك المركزي، إلى جانب مشاورات المادة الرابعة لصندوق النقد الدولي وتقييمات شفافية المالية العامة **(IMF, 2022a; PEFA Secretariat, 2021; World Bank, 2022b)**.

4.2.2 البيانات الاقتصادية

تعتمد الدراسة في بياناتها الاقتصادية على قواعد بيانات دولية ومؤشرات اقتصادية وطنية تشمل:

- معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي، والتضخم، وأسعار الفائدة
- تقلبات سعر الصرف والسيولة النقدية
- ميزان المدفوعات واحتياطيات النقد الأجنبي
- ديناميكيات سوق العمل ومعدلات البطالة

تُستمد هذه المؤشرات من البنك المركزي المصري، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء **(CAPMAS)**، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والأمم المتحدة **(CBE, 2023; CAPMAS, 2023; IMF, 2023b; UNCTAD, 2022; World Bank, 2022c)**.

وتساعد هذه البيانات في تحليل الروابط الكلية بين الاقتصاد والمالية العامة، وتقييم تأثير الاضطرابات الجيوسياسية والصدمات الرقمية على الأداء الاقتصادي **(Rodrik, 2021; Acemoglu & Robinson, 2012; Reinhart & Rogoff, 2010)**. كما توجه هذه البيانات بناء سيناريوهات استدامة المالية العامة في مصر **(Blanchard et al., 2019; Alesina et al., 2020; Barro, 2021)**.

4.2.3 المقابلات مع صناع السياسات والمحاسبين والمراجعين في مصر

سيتم جمع بيانات نوعية أولية من خلال مقابلات منظمة وشبه منظمة مع:

- صناع القرار في وزارة المالية، ووزارة التخطيط، والبنك المركزي

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- المحاسبين الحكوميين والمراقبين الماليين في القطاع العام
 - أعضاء جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية
 - مراجعي الحسابات في الجهاز المركزي للمحاسبات وشركات المراجعة الخاصة
- تهدف هذه المقابلات إلى استخراج رؤى الخبراء حول التحديات المتعلقة بإدارة المالية العامة، والتحول الرقمي، والتحديات الجيوسياسية (Kvale & Brinkmann, 2009; Denzin & Lincoln, 2011; Patton, 2015).
- وسيتم استخدام أساليب العينة القصدي والتسلسل المعرفي لاختيار المستجيبين ذوي الخبرة المباشرة في مجالات الموازنة العامة والتحول الرقمي (Miles et al., 2014; Creswell, 2014; Silverman, 2020). (Yin, 2014; Jick, 1979).
- وسيتستخدم برنامج NVivo لتحليل المقابلات عبر الترميز الموضوعي لاستخراج الأنماط المتعلقة بعقبات الحوكمة، ومشكلات الشفافية، ومخاطر المالية العامة (Bazeley & Jackson, 2013; Braun & Clarke, 2006).
- #### 4.2.4 دراسات حالة من مصر ودول مرجعية عالمية
- تتضمن الدراسة تحليلاً مقارناً لدراسات حالة من مصر وبعض الدول المرجعية التي حققت نجاحاً ملحوظاً في استدامة المالية العامة ودمج الحوكمة الرقمية. ومن بين هذه الدول:
- إستونيا - بفضل ريادتها في الحكومة الرقمية وتطبيقاتها في المراجعة الإلكترونية (OECD, 2021b; World Bank, 2020)
 - كوريا الجنوبية - كنموذج للصمود المالي وتكامل أنظمة الإدارة المالية العامة (IMF, 2020; UNDP, 2021)
 - رواندا - في مجال إدارة الإيرادات الرقمية والرقابة الفورية على النفقات (World Bank, 2021a; GIZ, 2021)
 - تشيلي - لاستخدامها أطر موازنة شفافة وقواعد مالية دقيقة (OECD, 2019; IMF, 2022b)

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- تُقارن الحالة المصرية بهذه الدول في جوانب مثل:
 - أنظمة الإدارة المالية العامة الرقمية
 - تنفيذ القواعد المالية
 - الاستجابة للأزمات الجيوسياسية والاقتصادية
 - دور المراجعين في الابتكار بالقطاع العام
- تُستمد بيانات دراسات الحالة من دوريات أكاديمية، وتقارير أداء الأجهزة العليا للرقابة، ومراجعات صندوق النقد الدولي، وتقييمات البنك الدولي للحكومة، ومصادر أكاديمية أخرى (Khan & Pessoa, 2019; PEFA, 2020; Transparency International, 2022; Andrews et al., 2017; Diamond, 2013).

تدعم هذه التحليلات المقارنة التحقق التجريبي من فرضيات البحث وتعزز النموذج المقترح لتطبيقه في مصر (Heeks, 2020; North et al., 2009; Allen et al., 2013).

4.3 تقنيات المعاينة Sampling Techniques

تلعب تقنيات المعاينة دورًا حاسمًا في ضمان صلاحية وموثوقية وقابلية تعميم نتائج البحث التجريبي (Creswell & Plano Clark, 2018; Teddlie & Yu, 2007; Etikan et al., 2016). يستخدم هذا البحث تقنيتي المعاينة القصدية والمعاينة الطبقية لاختيار كل من الوحدات المؤسسية والمشاركين الأفراد بهدف التقاط رؤى متعددة المستويات حول حوكمة المالية العامة في مصر، والتحول الرقمي، والتحديات الجيوسياسية (Bryman, 2016; Patton, 2014; Neuman, 2015). ويهدف هذا النهج إلى تعظيم التمثيل مع الحفاظ على عمق جمع البيانات.

4.3.1 اختيار السلطات العامة والوحدات الاقتصادية ذات الصلة بإدارة المالية العامة

يستند اختيار السلطات العامة والوحدات الاقتصادية إلى أهميتها المؤسسية، وغنى بياناتها، وتأثيرها في السياسات، ودورها في نظام إدارة المالية العامة (PFM) في مصر (Allen et al., 2013; PEFA Secretariat, 2020; OECD, 2021a). وتتم المعاينة باستخدام المعاينة القصدية القائمة على المعايير، مع التركيز على ما يلي:

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- وزارة المالية لدورها في السياسة المالية، والموازنة، وإصلاح الضرائب (World Bank, 2022a; IMF, 2023a).
- البنك المركزي المصري لتفاعله مع السياسة النقدية واستقراره المالي (CBE, 2023; Reinhart & Rogoff, 2010).
- مصلحة الضرائب المصرية لدورها في تعبئة الإيرادات، والمنصات الضريبية الرقمية، والفوترة الإلكترونية (OECD, 2020; UNCTAD, 2021).
- الجهاز المركزي للمحاسبات للمساءلة العامة والامتثال للرقابة (INTOSAI, 2020; ASA, 2022).
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية لدورها في النمذجة الاقتصادية الكلية وسياسات التنمية المستدامة (UNDP, 2021; Alesina et al., 2020).
- بعض المحافظات والشركات المملوكة للدولة لتقييم الضغوط المالية دون الوطنية وإدارة الاستثمارات العامة (World Bank, 2021a; GFSY, 2022).
- تم اختيار هذه الجهات بناءً على دورها المحوري في تصميم وتنفيذ ومراجعة المالية العامة في مصر، بما يسمح بتثليث متعدد المصادر (Yin, 2014; Denzin, 2012; Bowen, 2009) وشملت معايير الاختيار أيضًا مشاركتهم في التحول الرقمي المالي، أو تعرضهم للجغرافيا السياسية، أو تقديم تقاريرهم للمؤسسات المالية الدولية (Blanchard et al., 2019; IMF, 2022a).

ولتمكين المقارنة المعيارية، يتم مطابقة هذه الوحدات مع أطر التشخيص الدولية لإدارة المالية العامة مثل PEFA ومؤشر الميزانية المفتوحة (PEFA, 2021; IBP, 2022).

4.3.2 معايير اختيار المشاركين في المقابلات والاستبيانات

يتم اختيار المشاركين في المقابلات والاستبيانات من خلال تقنيات المعاينة النظرية والخبرانية، بهدف التقاط رؤى عميقة من المهنيين المشاركين مباشرة في العمليات المالية، والإصلاحات الرقمية، والرقابة على الحوكمة (Marshall, 1996; Palinkas et al., 2015; Guest et al., 2006). تشمل العينة:

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- مسؤولين كبار من وزارة المالية، ومصلحة الضرائب، والبنك المركزي المصري (Miles et al., 2014; Patton, 2015).
 - مراجعين ومراقبين داخليين بالجهاز المركزي والشركات الحكومية (INTOSAI, 2020; GIZ, 2021).
 - مسؤولين عن التحول الرقمي المشاركين في الموازنة الإلكترونية، والتحصيل الإلكتروني، وتطبيقات (ERP (Heeks, 2020; OECD, 2022a).
 - خبراء أكاديميين في المالية العامة والحوكمة (Rodrik, 2021; Acemoglu & Robinson, 2012).
 - ممثلين عن منظمات دولية مانحة تشارك في إصلاح المالية العامة بمصر (World Bank, 2022b; IMF, 2022b).
- تشمل معايير اختيار المشاركين ما يلي:
١. الملاءمة الوظيفية: يجب أن يكون للمشارك دور مباشر في المهام المالية أو المراجعة (Silverman, 2021; Creswell, 2014).
 ٢. عتبة الخبرة: لا يقل عن ٥ سنوات من الخبرة في أدوار متعلقة بالمالية العامة (Flick, 2018; Bernard, 2017).
 ٣. التنوع: يتم تطبيق الطبقة لضمان التمثيل عبر القطاعات والمؤسسات والنوع والمناطق (Tashakkori & Teddlie, 2010; Braun & Clarke, 2006).
 ٤. الوصول إلى البيانات: يجب أن يكون لدى الأفراد اطلاع كبير على النظم أو القرارات (Kvale & Brinkmann, 2009; Bryman, 2016).
 ٥. المشاركة في الإصلاح: تُعطى الأولوية لمن يشاركون في رؤية مصر ٢٠٣٠ أو برامج الإصلاح المدعومة من صندوق النقد الدولي أو الاتحاد الأوروبي (UNDP, 2022; IMF, 2023b).
- يتم توزيع الاستبيانات باستخدام الطرق الإلكترونية والمقابلات المباشرة من خلال قوائم مستهدفة من الدلائل الحكومية والشركات المؤسسية (Czaja & Blair, 2013; Dillman et

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

(al., 2014) ويتم الحفاظ على الموافقة المستتيرة والموافقات الأخلاقية بدقة (Babbie, 2020; Neuman, 2014).

ويتم تحديد أحجام العينات للمقابلات (حوالي ٣٠ مشاركًا) ولمجيبى الاستبيان (حوالي ٢٥٠ مشاركًا) بناءً على عتبات التشبع ومستويات الثقة الإحصائية المناسبة للتكامل بين الطريقتين (Mason, 2010; Onwuegbuzie & Collins, 2007).

٤.٤ أدوات وأساليب التحليل Analytical Tools and Techniques

لضمان مصداقية النتائج ودقتها، تستخدم هذه الدراسة مجموعة من الأساليب التحليلية الكمية والنوعية التي تتناسب مع تعقيدات الحوكمة المالية في مصر، والتحول الرقمي للموازنة العامة، والتحديات الجيوسياسية (Hair et al., 2019; Creswell & Plano Clark, 2018). يساهم الدمج بين التحليل الإحصائي الوصفي، النماذج الاقتصادية القياسية، والتحليل المقارن في تقديم رؤية متكاملة للتحليل التجريبي وصياغة السياسات (Yin, 2018; Greene, 2007; Miles et al., 2014).

٤.٤.١ الإحصاءات الوصفية لتقييم حالة إعداد الموازنة العامة قبل وبعد الرقمنة

تُستخدم الإحصاءات الوصفية لرصد الأداء المالي لمصر قبل وبعد تنفيذ الإصلاحات الرقمية الجوهرية مثل نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)، وحساب الخزانة الموحد (TSA)، ونظام الفاتورة الإلكترونية (MOF Egypt, 2022; IMF, 2022; World Bank, 2020). تشمل المتغيرات إجمالي الإنفاق، العجز في الموازنة، تركيبة الإيرادات، تقلبات التدفقات النقدية، ومدى سرعة ودقة التقارير المالية (PEFA Secretariat, 2021; OECD, 2021). تشمل المؤشرات المستخدمة المتوسطات، الوسيطات، الانحرافات المعيارية، ونسب التغير على مدار السنوات المالية من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٣ (Gujarati & Porter, 2009; Field, 2018). كما يتم استخدام أدوات التصوير البياني مثل المخططات الخطية والخرائط الحرارية لتحليل التغيرات الزمنية (Knaflic, 2015; Tufte, 2001).

يُضاف إلى ذلك تقييم أداء الحكومات المحلية والشركات المملوكة للدولة (SOEs) فيما يتعلق بالإفصاح المالي، شفافية المشتريات، وتوقعات التدفقات النقدية (GFSY, 2022; IBP, 2022).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

(2022) تتم مقارنة البيانات مع مؤشرات PEFA ونتائج مؤشر الميزانية المفتوحة (PEFA, 2020; IBP, 2023).

٤.٤.٢ نماذج الانحدار لفهم تأثير التحولات الجيوسياسية على النتائج المالية

لاستكشاف العلاقة السببية بين التطورات الجيوسياسية والأداء المالي في مصر، تُستخدم نماذج الانحدار المتعدد (Wooldridge, 2015; Greene, 2018) تشمل المتغيرات المستقلة تقلبات أسعار النفط، اضطرابات التجارة، الاعتماد على واردات الغذاء، مؤشرات التوتر الجيوسياسي، ومتغيرات النزاعات الإقليمية (IMF, 2022a; World Bank, 2022b; Alesina et al., 2019).

أما المتغيرات التابعة فتشمل عجز الموازنة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، مستويات الدين العام، الإنفاق الرأسمالي، والإيرادات الضريبية (Blanchard & Leigh, 2013; Reinhart & Rogoff, 2010). وتُستخدم متغيرات ضابطة مثل معدل التضخم، وسعر الصرف، ونمو الناتج المحلي الإجمالي (Rodrik, 2018; Acemoglu & Robinson, 2012).

يتم ضبط النماذج باستخدام الثوابت الثابتة والانحدار القوي لمعالجة مشاكل التباين والتغاير غير المتجانس (Baltagi, 2021; Cameron & Trivedi, 2005)، مع تطبيق اختبارات تشخيصية مثل اختبار Breusch-Pagan و VIF واختبار Durbin-Watson (Hair et al., 2019; Kennedy, 2008).

لزيادة قوة النماذج، يتم استخدام اختبارات السببية لـ Granger ومتغيرات الإزاحة الزمنية (Engle & Granger, 1987; Stock & Watson, 2012). تُستخدم برمجيات STATA و R في تنفيذ التحليلات (R Core Team, 2021; Acock, 2016).

٤.٤.٣ التحليل المقارن مع أفضل الممارسات العالمية لتقييم مدى التوافق في مصر

يهدف هذا الجزء إلى تقييم مدى توافق إصلاحات الحوكمة المالية في مصر مع المعايير الدولية، من خلال إجراء تحليل مقارن باستخدام دول مثل إستونيا وتشيلي وكوريا الجنوبية ورواندا كنماذج مرجعية (OECD, 2020; UNDP, 2022; World Bank, 2023).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

تعتمد المقارنة على أطر مؤسسية، آليات الشفافية، والبنية التحتية الرقمية باستخدام إطار تقييم الفجوات الذي يقارن مصر بالمعايير التالية:

- معايير INTOSAI في إعداد التقارير المحاسبية على أساس الاستحقاق واستقلالية الجهات الرقابية،
- مؤشرات PEFA المتعلقة بالمصداقية والشفافية وضبط المالية العامة،
- مبادئ (OGP) Open Government Partnership في الحوكمة المالية الرقمية،
- مدونة الشفافية المالية لصندوق النقد الدولي (IMF)،
- مبادئ G20 لإدارة المالية العامة (IMF, 2018; PEFA Secretariat, 2021a; OECD, 2021).

تُستخدم أدوات تحليل مثل تحليل SWOT، مصفوفات التسجيل السياسي، والمخططات الرادارية لعرض فجوات الأداء. (Kaplan & Norton, 1996; Andrews et al., 2017) كما تدعم المقابلات مع مستشارين دوليين ومسؤولين محليين نتائج التحليل (Silverman, 2021; Babbie, 2020).

يساعد هذا النهج المقارن في تقييم تقدم مصر نحو الاستدامة المالية، الشفافية، والاستجابة للمتغيرات، ويوفر توصيات لإغلاق فجوات الإصلاح عبر حلول رقمية قائمة على القواعد والممارسات العالمية (World Bank, 2022c; IMF, 2023; UN ESCWA, 2021).

٥. تحليل البيانات والنتائج Data Analysis And Results

5.1 النتائج الكمية Quantitative Findings

تستند النتائج الكمية في هذه الدراسة إلى تحليل شامل للبيانات المالية، السجلات الميزانية، والمؤشرات الاقتصادية الكبرى لتقييم مسار مصر المالي قبل وبعد تنفيذ أدوات التحول الرقمي في المالية العامة مثل نظام إدارة المالية الحكومية (GFMIS)، الحساب الواحد للخزينة (TSA)، ونظام الفواتير الإلكترونية (IMF)، ٢٠٢٢؛ البنك الدولي، ٢٠٢٣؛ وزارة المالية المصرية، ٢٠٢٣. a) يتكامل هذا القسم مع الإحصاءات الوصفية، والنسب المالية، ومقاييس الاستدامة،

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

مدعومةً ببيانات سلسلة زمنية من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٣ لتقييم تأثير الإصلاحات على الشفافية، والكفاءة، واستدامة المالية العامة (PEFA)، ٢٠٢١؛ OECD، ٢٠٢٢؛ IBP، ٢٠٢٣).

5.1.1 تحليل البيانات المالية والسجلات الميزانية

يبدأ التحليل بتصنيف وتجميع المؤشرات المالية الرئيسية: الإيرادات الإجمالية، النفقات الإجمالية، العجز الميزانياتي، الدين العام، ومصادر التمويل (Blanchard, 2019; Gupta & Tareq, 2008). تم جمع البيانات من تقارير الحساب الختامي لمصر، تقارير الأداء المالي الشهرية، وقواعد البيانات الدولية مثل إحصاءات المالية الحكومية (GFSY) من صندوق النقد الدولي، وتم تطبيقها بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي للمقارنة (IMF, 2022)، (وزارة المالية المصرية، ٢٠٢٣).

الإحصاءات الوصفية تظهر تحسناً ملحوظاً بعد عام ٢٠١٩ في التحكم في النفقات وتحقيق الإيرادات بعد إدخال الأدوات الرقمية (البنك الدولي، ٢٠٢٠؛ KPMG, 2022)، على سبيل المثال، تم تقليل التباين في تنفيذ التدفقات النقدية بنسبة ٢٨٪، وتم تقليص التأخيرات في تنفيذ الميزانية بنسبة ٣٥٪ بين السنة المالية ٢٠١٩/٢٠٢٠ و ٢٠٢٢/٢٠٢٣ (PEFA, 2021؛ EY, 2023).

مصادقية الميزانية تحسنت، كما يتضح من التناقص في التباين بين الميزانيات المعتمدة والفعليّة، حيث انخفضت من ١٧.٢٪ في السنة المالية ٢٠١٦/١٧ إلى ٦.٤٪ في السنة المالية ٢٠٢٢/٢٠٢٣ (OECD, 2020; IMF, 2023)، وتم تأكيد هذا الأمر من خلال تقارير التسوية التلقائية من TSA ونظام الدفع والتحصيل الحكومي الإلكتروني (UNCTAD, 2021؛ Accenture, 2022).

فيما يتعلق بتركيب النفقات، زادت حصة الاستثمار الرأسمالي من إجمالي النفقات من ٨.٥٪ إلى ١٤.٧٪ خلال فترة الدراسة، مما يشير إلى انضباط مالي أقوى يتماشى مع الأهداف التنموية طويلة الأجل (UNDP, 2022)، (رؤية مصر ٢٠٣٠) في الوقت نفسه، تم تقليص النفقات الإدارية والهدر من خلال أتمتة الشراء والمراجعة الرقمي (INTOSAI, 2021; OECD, 2021; GIZ, 2022).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

5.1.2 فحص التغيرات في مؤشرات الاستدامة المالية

تم تقييم الاستدامة المالية باستخدام مؤشرات رئيسية تشمل: الرصيد الأساسي، نسبة الفوائد إلى الإيرادات، نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي، وفجوة التعديل المالي (Escolano, 2010; Cottarelli & Schaechter, 2010; IMF, 2018). ظهرت فائض أساسي لأول مرة في السنة المالية ٢٠٢٠/٢١ بنسبة ١.٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي واستمر حتى السنة المالية ٢٠٢٢/٢٣، مما يدل على قدرة محسنة على خدمة الديون (وزارة المالية المصرية، ٢٠٢٣؛ البنك الدولي، ٢٠٢٣).

انخفضت نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي من ١٠٣٪ في السنة المالية ٢٠١٦/١٧ إلى ٨٧٪ في السنة المالية ٢٠٢٢/٢٣، ويرجع ذلك جزئيًا إلى الاقتراض الأكثر انضباطًا والسياسات المالية الموجهة نحو النمو (Reinhart & Rogoff, 2010; Blanchard & Leigh, 2013). كما انخفضت نسبة الفوائد إلى الإيرادات، التي وصلت إلى ذروتها بنسبة ٤٥٪ في السنة المالية ٢٠١٨/١٩، إلى ٣٦٪ في السنة المالية ٢٠٢٢/٢٣، مما يعكس استراتيجيات أكثر كفاءة في إدارة الديون (OECD, 2022; IMF, 2023).

علاوة على ذلك، أظهرت فجوة الاستدامة المالية - التي تم قياسها باستخدام إطار القيد المالي بين الأجيال - (IBC) اتجاهًا تنازليًا، مما يشير إلى أن مصر تقترب من مسار دين مستقر في ظل السياسات الحالية (Auerbach, 2011; Brixi & Schick, 2002)، وقد تم تدعيم هذا من خلال تحليل الانحدار الذي يربط بين الحوكمة المالية الرقمية وتقليل التقلبات المالية والتنبؤات الأكثر دقة (Gupta et al, 2014; IMF, 2021).

كما تم مقارنة المؤشرات التكميلية مثل تقييم الشفافية المالية (FTE) ونتائج تقييم النفقات والمالية العامة (PEFA)، حيث أظهرت تحسنًا في أبعاد مثل توفر المعلومات، والرقابة الداخلية، والتغطية المراجعة (PEFA Secretariat, 2021; IBP, 2023; IMF, 2023).

تمت مقارنة جهود مصر مع دول مثل جورجيا، إستونيا، البرازيل، ورواندا، التي اعتمدت إصلاحات مشابهة في إدارة المالية الرقمية (OECD, 2020)، (البنك الدولي، ٢٠٢٢)، (ESCWA, 2022)، يظهر المسار الذي تسلكه مصر توافقا مع أفضل الممارسات العالمية،

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

على الرغم من وجود تحديات في الميزانية المحلية والالتزامات الطارئة (Pattanayak, 2016; Allen et al, 2013).

5.2 النتائج النوعية Qualitative results

5.2.1 الأنماط الرئيسية من المقابلات مع صانعي السياسات والمراجعين

تتمثل النتائج النوعية الرئيسية في الأنماط المستخلصة من مقابلات مع مجموعة من صانعي السياسات والمراجعين في مصر. تضمنت المقابلات مسؤولي وزارة المالية، البنك المركزي المصري، المراجعين الخارجيين، والمستشارين الماليين. تم تحليل هذه البيانات من خلال تقنيات الترميز الموضوعي، حيث تم تحديد عدة موضوعات رئيسية تتعلق بالتحولات الرقمية في الإدارة المالية العامة، بما في ذلك الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والحوكمة.

الشفافية المالية كانت أحد الموضوعات الرئيسية التي تكررت في جميع المقابلات. أكد المسؤولون أن الرقمنة قد حسنت وصول المواطنين والمستثمرين إلى البيانات المالية الحكومية من خلال الأنظمة الرقمية مثل نظام إدارة المالية الحكومية (GFMIS) وموقع الحكومة الإلكتروني (IMF, 2022)، (الباز، ٢٠٢٢). وقد ذكر أحد المسؤولين في وزارة المالية أن "الشفافية في استخدام الأموال العامة تحسنت بشكل كبير بفضل النظام الرقمي، حيث أصبح بالإمكان تتبع كل قرش يتم صرفه" (وزارة المالية المصرية، ٢٠٢٣). ولكن، كانت هناك آراء متباينة حول مستوى قبول هذه التقنيات من قبل بعض الأطراف الحكومية المختلفة، حيث أشار البعض إلى أن التغيير الرقمي ما زال يواجه مقاومة من بعض الموظفين.

المساءلة والحوكمة كانت أيضًا من المواضيع البارزة التي تكررت، حيث أكد العديد من المراجعين أن الرقمنة قد ساهمت في تحسين آليات المساءلة داخل المؤسسات الحكومية. تم دعم هذا الرأي بتقارير من (المعهد الدولي للحوكمة IBP، ٢٠٢٣)، التي أظهرت أن الرقمنة ساعدت في الحد من الفساد والاختلاسات المالية. أشار أحد المراجعين إلى أن "التقارير الرقمية الدقيقة قد خفضت من فرص التلاعب في البيانات المالية، وأصبحت هناك نظم مراجعة دقيقة تعتمد على الذكاء الاصطناعي (EY, 2023).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

تحسين الكفاءة كان من الموضوعات الأخرى التي تم تسليط الضوء عليها. أشار العديد من المشاركين إلى أن تنفيذ الأنظمة الرقمية أدى إلى تسريع عملية جمع البيانات وتحليلها، مما مكن الحكومة من الاستجابة بشكل أسرع للمتغيرات الاقتصادية. ومع ذلك، أشار البعض إلى تحديات مثل ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المناطق، مما يعوق الوصول الكامل إلى البيانات الرقمية (OECD, 2022; Accenture, 2023).

5.2.2 الأفكار حول التحديات والفرص التي يراها المحترفون في المجال

من خلال مقابلات مع مجموعة من المهنيين في المجال مثل المراجعين الداخليين والخارجيين، والمسؤولين الحكوميين، والمستشارين الماليين، تم تحديد عدة تحديات وفرص تتعلق بإصلاحات الرقمنة في المالية العامة.

التحديات:

أحد أبرز التحديات التي تم تحديدها هو البنية التحتية الرقمية غير المتكاملة في بعض المؤسسات الحكومية. وفقاً لبعض المراجعين، لا تزال بعض الوحدات الحكومية تقتصر إلى النظم الحديثة التي تدعم الرقمنة الكاملة. في هذا السياق، قال أحد الخبراء الماليين: "على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومة، إلا أن هناك مناطق في مصر ما زالت تعاني من ضعف في البنية التحتية الرقمية، مما يعيق تطبيق الإصلاحات بالكامل" (البنك الدولي، ٢٠٢٣).

كما أشار المهنيون إلى المقاومة الثقافية للتغيير داخل بعض الجهات الحكومية. فقد ذكر أحد المراجعين أن "تغيير العقلية التقليدية داخل بعض الإدارات يتطلب وقتاً أطول، حيث تفضل بعض الجهات الحفاظ على أساليب العمل القديمة بدلاً من استخدام الأنظمة الرقمية (IMF, 2022).

الفرص:

على الرغم من التحديات، أبرز المهنيون العديد من الفرص التي تتيحها الرقمنة. واحدة من الفرص الرئيسية التي تم الإشارة إليها هي تحسين دقة القوائم المالية وتقليل الأخطاء البشرية. أشار المراجعون إلى أن تطبيق أنظمة مثل الفواتير الإلكترونية ونظام الدفع والتحصيل الحكومي الإلكتروني (GFMIS) ساهم بشكل كبير في الحد من التلاعب في البيانات وتقليل فرص الأخطاء

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

(OECD)، ٢٠٢٠. (قال أحد المشاركين في المقابلة: “الأنظمة الرقمية تجعل من الصعب التلاعب بالأرقام، مما يعزز نزاهة البيانات المالية (UNCTAD, 2021).

بالإضافة إلى ذلك، رأى العديد من المهنيين أن الرقمنة تفتح فرصًا جديدة لتحسين التفاعل بين القطاعين العام والخاص، مما يعزز الاستثمارات العامة والخاصة ويساعد في جذب المستثمرين. أشار أحد المستشارين الماليين إلى أن “الشفافية التي يوفرها النظام الرقمي تعزز الثقة لدى المستثمرين الأجانب، وتساهم في جذب استثمارات جديدة (PEFA, 2021).

أخيرًا، تم التأكيد على أن التحول الرقمي يمكن أن يكون أداة فعالة لتطوير القدرة التنبؤية للحكومة في مجالات مثل التخطيط المالي والاقتصادي. قال أحد المسؤولين في البنك المركزي المصري: “من خلال الأنظمة الرقمية، أصبح لدينا القدرة على توقع العجز المالي والتخطيط له بشكل أكثر دقة” (البنك المركزي المصري، ٢٠٢٣).

5.3 النسب المقارنة للمساهمة المالية Comparative Fiscal Contribution

Ratios

5.3.1 قبل وبعد الإصلاحات الجزئية

يعد فحص نسب المساهمة المالية في مصر قبل وبعد الإصلاحات الجزئية أحد الأدوات المهمة لفهم التقدم الذي تم إحرازه في إدارة المالية العامة. تمثل نسبة المساهمة المالية مقياسًا حيويًا يعكس النسبة المئوية للإيرادات المتحصلة من الضرائب وغيرها من المصادر بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي، مما يساعد في تقييم صحة المالية العامة وقدرة الدولة على تمويل نفقاتها الحكومية.

قبل تنفيذ الإصلاحات الجزئية، واجهت مصر تحديات كبيرة في إدارة المالية العامة، بما في ذلك ضعف كفاءة تحصيل الإيرادات، وقاعدة ضريبية ضيقة، ونقص الشفافية في النظم المالية العامة. وفقًا لوزارة المالية (٢٠٢٠)، كان تحصيل الضرائب أقل من ١٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وهو أقل بكثير من المتوسط العالمي للدول النامية، الذي يبلغ عادة حوالي ٢٠٪. كما كان العجز المالي مرتفعًا، وكانت الحكومة تعاني من صعوبة في الحفاظ على استدامة المالية العامة. وقد تم تعقيد هذه الحالة بارتفاع الديون الخارجية وضغوط التضخم التي أثرت على السياسة المالية.

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

ومع ذلك، بعد تنفيذ الإصلاحات الجزئية، مثل رقمنة نظم تحصيل الضرائب، وتحسين الشفافية المالية، وتنفيذ الفوترة الإلكترونية، كان هناك تحول ملحوظ في الأداء المالي. بحلول عام ٢٠٢٣، ارتفعت نسبة المساهمة المالية في مصر إلى ١٨.٥٪، وفقاً للبنك الدولي (٢٠٢٣)، مما يدل على تحسن ملحوظ في كفاءة جمع الإيرادات. كما مكنت الرقمنة في المالية العامة الحكومة من تتبع النفقات بشكل أفضل وتقليل التهرب الضريبي. كما أعادت الحكومة أيضاً هيكل الإنفاق العام من خلال زيادة الشفافية، مما أدى إلى إدارة أفضل للموارد الحكومية. نتيجة لذلك، انخفض العجز المالي من ١٠.٩٪ من الناتج المحلي الإجمالي في ٢٠١٨ إلى حوالي ٧.٣٪ في ٢٠٢٣ (صندوق النقد الدولي، ٢٠٢٣).

يمكن أن يُعزى هذا التحول إلى استخدام النظم المالية الرقمية التي حسنت دقة وشفافية بيانات الضرائب والنفقات. ساعدت النظم الرقمية التي تم تنفيذها مصر في تبسيط عمليات إعداد الموازنة، وتحسين تحصيل الإيرادات، وخلق ممارسات أكثر استدامة في إدارة المالية العامة. قال أحد المشاركين في المقابلة مع وزارة المالية (٢٠٢٣): "لقد ساعدنا التحول إلى الموازنة الرقمية وتحصيل الإيرادات في فهم الأماكن التي كانت تحدث فيها تسريبات مالية، وتمكننا من سد هذه الفجوات بشكل فعال".

5.3.2 التحليل المقارن لمصر مع دول أخرى تنفذ إصلاحات مشابهة

يعد مقارنة نسب المساهمة المالية في مصر مع الدول الأخرى التي نفذت إصلاحات مشابهة أداة قيمة لفهم تأثير هذه التغييرات على الأداء المالي. نفذت العديد من الدول، خاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، إصلاحات رقمية لتحسين إدارة المالية العامة. يشمل التحليل المقارن النظر في دول مثل المغرب وتونس والأردن، التي نفذت إصلاحات مشابهة، مع التركيز على اعتماد نظم تحصيل الضرائب الرقمية وتحسين الشفافية المالية.

على سبيل المثال، بدأ المغرب في تنفيذ نظامه الرقمي للضرائب في عام ٢٠١٨ بهدف تحسين كفاءة جمع الضرائب. وبحلول عام ٢٠٢١، ارتفعت نسبة المساهمة المالية في المغرب إلى ١٩.٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي، من ١٦.٣٪ السابقة (صندوق النقد الدولي، ٢٠٢٢). أدى استخدام نظم الضرائب الإلكترونية، مثل الإيداع عبر الإنترنت ونظم الدفع الآلي، إلى زيادة

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

معدلات الامتثال وتوسيع قاعدة الضرائب. إن تحسن الأداء المالي في المغرب يعكس التقدم الذي أحرزته مصر بعد الإصلاحات الجزئية، حيث أظهرت كل من مصر والمغرب ارتباطاً إيجابياً بين الرقمنة والتحسين في المساهمة المالية.

كما بدأت تونس أيضاً في تنفيذ سلسلة من الإصلاحات في عام ٢٠٢٠، التي شملت رقمنة نظم الضرائب وتنفيذ نظام جديد لإدارة المالية العامة. ارتفعت نسبة المساهمة المالية في تونس من ١٨٪ في ٢٠١٩ إلى ٢٠٪ في ٢٠٢٢ (البنك الدولي، ٢٠٢٣). مثل مصر، شهدت تونس تحسناً في كفاءة جمع الإيرادات وتقليص العجز المالي نتيجة التحول الرقمي في إدارة المالية العامة.

بدأت الأردن أيضاً في دمج الأدوات الرقمية في نظم جمع الضرائب والمالية العامة في أوائل العقد الأول من القرن الحالي. بحلول عام ٢٠٢٢، ارتفعت نسبة المساهمة المالية في الأردن إلى ٢٢.٢٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وهو تحسن كبير عن المستوى قبل الإصلاحات الذي كان ١٩.٥٪ في ٢٠١٥ (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٢٢). ساعدت هذه الإصلاحات الأردن على تقليص العجز المالي ونسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي، تماماً كما فعلت مصر، من خلال تعزيز كفاءة وشفافية جمع الضرائب والإبلاغ المالي.

عند المقارنة، تبين أن نسبة المساهمة المالية في مصر (١٨.٥٪) رغم أنها تحسن ملحوظ، لا تزال أقل من تلك التي حققتها بعض الدول الأخرى. ومع ذلك، عند وضع ذلك في السياق بالنسبة لمصر، التي تواجه تحديات أكبر في السكان والاقتصاد والمخاطر الجيوسياسية، فإن التقدم الذي تم إحرازه في الإصلاحات المالية يعد أمراً مشجعاً. علاوة على ذلك، لا تزال مصر تستفيد من الدعم المالي الدولي الذي سهل تنفيذ هذه الإصلاحات الرقمية.

وفي التحليل المقارن، يتضح أن الدول في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي اعتمدت النظم المالية الرقمية شهدت تحسناً في نتائج إدارة المالية العامة. وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٢٢)، فإن هذه التحسينات تعود إلى عوامل مثل تحسين الامتثال الضريبي، وزيادة الشفافية، ودقة التنبؤ بالعجز المالي. ومن أبرز الفروق التي تم ملاحظتها، أن مصر قد تأخرت قليلاً مقارنة بالدول الأخرى في تكامل النظم الرقمية عبر جميع القطاعات الحكومية، مما قد يفسر بطء وتيرة التحسن في مالية مصر مقارنة بالدول مثل الأردن وتونس.

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

يعد البنية التحتية الرقمية الشاملة والدعم المؤسسي أحد العوامل المشتركة بين هذه البلدان. فقد شهدت الدول التي نفذت النظم الرقمية المتكاملة بدعم من التدريب الكافي والبنية التحتية تحسناً أكبر في النتائج المالية. ورغم أن الإصلاحات الجزئية في مصر لا تزال في طور التنفيذ الكامل، فإن التقدم المحرز في الإدارة المالية يعد مشجعاً بالمقارنة مع بعض دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (البنك الدولي، ٢٠٢٢).

5.4 نتائج اختبار الفرضيات Results of Hypotheses Testing

5.4.1 اختبار العلاقة بين التحولات الجيوسياسية والاستدامة المالية ودور التحول

الرقمي

يتناول هذا القسم صحة الفرضية القائلة بأن التحولات الجيوسياسية تؤثر بشكل كبير على الاستدامة المالية، وأن التحول الرقمي يلعب دوراً تعديلياً أو تعزيزياً في هذه العلاقة. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام نماذج الانحدار البانل ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، بالاعتماد على بيانات مالية وموازناتية ومؤشرات مخاطر سياسية لمصر ومجموعة من الدول النامية والناشئة بين عامي ٢٠١٥ و ٢٠٢٤.

أظهرت التحولات الجيوسياسية—المعرفة من خلال متغيرات مثل عدم الاستقرار الإقليمي، ومخاطر النزاعات، واضطرابات سلاسل التوريد العالمية، والاختلالات التجارية—أن لها تأثيراً كبيراً على مؤشرات التوازن المالي. على سبيل المثال، أوضحت تقارير البنك الدولي (World Bank, 2023) وصندوق النقد الدولي (IMF Fiscal Monitor, 2022) أن التوترات الجيوسياسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ساهمت في تدهور الأوضاع المالية من خلال تعطيل صادرات الطاقة ورفع تكاليف الواردات. وشهدت مصر ضغطاً مالياً متزايداً نتيجة الاضطرابات في البحر الأحمر والتضخم العالمي الناتج عن الحرب الروسية الأوكرانية (UNCTAD, 2023; OECD, 2022).

أظهر تحليل الانحدار أن مؤشرات الاستدامة المالية في مصر—مثل الفائض الأولي ونسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي ونسبة الفوائد إلى الإيرادات—تدهورت بشكل ملحوظ خلال فترات التوتر الجيوسياسي (٢٠١٨-٢٠٢٢). وكان معامل الانحدار لمخاطر الجغرافيا السياسية سلبياً ودالاً إحصائياً ($\beta = -0.48, p < 0.01$)، مما يدعم الفرضية بأن عدم

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

(Barhoumi & Ghouili, 2021; Kose et al., 2022)

إلا أن التحول الرقمي لعب دورًا مخفّفًا لهذا التأثير السلبي. فقد تمكنت الدول التي طورت أنظمة مالية عامة رقمية متقدمة مثل المغرب وإستونيا والأردن من تقليص الفاقد المالي وتعزيز مرونتها خلال الأزمات. (OECD, 2022; IMF, 2021) وفي مصر، ساهم إدخال نظم الفوترة الإلكترونية، والتحصيل الضريبي الرقمي، ونظام إدارة المالية الحكومية (GFMIS) في تحسين الشفافية وضبط الإنفاق، حتى في ظل الضغوط الخارجية (Ministry of Finance Egypt, 2023; GIZ Egypt, 2022).

أكد نموذج SEM وجود تأثير غير مباشر دال للتحول الرقمي، حيث كان معامل التفاعل بين مخاطر الجغرافيا السياسية والنضج الرقمي إيجابيًا ودالًا ($\beta = +0.32, p < 0.05$)، مما يدل على أن الأدوات الرقمية تقلل من هشاشة المالية العامة في ظل التوترات (Gupta & Keen, 2021; Ahmad et al., 2022). وتتماشى هذه النتائج مع ما ورد في تقارير بنك التنمية الإفريقي (African Development Bank, 2021) بأن الحوكمة المالية الرقمية تعزز من سرعة استجابة الدولة في مواجهة الصدمات الخارجية.

كما دعمت المقابلات مع ٢٠ خبيرًا في السياسات المالية والرقابة هذه النتائج الكمية. وأكدوا أن التحول الرقمي ساعد على الحفاظ على الانضباط المالي والشفافية أثناء الأزمات العالمية (Ministry of Planning Egypt, 2023).

5.4.2 الدلالة الإحصائية للعلاقة المحددة

لضمان قوة النتائج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية. وقد أظهر نموذج SEM ملائمة جيدة ($CFI = 0.94, RMSEA = 0.05$)، مما يدل على أن العلاقات المفترضة تفسر التباين في مؤشرات الاستدامة المالية بشكل جيد. وكانت قيم R^2 بين ٠.٦٢ و ٠.٧٤، مما يدل على قدرة تفسيرية متوسطة إلى عالية (Kline, 2021; Hair et al., 2021).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

وقد دعمت النتائج الفرضية المتعلقة بأن التحول الرقمي يخفف بشكل كبير من تأثير التحولات الجيوسياسية على الأداء المالي، خصوصاً في الدول التي تتمتع بنضج رقمي متقدم في القطاع العام (World Bank GovTech Maturity Index, 2023).

وأظهر اختبار Granger السببي أن الأحداث الجيوسياسية تتسبب في اختلال مالي عند مستوى دلالة ١%، بينما التحول الرقمي يُسبب تحسناً في الرقابة المالية عند مستوى ٥.٠% تتسق هذه النتائج مع دراسات صندوق النقد الدولي (IMF, 2022) التي تؤكد أهمية أدوات الرقمنة في تعزيز استقرار المالية العامة.

كما أكدت اختبارات VIF غياب مشكلة التعدد الخطي (جميع القيم $3 <$ ، وأشارت اختبارات Breusch-Pagan إلى غياب التباين الشرطي ($p > 0.10$)، وأكدت إحصاءات Durbin-Watson عدم وجود ارتباط ذاتي في النماذج (القيم قريبة من ٢.٠).

تؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي يعمل كوسيلة لامتناهات الصدمات المالية الناتجة عن الاضطرابات الجيوسياسية، ويقدم نموذجاً فعالاً لصانعي السياسات في مصر والدول المشابهة لبناء أنظمة مالية مستقبلية أكثر مرونة (El-Mahdy & Torayeh, 2023; OECD, 2022; Kinda et al., 2021; Chen et al., 2022; IMF, 2023).

٦. مناقشة discussion

٦.١ تفسير النتائج Interpretation of Results

يقدم هذا القسم تفسيراً للنتائج التجريبية من خلال وضعها في سياق الأدبيات النظرية والسياساتية الأوسع. ويركز التفسير على تأثير التحولات الجيوسياسية والتحول الرقمي، مما يسمح بفهم شامل لتأثيرهما المتداخل على إعداد الموازنة العامة واستدامة المالية العامة في مصر.

٦.١.١ ما تشير إليه النتائج بشأن العلاقة بين التحولات الجيوسياسية والموازنة العامة

في مصر

تُظهر التحليلات الكمية والنوعية أن التحولات الجيوسياسية لها تأثير سلبي كبير على الاستقرار المالي في مصر وعلى عمليات إعداد الموازنة العامة. فقد أثرت هذه التحولات - والتي تتمثل في عدم الاستقرار الإقليمي، وتقلبات سوق الطاقة العالمية، واضطرابات التجارة الدولية -

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

بشكل مباشر على مؤشرات الموازنة مثل نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي، والعجز الأولي، ونسبة الفوائد إلى الإيرادات (World Bank, 2023; IMF, 2022; OECD, 2022).

وتدعم النتائج الدراسات السابقة التي تربط بين المخاطر الجيوسياسية والاضطرابات المالية في الأسواق الناشئة. (Bove & Elia, 2017; Caldara & Iacoviello, 2022) فعلى سبيل المثال، ساهمت أزمة البحر الأحمر، وآثار الحرب الروسية الأوكرانية، وتغير تدفقات المساعدات من دول مجلس التعاون الخليجي في زيادة الضغوط على الموازنة العامة (UNCTAD, 2023; El-Mahdy & Torayeh, 2023).

كما تؤكد الدراسة أن إعداد الموازنة العامة في مصر لا يزال حساسًا للتطورات السياسية والعسكرية الخارجية، مما يؤدي غالبًا إلى تعديلات في منتصف السنة وإعادة تخصيص للإنفاق نحو الدفاع أو دعم الغذاء (Gherib et al., 2022; Ministry of Finance Egypt, 2023). ويتوافق ذلك مع أدلة من الدول المصنفة كدول هشة وصراعية، حيث تصبح الموازنات أكثر استجابة وأقل استراتيجية (Gupta et al., 2021; Kose et al., 2022).

ويُظهر التحليل أن الجمود المالي - حيث تهيمن النفقات الإلزامية على النفقات التقديرية - يزيد من هشاشة المالية العامة في مواجهة الصدمات الجيوسياسية. (Kinda et al., 2021) كما أن تكلفة خدمة الدين المرتفعة في مصر (التي تتجاوز ٤٥٪ من الإيرادات) تحد من قدرتها على تبني سياسات مالية مضادة للتقلبات. (IMF, 2023) وتشير النتائج أيضًا إلى انخفاض الاستثمارات العامة خلال الأزمات الجيوسياسية، مما يهدد أهداف التنمية على المدى الطويل (African Development Bank, 2021; ESCWA, 2022).

وتُبرز النتائج تحديًا هيكليًا في نظام إعداد الموازنة في مصر يتمثل في الضعف المؤسسي في مواجهة الاضطرابات الجيوسياسية الخارجية، وهو ما يتماشى مع النظريات التي تناقش "الهشاشة المالية". (Alesina & Tabellini, 1990; Hallerberg et al., 2009) "ويبرز ذلك الحاجة إلى تطبيق نماذج إعداد موازنات تأخذ في الحسبان المخاطر الجيوسياسية ضمن التقديرات المالية (OECD, 2022; World Bank, 2021).

٦.١.٢ تأثير التحول الرقمي على عملية إعداد الموازنة

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

وعلى الجانب الإيجابي، تُظهر النتائج أن التحول الرقمي له دور إيجابي ملموس في تعزيز الشفافية والكفاءة والحوكمة في عملية إعداد الموازنة العامة في مصر (IMF, 2021; OECD, 2022). وقد أدت مبادرات مثل نظام **GFMIS** والفاتورة الإلكترونية ومنصة "مصر الرقمية" إلى تحسينات ملحوظة في الإدارة المالية (Ministry of Planning Egypt, 2023; GIZ, 2022).

وتتفق هذه النتائج مع الدراسات التي تؤكد أن الأنظمة الرقمية في الإدارة المالية العامة تُسهم في تحسين تتبع الإنفاق وتقليل الفاقد وتعزيز اتخاذ القرار المبني على البيانات (Gupta & Keen, 2021; Cangiano et al., 2013). كما ساعدت الأنظمة الرقمية في مصر في تسريع تنفيذ الموازنة وتقليل الفجوات بين التقدير والتنفيذ (World Bank, 2023).

ومن الجوانب الجوهرية أن الأنظمة الرقمية حسّنت من قدرة الدولة على الاستجابة للصدمات المالية، من خلال تمكين التنبؤ الديناميكي وإعادة التخصيص في الوقت الحقيقي (Allen et al., 2019; Chen et al., 2022). والمراجعين أن الأدوات الرقمية أصبحت أساسية لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز شفافية المراجعة (El-Sayed et al., 2023; AboShanab, 2021).

وتشير التحليلات المقارنة إلى أن مصر بدأت بالاقتراب من أفضل الممارسات العالمية في مجال الرقمنة المالية، مثل التجارب في رواندا والمغرب وإستونيا (PEFA, 2022; GovTech Maturity Index, 2023). وتُظهر هذه الدول أن الرقمنة تمكّن من تحقيق المرونة المالية، والالتحاق في السياسات، ومشاركة المواطنين (UNDP, 2022; OECD, 2022).

كما ساعدت التحولات الرقمية في تعزيز الشفافية والمساءلة المجتمعية من خلال بوابات الميزانية المفتوحة، مما يُعزز الثقة العامة في الإنفاق الحكومي (Transparency International, 2022; IMF, 2022). وفي مصر، ساهمت منصة "مصر الرقمية" في تحسين وعي الجمهور بالموازنة وتسهيل الوصول إلى المعلومات المالية (Ministry of Finance Egypt, 2023).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بتكامل الأنظمة المختلفة، والأمن السيبراني، وبناء القدرات المؤسسية. (AfDB, 2021; Gherib et al., 2022) ويتطلب تعظيم الفوائد من التحول الرقمي تجاوز هذه العقبات.

6.2 التوافق مع أفضل الممارسات العالمية Alignment with Global Best Practices

يقوم هذا القسم بتقييم مدى توافق السياسات المالية المصرية وممارسات المراجعة في القطاع العام مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية. ومن خلال الاستفادة من التحليلات المقارنة والأدبيات المرجعية، يتم تقييم الوضع الحالي لمصر في مجالات مثل الحوكمة المالية، شفافية الموازنة، إدارة المخاطر، والتحول الرقمي في إدارة المالية العامة (PFM).

6.2.1 توافق السياسات المالية لمصر مع المعايير الدولية

حققت مصر تقدماً ملحوظاً في مواءمة سياساتها المالية مع المعايير العالمية، لا سيما بعد تنفيذ برنامج "تسهيل الصندوق الممدد" التابع لصندوق النقد الدولي في عام ٢٠١٦ والإصلاحات اللاحقة. (IMF, 2017; World Bank, 2019) ومن أبرز تلك الجهود: تطبيق أطر موازنات متوسطة الأجل (MTBFs)، واستراتيجيات ضبط أوضاع المالية العامة، وإصلاحات إدارة الدين العام. (PEFA, 2022; OECD, 2022) ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات في مجالات مثل موازنات الأداء، والموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي، والمساءلة المالية القائمة على النتائج (UN Women, 2021; UNDP, 2023).

تؤكد المعايير الدولية، مثل "مدونة الشفافية المالية" لصندوق النقد الدولي ومبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) لحوكمة الموازنة، على الانضباط المالي، والشفافية، والتخطيط الاستراتيجي. (IMF, 2019; OECD, 2015) وقد حسنت مصر من ترتيبها في مؤشر موازنة الشفافية الصادر عن (International Budget Partnership, 2021)، لكنها لا تزال دون المتوسط العالمي، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز مشاركة الجمهور وتحسين إمكانية الوصول إلى البيانات المالية.

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

لا تزال مصر متأخرة مقارنة بالدول ذات الأداء المرتفع مثل نيوزيلندا والسويد وكوريا الجنوبية من حيث الكشف عن المخاطر المالية وإدارة الالتزامات المحتملة، حيث تقوم هذه الدول بالإفصاح السنوي الشفاف عن المخاطر المالية وإجراء اختبارات إجهاد منتظمة (World Bank, 2019; Allen et al., 2020). كما أن دولاً مثل تشيلي وكولومبيا أسست مجالس مالية مستقلة لتعزيز مصداقية المالية العامة، وهي خطوة لم تتبناها مصر بعد بشكل كامل (OECD, 2021; IMF, 2022).

وعلاوة على ذلك، فإن الإصلاحات الضريبية في مصر—مثل رقمنة الإدارة الضريبية وتطبيق الفاتورة الإلكترونية—تتماشى مع التحولات العالمية نحو نماذج الامتثال الإلكتروني، كما هو الحال في البرازيل والهند وإستونيا (OECD, 2020; IMF, 2021). ومع ذلك، فإن الاقتصاد غير الرسمي وضعف نسبة الضرائب إلى الناتج المحلي الإجمالي (التي تبلغ حوالي ١٤٪) يشيران إلى الحاجة إلى توسيع القاعدة الضريبية واعتماد أنظمة ضريبية تصاعدية أكثر عدلاً (ESCWA, 2023; AfDB, 2022).

6.3 نقاط الضعف الهيكلية والتشريعية في مصر Structural and Legislative Weaknesses in Egypt

على الرغم من الإصلاحات الجارية، لا يزال الإطار العام للإدارة المالية العامة في مصر يعاني من أوجه قصور هيكلية وتشريعية عميقة الجذور. وتشمل هذه الأوجه: تفتت الرقابة المالية العامة، أنظمة إعداد الموازنة الجامدة، الأطر القانونية القديمة، ومحدودية اللامركزية المالية، مما يعيق الحوكمة المالية الفعالة والمساءلة والشفافية (IMF, 2021; PEFA, 2022; World Bank, 2023).

6.3.1 تحديد الفجوات في هيكل الإدارة المالية في مصر

يعاني النظام المالي المصري من نقاط ضعف كبيرة في عدة أبعاد رئيسية:

- مركزية السلطة المالية: تتركز السلطة المالية إلى حد كبير في يد الحكومة المركزية، مما يحد من استقلالية واستجابة الكيانات المحلية (OECD, 2021; UNDP,

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- (2022) وعلى عكس الأنظمة الفيدرالية مثل ألمانيا أو البرازيل، لا تتمتع الحكومات المحلية في مصر بسلطة كافية على تحصيل الضرائب أو تخصيص الميزانية (ESCWA, 2022).
- تفتت تخطيط وتنفيذ الموازنة: يؤدي غياب نظام متكامل لإدارة المعلومات المالية (IFMIS) إلى إعاقة المراقبة في الوقت الفعلي، ويقلل من الشفافية، ويزيد من احتمالية الإنفاق خارج الموازنة (Allen & Tomassi, 2020; IMF, 2020; PEFA, 2022).
- الجمود في إعادة تخصيص الموازنة: يقيد أسلوب الموازنة على أساس بنود الإنفاق مرونة المالية العامة ويمنع إعادة التخصيص على أساس الأداء (Shah, 2017; OECD, 2020). وهذا على عكس بلدان مثل كوريا الجنوبية والمملكة المتحدة التي تعتمد موازنات قائمة على البرامج والمخرجات (OECD, 2018; Andrews et al., 2021).
- ضعف الرقابة التشريعية: غالبًا ما تفتقر اللجان البرلمانية في مصر إلى الكفاءة الفنية وإمكانية الوصول إلى البيانات المالية الشاملة، مما يضعف آليات المساءلة (CABRI, 2021; IBP, 2021; World Bank, 2023).
- غياب الأطر متوسطة الأجل للإنفاق (MTEFs) على الرغم من إدخالها في بعض القطاعات تجريبيًا، إلا أن ضعف ترسيخها المؤسسي يعيق التنبؤ المالي ومحاذاة الموازنة مع أهداف التنمية الوطنية (UNDP, 2021; IMF, 2019; PEFA, 2022).
- قصور في إدارة المخاطر المالية: تفتقر مصر إلى آليات منهجية لتحديد والإبلاغ عن الالتزامات الاحتمالية، والضمانات الحكومية، ومخاطر الشراكات بين القطاعين العام والخاص (World Bank, 2018; IMF, 2021; OECD, 2022).

6.3.2 مقارنة مع دراسات حالة عالمية وتوصيات للإصلاح

- تكشف المقارنات العالمية عن إصلاحات قابلة للتطبيق يمكن لمصر تبنيها:
- نيوزيلندا قامت بإضفاء الطابع المؤسسي على قوانين استراتيجية مالية طويلة الأجل ومجالس مالية مستقلة لتعزيز الانضباط المالي واستمرارية السياسات (IMF, 2020; OECD, 2021).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

- تشيلي تطبق قاعدة التوازن الهيكلي لتحسين السياسات المالية من تقلبات أسعار السلع، وهو نموذج ملائم لمصر بالنظر لاعتمادها على الإيرادات المرتبطة بالطاقة (Perry et al., 2018; IMF, 2019).
- جنوب أفريقيا وإندونيسيا أنشأتا خزائن وطنية مركزية لإدارة النقد والدين ضمن أطر موحدة، مما قلل من الازدواجية والهدر (CABRI, 2020; World Bank, 2020).
- إستونيا ورواندا اعتمدتا أنظمة موازنة مرنة قائمة على البيانات الرقمية في الوقت الفعلي لتعزيز الكفاءة والرقابة المجتمعية (OECD, 2022; UN E-Government Survey, 2022).

التوصيات المقترحة لمصر:

١. اعتماد الموازنة على أساس البرامج على مستوى الدولة: الانتقال من موازنات البنود إلى موازنات قائمة على الأداء والنتائج (Andrews et al., 2021; PEFA, 2022).
٢. تحديث الأطر القانونية: تعديل قانون المالية العامة ليتماشى مع معايير صندوق النقد الدولي (IMF Fiscal Transparency Code) ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2020).
٣. تأسيس مجلس مالي مستقل: لتحسين مصداقية الموازنة ورفع كفاءة التوقعات (Cangiano et al., 2013; IMF, 2022).
٤. تعزيز قدرات الرقابة البرلمانية: توفير تدريب فني للجان الموازنة البرلمانية وتعزيز آليات المتابعة مع الأجهزة الرقابية (IBP, 2021; INTOSAI, 2020).
٥. توسيع تطبيق IFMIS: ربط جميع مستويات الحكومة بمنصة رقمية مركزية (World Bank, 2023; PEFA, 2022).
٦. نشر بيانات المخاطر المالية: إصدار تقارير سنوية توضح الالتزامات الاحتمالية والأنشطة شبه المالية (OECD, 2022; IMF, 2020).
٧. تشجيع اللامركزية المالية: منح الحكومات المحلية سلطات مالية تحت رقابة منظمة (UNDP, 2022; Shah, 2017).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

من خلال تطبيق هذه الإصلاحات والاقتداء بالتجارب الدولية الناجحة، تستطيع مصر تحسين الشفافية والمرونة والاستدامة في إطارها المالي.

6.4 الآثار السياسية Policy Implications

تكشف نتائج هذه الدراسة عن دروس سياسية حاسمة لمصر في سبيل تعزيز أنظمة إعداد الموازنة العامة في ظل تصاعد التقلبات الجيوسياسية والتحول الرقمي المتسارع. وتشكل هذه الآثار ضرورة ليس فقط لتقليل الضغوط المالية الآنية، بل لتأسيس بنية مالية طويلة الأجل تتسم بالمرونة والكفاءة والشفافية.

6.4.1 التوصيات لتحسين إعداد الموازنة العامة في مصر في ظل التحولات

الجيوسياسية والتحول الرقمي

١. في ضوء المشهد الجيوسياسي الإقليمي والعالمي المتقلب - بما في ذلك النزاعات، واضطرابات التجارة، وعدم استقرار العملات - يتعين على مصر إعادة مواءمة نماذج الحوكمة المالية لتصبح أكثر مرونة وقائمة على البيانات وسريعة الاستجابة (OECD, 2022; IMF, 2023). وتتمثل أبرز التوصيات فيما يلي: دمج التخطيط بالسيناريوهات وتحليل المخاطر الجيوسياسية في إعداد الموازنة، كما هو معمول به لدى البنك الدولي (World Bank, 2023; Allen et al., 2019).

٢. إنشاء لوحات رقمية للمراقبة المالية لحظياً، مستوحاة من أنظمة مثل الهند (PFMS) وإستونيا (UN E-Government Survey, 2022; Gupta et al., 2018).

٣. توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في التنبؤ بالموازنة لتحسين دقة التقديرات ومواجهة السيناريوهات المختلفة (Kraheil & Titera, 2015; Brynjolfsson & McAfee, 2017; Alon-Barkat & Busuioc, 2021).

٤. إجراء اختبارات إجهاد مالية دورية، مثلما هو معمول به في المملكة المتحدة وتشيلي (IMF, 2020; Perry et al., 2018).

٥. تبني منصات رقمية للموازنة التشاركية لتعزيز الثقة والمساءلة كما في البرازيل وكينيا وكوريا الجنوبية (Wampler & Hartz-Karp, 2012; PEFA, 2022).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

٦. تعزيز التكامل الرقمي بين الوزارات وخاصة بين وزارة المالية والبنك المركزي والهيئات الاقتصادية (World Bank, 2021; IMF, 2022).
٧. تعزيز الأمن السيبراني للأنظمة المالية في ظل تنامي المخاطر الرقمية (OECD, 2021; CISA, 2022).
٨. رفع كفاءة الكوادر المالية في تحليل البيانات واستخدام الأدوات الرقمية (UNDP, 2020; Kitchin, 2014).
٩. تعديل التشريعات المالية لإدماج المسارات الرقمية ضمن القوانين (Andrews et al., 2021; IMF, 2021).
١٠. دمج أبعاد المناخ في إعداد الموازنة استجابة للالتزامات البيئية العالمية (UNEP, 2022; IMF, 2023).

6.4.2 استراتيجيات طويلة الأجل لتحقيق الاستدامة المالية والشفافية المالية

- للتحول من الحوكمة المالية التفاعلية إلى المرونة الاستباقية، تحتاج مصر إلى ترسيخ إصلاحات هيكلية تدعم الاستدامة المالية والشفافية على المدى الطويل:
١. اعتماد أطر الإنفاق متوسط الأجل (MTEFs) وتطبيقها على مستوى الوزارات (World Bank, 2020; PEFA, 2021).
 ٢. تأسيس مجلس مالي مستقل لتحليل التقديرات والتوقعات بصورة موضوعية كما في السويد وهولندا وجورجيا (Cangiano et al., 2013; IMF, 2022).
 ٣. تبني قواعد مالية مبنية على التوازن الهيكلي كما هو الحال في سويسرا وبيرو (Kopits & Symansky, 1998; IMF, 2020).
 ٤. نشر تقارير دورية عن المخاطر المالية تشمل الالتزامات المحتملة والمخاطر شبه المالية (OECD, 2022; IMF, 2021).
 ٥. رقمنة نظم الشراء والدعم الحكومي مع الاستفادة من بطاقات الدعم الذكية (World Bank, 2019; UNDP, 2021).
 ٦. تعزيز استقلالية المالية المحلية عبر دعم القدرات والموارد للمحافظات (Shah, 2017; CABRI, 2020).

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

٧. دمج موازنات النوع الاجتماعي والعدالة المالية كما هو مطبق في رواندا والنمسا (Budlender & Hewitt, 2003; OECD, 2020).
٨. تعزيز الشفافية من خلال بوابات الموازنة المفتوحة مثل OpenSpending و (Datos Abiertos (IBP, 2022; OpenGov, 2021).
٩. توسيع دور الأجهزة العليا للرقابة المالية (SAIs) عبر إدراج تقنيات المراجعة الآني والتحليل الذكي (INTOSAI, 2021; OECD, 2022).
١٠. فرض ممارسات قانونية لضمان مصداقية الموازنة من خلال الإبلاغ البرلماني السنوي عن الانحرافات (PEFA, 2022; IBP, 2021).

٧. التوصيات الاستراتيجية Strategic recommendations

7.1 التوصيات الاستراتيجية للإصلاح Strategic Recommendations for Reform

تعد الإصلاحات الاستراتيجية ضرورية لضمان مرونة المالية العامة في مصر، وتحسين إدارة الأموال العامة، وتعزيز الشفافية في عملية إعداد الميزانية. فيما يلي التوصيات الرئيسية لإعادة هيكلة الأنظمة المالية، مع التركيز بشكل خاص على لوائح نقل الفائض وتعزيز آليات الرقابة المالية.

7.1.1 اقتراحات لإعادة هيكلة قواعد نقل الفائض وتحسين الرقابة المالية

النظام الحالي لقواعد نقل الفائض في مصر يفتقر إلى الكفاءة والشفافية، مما قد يهدد الاستقرار المالي على المدى الطويل. توفر هذه الفقرة التوصيات لإعادة هيكلة هذه القواعد، مما يضمن مزيداً من الانضباط المالي والمساءلة.

١. إصلاح آليات نقل الفائض

يجب إعادة هيكلة نظام نقل الفائض الحالي ليركز على الاستدامة المالية بدلاً من الأهداف المالية أو السياسية قصيرة الأجل. يجب على الحكومة تنفيذ سياسة فائض استراتيجية، حيث يتم تخصيص الأموال الزائدة لمشروعات البنية التحتية، والاحتياجات الوطنية، وصناديق

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

الطوارئ، على غرار أفضل الممارسات في دول مثل النرويج وسنغافورة (IMF, 2020; OECD, 2021). في هذا النظام، يجب تخصيص الفوائض لمشروعات الاستثمار طويلة الأجل واستراتيجيات تقليص الديون، بدلاً من استهلاكها في النفقات الجارية (Ghosh et al., 2019).

٢. إنشاء هيئة رقابة مالية مستقلة

لتحسين الرقابة المالية، يجب على مصر إنشاء هيئة رقابة مالية مستقلة، مشابهة لمجلس الرقابة المالية في السويد أو المجلس المالي الوطني في المملكة المتحدة. ستكون هذه الهيئة مسؤولة عن مراقبة السياسات المالية الحكومية، ومراجعة تخصيص الميزانيات، وضمان استخدام الفوائض بشكل فعال (Shah, 2017; IMF, 2021). يمكن للمجلس المالي أن يساعد في فرض قواعد مالية تلزم تخصيص الفوائض لمشروعات التنمية ذات التأثير العالي مثل التعليم والرعاية الصحية ومشروعات الطاقة الخضراء (Giorgioni & Rota, 2018).

٣. تعزيز أنظمة إدارة المالية العامة

يجب على مصر تبني نظام شامل ومتكامل لإدارة المالية العامة، مشابه لتلك التي تستخدمها كندا ونيوزيلندا (World Bank, 2022; IMF, 2020). يتطلب الإصلاح مواءمة إدارة الفوائض والنفقات الحكومية مع أهداف الشفافية المالية، حيث يتم توفير سجلات مالية وفوائض الميزانية بشكل علني وفي الوقت الفعلي. يمكن أن تساعد أدوات التقارير الفورية لإعداد الميزانية ومراقبة نقل الفوائض في زيادة الشفافية المالية، وتقليل مخاطر سوء الاستخدام، وتعزيز ثقة الجمهور (OECD, 2020).

٤. التحول الرقمي للرقابة المالية

يعد تبني التقنيات الرقمية لتعزيز الرقابة المالية أمراً بالغ الأهمية. يجب على مصر الاستثمار في تقنية سلسلة الكتلة لتتبع نقل الفوائض والنفقات العامة، مما يتيح سجلات علنية وشفافة وغير قابلة للتغيير للمصروفات العامة في الوقت الفعلي (World Bank, 2021). يمكن أن يشمل هذا التحول الرقمي نموذجاً مشابهاً لاستراتيجية الحكومة الرقمية في إستونيا، التي تستخدم التكنولوجيا لتعزيز الشفافية والمساءلة في إعداد الميزانية والإدارة العامة (IMF, 2022). كما يمكن أن يمكن سلسلة الكتلة من استخدام العقود الذكية لعمليات نقل الفوائض، مما يضمن أنه

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

يتم تحويل الأموال فقط عندما يتم الوفاء بشروط معينة (مثل تقليص الديون أو الاستثمار في البنية التحتية).

٥. اعتماد إرشادات واضحة لنقل الفوائض

من الضروري وضع إرشادات قانونية ملزمة بشأن كيفية تخصيص الفوائض. يجب أن تحدد هذه الإرشادات النسبة المئوية للأموال الزائدة التي يجب تخصيصها لأهداف التنمية طويلة الأجل، مع تحديد أهداف قابلة للقياس مرتبطة بالاستراتيجيات الاقتصادية الوطنية. يمكن أن تعتمد هذه الإرشادات على النماذج الناجحة التي تم تنفيذها في ألمانيا وأستراليا، حيث توجد قواعد واضحة لإدارة الفوائض (OECD, 2020; IMF, 2021).

٦. إصلاح المساءلة المالية من خلال مشاركة المواطنين

يعد إصلاح المساءلة المالية من خلال إشراك المواطنين مباشرة في العملية المالية أمراً مهماً. من خلال استخدام منصات رقمية، يمكن للحكومة ضمان أن المواطنين لديهم إمكانية الوصول إلى معلومات حول تخصيص الفوائض وقرارات الميزانية الأخرى. يمكن أن تشبه هذه المشاركة الوطنية مبادرات الميزانية المفتوحة التي تم تنفيذها في دول مثل البرازيل والمكسيك، حيث أدى إشراك الجمهور في قرارات الميزانية إلى استخدام أكثر كفاءة للموارد الحكومية وزيادة ثقة الجمهور (World Bank, 2020; PEFA, 2022).

٧. تعزيز التنسيق بين المؤسسات

لضمان تخصيص الفوائض بشكل فعال، يجب على مصر تعزيز التنسيق بين المؤسسات المالية الرئيسية، مثل وزارة المالية والبنك المركزي والهيئة العليا للرقابة المالية (SAI) سيؤدي هذا النهج، على غرار نموذج الإدارة المالية في ألمانيا، إلى تبسيط عملية اتخاذ القرار وضمان أن تتماشى الفوائض مع السياسات المالية الوطنية (OECD, 2021; PEFA, 2022). يمكن أن يساعد التعاون بين الوكالات في تقليل عدم الكفاءة، وتقليل التكرار، وتحسين الانضباط المالي عبر الكيانات الحكومية المختلفة.

٨. المراجعة المالية المنتظمة

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

يعد إنشاء المراجعة المالي المنتظم من قبل مراجعين مستقلين أمرًا بالغ الأهمية لضمان أن تكون الفوائض متوافقة مع السياسات الحكومية. يجب أن تركز هذه المراجعات على تخصيص واستخدام الفوائض، وضمان عدم تحويل الأموال إلى نفقات غير ضرورية. (OECD, 2020) يمكن للمراجعات المنتظمة أن تساعد في تحديد المجالات التي يتم فيها سوء استخدام الأموال أو عدم استغلالها، مما يوفر رؤية قابلة للتنفيذ من أجل اتخاذ تدابير تصحيحية.

٩. أفضل الممارسات الدولية في نقل الفوائض

يجب على مصر مقارنة قواعد نقل الفوائض الخاصة بها مع أفضل الممارسات الدولية. يمكن لدول مثل السويد والنرويج، التي تتمتع بنظام قوي لإدارة الفوائض، أن تقدم دروسًا قيمة لمصر. في هذه البلدان، غالبًا ما يتم توفير الأموال الفائضة أو استخدامها لمشروعات اقتصادية طويلة الأجل، مما يعزز استدامة سياساتها المالية (IMF, 2020; OECD, 2021).

١٠. تنفيذ قوانين المسؤولية المالية

من أجل تعزيز الإصلاحات في نقل الفوائض، يجب على مصر تنفيذ قوانين المسؤولية المالية التي تلزم الحكومة بكيفية استخدام الفوائض، وضمان أن يتم إنفاق الفوائض على الاستثمارات المنتجة بدلاً من النفقات الجارية. (IMF, 2021) يمكن أن تتضمن قوانين المسؤولية المالية معايير محددة حول كيفية تخصيص الفوائض بمرور الوقت، وعقوبات في حال عدم الامتثال، مما يضمن اتباع نهج مالي منضبط.

7.2 تعزيز الحوكمة في السلطات العامة

تعتبر الحوكمة الفعالة في السلطات العامة أمرًا بالغ الأهمية لضمان الشفافية والمساءلة والإدارة الكفؤة للموارد. إن تعزيز الهياكل الحاكمة داخل السلطات العامة أمر أساسي لدعم التنمية المستدامة، وتقليل الفساد، وتعزيز تقديم الخدمات العامة بشكل أفضل. فيما يلي بعض التوصيات الرئيسية لتعزيز الهياكل الحاكمة في السلطات العامة في مصر، استنادًا إلى أفضل الممارسات العالمية والمبادرات الإصلاحية الاستراتيجية.

7.2.1 تعزيز الهياكل الحاكمة في السلطات العامة

١. إرساء أطر حوكمة واضحة

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

يجب على السلطات العامة في مصر أن تُرسخ أطر حوكمة واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات وخطوط المساءلة. يمكن أن يُستند هذا إلى الأطر الحاكمة الناجحة مثل تلك المستخدمة في سنغافورة والنرويج، حيث تُركّز الحوكمة تحت هيئات مستقلة تضمن الكفاءة والمساءلة (OECD)، ٢٠٢١. (يجب أن تضمن هذه الأطر أن تكون عمليات اتخاذ القرار شفافة، مع وجود آليات محددة للمساءلة العامة).

٢. تعزيز استقلالية المؤسسات

إن ضمان أن تعمل السلطات العامة بشكل مستقل أمر بالغ الأهمية للحكم الفعال. يجب أن تعمل مصر على تقليل التدخلات السياسية في وظائف الوكالات العامة من خلال تنفيذ اللوائح التي تضمن استقلال المؤسسات، على غرار الاستقلال الذي يظهر في البنك المركزي الأوروبي (ECB) أو لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC) (البنك الدولي، ٢٠٢٠). يعزز الاستقلال المؤسسي القدرة على اتخاذ قرارات غير متحيزة تخدم الصالح العام وتقليل المخاطر المرتبطة بالضغط السياسي.

٣. تنفيذ عمليات اتخاذ قرارات شفافة

يمكن تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات من خلال اعتماد الوصول العام إلى السجلات والميزانيات والبيانات المالية. يجب تنفيذ أدوات الحوكمة الإلكترونية، مثل تلك المستخدمة في إستونيا، لتوفير معلومات لحظية عن القرارات والإجراءات التي تتخذها السلطات العامة. تسمح المبادرات المفتوحة للبيانات للمواطنين بالمشاركة في العملية، مما يعزز الثقة العامة (OECD، 2020)، يمكن لمصر تطوير أنظمتها الحكومية الإلكترونية لتوفير مزيد من الشفافية في العقود العامة، والإنفاق، وتنفيذ المشاريع (البنك الدولي، ٢٠٢١).

٤. بناء القدرات للموظفين الحكوميين

إن تعزيز قدرة موظفي الحكومة من خلال برامج التدريب والتطوير المهني أمر بالغ الأهمية. يجب على السلطات العامة استثمار الأموال في برامج تطوير القيادة وتوفير التدريب المستمر في أفضل ممارسات الحوكمة. أظهرت دول مثل كندا والمملكة المتحدة أن الاستثمار في الموارد البشرية والقيادة أمر بالغ الأهمية لتعزيز الهياكل الحاكمة (IMF، 2021)، يجب تدريب

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

موظفي الحكومة المصريين وفقًا للمعايير الدولية في الحوكمة، والإدارة المالية، والسلوك الأخلاقي لتعزيز الثقة والفعالية (OECD, 2020).

٥. اعتماد الأدوات الرقمية للمراقبة والمساءلة

يمكن للأدوات الرقمية تحسين المراقبة والمساءلة بشكل كبير في السلطات العامة. يجب أن تدمج مصر أدوات مثل تقنية سلسلة الكتلة، التي تُستخدم بشكل متزايد لتحسين الشفافية في المعاملات المالية للقطاع العام، في سلطاتها العامة (البنك الدولي، ٢٠٢١). من خلال استخدام سلسلة الكتلة، يمكن للسلطات العامة ضمان أن عملياتها، مثل عمليات المناقصة، آمنة وشفافة وقابلة للمرجعة بسهولة (OECD, 2021)، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للسلطات العامة أن تُطبق أدوات الذكاء الاصطناعي (AI) لتحليل وتوقع المخاطر المحتملة في العمليات الحاكمة، على غرار مبادرات الحوكمة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الصين والهند (IMF, 2022).

٦. تعزيز نظم المراجعة الداخلي

يعد وجود نظام مراجعة داخلية قوي أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز الحوكمة في السلطات العامة. يجب على مصر تأسيس أو تعزيز الوحدات المستقلة للمراجعة الداخلي داخل كل مؤسسة عامة، استنادًا إلى أفضل الممارسات من نيوزيلندا وأستراليا، حيث تقدم مكتب المراجعة العام إشرافًا شاملاً على الإنفاق العام (OECD, 2020)، وتضمن المراجعة المنتظمة أن يتم استخدام الأموال العامة بكفاءة، وأن يتم الوفاء بمعايير الأداء، وأن يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

٧. تعزيز تدابير مكافحة الفساد

يجب على السلطات العامة أن تعمل بنشاط على تقليل الفساد من خلال تطبيق تدابير أقوى لمكافحة الفساد. يجب أن تتبع مصر مثال كوريا الجنوبية من خلال اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد وحقوق الإنسان، التي تفرض الشفافية في القطاعين العام والخاص (OECD, 2021)، يمكن لمصر أيضًا تعزيز قوانين حماية المبلغين عن الفساد لتشجيع المواطنين والموظفين العاملين على الإبلاغ عن الأنشطة الفاسدة دون الخوف من الانتقام (Ghani, 2019)، بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من الأدوات الرقمية لمراقبة إنفاق الحكومة وكشف المخالفات التي قد تشير إلى الفساد.

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

٨. تنفيذ حوكمة قائمة على الأداء

يجب على السلطات العامة إنشاء نظام إدارة الأداء الذي يتتبع النتائج استنادًا إلى مؤشرات الأداء المحددة. يمكن لمصر أن تنفذ مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في المؤسسات الحكومية، على غرار تلك المستخدمة في القطاع العام في السويد، مما يضمن أن تركز الإدارات على النتائج القابلة للقياس بدلاً من مجرد المخرجات (IMF, 2021)، يساعد هذا النظام أيضًا على تحميل الأفراد مسؤولية أدائهم ويوجه تخصيص الموارد نحو المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

٩. تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة والمشاركة العامة

يعد إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين في عملية اتخاذ القرار أحد الأعمدة الأساسية للحكم الفعال. يجب على مصر زيادة مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع السياسات من خلال إنشاء منتديات عامة ولجان استشارية وآليات أخرى تسمح لأصحاب المصلحة بالإدلاء بآرائهم والمساهمة في تطوير السياسات (البنك الدولي، ٢٠٢٠). يمكن استلهام ذلك من الممارسات في دول مثل ألمانيا وأستراليا، حيث تُعتبر الاستشارات العامة جزءًا لا يتجزأ من عمليات الحوكمة (OECD, 2020).

١٠. تعزيز التنسيق بين الوكالات الحكومية

لتعزيز الحوكمة، يجب على مصر تعزيز التعاون بين الوكالات الحكومية داخل المؤسسات الحكومية. من خلال تشجيع التواصل والمسؤوليات المشتركة بين السلطات العامة، يمكن لمصر تجنب التفرقة في تنفيذ السياسات وتبسيط تقديم الخدمات. على سبيل المثال، طبقت فنلندا نهجًا تعاونيًا بين الوزارات والحكومات المحلية، مما عزز التناسق في السياسات وحسن نتائج الخدمات العامة (OECD, 2021).

١١. تطوير الأطر القانونية والتنظيمية الفعالة

يعد تعزيز الأطر القانونية في السلطات العامة خطوة أساسية لتحسين الحوكمة. يجب على مصر الاستثمار في تحديث أنظمتها القانونية والتنظيمية لتوفير إرشادات واضحة لعمليات القطاع العام، بما يتماشى مع المعايير الدولية. لقد وضعت الاتحاد الأوروبي المعيار للاتساق التنظيمي من خلال إنشاء سوق موحدة تبسط وتوحد القوانين عبر الدول (IMF, 2021)، في مصر، يمكن

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

للإصلاحات في القوانين الخاصة بالقطاع العام القضاء على الغموض، وتقليل العقوبات الإدارية، وتعزيز الثقة العامة في المؤسسات الحكومية.

١٢. تعزيز التعاون الدولي في مجال الحوكمة

يمكن أن يوفر التعاون الدولي لمصر رؤى وفرصاً قيمة لتحسين الحوكمة. يجب على مصر تعزيز تعاونها مع المنظمات الدولية مثل البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) لتعلم الدروس من المبادرات العالمية في مجال الحوكمة (IMF, 2020)، يمكن للمبادرات التعاونية أن تساعد مصر في تصميم هياكل حوكمة وسياسات أقوى تتعامل مع التحديات المحددة التي تواجه السلطات العامة.

١٣. تعزيز المجتمع المدني والهيئات الرقابية المستقلة

لضمان بقاء السلطات العامة خاضعة للمساءلة، يعد تعزيز المنظمات المدنية والهيئات الرقابية المستقلة أمراً أساسياً. يمكن لمصر النظر في دور المجتمع المدني في دول مثل كندا، حيث تلعب هذه المنظمات دوراً كبيراً في مراقبة أعمال الحكومة وتعزيز الشفافية (البنك الدولي، ٢٠٢١). يمكن أن تعزز الهيئات المستقلة، مثل لجنة الحسابات العامة في المملكة المتحدة، الثقة العامة وتضمن أن يتم استخدام الأموال العامة بشكل مناسب.

١٤. ضمان المساواة بين الجنسين في الحوكمة

يعد تعزيز المساواة بين الجنسين ضمن الهياكل الحاكمة في السلطات العامة أمراً بالغ الأهمية لضمان وجود وجهات نظر متنوعة في عمليات اتخاذ القرار. يجب على مصر تنفيذ سياسات

7.3 دمج تقارير الفائض في الموازنة الوطنية Integration of Surplus

Reporting into the National Budget

يعد دمج تقارير الفائض في الموازنة الوطنية أمراً حيوياً لضمان الشفافية المالية والمساءلة والإدارة المالية المستدامة. يتيح تقرير الفائض للحكومات مراقبة الإيرادات الزائدة واتخاذ قرارات استراتيجية بشأن الادخار، وتقليل الديون، والاستثمار في المشاريع التنموية المستقبلية. يوفر دمج

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

بيانات الفائض في السياسات المالية الوطنية والتخطيط للموازنة صورة واضحة عن الحالة المالية للحكومة ويعزز قدرتها على التخطيط وتخصيص الموارد بشكل فعال.

7.3.1 مقترحات لتضمين بيانات الفائض في السياسات المالية الوطنية وتخطيط الموازنة مقترحات لتضمين بيانات الفائض في السياسات المالية الوطنية وتخطيط الموازنة

١. وضع إرشادات واضحة لتقارير الفائض

من أولى الخطوات في دمج بيانات الفائض في السياسات المالية الوطنية هو وضع إرشادات واضحة لتقارير الفائض. تحتوي دول مثل ألمانيا والولايات المتحدة على أطر مالية محددة تتضمن إدارة الفائض والعجز، مع وجود قواعد دقيقة حول كيفية استخدام الفائض (IMF, 2020). يجب على مصر تبني إرشادات مماثلة لضمان أن يتم الإبلاغ عن الفائض بانتظام وفهمه واستخدامه عبر جميع مستويات الحكومة.

٢. ربط بيانات الفائض بالأهداف المالية طويلة المدى

يجب دمج بيانات الفائض مع الأهداف المالية طويلة المدى مثل تقليل الديون، الاستدامة المالية، والمرونة الاقتصادية. في دول مثل كندا، يتم استخدام بيانات الفائض لتقليل مستويات الدين الوطني خلال فترات النمو الاقتصادي (OECD, 2021). يمكن لمصر استخدام بيانات الفائض بشكل مشابه للتمشي مع أهداف التنمية المستدامة، وتقليل العجز المالي وخلق مساحة مالية لمواجهة الانكماش الاقتصادي (World Bank, 2020). من خلال ربط بيانات الفائض بالأهداف طويلة المدى، يمكن لمصر ضمان سياسة مالية متوازنة ونظرة مستقبلية.

٣. استخدام بيانات الفائض لإدارة الديون

يمكن أن تلعب تقارير الفائض دوراً كبيراً في إدارة الدين الوطني. تستخدم دول مثل اليابان الأموال الزائدة لتسديد الديون عندما يتم تحقيق الفائض في الميزانية (IMF, 2021). في مصر، يمكن دمج بيانات الفائض في استراتيجية إدارة الديون من خلال إنشاء إطار عمل يوجه الإيرادات الزائدة نحو تقليل الدين العام. سيعزز ذلك المساحة المالية لمصر ويوفر مرونة أكبر في أوقات الضغط الاقتصادي.

٤. تنفيذ سياسات استثمارية مدفوعة بالفائض

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

يمكن تخصيص الأموال الزائدة للاستثمار في مشاريع استراتيجية للبنية التحتية، والابتكار، والمشاريع التنموية التي تسهم في النمو الاقتصادي على المدى الطويل. تستخدم الإمارات العربية المتحدة بيانات الفائض بفعالية لتمويل مشاريع البنية التحتية التي تدفع استراتيجية التنويع الاقتصادي. (OECD, 2020) يمكن لمصر الاستفادة من ممارسات مماثلة من خلال تخصيص الأموال الزائدة للمشاريع التي تعزز المرونة الاقتصادية والتنمية المستدامة، مثل الطاقة المتجددة والتعليم والرعاية الصحية.

٥. إنشاء صندوق احتياطي مالي

إن إنشاء صندوق احتياطي مالي أو صندوق ثروة سيادية هو اقتراح رئيسي آخر لدمج بيانات الفائض في السياسات المالية الوطنية. دول مثل النرويج استخدمت الأموال الزائدة لإنشاء صندوق ثروة سيادية يستثمر في الأسواق العالمية، مما يضمن أن تسهم الإيرادات الزائدة في توليد ثروة طويلة المدى للأجيال القادمة. (OECD, 2020) يمكن لمصر إنشاء صندوق مماثل يجمع الإيرادات الزائدة مع تفويض بالاستثمار في أصول متنوعة لضمان الاستقرار المالي على المدى الطويل.

٦. تعزيز الشفافية في تخصيص الفائض

إن ضمان الشفافية في استخدام الأموال الزائدة أمر أساسي للحفاظ على الثقة العامة والمساءلة. نفذت فنلندا أنظمة تخصيص فائض شفافة يتم مراقبتها عن كثب ويتم الإبلاغ عنها علناً. (OECD, 2021) يجب على مصر تبني تدابير مماثلة للشفافية، وجعل بيانات الفائض متاحة للجمهور مع توضيح كيفية إنفاقها أو ادخارها أو استثمارها. يمكن القيام بذلك من خلال منصات عبر الإنترنت أو تقارير سنوية توضح أداء الحكومة المالي واستخدام الفائض.

٧. إنشاء إطار عمل لاستخدام الفائض

يجب على مصر إنشاء إطار عمل محدد يحدد كيفية تخصيص الأموال الزائدة. يجب أن يتضمن هذا الإطار معايير واضحة لتخصيص الإيرادات الزائدة، مثل تقليل الدين الوطني، دعم المشاريع التنموية، أو الادخار للاحتياجات الاقتصادية المستقبلية. قد يكون هذا الإطار مشابهاً لما

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

تستخدمه كوريا الجنوبية حيث يتم تخصيص الأموال الزائدة بشكل منظم إلى القطاعات ذات الأولوية (OECD, 2021).

٨. دمج بيانات الفائض في تخطيط الموازنة

يجب دمج بيانات الفائض في عملية تخطيط الموازنة الوطنية لضمان أخذها في الاعتبار بشكل منهجي عند التخطيط للسنوات المالية المستقبلية. أستراليا تضمّن تقارير الفائض في تخطيط موازنتها، مما يضمن استخدام الإيرادات الزائدة بشكل فعال لتحقيق أهداف السياسة المالية (OECD, 2020). يجب على مصر اتباع نهج مشابه من خلال أخذ بيانات الفائض في الاعتبار ضمن أطر الموازنة متوسطة المدى والتخطيط السنوي للموازنة، مما يضمن تخصيص الإيرادات الزائدة بناءً على الأولويات الاستراتيجية.

٩. تعزيز نظم إدارة المالية العامة

من أجل دمج بيانات الفائض بشكل فعال، يجب على مصر تعزيز نظم إدارة المالية العامة (PFM). يوصي البنك الدولي بأن تتضمن الأنظمة المالية العامة القوية ضمان التقارير الدقيقة للإيرادات والنفقات والفوائض (World Bank, 2020). يجب على مصر الاستمرار في تعزيز نظمها المالية لضمان أن يتم جمع وتقارير بيانات الفائض بدقة، مما سيساعد في تحسين التخطيط المالي واتخاذ قرارات السياسة.

١٠. استخدام بيانات الفائض لاستقرار الاقتصاد

يمكن أن يساعد دمج بيانات الفائض في استقرار الاقتصاد من خلال التخفيف من تقلبات السياسة المالية. تستخدم دول مثل تشيلي بيانات الفائض لإنشاء صناديق استقرار تساعد في التصدي للصدمات الخارجية والانكماشات الاقتصادية (IMF, 2020). يمكن لمصر استخدام بيانات الفائض لبناء صناديق استقرار تساعد في التخفيف من تأثير تقلبات أسعار السلع، وتذبذب سعر الصرف، والعوامل الاقتصادية الخارجية الأخرى.

١١. تطوير قواعد مالية لتخصيص الفائض

أحد المكونات الرئيسية في دمج بيانات الفائض في السياسة المالية هو إنشاء قواعد مالية تحكم كيفية استخدام الفوائض. على سبيل المثال، السويد لديها قواعد مالية توجه كيفية إنفاق أو

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

ادخار الفوائض، مما يخلق إطار عمل سياسة واضحاً يحد من استخدام الأموال الزائدة بشكل تعسفي. (OECD, 2020) يجب على مصر تبني قواعد مالية مماثلة تضمن تخصيص الأموال الزائدة وفقاً للأولويات الوطنية، مما يقلل من مخاطر سوء الاستخدام ويعزز الانضباط المالي.

١٢. تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص

يمكن استخدام الأموال الزائدة لتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتمويل المشاريع الكبيرة للبنية التحتية والتنمية. سنغافورة استخدمت الأموال الزائدة بنجاح للمشاركة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مما يتيح الاستفادة من الخبرات والاستثمارات من القطاع الخاص لتحقيق أهداف التنمية الوطنية. (OECD, 2020) يمكن لمصر استكشاف نماذج PPP التي تستخدم الأموال الزائدة لدفع المشاركة من القطاع الخاص في المشاريع الرئيسية للبنية التحتية والتنمية.

١٣. تطوير نماذج التنبؤ الاقتصادي الشاملة

يجب دمج بيانات الفائض في نماذج التنبؤ الاقتصادي الشاملة التي تساعد الحكومة على التنبؤ بالنتائج المالية المستقبلية. تستخدم المملكة المتحدة نماذج التنبؤ الاقتصادي المتقدمة للتنبؤ بالفوائض والعجزات، مما يساعد في اتخاذ قرارات الموازنة وضمان تخصيص الموارد بشكل فعال. (OECD, 2021) يمكن لمصر تعزيز قدراتها في التنبؤ لتحسين التخطيط للفوائض والعجزات وغيرها من المتغيرات الاقتصادية، مما يحسن عملية اتخاذ القرارات في السياسة المالية.

١٤. تحسين إدارة المخاطر المالية

يمكن أن يساعد دمج بيانات الفائض في السياسات المالية الوطنية في تحسين إدارة المخاطر المالية من خلال السماح للحكومات بالتنبؤ والتحضير للشكوك الاقتصادية. نيوزيلندا طورت أطراً لإدارة المخاطر المالية التي تدمج بيانات الفائض لضمان أن تتمكن الحكومة من الاستجابة بفعالية للصدمات الاقتصادية. (OECD, 2020) يجب على مصر تبني أطر مشابهة لإدارة المخاطر المالية وضمان الاستخدام المستدام للإيرادات الزائدة.

١٥. تعزيز المساءلة المالية والمشاركة العامة

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

يجب أن يتم دمج بيانات الفائض في الموازنة الوطنية جنبًا إلى جنب مع جهود لتشجيع المشاركة العامة في مناقشات السياسة المالية. تمتلك الدنمارك عملية استشارة عامة قوية تسمح للمواطنين بالمشاركة في كيفية استخدام الأموال الزائدة، مما يعزز الشعور بال

7.4 خريطة طريق التنفيذ Implementation Roadmap

يتطلب النجاح في تنفيذ إصلاحات إدارة المالية العامة في مصر اتباع نهج منظم مستند إلى أفضل الممارسات الدولية. تضمن هذه الممارسات أن يكون النظام المالي شفافًا وقابلًا للمساءلة ومستدامًا. تعرض هذه القسم خريطة الطريق لتنفيذ الإصلاحات، مع التركيز على اعتماد أفضل الممارسات الدولية في إدارة المالية العامة في مصر وتقديم جدول زمني واضح ونقاط عمل لاعتماد السياسات.

7.4.1 دليل خطوة بخطوة لاعتماد أفضل الممارسات الدولية في إدارة المالية العامة في

مصر

١. تقييم الأنظمة الحالية لإدارة المالية العامة

أول خطوة هي إجراء تقييم شامل للأنظمة الحالية لإدارة المالية العامة في مصر. يجب أن يشمل هذا مراجعة ممارسات الإدارة المالية العامة (PFM)، إعداد الميزانية، إدارة الديون العامة، والتقارير المالية. من خلال الاستفادة من تجارب دول مثل نيوزيلندا (OECD, 2020)، التي تمتلك نظامًا قويًا لإدارة المالية العامة، يجب على مصر تحديد الثغرات والضعف في هياكل الحوكمة المالية.

٢. اعتماد إطار المسؤولية المالية

يعد إنشاء إطار للمسؤولية المالية أمرًا بالغ الأهمية. يشمل هذا الإطار القواعد المالية الواضحة التي توجه الاقتراض العام، والإنفاق، وإعداد الميزانية. قامت دول مثل كندا وألمانيا (IMF, 2021) بتبني إطار للمسؤولية المالية لضمان استدامة المالية العامة. يمكن لمصر

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

الاستفادة من نهج مشابه، من خلال إنشاء إطار قانوني يحدد حدود الدين، وحدود الإنفاق، وأهداف العجز في الميزانية.

٣. تعزيز إعداد وتنفيذ الميزانية

يجب على مصر دمج أفضل الممارسات الدولية في إعداد الميزانية وتنفيذها. تشمل أفضل الممارسات، كما يظهر في كوريا الجنوبية (OECD, 2020)، تعزيز شفافية عملية إعداد الميزانية، وضمان أن تعكس الميزانية أولويات السياسات، وتعزيز المساءلة في عملية الإنفاق. سيتيح اعتماد الميزانية المبنية على الأداء، كما هو الحال في أستراليا (OECD, 2021)، تخصيص الموارد بشكل فعال.

٤. تعزيز التقارير المالية والشفافية

تؤكد أفضل الممارسات الدولية على الحاجة إلى تقارير مالية دقيقة وشاملة وفي الوقت المناسب. حققت دول مثل السويد (OECD, 2020) معايير عالية في الشفافية المالية من خلال تقديم تقارير مالية مفصلة وسهلة الفهم للمواطنين وأصحاب المصلحة. يجب على مصر اعتماد ممارسات مماثلة، باستخدام منصات إلكترونية لنشر البيانات المالية وضمان الوصول السهل لها من قبل العامة والهيئات الرقابية.

٥. إصلاح إدارة الديون العامة

إدارة الديون العامة هي جانب حاسم من الصحة المالية. تركز أفضل الممارسات في إدارة الديون، كما يظهر في اليابان وسنغافورة (World Bank, 2020)، على الحاجة إلى استراتيجية لإدارة الديون تتضمن إرشادات واضحة بشأن الاقتراض، وخدمة الديون، وتقليل المخاطر. يجب على مصر تعزيز استراتيجيتها لإدارة الديون باستخدام التوقعات طويلة المدى والأدوات المعتمدة على السوق لضمان الاستدامة.

٦. بناء القدرات والتدريب

يتطلب النجاح في اعتماد أفضل الممارسات الدولية استثمارًا مستمرًا في بناء القدرات داخل المؤسسات الحكومية. قامت دول مثل فنلندا (OECD, 2021) بالاستثمار بشكل كبير في تدريب

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

المسؤولين الماليين لتحسين مهاراتهم في التخطيط المالي، والتحليل، والمراقبة. يجب على مصر إنشاء برامج تدريبية متخصصة لتعزيز كفاءات الموظفين الحكوميين في إدارة المالية العامة.

٧. بناء المشاركة مع أصحاب المصلحة

تتطلب إدارة مالية عامة فعالة المشاركة الفعالة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك القادة السياسيين، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص. في النرويج (OECD, 2020)، كانت عمليات صنع السياسات الشاملة قد ضمنت أن يكون جميع أصحاب المصلحة متفقين مع أهداف السياسات المالية. يجب على مصر إنشاء مشاورات وتعاونات منتظمة مع أصحاب المصلحة لضمان أن السياسات المالية فعالة وشاملة.

٨. تعزيز آليات المراجعة والرقابة

لضمان تنفيذ الإصلاحات المالية العامة بشكل فعال، يجب على مصر تعزيز آليات المراجعة والرقابة. لدى المملكة المتحدة (OECD, 2021) مكتب مراجعة قوي يضمن الشفافية والمساءلة في الإنفاق العام. يمكن لمصر إنشاء هيئات مراجعة مستقلة مماثلة يمكنها مراقبة الأداء المالي وتقديم تقارير حول الالتزام بالقواعد المالية.

٩. تعزيز الحكومة الإلكترونية في إدارة المالية العامة

يعد اعتماد أنظمة الحكومة الإلكترونية أمراً أساسياً لتحسين الكفاءة وتقليل الفساد في إدارة المالية العامة. كما هو الحال في إستونيا (OECD, 2020)، يمكن أن يساعد دمج الأدوات الرقمية في عملية إدارة المالية العامة على تبسيط إعداد الميزانية، والتقارير، والمراقبة. يجب على مصر العمل على تنفيذ حلول الحكومة الإلكترونية التي تعمل على أتمتة وتبسيط العمليات المالية العامة، مما يضمن مزيداً من الشفافية والكفاءة.

١٠. إضفاء الطابع المؤسسي على أنظمة المراقبة والتقييم

أخيراً، يجب على مصر إضفاء الطابع المؤسسي على أنظمة المراقبة والتقييم التي تسمح بتقييم فعالية السياسات المالية. من خلال اعتماد أفضل الممارسات الدولية في المراقبة، كما هو الحال في الدنمارك (OECD, 2021)، يمكن لمصر تقييم سياساتها المالية بشكل مستمر،

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

وتحديد مجالات التحسين، وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة لضمان استدامة مالية طويلة الأجل.

٨. الاستنتاجات وتوجهات البحث المستقبلية Conclusion and Future Research

Directions

توفر هذه الدراسة تحليلاً شاملاً للتحديات والفرص في تحسين إدارة المالية العامة وحوكمة القطاع العام في مصر، مع التركيز على اعتماد أفضل الممارسات الدولية. من خلال التحقيق في مختلف مكونات إدارة المالية العامة، ودمج تقارير الفائض، وتطوير خرائط الطريق لتنفيذ السياسات، تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز الكفاءة الشاملة والشفافية والمساءلة ضمن النظام المالي المصري. وتشير النتائج إلى أن اعتماد أفضل الممارسات الدولية في إدارة المالية العامة يمكن أن يحسن بشكل كبير من استدامة الاقتصاد المصري وهياكل الحوكمة. ومع ذلك، تسلط الدراسة الضوء أيضاً على بعض المجالات التي تستدعي المزيد من البحث وتقر ببعض القيود التي قد تؤثر على النتائج.

8.1 ملخص النتائج Summary of Findings

تسجل الدراسة عدة نتائج رئيسية فيما يتعلق بإصلاحات إدارة المالية العامة في مصر:

١. اعتماد أفضل الممارسات الدولية:

تبرز الدراسة أهمية اعتماد أفضل الممارسات من البلدان التي تمتلك أنظمة مالية متقدمة مثل نيوزيلندا وأستراليا وألمانيا في مجالات مثل إعداد الموازنة، إدارة الديون، الشفافية، والمساءلة (OECD, 2020; IMF, 2021). يمكن أن يساهم تنفيذ هذه الممارسات في تحسين كفاءة العمليات المالية وهياكل الحوكمة في مصر.

٢. دمج تقارير الفائض في السياسات المالية

إحدى النتائج المركزية للدراسة هي ضرورة دمج تقارير الفائض ضمن السياسات المالية الوطنية. من خلال اعتماد معايير التقارير الدولية، يمكن لمصر تحسين قدرتها على إدارة الفوائض المالية بشكل فعال، وهو أمر حاسم لتحقيق التنمية المستدامة (OECD, 2020). يعد دمج

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

بيانات الفائض في التخطيط المالي الوطني خطوة مهمة نحو الاستدامة الاقتصادية على المدى الطويل.

٣. تعزيز هياكل الحوكمة

تعتبر الحوكمة الفعالة في السلطات العامة أمرًا بالغ الأهمية لتحسين إدارة المالية العامة. تبرز الدراسة أهمية بناء أطر حوكمة قوية تركز على المساءلة والشفافية (World Bank, 2020). يمكن أن تضمن تعزيز آليات الرقابة ودور مؤسسات المراجعة إدارة أكثر فعالية للأموال العامة.

٤. خريطة الطريق للتنفيذ

تحدد الدراسة خريطة طريق مفصلة يمكن أن تساعد مصر في مواءمة ممارسات إدارة المالية العامة مع المعايير الدولية. تشمل هذه الخريطة دليلًا خطوة بخطوة لدمج أفضل الممارسات الدولية في إدارة المالية العامة وتحديد جدول زمني واضح لاعتماد السياسات (OECD, 2021). تشمل الإجراءات الأساسية تقييم الأنظمة الحالية، وبناء القدرات، والاعتماد التدريجي لأفضل الممارسات الدولية في إعداد الموازنة وإدارة الديون.

٥. مشاركة أصحاب المصلحة

تشدد الدراسة أيضًا على أهمية إشراك أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص، وكذلك المجتمع المدني، في عملية الإصلاح المالي. يضمن هذا أن تكون الإصلاحات شاملة وشفافة ومتوافقة مع احتياجات الاقتصاد الأوسع (OECD, 2021).

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن إدارة المالية العامة في مصر يمكن أن تستفيد من التدويل، وزيادة الشفافية، وتعزيز المساءلة. يمكن أن يدفع دمج بيانات الفائض والالتزام بمعايير الحوكمة الدولية مصر نحو مستقبل اقتصادي أكثر مرونة واستدامة.

8.2 القيود ومجالات البحث المستقبلية Limitations and Areas for Further Research

بينما توفر هذه الدراسة رؤية قيمة حول إصلاحات إدارة المالية العامة في مصر، هناك أيضًا عدة قيود تتطلب مزيدًا من البحث:

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

١. توفر البيانات: إحدى القيود الكبيرة هي نقص البيانات المتاحة للجمهور بشأن سياسات وممارسات المالية العامة في مصر. تعتمد الدراسة على المصادر الثانوية ودراسات الحالة، ويمكن أن يكون نقص البيانات الحكومية التفصيلية والمحدثة قد أثر على دقة النتائج. قد يركز البحث المستقبلي على جمع البيانات الأولية من الوكالات الحكومية وأصحاب المصلحة المعنيين بإدارة المالية العامة لتوفير رؤى أكثر دقة وشمولية.
٢. نطاق أفضل الممارسات: بينما تركز هذه الدراسة على اعتماد أفضل الممارسات في إدارة المالية العامة من الاقتصادات المتقدمة، إلا أنها لا تأخذ في الاعتبار الفروقات السياقية بين هذه البلدان ومصر. قد يستكشف البحث المستقبلي كيفية إصلاحات إدارة المالية العامة لتناسب السياق السياسي والاقتصادي والثقافي الفريد في مصر، مما يضمن فعالية الممارسات المعتمدة في البيئة المحلية.
٣. دور التكنولوجيا في إدارة المالية العامة: مجال آخر يحتاج إلى مزيد من الاستكشاف هو دور التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في إدارة المالية العامة. حيث تتبنى الحكومات حول العالم بشكل متزايد التكنولوجيا لتحسين إعداد الموازنات، وتقارير المالية، وإدارة الديون (OECD, 2021)، يمكن أن تستفيد مصر من البحث حول كيفية تحسين استخدام التقنيات الناشئة في تحسين أنظمتها المالية العامة. قد يركز البحث المستقبلي على تأثير البلوكشين، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الكبيرة في إدارة المالية العامة للقطاع العام.
٤. التحليل المقارن مع دول نامية أخرى: تركز الدراسة بشكل أساسي على مقارنة مصر مع البلدان المتقدمة، لكن البحث المستقبلي يمكن أن يوسع هذا النهج المقارن ليشمل دولاً نامية أخرى تواجه تحديات مالية مشابهة. سيوفر هذا فهماً أوسع لكيفية تكيف أفضل الممارسات لتناسب التحديات الفريدة التي تواجهها الاقتصادات النامية، مثل تلك الموجودة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (World Bank, 2020).
٥. الحوكمة والشفافية: بينما تبرز الدراسة أهمية تعزيز هياكل الحوكمة، إلا أنه لم يتم استكشاف كيفية تنفيذ أطر الحوكمة المحددة بشكل فعال في مصر. يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على دراسات حالة لإصلاحات الحوكمة الناجحة في دول نامية أخرى وكيف يمكن تطبيق تلك الدروس على القطاع العام في مصر.

8.3 الإسهام في النظرية والممارسة Contribution to Theory and Practice

أثر التحولات الجيوسياسية على إعداد الموازنة العامة في ظل التحول الرقمي

تسهم هذه الدراسة في توسيع الفهم النظري والتطبيق العملي لإصلاحات إدارة المالية العامة:

١. الإسهام النظري: توسع هذه الدراسة من الأدبيات الحالية من خلال استكشاف تقاطع أفضل الممارسات المالية الدولية ومواءمتها مع السياق المالي الفريد في مصر. تضيف الدراسة إلى الجسم المعرفي حول دور الحوكمة والشفافية المالية في تشكيل السياسات الاقتصادية الوطنية وتوفر إطاراً مفاهيمياً لفهم كيفية أن تؤدي الإصلاحات المالية إلى تحسين النتائج الاقتصادية. من خلال التركيز على دمج بيانات الفئات ضمن السياسات المالية الوطنية، تساهم الدراسة في النقاش النظري حول استدامة المالية وإدارة الموارد العامة على المدى الطويل (OECD, 2020).

٢. الإسهام العملي: من الناحية العملية، توفر الدراسة رؤى قابلة للتنفيذ لصناع السياسات والمسؤولين الحكوميين في مصر. يقدم دليل خريطة الطريق خطوة بخطوة لاعتماد أفضل الممارسات الدولية، مما يوفر هيكلًا منظمًا للإصلاح المالي، مما يمكن الحكومة من اتخاذ خطوات ملموسة نحو تحسين إدارة المالية العامة. كما تقترح الدراسة استراتيجيات لدمج تقارير الفئات في التخطيط المالي الوطني، مما يساعد الحكومة على تحسين استخدام الفوائض وتقليل العجز المالي (IMF, 2021).

٣. الآثار السياسية: تحمل نتائج الدراسة آثارًا سياسية هامة لمصر. من خلال اعتماد أفضل الممارسات الموصى بها، يمكن لمصر تعزيز سياساتها المالية، وتحسين الحوكمة العامة، وزيادة الشفافية في عملياتها المالية. كما تبرز الدراسة أهمية إشراك أصحاب المصلحة من مختلف القطاعات لضمان أن الإصلاحات المالية تكون شاملة ومتوافقة مع احتياجات المجتمع الأوسع. هذه الرؤية ليست ذات صلة فقط بمصر، ولكن أيضًا بالدول النامية الأخرى التي تواجه تحديات مالية مشابهة.

٩. المراجع

1. Accenture. (2021). The future of public finance: Digital transformation in government. Accenture Public Service.
2. Accenture. (2022). Smarter spending: The power of AI in fiscal management. Accenture Insights.
3. Accenture. (2023). Fiscal agility through digital transformation. Accenture Government Services.
4. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty. Crown Publishing Group.
5. AfDB. (2020). Digital financial management reforms in Africa: Rwanda's success story. African Development Bank.
6. AfDB. (2023). Audit modernization initiatives in North Africa. African Development Bank.

7. Aizenman, J., & Jinjark, Y. (2009). Globalisation and developing countries – A shrinking tax base? *Journal of Development Studies*, 45(5), 653–671. <https://doi.org/10.1080/00220380902807244>
8. Allen, R., & Tommasi, D. (Eds.). (2001). *Managing public expenditure: A reference book for transition countries*. OECD Publishing.
9. Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. H. (2013). *The international handbook of public financial management*. Palgrave Macmillan.
10. Al-Htaybat, K., & von Alberti-Alhtaybat, L. (2017). Big data and corporate reporting: Impacts and paradoxes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 850–873.
11. Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press.
12. Auerbach, A. J. (2011). *Fiscal institutions for a world economy*. National Bureau of Economic Research Working Paper No. 17447.
13. Baldacci, E., Gupta, S., & Mulas-Granados, C. (2011). How effective is fiscal policy response in financial crises? *Fiscal Studies*, 32(2), 249–293.
14. Ball, I. (2012). Accrual accounting in the public sector: Experiences from New Zealand. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 24(4), 552–578.
15. Ball, I., & Pflugrath, G. (2012). *Government accounting: Making enron look good*. *World Economics*, 13(1), 9–19.
16. Barrios, S. (2019). *The role of geopolitical tensions in fiscal risk assessments*. European Economy Discussion Paper, European Commission.

17. Barro, R. J. (2021). Government spending and economic growth. *Journal of Political Economy*, 129(3), 1135–1175.
18. Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis: Practical strategies*. SAGE Publications.
19. Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo* (2nd ed.). SAGE Publications.
20. Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches* (6th ed.). Rowman & Littlefield.
21. Bhaskar, R. (1978). *A realist theory of science*. Harvester Press.
22. Blanchard, O. J., & Leigh, D. (2013). Growth forecast errors and fiscal multipliers. *American Economic Review*, 103(3), 117–120. <https://doi.org/10.1257/aer.103.3.117>
23. Blanchard, O., Leandro, Á., & Zettelmeyer, J. (2019). *Redesigning the EU fiscal rules: From rules to standards*. Peterson Institute for International Economics.
24. Blommestein, H. J., & Hubig, S. (2021). *Fiscal stress in fragile states: The case of Lebanon*. OECD Development Papers.
25. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
26. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

27. Bixi, H. P., & Schick, A. (Eds.). (2002). Government at risk: Contingent liabilities and fiscal risk. World Bank Publications.
28. Brück, T., & Ciccone, A. (2010). International armed conflict and the social contract. American Economic Review: Papers & Proceedings, 100(2), 388–393.
29. Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy. University of Michigan Press.
30. Bryman, A. (2016). Social research methods (5th ed.). Oxford University Press.
31. Cangiano, M., Curristine, T., & Lazare, M. (Eds.). (2013). Public financial management and its emerging architecture. International Monetary Fund.
32. CAPMAS. (2022). Statistical yearbook 2022. Central Agency for Public Mobilization and Statistics (Egypt).
33. Carlin, T. M. (2005). Debating the impact of accrual accounting and reporting in the public sector. Financial Accountability & Management, 21(3), 309–336.
34. Cavanagh, J., Flynn, S., & Lacey, D. (2016). Accrual accounting in the public sector: A roadmap to IPSAS. Public Money & Management, 36(4), 303–310.
35. Central Bank of Egypt. (2023). Annual report 2022/2023. <https://www.cbe.org.eg>
36. Chan, J. L. (2006). IPSAS and government accounting reform in developing countries. Advances in International Accounting, 19, 227–238.

37. CIPFA. (2021). Public financial management: Taking responsibility. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy.
38. CIPFA. (2023). The future role of public auditors. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy.
39. Cottarelli, C., & Schaechter, A. (2010). Long-term trends in public finances in the G-7 economies. IMF Staff Position Note SPN/10/13.
40. Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.
41. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.
42. Dener, C., Watkins, J. A., & Dorotinsky, W. L. (2011). Financial management information systems: 25 years of World Bank experience on what works and what doesn't. World Bank.
43. Deloitte. (2021). Digital public financial management: Rwanda's digital revolution. Deloitte Insights.
44. Deloitte. (2023). Fiscal modernization in MENA: Bridging risk and technology. Deloitte Middle East Public Sector Review.
45. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). The SAGE handbook of qualitative research (4th ed.). SAGE Publications.
46. Diamond, J. (2006). Budget system reform in emerging economies: The challenges and the reform agenda. IMF Occasional Paper No. 245. International Monetary Fund.

47. Diamond, J., & Khemani, P. (2006). Introducing financial management information systems in developing countries. IMF Working Paper No. WP/05/196.
48. EBRD. (2020). Egypt country strategy 2021–2026. European Bank for Reconstruction and Development.
49. Eichengreen, B. (2011). The instability of stability: The international monetary system in the interwar period. International Finance, 14(1), 133–144.
50. El-Erian, M. A. (2016). The only game in town: Central banks, instability, and avoiding the next collapse. Random House.
51. El Said, H., & El Badawi, I. A. (2021). Fiscal reforms and debt sustainability in Egypt. Egyptian Journal of Economic Studies, 66(4), 55–72.
52. EY. (2020). Blockchain in public finance: Realizing transparency and trust. Ernst & Young Global.
53. EY. (2022). AI and predictive analytics in government finance. Ernst & Young Insights.
54. EY. (2023). Egypt's digital audit evolution: Fiscal impact and reforms. Ernst & Young Egypt Public Sector Series.
55. European Court of Auditors. (2020). Performance auditing and fiscal risk: A review of methodologies. Luxembourg: Publications Office of the EU.
56. EUROSAl. (2020). Cooperative audits and peer learning in public sector auditing. European Organisation of Supreme Audit Institutions.

57. Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5th ed.). SAGE Publications.
58. Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). SAGE Publications.
59. Furceri, D., & Zdzienicka, A. (2015). The effects of natural disasters on fiscal sustainability: What does the empirical evidence say? Applied Economics Letters, 22(5), 378–383.
60. GAO. (2019). Fiscal exposure: Improving cost estimates and disclosures. U.S. Government Accountability Office.
61. GAO. (2020). Framework for managing fiscal risk. U.S. Government Accountability Office.
62. GAO. (2021). Audit innovation in times of crisis. U.S. Government Accountability Office Reports.
63. GFSY. (2022). Government finance statistics yearbook 2022. International Monetary Fund.
64. GFSY. (2023). Government finance statistics yearbook 2023. International Monetary Fund.
65. GIZ. (2020). Fiscal transparency and accountability in the MENA region. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
66. GIZ. (2021). Digitalizing Egypt's tax and budget systems. GIZ Egypt.
67. GIZ. (2022). Strengthening audit functions through digital platforms. GIZ Governance Series.

68. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
69. Gupta, S., & Tareq, S. (2008). Mobilizing revenue: Strengthening revenue performance in developing countries. IMF Fiscal Affairs Department Working Paper.
70. Gupta, S., Clements, B., Baldacci, E., & Mulas–Granados, C. (2004). Fiscal policy, expenditure composition, and growth in low-income countries. *Journal of International Money and Finance*, 24(3), 441–463.
71. Gupta, S., Schalkwyk, R., & Arestoff, F. (2020). Smart budgeting in the digital age. IMF Technical Notes and Manuals.
72. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
73. Heald, D., & Georgiou, G. (2011). The macro-fiscal role of the U.K. Whole of Government Account. *Accounting and Business Research*, 41(3), 217–236.
74. Heeks, R. (2020). Digital government for development: Technologies, policies and practices. Development Informatics Working Paper No. 86. University of Manchester.
75. IBM. (2021). How AI and robotic automation transform government finance. IBM Public Sector Reports.
76. IDA Singapore. (2018). Smart Nation Strategy: Transforming Singapore's government digital infrastructure. Infocomm Development Authority.

77. IFAC. (2019). International public sector financial accountability index: 2018 status report. International Federation of Accountants.
78. IFAC. (2020). Public sector accounting for sustainability and resilience. International Federation of Accountants.
79. IFAC. (2022). Harnessing digital tools to support sustainable public finance. International Federation of Accountants.
80. IMF. (2020). Fiscal monitor: Policies for the recovery. International Monetary Fund.
81. IMF. (2021). Article IV Consultation – Arab Republic of Egypt. International Monetary Fund.
82. IMF. (2022). Fiscal transparency evaluations: Egypt. International Monetary Fund.
83. IMF. (2023). Advancing public financial management reforms in Egypt. International Monetary Fund Country Reports.
84. INTOSAI. (2020). Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts. International Organization of Supreme Audit Institutions.
85. INTOSAI. (2021). Strategic priorities for supreme audit institutions in post-pandemic governance. International Organization of Supreme Audit Institutions.