

جامعة المنصورة

كلية الحقوق - الدراسات العليا

قسم القانون العام

تطبيقات على نظام الحوكمة الإدارية في الهيئات الحكومية المصرية والاماراتية: دراسة مقارنة

أعداد الباحثة:

مريم فيصل طالب المصرف

بإشراف

الاستاذ الدكتور / وليد محمد الشناوي

استاذ ورئيس قسم القانون العام

عميد كلية الحقوق - جامعة المنصورة

للعام الدراسي ٢٠٢٤

مقدمة

تُعدّ الحوكمة الإدارية من أهمّ الأسس التي تُبنى عليها الدول الحديثة، حيث تُساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية والشفافية في عمل الهيئات الحكومية. وتُعرف الحوكمة الإدارية بأنها مجموعة من المبادئ والقواعد التي تُنظم عمل الهيئات الحكومية، وتُحدّد مسؤوليات وواجبات كلّ من الموظفين والمدراء، وتُؤمّن بيئة عمل مناسبة تُحقّق أفضل النتائج، وتعتبر الحوكمة الإدارية مفهوماً هاماً في مجال إدارة المؤسسات والمنظمات، حيث تُهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة في عمليات صنع القرار وتنفيذها، وتُجد تطبيقات الحوكمة الإدارية تُبعث إيجابية على الأداء المؤسسي وتعزز الثقة بين الجمهور والمؤسسة، ويعالج البحث تطبيقات الحوكمة الإدارية في جمهورية مصر ودولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يسلط الضوء على الجهود والتقدم المحقّق في تنفيذ مبادئ الحوكمة الإدارية في السياقين.

أهمية البحث

تُكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تُقارن بين تطبيقات نظام الحوكمة الإدارية في الهيئات الحكومية المصرية والإماراتية، حيث تُعد الحوكمة الإدارية أحد العناصر الأساسية لتحقيق الشفافية، والمساءلة، والكفاءة في إدارة الموارد العامة وتعزيز الثقة بين المؤسسات الحكومية والمواطنين. تأتي أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب تُسلط الضوء على الآتي:

- **تحديد مستويات تطبيق الحوكمة الإدارية:** من خلال مقارنة تطبيقات نظام الحوكمة في الهيئات الحكومية بكل من مصر والإمارات، يُمكن تحديد مدى فاعلية هذه التطبيقات ومستويات النضج المتعلقة بها في كل دولة.
- **التعرف على نقاط القوة والضعف:** الدراسة تُمكن من تحليل وتقييم نقاط القوة والضعف في نظام الحوكمة الإدارية بالمقارنة بين الدولتين، ما يُسهم في تحديد الفجوات والتحديات التي تواجه كل دولة.
- **تبادل الخبرات وأفضل الممارسات:** من خلال الدراسة المقارنة، يُمكن تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين مصر والإمارات في مجال الحوكمة الإدارية، ما يُعزز من فرص التطوير والتحسين.

مشكلة البحث

مشكلة البحث في هذه الدراسة تركز على تحديد وتحليل التحديات التي تواجه تطبيق نظام الحوكمة الإدارية في الهيئات الحكومية المصرية والإماراتية، مع التركيز على أربعة جوانب رئيسية تمثل العقبات الأساسية أمام التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة، وهي: ضعف الوعي بمفهوم الحوكمة الإدارية، البنية التحتية، الموارد المالية، والموارد البشرية.

• **ضعف الوعي بمفهوم الحوكمة الإدارية:** يعتبر الوعي بأهمية الحوكمة الإدارية ومبادئها الأساسية عنصراً حيوياً لضمان تطبيقها بشكل فعال، النقص في الوعي بهذه المبادئ بين الموظفين والمدراء يُمكن أن يؤدي إلى تحديات في تبني وتنفيذ السياسات والإجراءات الخاصة بالحوكمة.

• **ضعف البنية التحتية:** البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام الحوكمة الإدارية تشمل تكنولوجيا المعلومات، الأنظمة الإلكترونية للإدارة، وغيرها من الموارد الضرورية، نقص هذه البنية التحتية يعيق القدرة على تطبيق الحوكمة بشكل فعال ويحد من تحقيق الشفافية والمساءلة.

• **ضعف الموارد المالية:** تحتاج الهيئات الحكومية إلى موارد مالية كافية لتطوير وتنفيذ نظام الحوكمة الإدارية. هذا يشمل التمويل لتحسين البنية التحتية، تدريب الموظفين، وتطوير الأنظمة. نقص الموارد المالية يُعد عائقاً كبيراً أمام القدرة على تحقيق هذه الأهداف.

• **ضعف الموارد البشرية:** الحاجة إلى كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تعتبر من العوامل الرئيسية لنجاح تطبيق الحوكمة الإدارية. ضعف الموارد البشرية، سواء من حيث الكم أو الكفاءة، يُعيق القدرة على تنفيذ وصيانة نظم الحوكمة بشكل فعال.

تُظهر هذه التحديات الحاجة الماسة لتطوير استراتيجيات شاملة تتناول هذه القضايا على نحو متكامل، وتعزيز الجهود المشتركة بين الجهات الحكومية في كل من مصر والإمارات للتغلب على هذه العقبات وتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية.

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مفهوم نظام الحوكمة الإدارية.
- تحليل تطبيقات نظام الحوكمة الإدارية في الهيئات الحكومية المصرية.

- تحليل تطبيقات نظام الحوكمة الإدارية في الهيئات الحكومية الإماراتية.
- مقارنة تطبيقات نظام الحوكمة الإدارية في الهيئات الحكومية المصرية والإماراتية.
- تقديم توصيات لتحسين تطبيقات نظام الحوكمة الإدارية في كلٍّ من مصر والإمارات العربية المتحدة.

منهجية الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث ستقوم الباحثة بجمع البيانات من خلال المراجع والمصادر الثانوية، مثل الكتب والمجلات والدراسات والتقارير الصادرة عن الهيئات الحكومية المصرية والإماراتية، كما ستقوم الباحثة بإجراء مقارنات بين تقارير الحوكمة المنشورة من الهيئات الحكومية في كلٍّ من مصر والإمارات العربية المتحدة، ودراسة كيفية تطبيقها وانزالها على أرض الواقع.

خطة الدراسة

المبحث الأول: تطبيق الحوكمة الادارية في جمهورية مصر

المطلب الأول: بدايات الحوكمة الإدارية في مصر

المطلب الثاني: آليات تطبيق الحوكمة في مصر

المبحث الثاني: تطبيق الحوكمة الادارية في دولة الامارات العربية المتحدة

المطلب الأول: بدايات الحوكمة الإدارية في دولة الإمارات

المطلب الثاني: آليات تطبيق الحوكمة في الإمارات

الخاتمة

المبحث الأول: تطبيق الحوكمة الادارية في جمهورية مصر

تعد جمهورية مصر العربية إحدى الدول التي أدركت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في بناء مستقبل مستدام ومستقر للمجتمع. إن فهم بدايات وآليات تطبيق الحوكمة الإدارية في مصر يُعدُّ أمراً بالغ الأهمية للباحثين والمهتمين بالشؤون السياسية والإدارية في هذه الدولة العريقة.

• **المطلب الأول: بدايات الحوكمة الإدارية في مصر:** يشكل هذا المطلب نقطة البداية الأساسية لفهم كيفية تطور مفهوم الحوكمة الإدارية في مصر. سيتناول هذا المطلب الجهود التي بذلتها الحكومة المصرية في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية خلال السنوات الأولى لقيام الجمهورية، وكيف تطوّرت هذه المبادئ على مر الزمن. سيتم استعراض السياق التاريخي والاجتماعي الذي أدى إلى تبني مصر لمبادئ الحوكمة الإدارية وكيفية تأثير هذه الجهود على المؤسسات الحكومية والاقتصاد المصري.

• **المطلب الثاني: آليات تطبيق الحوكمة في مصر:** يتناول هذا المطلب الآليات والأساليب التي تم اعتمادها في مصر لتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية. سيُسلط الضوء على السياسات والقوانين التي تم وضعها لتحقيق الشفافية والمساءلة في مؤسسات الدولة المصرية. وقد اختارت الباحثة البنك المركزي المصري وصندوق مصر السيادي كأبرز النماذج التي طبقت الحوكمة الإدارية، وذلك لدراساتها كنماذج من جمهورية مصر العربية.

المطلب الأول: بدايات الحوكمة الإدارية في مصر

إن الاهتمام وجد صداه الكبير في جمهورية مصر العربية، وبمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية وزارة التجارة الحالية ففي العام ٢٠٠١، قدمت الوزارة برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات وبوضع الإطار التشريعي المنظم الذي حرص

عليه المشرع المصري في تنظيم رقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل سوق حر وبالفعل تم تقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات^(١).

اعد البنك الدولي، وبالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية والمهتمين بالشأن الاقتصادي والقانوني أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر^(٢)، وكان ذلك التقرير يشير إلى العديد من النواحي الايجابية والممارسات السليمة، ولكن من ناحية أخرى كان هنالك العديد من البنود تحتاج إلى تغيير لدرء بعض الممارسات السلبية. فبالنسبة إلى الممارسات الايجابية يلاحظ أن القانون يكفل أصحاب الحقوق الأساسية لحملة الأسهم، كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة، ويحمي القانون أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال كما أن معايير المصري المحاسبة والمراجعة المصرية تطابق العديد من المعايير الدولية. أما الممارسات السلبية، فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها الإفصاح عن هياكل

(١) عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات: دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض - المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢م، ص ١٠٠.

(٢) في عام ٢٠٠١، بدأت مصر اهتمامها بالحوكمة بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية (وزارة التجارة حالياً). لاحظت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي تبنته مصر في التسعينيات لم يحقق النتائج المرجوة، وأن ذلك يرجع جزئياً إلى ضعف الحوكمة في القطاع العام. وبناءً على هذه الملاحظة، طلبت مصر من صندوق النقد الدولي تقييم مدى تطبيق معايير الحوكمة في مصر. كانت مصر أول دولة عربية يتم تقييمها من قبل صندوق النقد الدولي في مجال الحوكمة. وفي عام ٢٠٠١، أجرى صندوق النقد الدولي (IMF) تقييماً لممارسات الحوكمة في مصر. كان التقييم جزءاً من مبادرة أوسع نطاقاً من قبل صندوق النقد الدولي لتقييم ممارسات الحوكمة في البلدان الأعضاء. ووجد التقييم أن مصر حققت بعض التقدم في مجال الحوكمة، لكن لا يزال هناك مجالاً للتحسين. حدد التقييم المجالات التالية للتحسين: الشفافية كان هناك نقص في الشفافية في صنع القرار الحكومي. المساءلة: لم تكن هناك مساءلة كافية عن أداء الحكومة. مكافحة الفساد: كانت هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود لمكافحة الفساد. سيادة القانون: لم تكن سيادة القانون راسخة بقوة.

الملكية القديمة والهياكل المستترة والمتداخلة ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغيرها وكذلك يجب تدعيم ممارسات المراجعة السليمة وتطوير مجلس الإدارة^(٣).

وأصدر المشرع المصري مجموعة من القرارات المنظمة للعمل بحوكمة الشركات منها:

- أولاً: دليل قواعد حوكمة الشركات الصادر بموجب قرار وزير الاستثمار رقم ٣٣٢ لسنة ٢٠٠٥، وتسري أحكام هذا القرار بموجب المادة (١٠١) منه على الشركات الخاصة المقيدة في بورصة الأوراق المالية وكذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شركة مساهمة ويمكن الاسترشاد بها للشركات الأخرى المقيدة في البورصة أيضاً. القواعد الواردة في هذا الدليل هي استرشادية ولا تحمل أي صفة للإلزام القانوني للشركات ويعد هذا الدليل المحاولة الأولى لتطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصر، وهو مشتق عامة من المبادئ الأساسية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بشأن حوكمة الشركات^(٤).
- ثانياً: أعدت الهيئة العامة مشروع سنة ٢٠٠٦ لسوق المال في مصر القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المقيدة ببورصتي القاهرة والإسكندرية والمراد منهما أن تكون خطوه عملية واضحة لتطوير مبادئ حوكمة الشركات في إطار قانوني ملزم لجميع الشركات المقيدة في سوق المال.
- ثالثاً: قرار الهيئة العامة لسوق المال المصري رقم ١١ لسنة ٢٠٠٧ والذي يعتبر نموذجاً متقدماً في بناء النظام القانوني، والأوضاع التي رتبها من جزاءات على الشركات المعرفة وهي قواعد تنفيذية لحوكمة الشركات العامة في مجال الأوراق المالية وغير مقيدة في البورصة. حيث نصت المادة الأولى منه على انه "على الشركات العامة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة الالتزام بالقواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المرفقة بهذا

(٣) رضوان هاشم حمدون عثمان، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠١٧م، ص ٥٥ وما بعدها.

(٤) عصام مهدي عابدين وأحمد عبد العزيز الكشواني، حوكمة الشركات والبنوك في مصر ودولة الامارات العربية المتحدة، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠٢٢م، ص ٩٩.

القرار كأحد متطلبات استمرار ترخيص مزاولة النشاط" كما نصت المادة الثانية منه على انه "تلتزم الشركات العامة في مجال الأوراق المالية بتوفيق أوضاعها وفقاً لأحكام هذه القواعد خلال ستة أشهر من تاريخ العمل بها...."^(٥)، وتنقسم هذه القواعد الواردة في هذا القرار إلى ثمانية أقسام تنظم الأوضاع المختلفة للشركة وتضع الجزاءات العامة لتطبيقها قانوناً.

• رابعاً: وفي عام ٢٠١١ قام مركز المديرين المصري بتعديل دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية لعام ٢٠٠٥. حيث قررت هذه القواعد ان تقوم الشركات بتطبيق كل القواعد الواردة بالدليل، فإن لم تستطيع الشركات تطبيق بعض القواعد لأي سبب من الاسباب فعليها تبرير ذلك. وعلى كل شركة ان تعد جدولاً بكل قواعد الحوكمة تبين من خلاله القواعد التي تطبقها واسباب عدم الالتزام ببعضها وما إذا كانت لدى الشركة خطة مستقبلية للتطبيق وان تقوم الشركة بالإفصاح على موقعها الإلكتروني والتقرير السنوي لها^(٦).

وتعد مصر أول دولة في المنطقة تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة والتي تؤدي إلى الشفافية مما يساعد على جذب استثمارات سواء كانت محلية أو أجنبية. وبناء على ما تقدم يتضح ان جمهورية مصر العربية تعمل على تطوير الأدوات والمؤسسات اللازمة لتنفيذ مبادئ الحوكمة السليمة.

المطلب الثاني: آليات تطبيق الحوكمة في مصر

سوف نتناول الباحثة آليات تطبيق الحوكمة في مصر وذلك من خلال عرض نماذج تطبيقية للحوكمة الإدارية في جمهورية مصر العربية، وسوف نتناول الباحثة تطبيقات الحوكمة الإدارية في

(٥) قرار مجلس إدارة الهيئة رقم ١١ لسنة ٢٠٠٧ بشأن القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة.

(٦) الدليل المصري لحوكمة الشركات، الصادر عن مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية، الإصدار الثاني، فبراير ٢٠١١م.

البنك المركزي المصري كونه هيئة حكومية، بالإضافة الى الصندوق السيادي المصري ومن ثم تقارن بين تطبيقات الحوكمة الإدارية بين المؤسستين.

أولاً: الحوكمة الإدارية في البنك المركزي المصري

البنك المركزي المصري هو أحد الأجهزة الرقابية المستقلة التي نص عليها الدستور^(٧)، وله شخصية اعتبارية عامة، ويتمتع بالاستقلال الفني والمالي والإداري، ويهدف إلى سلامة النظام النقدي والمصرفي واستقرار الأسعار في إطار السياسة الاقتصادية العامة للدولة، وذلك طبقاً لما قرره الدستور وقانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠. هذا الجزء من الموقع الإلكتروني يسلط الضوء على الاختصاصات والأهداف الرئيسية للبنك وبعض الأعمال التي يقوم بها لتحقيقها، في حين توفر أجزاء أخرى من الموقع الإلكتروني مزيد من المعلومات حول كل أنشطة البنك^(٨).

تتضمن اختصاصات البنك المركزي العديد من المهام الرئيسية، مثل إصدار النقد وإدارته، ووضع السياسة النقدية وتنفيذها، وتنظيم سوق الصرف الأجنبي ورقابته، والرقابة والإشراف على وحدات الجهاز المصرفي، وإدارة الأزمات المصرفية وتسوية أوضاع البنوك المتعثرة، وبالإضافة

(٧) دستور جمهورية مصر العربية وفقاً للتعديلات الدستورية التي أدخلت عليه في ٢٣ أبريل ٢٠١٩، المادة ٢١٥ نصت على "يحدد القانون الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية. وتتمتع تلك الهيئات والأجهزة بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال الفني والمالي والإداري، ويؤخذ رأيها في مشروعات القوانين، واللوائح المتعلقة بمجال عملها. وتعد من تلك الهيئات والأجهزة البنك المركزي والهيئة العامة للرقابة المالية، والجهاز المركزي للمحاسبات، وهيئة الرقابة الإدارية". المادة ٢٢٠ نصت على "يختص البنك المركزي بوضع السياسات النقدية والائتمانية والمصرفية، ويشرف على تنفيذها، ومراقبة أداء الجهاز المصرفي، وله وحده حق إصدار النقد، ويعمل على سلامة النظام النقدي والمصرفي واستقرار الأسعار في إطار السياسة الاقتصادية العامة للدولة، على النحو الذي ينظمه القانون. المادة ٢٢١ تختص الهيئة العامة للرقابة المالية بالرقابة والإشراف على الأسواق والأدوات المالية غير المصرفية، بما في ذلك أسواق رأس المال وبورصات العقود الآجلة وأنشطة التأمين، والتمويل العقاري، والتأجير التمويلي، والتخصيم والتوريق، وذلك على النحو الذي ينظمه القانون".

(٨) البنك المركزي المصري، <https://www.cbe.org.eg/>، تاريخ الزيارة: ٢٠٢٣/٩/١٣.

إلى ذلك، يقوم البنك المركزي بحفظ احتياطات الدولة من الذهب والنقد الأجنبي وإدارتها، ويؤدي دور المستشار المالي للحكومة. كما يقوم البنك بحصر ومتابعة المديونية الخارجية على الحكومة والهيئات العامة والشركات العامة والقطاع الخاص. يعمل البنك المركزي أيضاً على حماية حقوق عملاء الجهات المرخص لها وتسوية المنازعات ذات الصلة، وحماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية^(٩).

المراجعة الداخلية

قسم المراجعة الداخلية في البنك المركزي المصري يقدم تقييماً مستقلاً وموضوعياً واستشارات لتحسين الأنشطة والعمليات، مساهماً في تحقيق أهداف البنك. يعتمد القسم على أساليب موضوعية لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة والحوكمة. يعمل القسم بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية، يتبع توجيهات اللجنة المراجعة، ويسعى لتنفيذ المعايير الدولية المحددة من قبل معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية. القسم يُقيم من قبل جهات خارجية معتمدة كل خمس سنوات، ويدير أمن المخاطر المركزية وأمن المعلومات، ويسهم في الحفاظ على سمعة البنك ويعمل على تحقيق فاعلية الإدارة ونظم الرقابة وإدارة المخاطر. يحمي سلامة المركز المالي للبنك من خلال إدارة ومعالجة جميع أنواع المخاطر بالتعاون مع الإدارات الأخرى. القسم يؤكد على أهمية دوره المستقل في مراقبة كفاءة إدارة المخاطر في أنشطة البنك المتنوعة ويشرف على الأنشطة ذات الطبيعة الخاصة. كما يسعى لتحقيق مبدأ الشفافية والإفصاح عن طريق تقديم تقارير دورية للإدارة العليا ولجنة المراجعة والمخاطر، تكشف عن المخاطر الحالية والمستقبلية وتوصي بالإجراءات التصحيحية المناسبة. القسم يتبع إطار عمل مرن يتناسب مع أنشطة البنك المختلفة، ويتضمن إجراءات محددة للتعامل مع الأنشطة الجديدة والمعاملات الاستثنائية^(١٠).

(٩) الحوكمة في البنك المركزي المصري، <https://www.cbe.org.eg/ar/governance>، تاريخ الزيارة: ٢٠٢٣/٩/١٤.

(١٠) محمود حامد محمود، اقتصاديات البنوك والأسواق المالية، دار حميثرا للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠١٧م، ص ١٠٨.

الإدارة العليا للبنك هي المسؤولة عن تحديد درجة تقبل المخاطر وتوزيعها بين القطاعات المعنية. يُعدّ قسم إدارة المخاطر المركزية وأمن المعلومات من الجهات المسؤولة عن تطبيق الإجراءات اللازمة للحد من مخاطر الائتمان والتشغيل والسوق، بالإضافة إلى استمرارية العمل وأمن المعلومات. تم وضع سياسات خاصة لإدارة كل نوع من تلك المخاطر، مع المراقبة المستمرة والتحليل والتصدي لها، لضمان الالتزام بالمعايير الدولية والمحلية وتحقيق إدارة مثلى للمخاطر.

إدارة المخاطر والمعلومات

تم إنشاء قسم إدارة المخاطر المركزية وأمن المعلومات في البنك المركزي المصري في أبريل ٢٠١٠، ويتخذ هذا القسم العديد من الإدارات والأقسام الفعّالة لضمان تحقيق أهداف البنك والحفاظ على سمعته. إليك نظرة عن كثب على الأقسام الرئيسية التي يضمها:

- **مخاطر التشغيل:** يُعنى هذا القسم بإدارة وتقدير جميع المخاطر التي قد تؤثر على أداء البنك. يتبع القسم سياسات وإجراءات صارمة للتعرف على المخاطر الناتجة عن العمليات والأفراد والأنظمة الإلكترونية ويعمل على تحديدها وتقييمها والحد منها^(١١).
- **مخاطر المشروعات:** يهدف هذا القسم إلى ضمان أن تكون جميع المشروعات التي يتولاها البنك مستدامة وفعّالة. يُجري القسم تحليلاً دقيقاً للمخاطر المالية والتشغيلية ويعمل على تقديم التوجيهات والإرشادات للحفاظ على استقرار المشروعات وضمان تحقيق أهدافها^(١٢).
- **مخاطر الائتمان:** يُعنى هذا القسم بتقدير ومراقبة المخاطر المتعلقة بالعمليات المصرفية والمعاملات المالية وتحديد الحدود الائتمانية للمؤسسات المالية التي يتعامل معها البنك. يُجري

(١١) صادق راشد الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي: المصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٢٢م، ص ٢٨.

(١٢) جوناثان روفيد، إدارة مخاطر الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، ٢٠٢٠م، ص ٢٣.

القسم دراسات دقيقة للوضع الاقتصادي والمالي للدول والمؤسسات المالية لضمان سلامة العمليات المصرفية^(١٣).

- إدارة السياسات والإجراءات: يُعنى هذا القسم بتطوير وتحديث السياسات والإجراءات التي يجب أن تتبعها جميع الأقسام والموظفين في البنك. يتمثل دوره في توجيه العمليات وضمان الامتثال لأحدث المعايير الدولية والمحلية^(١٤).
- متابعة الالتزام والتقارير: يُعنى هذا القسم بمتابعة الامتثال للسياسات والإجراءات وإعداد التقارير المناسبة للإدارة العليا للبنك. كما يُركز القسم على تحليل البيانات ورصد النتائج للحفاظ على الامتثال المستمر والجودة في الأداء.
- التوعية والتدريب: يُعنى هذا القسم بتعزيز الوعي بالمخاطر وضمان أن الموظفين في البنك يفهمون تماماً التحديات والمتطلبات المتعلقة بإدارة المخاطر. يُقدم القسم دورات تدريبية دورية وجلسات توعية للموظفين لضمان أنهم على دراية بأحدث الممارسات والسياسات^(١٥).

كل هذه الأقسام تعمل بشكل متكامل لضمان الحد الأدنى للمخاطر والحفاظ على سمعة البنك واستقراره المستدام.

(١٣) محمد الفاتح محمود المغربي، حوكمة الشركات، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة - مصر، ٢٠٢٠م، ص ٩٧. وعصام مهدي عابدين وأحمد عبد العزيز الكشواني، مرجع سابق، ص ٦٥٩.

(١٤) ريهام ممدوح شلبي، حوكمة الشركات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٢٣م، ص ٩٢.

(١٥) كريم عادل عبيد، استراتيجيات الحوكمة الرقمية وتطبيقاتها الذكية، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة - مصر، ٢٠٢٣م، ص ٢٥٩.

تنفيذ ومتابعة الائتمان

تكمن روح الإدارة العامة لتنفيذ ومتابعة الائتمان في تحقيق كفاءة متميزة في تنفيذ العمليات الائتمانية، وضمان اكتمال عمليات القياس والمراقبة، مع الالتزام الشديد بوجود ضوابط فعّالة لإدارة مخاطر الائتمان، وذلك وفقاً لأعلى معايير الممارسات الدولية في إطار إدارة مخاطر المؤسسة. يُضمن هذا النهج وجود مراقبة كاملة وإعداد تقارير دقيقة، بالإضافة إلى تنفيذ الإجراءات التصحيحية الملائمة. وتشمل مسؤوليات الإدارة رصد استخدامات الحدود الائتمانية المعتمدة من قبل القطاعات والإدارات ذات الصلة بالبنك، والإبلاغ عن أي تجاوزات قد تحدث لهذه الحدود إلى وكيل المحافظ ووكيل المحافظ المساعد لقطاع إدارة المخاطر المركزية وأمن المعلومات، ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والضوابط اللازمة ضمن هذا السياق. كما تركز الإدارة على رصد ومراقبة التزام المؤسسات المالية بعمليات التداول المرتبطة بالأوراق المالية الأجنبية، وذلك من خلال المؤسسات المالية المصرفية وغير المصرفية التي تشغل في مجال تداول هذه الأوراق والتي يتم الموافقة عليها مسبقاً. وتتأكد الإدارة أيضاً من استيفاء جميع الموافقات المطلوبة للحدود الائتمانية من خلال لجنة الائتمان بالبنك المركزي، وفقاً للنصوص القانونية وسياسة مخاطر الائتمان التابعة للبنك^(١٦).

وبالإضافة إلى ذلك، تتابع الإدارة تطورات استثمارات البنك المركزي في رؤوس الأموال المتاحة في المؤسسات المالية الدولية والشركات التابعة والشقيقة، وتحقق من استيفاء الموافقات الضرورية في هذا السياق، مع التأكيد على تداول هذه المعلومات بشكل دقيق في القوائم المالية للبنك المركزي المصري. ولا تقتصر جهود الإدارة على متابعة التطورات في مبادرات البنك المركزي

(١٦) عصام مهدي عابدين، موسوعة البنوك: الجزء الثاني، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠٢٢م،

المصري لدعم الاقتصاد المصري فحسب، بل تحرص أيضاً على رصد تأثيرات تلك المبادرات على القوائم المالية للبنك المركزي، وتقديم تقارير شاملة للإدارة العليا بالبنك^(١٧).

مخاطر السوق

تتجسد مهمة إدارة مخاطر السوق في الحفاظ على امتثال إدارات وقطاعات البنك المعنية للمعايير والضوابط المعتمدة من قبل لجنة الاستثمار وأسواق رأس المال بالبنك المركزي المصري. تقوم الإدارة بتحليل المخاطر المحتملة باستخدام أدوات تحليل مالي متطورة تستند إلى قرارات لجنة بازل والتي تهدف إلى مراقبة وتقييم مخاطر السوق. تتخذ الإدارة إجراءات تصعيدية وفقاً للمصفوفة المعتمدة في سياسة إدارة مخاطر السوق بالبنك المركزي، بهدف تسليط الضوء على هذه المخاطر وتقليل المخاطر المحتملة والتكاليف المرتبطة بتقلبات السوق العالمية والمحلية. يهدف هذا النهج إلى جعل البنك المركزي جاهزاً لاستيعاب أي اضطرابات محتملة أو أزمات مالية تتعلق بتحركات السوق، وبالتالي الحفاظ على سلامة الاحتياطي النقدي الأجنبي^(١٨).

وتُركز إدارة مخاطر السوق على مراقبة أسعار العائد السوقي وحساسية محافظ الاستثمار للتغيرات في معدلات العائد السوقي. كما تراقب المعايير المستخدمة في الاستثمار ومخاطر التركيز وتخصيص العملات والتعرض للأصول المرتبطة بالاحتياطيات الدولية، وذلك وفقاً للضوابط المعتمدة لفترات الاسترداد.

وتعمل الإدارة على تحديد وتقييم وقياس مخاطر تقلبات السوق العالمية والمحلية التي تنشأ نتيجة للتغيرات في مستويات أسعار الفائدة وصرف العملات الأجنبية وأسعار السلع والأسهم والأوراق المالية الأخرى. يتم ذلك من خلال متابعة الانحرافات عن المعايير المتعلقة بالعوامل التي تؤثر في الاحتياطي النقدي الأجنبي، وتقدير المخاطر المحتملة واتخاذ التدابير اللازمة للحد منها. يشتمل هذا

(١٧) صلاح الدين حسن السيسي، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية: الجزء الثاني، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، ٢٠١١م، ص ٣٨٧.

(١٨) عصام مهدي عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك: الجزء الثاني، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠٢١م، ص ٣٥٤.

على التداول ضمن الحدود والمستويات المسموح بها من لجنة الاستثمار وأسواق رأس المال والمعتمدة من مجلس إدارة البنك المركزي المصري. الإدارة تشارك في وضع السياسات الاستثمارية وتقديم الرأي الفني بهذا الشأن للمساهمة في الحد من المخاطر المرتبطة بالمعاملات الاستثمارية وعملياتها في مختلف المجالات، بالإضافة إلى متابعة الالتزام بالحدود الائتمانية والضوابط الاستثمارية.

ويتم متابعة أداء المحافظ الاستثمارية وفقاً لأحدث التقنيات المستخدمة في مجال التحليل، مما يشمل احتساب معدل القيمة المعرضة للمخاطر (VAR) ومعدل المخاطر طبقاً للفترة الزمنية (Duration)، بالإضافة إلى الامتثال للحدود الائتمانية والضوابط الاستثمارية المعتمدة. يعتمد البنك المركزي المصري على سياسة استثمارية محتفظة، حيث تقتصر الاستثمارات على الأصول المالية عالية الجودة وذات المخاطر المنخفضة، وتشرط أن تكون تلك الأوراق المالية مقيمة على الأقل من قبل وكالتين من وكالات التصنيف الائتماني الكبرى وفقاً للسياسة الاستثمارية المعتمدة^(١٩).

استمرارية العمل

يُمارس البنك المركزي المصري أحدث المعايير والممارسات الدولية في مجال استمرارية الأعمال وفقاً للمعيار الدولي ISO 22301، حيث تم إنشاء نظام متكامل لاستمرارية العمل يشمل وضع خطط استباقية وتفاعلية لتعزيز قدرة البنك على استئناف جميع الأنشطة والعمليات الجوهرية خلال الأزمات وفي حالات الطوارئ، مما يقلل من مخاطر الحوادث غير المتوقعة والاضطرابات التشغيلية. يهدف النظام إلى تحديد الأنشطة والعمليات الجوهرية التي يقدمها البنك المركزي للبنوك والحكومة والهيئات الاقتصادية، مما يضمن استمرارية عملها وحماية سمعة البنك المركزي^(٢٠).

(١٩) محمد غياث شيخة، الاستثمار المبادئ - الأدوات - المخاطر - التقييم، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق - سوريا، ٢٠٢٢م، ص ١٢٤.

(٢٠) ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة - مصر، ٢٠١٤م، ص ١٨.

ويتم مراجعة واختبار خطط استمرارية الأعمال بانتظام وفقاً للسيناريوهات المعتمدة بالبنك للتحقق من فعاليتها وكفاءتها، وضمان توافقها مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية وأي تغيرات في طبيعة الأعمال. تمنح شهادة الأيزو ISO 22301:2019 التي حصل عليها البنك المركزي المصري في مجال استمرارية الأعمال الاعتراف بجهوده وإجراءاته لضمان استمرارية جميع أنشطته والعمليات الجوهرية والخدمات المصرفية بالكفاءة والجودة المطلوبة خلال الأزمات وحالات الطوارئ. وهذا يعكس التزام البنك بتحقيق الاستقرار المصرفي وزيادة الثقة في الوفاء بالتزاماته المحلية والدولية.

أمن المعلومات

نظراً لأهمية أمن المعلومات، يسعى البنك المركزي المصري بجدية لتوفير المتطلبات الأمنية اللازمة لحماية أصوله المعلوماتية. يتبنى البنك معايير دولية صارمة ويتبع القوانين واللوائح المنظمة المتعلقة بأمن المعلومات بهدف الحفاظ على سرية المعلومات واستمرارية توافرها للمستخدمين المصرح لهم. يهدف ذلك إلى إنشاء بيئة عمل آمنة تساهم في تحقيق استراتيجية وأهداف البنك المركزي وتتوافق مع أهداف الدولة والتنمية المستدامة^(٢١). تتضمن جهود البنك في مجال أمن المعلومات:

- إرساء أسس "حوكمة أمن المعلومات" لوضع استراتيجية متكاملة لتعزيز البيئة الآمنة للمعلومات بالبنك.
- تطوير وصيانة واستدامة سياسات ومعايير وإجراءات أمن المعلومات لإدارة جميع المخاطر وفقاً لحدود المخاطر المقبولة للبنك.
- إدارة مركز العمليات الأمنية بالبنك والمتابعة الدقيقة لجميع المشاريع المتعلقة بأمن المعلومات والإشراف عليها، لضمان المراقبة المستمرة لشبكات البنك المركزي.

(٢١) عصام مهدي عابدين، موسوعة البنوك: الجزء الثالث، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠٢٢م،

- تحقيق التنسيق الفعال بين كافة المستويات الإدارية بالبنك، وذلك من خلال تطبيق أفضل المعايير الدولية والممارسات المعتمدة عالمياً، والتي تهدف إلى الحفاظ على الأصول المعلوماتية وحمايتها من المخاطر المحتملة. تتم هذه العملية عبر إدارة مخاطر أمن المعلومات بهدف الحد من هذه المخاطر وتوفير الضوابط ووسائل مراقبتها.
- توعية موظفي البنك المركزي بأدوارهم ومسؤولياتهم في حماية المعلومات والبيانات، والحفاظ على سرية المعلومات واستمرارية توافرها وسلامتها. يتضمن ذلك رفع مستوى الوعي لديهم بالمخاطر والتهديدات المصاحبة للتطور السريع في استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء أعمالهم وتحقيق استراتيجية البنك المركزي نحو تقديم خدماته ومعاملاته المالية بشكل إلكتروني^(٢٢).
- إمداد الإدارة العليا للبنك بكافة المستجدات والتقارير الخاصة بتطورات "أمن المعلومات" لضمان تحقيق الأمان المعلوماتي في البنك المركزي والحفاظ عليه.

إدارة الالتزام

هي إدارة داخلية مستقلة تتبع لوكيل المحافظ المسؤول عن قطاع المراجعة الداخلية. تقوم إدارة الالتزام بتنفيذ الضوابط الرقابية وتعزيز نظم الرقابة الداخلية وفقاً لأحكام قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب رقم (٨٠) لسنة (٢٠٠٢) وتعديلاته^(٢٣). تتولى الإدارة تنفيذ متطلبات وحدة

(٢٢) حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٢٠م، ص٣٢٣.

(٢٣) قانون مكافحة غسل الأموال الصادر بقانون رقم ٨٠ لسنة ٢٠٠٢ والمعدل بالقانون رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٢٢ المادة (٣) نصت على "تنشأ بالبنك المركزي المصري وحدة مستقلة ذات طابع خاص لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب تمثل فيها الجهات المعنية، وتتولى الاختصاصات المنصوص عليها في هذا القانون. ويكون للوحدة مجلس أمناء يرأسه أحد الخبراء القضائية الذي لا تقل مدة خبرته عن خمسة عشر عاماً في محكمة النقض أو إحدى محاكم الاستئناف، وعضوية كل من: ممثل عن النيابة العامة، يختاره النائب العام. نائب محافظ البنك المركزي يختاره المحافظ. نائب رئيس الهيئة العامة للرقابة المالية، يختاره رئيس الهيئة. رئيس هيئة مستشاري مجلس الوزراء. ممثل الاتحاد بنوك مصر يرشحه الاتحاد. خبير في الشؤون الاقتصادية يختاره رئيس مجلس الوزراء. المدير التنفيذي

مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، بما في ذلك قواعد التعرف على الهوية وإجراءات الإبلاغ عن العمليات المشتبه فيها بشكل عام. كما تشمل مسؤولياتها الاحتفاظ بالمستندات والسجلات، وتدريب الموظفين بشكل شامل، والتحقق من أية تداخلات محتملة للمصالح والإبلاغ عنها داخلياً. تقوم الإدارة برفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة^(٢٤).

ثانياً: الحوكمة الإدارية في صندوق مصر السيادي

تأسس صندوق مصر السيادي عام ٢٠١٨ كصندوق استثمار خاص "بموجب قانون رقم ١٧٧ لعام ٢٠١٨"^(٢٥)، لخلق شراكات مع المستثمرين المحليين والأجانب من القطاع الخاص من خلال تصميم منتجات استثمارية فريدة من نوعها عن طريق الاستغلال الأمثل للأصول المملوكة للدولة. وكما دأب المصريون القدماء على حفظ كل ما هو ثمين ونفيس في المعابد الحصينة والقلاع، فإن صندوق مصر السيادي اليوم هو بمثابة معبد مصر الحديثة ومركز استثماراتها حيث أكثر ركائزها الاقتصادية قوة والتي تعمل على النهوض بالاقتصاد. يعمل صندوق مصر السيادي على جذب الاستثمارات من خلال تطبيق استراتيجيات استثمارية متعددة القطاعات تمكنه من دعم النمو الاقتصادي للبلاد والمساهمة في تنفيذ الإصلاحات الهيكلية والتي تهدف إلى تعزيز دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة الشاملة وفقاً لأهداف "رؤية مصر ٢٠٣٠". ومن خلال هذا النهج الاستثماري متعدد القطاعات، يسعى الصندوق إلى إثراء مقدرات الدولة والحفاظ على ثروتها

لوحة غسل الأموال. ويلحق بها عدد كاف من الخبراء من أعضاء السلطة القضائية، والمتخصصين في المجالات المتعلقة بتطبيق أحكام هذا القانون وتزود بمن يلزم من العاملين المؤهلين والمدربين. ويصدر لتشكيل مجلس الأمناء وتعيين رئيسه قرار من رئيس الجمهورية ويحدد القرار نظام عمل مجلس الأمناء واختصاصاته ونظام إدارة الوحدة، وذلك دون التقيد بالنظم والقواعد المعمول لها في الحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام".

(٢٤) عصام مهدي عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك: الجزء الثاني، مرجع سابق، ص ٢٣٨.

(٢٥) القانون رقم ١٧٧ لسنة ٢٠١٨ بإنشاء صندوق مصر، المنشور بالجريدة الرسمية، العدد ٣٣ مكرر (أ)، ١٨ أغسطس سنة ٢٠١٨م. بهدف المساهمة في التنمية الاقتصادية المالية لمصر من خلال إدارة الأموال والأصول المملوكة أو المنقولة له وكذلك الاستثمار في العديد من الأنشطة الاقتصادية المختلفة. يبلغ رأس مال الصندوق حوالي ١٢,٧ مليار دولار أمريكي. وأصول تُقدر بحوالي ٦٣٧ مليون دولار أمريكي.

المتملة في طبيعتها وتاريخها وعراقتها ومواهب كوادرها البشرية، ليصبح بذلك بوابة العبور للحياة العصرية في مصر^(٢٦).

مبادئ الحوكمة في صندوق مصر السيادي

يعتمد صندوق مصر السيادي إطار حوكمة محكم يهدف إلى ضمان الامتثال لأفضل الممارسات والشفافية في جميع عملياته. يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة جزءاً أساسياً من استراتيجية الصندوق. ويعمل صندوق مصر السيادي بمقتضى إطار حوكمة مُحكم يضمن امتثال عمليات وإجراءات الصندوق لأفضل الممارسات في القطاع وتوافقها مع عمليات صنع قرارات الاستثمار التي تتم بشفافية ووضوح. كما يزخر الصندوق بخبراء ذوي مكانة مرموقة على مستوى الجمعية العامة وكذلك مجلس الإدارة^(٢٧). وتعتمد استراتيجية الحوكمة على عدد من المعايير الرئيسية التي ينتهجها الصندوق لضمان إرساء إطار متين ومُحكم. وهذه المعايير هي:

تدقيق الحسابات:

يتولى مراقب حسابات مستقل من القطاع الخاص تدقيق حسابات الصندوق، بالإضافة إلى مدقق آخر يمثله الجهاز المركزي للمحاسبات. هذا يضمن شفافية ودقة التقارير المالية للصندوق^(٢٨).

عضوية المنتدى العالمي لصناديق الثروة السيادية:

(٢٦) صندوق مصر السيادي، <https://tsfe.com/ar>، تاريخ الزيارة: ٢٢/٩/٢٠٢٣.

(٢٧) صندوق مصر السيادي، <https://tsfe.com/ar/governance.html>، زيارة الموقع: ٢٣/٩/٢٠٢٣.

(28) Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Ye, Z. (2011). Corporate governance research in accounting and auditing: Insights, practice implications, and future research directions. Auditing: A journal of practice & theory, 30(3), 1-31

يتمتع صندوق مصر السيادي بعضوية المنتدى العالمي لصناديق الثروة السيادية (IFSWF). يهدف هذا الانضمام إلى تعزيز مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة والمحاسبة والاستثمار المستدام^(٢٩).

مبادئ سانتياغو:

يلتزم صندوق مصر السيادي بتطبيق مبادئ سانتياغو^(٣٠)، التي تعتبر معياراً عالمياً لصناديق الثروة السيادية. تشمل هذه المبادئ الممارسات المتعارف عليها في مجال الحوكمة والاستثمار المستدام. وتم تحضير مبادئ سانتياغو من طرف "مجموعة العمل الدولية لصناديق الثروة السيادية" وبعد الموافقة عليها صيغت كما يلي:

- المبدأ ٠١: يكون الإطار القانوني الذي يستند إليه صندوق الثروة السيادية سليماً وداعماً لفعالية تشغيله وتحقيق أهدافه المعلنة وينشطر هذا المبدأ إلى مبدئين فرعيين.
- المبدأ ٠٢: يتحدد بوضوح غرض السياسة من إنشاء صندوق الثروة السيادية ويتم الإفصاح عنه علناً.
- المبدأ ٠٣: حيثما يكون لأنشطة صندوق الثروة السيادية انعكاسات اقتصادية كلية ومحلية مباشرة كبيرة، يتم تنسيق هذه الأنشطة تنسيقاً كاملاً مع سلطات المالية العامة والسلطات النقدية المحلية بغية ضمان الاتساق مع السياسات الاقتصادية الكلية الشاملة.
- المبدأ ٠٤: توضع سياسات، أو قواعد، أو إجراءات، أو ترتيبات واضحة ومعلنة بشأن المنهج العام لصناديق الثروة السيادية حيال عمليات التمويل والسحب والإنفاق وينشطر هذا المبدأ إلى مبدئين فرعيين.

(29) Bernstein, S., Lerner, J., & Schoar, A. (2013). The investment strategies of sovereign wealth funds. *Journal of Economic Perspectives*, 27(2), 219–238.

(٣٠) أحمد إبراهيم دهشان، أثر صناديق الثروة السيادية على تمويل المشروعات في مصر: دراسة مقارنة، مجلة مصر المعاصرة، المجلد ١٠٦، العدد ٥١٧، مصر، ٢٠١٥م، ص ٢٢.

- المبدأ ٥: يتم إبلاغ الجهة المالكة على أساس يومي بالبيانات الإحصائية ذات الصلة بصناديق الثروة السيادية أو إتاحتها للإدراج في المكان المناسب مع مجموعات البيانات الاقتصادية الكلية حسب الاقتضاء.
- المبدأ ٦: يعمل صندوق الثروة السيادية في ظل إطار سليم للحوكمة، يحدد تقسيما واضحا وفعالاً للأدوار والمسؤوليات بما يسهل المساءلة والاستقلالية التشغيلية في إدارة الصندوق سعياً لتحقيق أهدافه.
- المبدأ ٧: تحدد الجهة المالكة أهداف صندوق الثروة السيادية وتتولى تعيين أعضاء جهازه الحاكم طبقاً لإجراءات واضحة التحديد وتمارس الإشراف على عملياته.
- المبدأ ٨: يعمل الجهاز الحاكم بما يحقق مصالح صندوق الثروة السيادية ويكلف بمهمة واضحة المعالم ويمنح السلطة والاختصاص الكافيين لداء وظائفه.
- المبدأ ٩: يتولى فريق الإدارة التشغيلية لصندوق الثروة السيادية تنفيذ استراتيجياته بصورة مستقلة وفي إطار مسؤوليات واضحة التحديد.
- المبدأ ١٠: يتحدد بوضوح إطار المساءلة عن عمليات صندوق الثروة السيادية بالنص عليه في التشريع أو الميثاق المعني أو غير ذلك من الوثائق التأسيسية أو في اتفاقية الإدارة.
- المبدأ ١١: يتم إعداد تقرير سنوي مصحوب بكشوف مالية عن عمليات صندوق الثروة السيادية وكيفية أدائه وذلك في الوقت المقرر وطبقاً للمعايير المحاسبية الدولية أو الوطنية المعمول بها، مع مراعاة متطلبات الاتساق.
- المبدأ ١٢: تخضع عمليات صن ياد ق الثروة السيادية وكشوفه المالية للتدقيق السنوي طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية أو الوطنية المعمول بها.
- المبدأ ١٣: تحدد بوضوح المعايير المهنية والأخلاقية الواجبة ويحاط علماً بها أعضاء الجهاز الحاكم لصندوق الثروة السيادية وإدارته وموظفيه.
- المبدأ ١٤: يركز التعامل مع أطراف ثالثة لغرض إدارة عمليات صندوق الثروة السيادية على أسس اقتصادية ومالية وتراعى فيه قواعد واجراءات واضحة.

- المبدأ ١٥: تدار عمليات صندوق الثروة السيادية وأنشطته في البلدان المضيفة طبقاً لمتطلبات التنظيم والإفصاح المرعية في البلدان التي يزاول نشاطه فيها.
- المبدأ ١٦: يتم الإفصاح علناً عن إطار الحوكمة وأهدافها، وكذلك عن كيفية إدارة صندوق الثروة السيادية، على أساس من الاستقلالية التشغيلية عن الجهة المالكة.
- المبدأ ١٧: يتم الإفصاح علناً عن المعلومات المالية ذات الصلة بصندوق الثروة السيادية لتوضيح توجهه الاقتصادي والمالي، حتى يتسنى له الإسهام في استقرار الأسواق المالية الدولية، وتعزيز الثقة في البلدان المتلقية لاستثماراته.
- المبدأ ١٨: تتسم السياسة الاستثمارية لصندوق الثروة السيادية بالوضوح والتساق مع أهدافه المحددة والمخاطر التي يتعرض لها ودرجة تحمله لها، واستراتيجيته الاستثمارية حسبما حددتها الجهة المالكة أو الحاكمة كما تركز على مبادئ سليمة لإدارة الحافظة، وينشطر هذا المبدأ إلى ثلاثة مبادئ فرعية.
- المبدأ ١٩: تهدف القرارات الاستثمارية التي يتخذها صندوق الثروة السيادية إلى تعظيم العائد المالي المعدل حسب المخاطر، بما يتوافق مع سياسته الاستثمارية واستناداً إلى أسس اقتصادية ومالية وينشطر هذا المبدأ إلى مبدئين فرعيين.
- المبدأ ٢٠: لا يجوز لصندوق الثروة السيادية السعي لمعرفة معلومات سرية أو اكتساب نفوذ من خلال الحكومة بمفهومها الأوسع أو استغلال مثل هذه المعلومات أو النفوذ في التنافس مع الكيانات الخاصة.
- المبدأ ٢١: ينظر صندوق الثروة السيادية إلى حقوق ملكية المساهمين باعتبارها عنصراً أساسياً في قيمة استثمارات أصوله، وإذا اختار أن يمارس حقوق ملكيته فعليه القيام بذلك على نحو يتسق مع سياسته الاستثمارية ويحمي القيمة المالية لاستثماراته ويفصح بشكل علني عن منهجه العام تجاه الأسهم المانحة لحقوق التصويت في الكيانات المدرجة في البورصة، بما في ذلك العوامل الأساسية المرشدة لممارسة حقوق الملكية.
- المبدأ ٢٢: يستند صندوق الثروة السيادية إلى إطار يحدد مخاطر عملياته ويقدرها وينشطر هذا المبدأ إلى مبدئين فرعيين.

- المبدأ ٢٣: تقاس أصول صندوق الثروة السيادية وأدائه الاستثماري وترفع تقارير بشأنها لمالكيها طبقاً لمبادئ ومعايير واضحة التحديد.
- المبدأ ٢٤: يجري صندوق الثروة السيادية بشكل مباشر أو من خلال طرف ينوب عنه عملية مراجعة منتظمة لتطبيق المبادئ والممارسات المتعارف عليها^(٣١)

الاستثمار المسؤول:

(٣١) مبادئ سانتياعو هي مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تحدد ممارسات صناديق الثروة السيادية (SWF) على نطاق عالمي. تأسست هذه المبادئ في عام ٢٠٠٨، وقد تم تطويرها من قبل مجموعة العمل الدولية لصناديق الثروة السيادية (IWG) وتم اعتمادها لاحقاً من قبل صندوق النقد الدولي (IMF). والغرض الأساسي منها هو تعزيز الشفافية والحكم الرشيد والممارسات الاستثمارية السليمة لصناديق الثروة السيادية. هناك ٢٤ مبدأ في المجلد، ويمكن تصنيفها على نطاق واسع إلى ثلاث مجالات رئيسية: الإطار القانوني والأهداف والتنسيق مع سياسات الاقتصاد الكلي (المبادئ ١-٨): تؤكد هذه المبادئ على أهمية وجود إطار قانوني واضح وأهداف محددة لصناديق الثروة السيادية. وهي تشجع على موازنة عمليات صندوق الثروة السيادية مع السياسات الاقتصادية والمالية الشاملة للبلاد. ويقترحون أن تكون علاقة الصندوق بالسلطات النقدية، والمالية، واضحة المعالم، وشفافة. الإطار المؤسسي وهيكلة الحوكمة (المبادئ ٩-١٨): وترتكز هذه المجموعة من المبادئ على إنشاء إطار مؤسسي قوي. وهم يدعون إلى الاستقلال التشغيلي، مع ضمان المساءلة وهياكل الإدارة الواضحة. وتوصي المبادئ بتقسيم واضح للأدوار والمسؤوليات داخل صندوق الثروة السيادية لتجنب تضارب المصالح. إطار الاستثمار وإدارة المخاطر (المبادئ ١٩-٢٤): تتناول هذه المبادئ استراتيجيات الاستثمار في صناديق الثروة السيادية. وأوصوا بأن تكون سياسة الاستثمار شفافة ومتسقة مع أهداف الصندوق. كما يقترحون وجود إطار لإدارة المخاطر يحدد ويقيم ويدير المخاطر المرتبطة باستثمارات صندوق الثروة السيادية. وتهدف مبادئ سانتياعو إلى تعزيز التفاهم المتبادل وتعزيز التعاون الدولي بين صناديق الثروة السيادية، وبين صناديق الثروة السيادية والبلدان المتلقية. ومن خلال الالتزام بهذه المبادئ، تستطيع صناديق الثروة السيادية أن تساهم بشكل فعال في الحفاظ على أسواق مالية عالمية مستقرة وتشجيع الاستثمارات السليمة اقتصادياً ومالياً. وهذه المبادئ طوعية، إلا أن العديد من صناديق الثروة السيادية الكبرى في العالم قد تبنتها، مما يعكس التزامها بتحسين الممارسات والشفافية في عملياتها.

يعتبر الاستثمار المسؤول جزءاً أساسياً من استراتيجية الصندوق. يلتزم الصندوق بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات المتعلقة بالاستثمار المسؤول. وقد انضم الصندوق أيضاً إلى مبادرة "صناديق الثروة السيادية كوكب واحد" (OPSWF)^(٣٢).

الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي لصندوق مصر السيادي من مجلس إدارة يشرف على سير العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك بقيادة الدكتورة هالة حلمي السعيد رئيس مجلس الإدارة^(٣٣). يتمتع أعضاء المجلس بالخبرة والمهارات المطلوبة في مجالات الاقتصاد والتمويل والاستثمار. كما يتم تعيين مراقب حسابات مستقل ومرموق يتولى تدقيق الحسابات.

الشفافية والتقارير المالية: يلتزم صندوق مصر السيادي بتوفير معلومات شفافة ومفصلة حول أنشطته وأدائه المالي. يتم إعداد تقارير مالية دورية تشمل النتائج المالية والمخاطر والمعلومات الأخرى ذات الصلة^(٣٤).

(32) One Planet SWF Network, https://oneplanetwfs.org/wp-content/pdfs/web/viewer.html?file=/download/155/6oct2022/1959/companion-document_2022.pdf, 2022.

(٣٣) تشغل الدكتورة هالة السعيد حالياً منصب وزيرة التخطيط والتنمية الاقتصادية منذ ديسمبر ٢٠١٩، وقبل ذلك تولت منصب وزيرة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري منذ فبراير ٢٠١٧. شغلت د. هالة السعيد أيضاً عدة مناصب، من بينها منصب مستشار محافظ البنك المركزي المصري، وعضو مجلس أمناء وحدة مكافحة غسل الأموال بالبنك المركزي، وعضو بمجلس إدارة البنك العربي الأفريقي الدولي. كما حصلت الدكتورة هالة السعيد على جائزة أفضل وزيرة عربية في الدورة الأولى من جائزة التميز الحكومي العربي في نوفمبر ٢٠٢٠.

(٣٤) منال عشري، تكنولوجيا المعلومات والرأسمال البشري رؤية للتنمية المستدامة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية - مصر، ٢٠٢٢م، ص ٢٠٩.

مراجعة وتقييم الحوكمة: يتم مراجعة وتقييم إطار الحوكمة الخاص بصندوق مصر السيادي بشكل منتظم لضمان استمراريته وفعالته. يتم تحليل العمليات وتقييم التحسينات المطلوبة وتنفيذها بناءً على الملاحظات والتوصيات.

الالتزام بالقوانين واللوائح: يلتزم صندوق مصر السيادي بالامتثال لجميع القوانين واللوائح المعمول بها في البلاد. يتم متابعة التطورات القانونية وتحديث السياسات والإجراءات وفقاً للمتطلبات القانونية السارية.

التواصل والمشاركة: يتم تشجيع التواصل الفعال والمشاركة بين إدارة الصندوق وجميع أطراف العلاقة المعنية. يتم توفير آليات لتلقي الملاحظات والشكاوى والاستفسارات والاقترحات والتعامل معها بشكل فعال وعادل.

التدريب والتطوير: يولي صندوق مصر السيادي أهمية كبيرة لتطوير مهارات فريق العمل وتوفير التدريب والتعليم المستمر. يتم توفير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز الكفاءة والمهارات والوعي بمفهوم الحوكمة.

المساءلة: يتم تطبيق نظام مساءلة داخلي صارم يضمن مراقبة أداء الصندوق وتقييمه بشكل دوري. يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم تحقيق الأهداف والمخرجات المحددة.

وفي الأخير تجدر الإشارة الى أن هناك العديد من المنظمات التي تقدم تقييمات لأداء حوكمة صناديق الثروة السيادية، بما في ذلك معهد صناديق الثروة السيادية (SWFI)^(٣٥)، ويقدم SWFI

(٣٥) معهد صناديق الثروة السيادية (SWFI) هو شركة أبحاث مستقلة تقدم تحليلات وأخبار ومعلومات حول صناديق الثروة السيادية (SWFs) وصناديق الاستثمار الحكومية الأخرى (GIFs). تأسست SWFI في عام ٢٠٠٧ من قبل مايكل مادويل وكارل لينابورج، ولديها الآن أكثر من ١٠٠٠ عضو من أكثر من ٧٠ دولة. تقدم SWFI مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات، بما في ذلك قاعدة بيانات قابلة للبحث لأكثر من ١٠٠ صندوق ثروة سيادية، والتقارير والتحليلات حول اتجاهات SWF وصناعة GIF، والمؤتمرات والفعاليات التي تربط المستثمرين وصناديق الثروة السيادية وصانعي السياسة، وخدمات استشارية للحكومات وصناديق الثروة السيادية حول أفضل

تقييماً لأداء حوكمة صناديق الثروة السيادية بناءً على مؤشرات محددة، بما في ذلك شفافية الصندوق وحوكمة المخاطر وكفاءة الإدارة. ومركز دراسات صناديق الثروة السيادية (SWF Center) حيث يقدم SWF Center تقييماً لأداء حوكمة صناديق الثروة السيادية بناءً على مبادئ سانتياغو. ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^(٣٦)، حيث تقدم OECD تقييماً لأداء حوكمة صناديق الثروة السيادية بناءً على إطار الحوكمة الذي طوره. وتساعد هذه المؤشرات على تقييم مدى التزام صناديق الثروة السيادية بالممارسات العالمية الجيدة للحوكمة^(٣٧).

وترى الباحثة أن حوكمة الصناديق السيادية تختلف عن حوكمة الهيئات والادارات الحكومية الأخرى، وذلك لأن الصناديق السيادية تخضع لمبادئ خاصة تُعرف بمبادئ سانتياغو (Santiago Principles) هذه المبادئ تمثل إطاراً دولياً لحوكمة الصناديق السيادية وتم وضعها بالتعاون بين منتدى الاستقرار المالي الدولي (IFSWF) ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، وقد تم اعتمادها في نوفمبر ٢٠٠٨. ومبادئ سانتياغو تشمل مجموعة من المبادئ والمعايير التي يجب على الصناديق السيادية اتباعها. هذه المبادئ تسعى إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المستثمرين، وتشجيع الاستثمار المستدام وإدارة المخاطر بشكل فعال. وهي تتيح إطاراً لضمان أن تكون الصناديق السيادية تعمل بشكل مستدام وفعال، وتحافظ على الثقة والاستقرار المالي العالمي.

الممارسات SWFI هي مصدر موثوق به للمعلومات حول صناديق الثروة السيادية وصناديق الاستثمار الحكومية. يلتزم المعهد بتعزيز الشفافية والمساءلة في هذه الصناديق، ويساعد في ضمان استخدامها بطريقة مسؤولة ومستدامة (٣٦) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) هي منظمة حكومية دولية تضم ٣٨ دولة عضو، تأسست عام ١٩٦١ لتحفيز التقدم الاقتصادي والتجارة العالمية، أهداف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) هي تعزيز السياسات التي ستحسن الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأشخاص حول العالم، تعزيز السياسات الاقتصادية والمالية السليمة لضمان نمو اقتصادي مستدام واستقرار، وتعزيز التعاون الدولي لمعالجة التحديات العالمية مثل تغير المناخ والفقر وعدم المساواة. كيف تعمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) تُقدم منصة للحكومات لمقارنة سياساتها وممارساتها، وتنتج أبحاث وتحليلات عالية الجودة ذات صلة بالسياسات، وتطور وتروج للمعايير والمبادئ التوجيهية الدولية، وتقدم المساعدة التقنية للحكومات لتنفيذ توصياتها.

(٣٧) نبيل بوفليح ومحمد طرشي، صناديق الثروة السيادية: الواقع والافاق، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، ٢٠١٩م، ص ١٩٠.

ومن خلال مبادئ سانتيافو، يمكن للصناديق السيادية تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال السيادية وتحسين سمعتها في السوق الدولية. وهي تلعب دورا هاما في ضمان أن يتم استخدام الأموال العامة بطريقة مستدامة وفعالة لمستقبل الدولة.

مقارنة تطبيقات الحوكمة بين البنك المركزي المصري والصندوق السيادي المصري

ومن خلال دراسة الباحثة للحوكمة وتطبيقاتها في مصر ومن ثم مقارنة إدارة الحوكمة في صندوق مصر السيادي والبنك المركزي المصري في عدة جوانب. تتمثل الاختلافات الرئيسية بينهما في الهدف والصلاحية، الاستقلالية، الاختصاصات، الرقابة والمراقبة، والمراجعة الداخلية.

فيما يتعلق بالهدف والصلاحية، يهدف صندوق مصر السيادي إلى تحقيق العائد الاستثماري على الموجودات والثروات المرتبطة به، ويتمتع بصلاحية اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية بشكل مستقل. أما البنك المركزي المصري، فيهدف إلى سلامة النظام النقدي والمصرفي واستقرار الأسعار، ويمتلك صلاحية وضع السياسة النقدية وتنفيذها وإدارة الأزمات المصرفية والرقابة على الوحدات المصرفية.

فيما يتعلق بالاستقلالية، يتمتع صندوق مصر السيادي بالاستقلالية الفنية والمالية والإدارية، مما يتيح له اتخاذ القرارات بشكل مستقل دون تدخل من الجهات الخارجية. أما البنك المركزي المصري، فيتمتع بالاستقلالية التقنية والمالية والإدارية، مما يعني أنه يمارس وظائفه بشكل مستقل دون تأثير من الحكومة أو الجهات الخارجية.

بالنسبة للاختصاصات، يركز صندوق مصر السيادي على إدارة الاستثمارات وتحقيق العائد الاستثماري الأمتل على الموجودات التي يمتلكها. أما البنك المركزي المصري، فيتولى العديد من المهام المتعلقة بالنظام النقدي والمصرفي، بما في ذلك إصدار النقد وإدارته، ووضع السياسة النقدية، وتنظيم سوق الصرف الأجنبي، والرقابة والإشراف على الوحدات المصرفية، وحفظ احتياطات الدولة وإدارتها، وإدارة الأزمات المصرفية. بالنسبة للرقابة والمراقبة، يخضع صندوق مصر السيادي للرقابة والمتابعة من قبل الجهات المختصة والمسؤولة عن مراقبة صناديق الاستثمار

والأنشطة المالية. أما البنك المركزي المصري، فيتولى الرقابة والإشراف على الوحدات المصرفية ويتبعها بشكل منتظم لضمان التزامها بالقوانين والمعايير القانونية والمالية المحددة. أما بالنسبة للمراجعة الداخلية، فلم يتم ذكر معلومات محددة حول المراجعة الداخلية في صندوق مصر السيادي في الملف. بينما يتوفر في البنك المركزي المصري قسم للمراجعة الداخلية يقدم تقييماً مستقلاً وموضوعياً لتحسين الأنشطة والعمليات داخل البنك، ويعمل بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية ويتبع توجيهات اللجنة المراجعة.

وختاماً ترى الباحثة أن السياسة العامة للحوكمة في البنك المركزي المصري والصندوق السيادي المصري تشترك في عدد من المبادئ الأساسية، مثل الاستقلالية والشفافية والإفصاح والحوكمة الفعالة. ومع ذلك، هناك بعض الاختلافات المهمة بين السياسة العامة للحوكمة في كل منهما، وذلك بسبب الاختلاف في أهداف وأنشطة كل منهما. فبينما يتمتع البنك المركزي المصري بمجموعة واسعة من الاختصاصات المالية والتنظيمية والرقابية، فإن الصندوق السيادي المصري يتمتع بمجموعة من الاختصاصات الاستثمارية والمالية. ونتيجة لذلك، تركز السياسة العامة للحوكمة في البنك المركزي المصري بشكل أكبر على إدارة المخاطر وحماية النظام المالي، بينما تركز السياسة العامة للحوكمة في الصندوق السيادي المصري بشكل أكبر على إدارة الاستثمارات وضمان الشفافية والإفصاح.

المبحث الثاني: تطبيق الحوكمة الإدارية في دولة الإمارات العربية المتحدة

تعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً للتطور والتحول الذي أحرزته في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية. فقد أدركت الإمارات أهمية هذه المبادئ في بناء مستقبل مستدام ومزدهر لشعبها وتحقيق التقدم على الساحة الدولية. يُعدّ المبحث الثاني الذي يتناول تطبيق الحوكمة الإدارية في دولة الإمارات العربية المتحدة محطاً للاهتمام، حيث يسلط الضوء على الجهود الرامية إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة المؤسسات الحكومية.

• **المطلب الأول: بدايات الحوكمة الإدارية في دولة الإمارات:** تعتبر هذه الفقرة نافذة لاستكشاف

تاريخ بدايات تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في دولة الإمارات العربية المتحدة. سيُقدّم هذا

المطلب نظرة عن كثب إلى المحفزات والتحديات التي واجهت الإمارات أثناء بناء نظام حكومي مستدام يرتكز على مفاهيم الحوكمة. سيتم تتبع المسار التطوري الذي سلكته الحكومة الإماراتية لتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، وكيف تعاملت مع التحديات المحلية والعالمية لتحقيق أهدافها في هذا المجال.

- **المطلب الثاني: آليات تطبيق الحوكمة في الإمارات:** تركز هذه الفقرة على الآليات والأساليب التي اعتمدها دولة الإمارات العربية المتحدة لتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية. سيتناول هذا المطلب السياسات والقوانين التي تم وضعها لضمان تحقيق أعلى مستويات الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات الحكومية. وقد اختارت الباحثة نموذجين لتطبيق الحوكمة في دولة الإمارات وهم الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب - دبي، وبلدية دبي، كأبرز النماذج التي طبقت الحوكمة الإدارية في الدولة.

المطلب الأول: بدايات الحوكمة الإدارية في دولة الإمارات

في دولة الإمارات العربية المتحدة صدر قانون الشركات التجارية رقم ٢ لسنة ٢٠١٥، وحدد أهدافه في المادة (٢) منه بأنه يهدف إلى المساهمة في تطوير بيئة الأعمال وقدرات الدولة ومكانتها الاقتصادية بتنظيم الشركات طبقاً للمتغيرات العالمية خاصة ما يتعلق منها بتنظيم قواعد الحوكمة وحماية حقوق المساهمين والشركاء، ودعم تدفق الاستثمار الاجنبي وتعزيز المسؤولية المجتمعية للشركات وقد نصت المادة السادسة من هذا القانون تحت عنوان حوكمة الشركات على ما يأتي:

١- باستثناء البنوك وشركات التمويل وشركات الاستثمار المالية وشركات الصرافة والوساطة النقدية، يصدر الوزير القرارات التي تضع الإطار العام المنظم للحوكمة بالنسبة إلى

الشركات المساهمة الخاصة التي يزيد عدد المساهمين فيها على خمسة وسبعين مساهماً. أما الشركات المساهمة العامة فيصدر مجلس ادارة الهيئة قرارات الحوكمة الخاصة بها^(٣٨).
٢- يتحمل مجلس ادارة الشركة أو مديروها بحسب الأحوال مسؤولية قواعد ومعايير الحوكمة». كما تنص المادة السابعة من هذا القانون، تحت عنوان: الإخلال بقواعد الحوكمة على ما يأتي "١- تتضمن القرارات المنظمة للحوكمة المنصوص عليها بالبند (١) من المادة (٦) غرامات تحددها الوزارة أو الهيئة كل حسب اختصاصه على الشركات ورؤساء وأعضاء مجلس الادارات ومديريها ومدققي حساباتها في حال مخالفة تلك القرارات، بحيث لا تزيد الغرامة على عشرة ملايين درهم. ٢- تطبق على اليها بالبند (١) من هذه المادة أحكام المادة ٣٣٩ من هذا القانون بشأن تنظيم التصالح"^(٣٩).

أما المادة رقم (٣٣٩) المذكورة أعلاه من قانون الشركات الاماراتي رقم ٢ لسنة ٢٠١٥ نصت على "لا تحرك الدعوى الجزائية عن الجرائم المنصوص عليها في الفصل الأول من هذا الباب إلا بطلب كتابي من رئيس الهيئة أو من يفوضه بالنسبة إلى الجرائم المتعلقة بشركات المساهمة العامة، وللوزير أو من يفوضه بالنسبة إلى غيرها، ويجوز التصالح على أي منها قبل إحالة الدعوى الجزائية إلى المحكمة المختصة، مقابل اداء مبلغ لا يقل عن مثلي الحد الأدنى للغرامة إن وجد، وعن مثل الغرامة بالنسبة إلى الغرامة اليومية. ٢ - في حالة تكرار الجريمة خلال سنة من التصالح عليها، أو العودة إلى الجريمة بعد صدور حكم بات فيها، تضاعف الغرامات المنصوص عليها في هذا الفصل في حديها الأدنى والاقصى. ويصدر الوزير أو الهيئة، بحسب الاحوال ضوابط واجراءات التصالح"^(٤٠).

(٣٨) الياس ناصيف، حوكمة الشركات في القانون المقارن وتشريعات الدول العربية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت - لبنان، ٢٠١٧م، ص ٨٢ وما بعدها.

(٣٩) القانون الاتحادي رقم ٢ لسنة ٢٠١٥ بشأن الشركات، وقد ألغي هذا القانون واستعاض المشرع عوضاً عنه بالمرسوم بقانون اتحادي رقم ٣٢ لسنة ٢٠٢١ بشأن الشركات التجارية.

(٤٠) القانون الاتحادي رقم ٢ لسنة ٢٠١٥ بشأن الشركات، وقد ألغي هذا القانون واستعاض المشرع عوضاً عنه بالمرسوم بقانون اتحادي رقم ٣٢ لسنة ٢٠٢١ بشأن الشركات التجارية.

المطلب الثاني: آليات تطبيق الحوكمة في الامارات

سوف نتناول الباحث آليات تطبيق الحوكمة في الامارات وذلك من خلال عرض نماذج تطبيقية للحوكمة الإدارية في دولة الامارات العربية المتحدة، وسوف نتناول الباحثة تطبيقات الحوكمة الإدارية في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي كونها إدارة محلية تتبع هيئة حكومية وهي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية، بالإضافة الى بلدية مدينة دبي، وقد تم اختيار البلدية لأنها متفوقة في تطبيق الحوكمة الإدارية، ومن ثم تقارن بين تطبيقات الحوكمة الإدارية بين المؤسستين.

أولاً: الحوكمة بالإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي

تأسست الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي عام ١٩٧١ بأمر من المغفور له بإذن ال الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم وكانت عبارة عن دائرتين وهما (دائرة الهجرة المركزية ودائرة الموانئ والحدود). وفي عام ١٩٧٢م تم ضم هاتين الدائرتين إلى وزارة الداخلية وصدر القانون الاتحادي رقم (١٧) بشأن الجنسية وجوزات السفر، وفي عام ١٩٧٣م صدر القانون الاتحادي رقم (٦) بشأن الهجرة والإقامة وفي العام ١٩٧٧م تم دمج هاتين الدائرتين. وبناءً على قرار وزارة الداخلية في أكتوبر ٢٠٠٩م بشأن تغيير جميع مسميات إدارات الجنسية والإقامة على مستوى الدولة أصبح المسمى الجديد هو "الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب". كما جاء المرسوم بقانون اتحادي رقم ٣ لسنة ٢٠١٧ ليشكل انعطافه مهمة وكبيرة في مسيرة عمل الإدارة العامة بعد أن تقرر تحويل تبعيتها اتحادياً إلى "الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية"^(٤١).

تعد الحوكمة المؤسسية من أهم المبادئ التي تسعى الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي إلى تطبيقها، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الإدارة وضمان حسن سير العمل فيها. ويمكن تلخيص أهمية تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي في النقاط التالية:

- تحقيق التوافق بين سياسات الإدارة الحكومية والرؤية العامة للدولة ودبي بشكل خاص: تسعى الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب إلى تحقيق التوافق بين سياساتها ورؤية

(٤١) الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب - دبي، <https://www.gdrfad.gov.ae/ar/about-us>، تاريخ

الزيارة: ٢٠/٩/٢٠٢٣م.

الإمارات ٢٠٢١، الأجندة الوطنية، وخطة دبي ٢٠٢١، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل المسؤولية والمساءلة والشفافية، والتي تساهم في تحقيق أهداف هذه الخطط والرؤى.

- ضمان حسن سير العمل في الإدارة: تساهم الحوكمة في ضمان حسن سير العمل في الإدارة من خلال توفير إطار تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والصلاحيات، وضمان كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية، وحماية حقوق المتعاملين.
- تعزيز ثقة المتعاملين بالإدارة: تساهم الحوكمة في تعزيز ثقة المتعاملين بالإدارة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات المتعاملين^(٤٢).

وتستند الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي في تطبيق الحوكمة المؤسسية على مجموعة من الوثائق والمعايير، منها:

- رؤية الإمارات ٢٠٢١: التي تسعى إلى أن تكون دولة الإمارات ضمن أفضل دول العالم بحلول الـيوبيل الذهبي للاتحاد.
- الأجندة الوطنية: التي تتضمن مؤشرات وطنية في مختلف القطاعات الحيوية، وتترجم رؤية الإمارات ٢٠٢١ إلى واقع ملموس.
- خطة دبي ٢٠٢١: التي تتناول مستقبل دبي من منظور الحوكمة الرشيدة، باعتبارها الآلية المؤسسية التي تضمن قيادة التنمية واستمرارها.
- استراتيجية الهيئة ٢٠١٧ - ٢٠٢١: التي تحدد الرؤية والرسالة والأهداف والقيم المؤسسية.

(٤٢) تقرير الحوكمة المؤسسية، الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية، الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب،

[https://www.gdrfad.gov.ae/themes/gdrfad/content/pdf/GovernanceReport1-2-2021-](https://www.gdrfad.gov.ae/themes/gdrfad/content/pdf/GovernanceReport1-2-2021-ar.pdf)

[ar.pdf](https://www.gdrfad.gov.ae/themes/gdrfad/content/pdf/GovernanceReport1-2-2021-ar.pdf)، ٢٠٢١م، ص ٥.

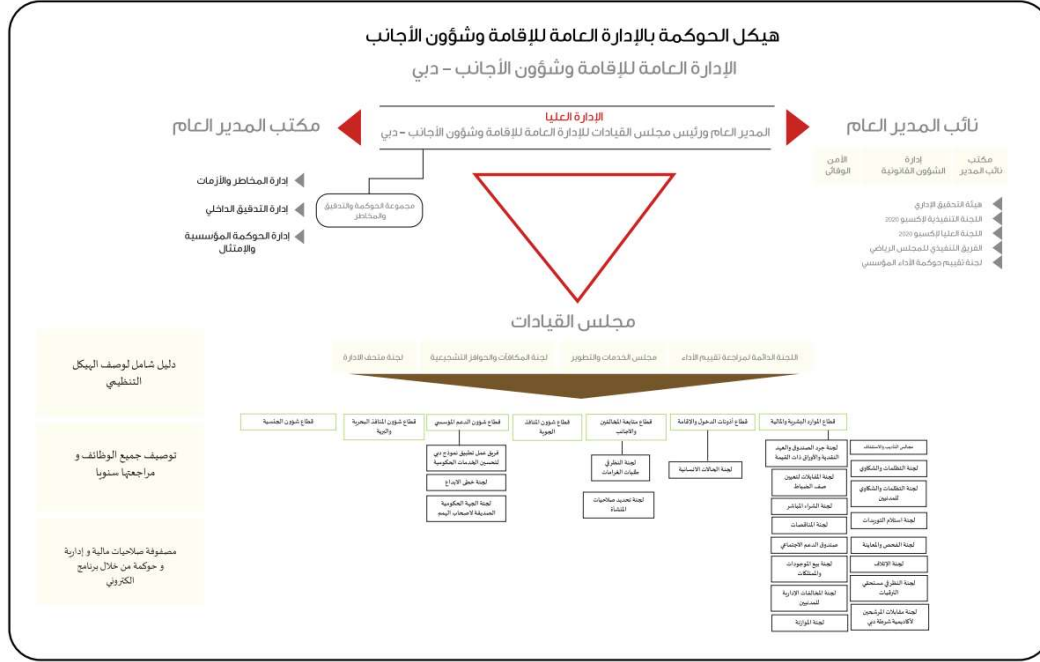
- جائزة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز: التي تمنح للجهة التي تحقق أفضل نتيجة في المعيار الرئيسي (الحوكمة) ضمن محور تحقيق الممكنات^(٤٣).
- وقد حققت الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي العديد من الإنجازات في مجال الحوكمة المؤسسية، منها:
- إطلاق دليل الحوكمة المؤسسية في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي: الذي يحدد المبادئ والمعايير والإجراءات التي تحكم الحوكمة في الإدارة.
- اعتماد نظام إدارة المخاطر في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي: الذي يهدف إلى إدارة المخاطر بشكل فعال وضمان استمرارية الأعمال.
- إنشاء وحدة ضمان الجودة في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي: التي تسعى إلى ضمان جودة الخدمات المقدمة من قبل الإدارة.
- تؤكد الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي على أهمية تطبيق الحوكمة المؤسسية باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق أهدافها وضمان حسن سير العمل فيها.

إطار الحوكمة

إطار الحوكمة الذي ينظم العمل في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي يعتمد على مجموعة من القوانين والأنظمة التي تمثل الأساس للإدارة الفعالة والمستدامة. تقوم هذه الأنظمة على توجيهات وتشريعات صادرة عن الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والإدارة العامة، حيث تتلاقى القوانين الاتحادية مع التشريعات المحلية في دبي لتشكيل إطار منظم ومتكامل للحوكمة. تبدأ أساسيات إطار الحوكمة في الإدارة العامة من التشريعات الأساسية، والتي تتجلى في القانون الاتحادي رقم (٦) لسنة ١٩٧٣، الذي يحدد الأسس والقواعد الأولية لتأسيس الهيئات الحكومية. ويأتي المرسوم الاتحادي رقم (٣) لعام ٢٠١٧ ليكمل هذا الإطار، حيث يحدد السياسات والإجراءات التنفيذية للعمل

(٤٣) تقرير الحوكمة المؤسسية، مرجع سابق، ص ٧.

الحكومي. ولضمان تنفيذ هذه التشريعات بشكل دقيق وفعال، تم اصدار القرار رقم (٤٤) لعام ٢٠١٩ الذي يتناول



الشكل رقم (١) هيكل الحوكمة بالإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجناب(٤٤)

اللجنة التنظيمية، والتي تركز بشكل خاص على حوكمة الأداء المؤسسي.

مجلس القيادات: تشكيل المجلس

يأخذ مجلس القيادات دوراً بارزاً في هذا الإطار، حيث يمثل نقطة التقاء للأفكار والتوجيهات المؤسسية. تم تشكيل هذا المجلس بموجب القرار الإداري رقم (١٣٠) لسنة ٢٠١٧، وهو يتألف من ١٤ عضواً، حيث يتقمص أعضاء المجلس مسؤولية الإشراف على الأنشطة والعمليات الإدارية العامة، وذلك وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها. يقوم مجلس القيادات برسم التوجيهات المؤسسية بدقة، ويتابع تلك التوجيهات من خلال وضع الخطط الإستراتيجية المستقبلية للإدارة العامة، والتي يتم اعتمادها بناءً على التوافق مع الخطط العامة للحكومة الاتحادية والمحلية. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المجلس بمناقشة الميزانية المالية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الخطط الإستراتيجية، ويسهر على

(٤٤) تقرير الحوكمة المؤسسية، مرجع سابق، ص ٥.

تنفيذ السياسات العامة والتوجيهات بكل دقة. إلى جانب هذه المهام، يتمتع مجلس القيادات بصلاحيات واسعة تتيح له اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية التي تسهم في تعزيز أعمال الإدارة العامة. ويتميز هذا الإطار بآلية فعالة لتفويض الصلاحيات، حيث تُمنح الجهات الرئيسية (المدير العام، نائب المدير العام، مساعدي المدير ومدراء الإدارات) سلطة واختصاصات محددة تسهم في تنظيم العمل وتحسين الأداء العام للإدارة. إن هذا الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم الحوكمة في الإدارة العامة للقائمة وشؤون الأجانب في دبي يُعدُّ أساساً راسخاً لضمان شفافية العمل والمساءلة والفعالية في إدارة الشؤون الحكومية. ومن خلال تطبيق هذا الإطار بشكل دقيق ومدروس، يمكن للإدارة العامة أن تحقق أهدافها ورسالتها بكفاءة وفاعلية، مما يسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع المحلي^(٤٥).

بيئة الرقابة

بيئة الرقابة الداخلية في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي. وتُعد بيئة الرقابة الداخلية من أهم العناصر الداعمة للحوكمة المؤسسية، حيث تساهم في ضمان كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية، وحماية حقوق المتعاملين، وتعزيز الثقة في الإدارة. تعتمد الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي على ثلاثة مصادر رئيسية للتدقيق والرقابة لتعزيز بيئة الرقابة الداخلية في الإدارة، وهي:

- التدقيق الداخلي: يُعد التدقيق الداخلي أداة مهمة لتقييم مدى فاعلية بيئة الرقابة الداخلية في الإدارة، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسينها. وتلتزم إدارة التدقيق الداخلي في الإدارة العامة

(٤٥) أشرف أحمد عبد المنعم، حوكمة الشركات المساهمة ومجالس الإدارة في التشريع الإماراتي، الناشر دائرة القضاء، أبوظبي - الإمارات، ٢٠١٣م، ص ٦٥.

للإقامة وشؤون الأجانب بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، وتسعى إلى تقديم خدمات توكيدية وأنشطة استشارية بشكل موضوعي ومستقل لتحسين الخدمات والأعمال والحد من المخاطر وضمان الحوكمة^(٤٦).

- التدقيق الخارجي: يخضع التدقيق الداخلي في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب للرقابة الخارجية من قبل ديوان المحاسبة وجهاز الرقابة المالية، وذلك لضمان فاعلية إجراءات التدقيق الداخلي واستقلاليتها^(٤٧).
- إدارة المخاطر وأمن المعلومات: تُشرف إدارة المخاطر وأمن المعلومات في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب على تقييم المخاطر وإدارة أمن المعلومات، وذلك لضمان حماية الإدارة من المخاطر المختلفة.
- وتتمثل أهم عناصر بيئة الرقابة الداخلية في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي فيما يلي:

- **الإطار التنظيمي:** يُعد الإطار التنظيمي الواضح من أهم عناصر بيئة الرقابة الداخلية، حيث يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويساهم في ضمان كفاءة العمليات الإدارية.
- **الضوابط المالية:** تُطبق الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب مجموعة من الضوابط المالية لضمان سلامة البيانات المالية وحماية الموارد المالية.
- **الضوابط التشغيلية:** تُطبق الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب مجموعة من الضوابط التشغيلية لضمان كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية.
- **الضوابط السلوكية:** تُطبق الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب مجموعة من الضوابط السلوكية لتعزيز النزاهة والشفافية.

(٤٦) محمد أحمد كساب خليفة، حوكمة الشركات ما بين التمويل والتدقيق الداخلي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، ٢٠٢٠م، ص ٢٦٣.

(٤٧) مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، ٢٠١٥م، ص ٥٧.

وقد حققت الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي العديد من الإنجازات في مجال بيئة الرقابة الداخلية، منها:

- إطلاق دليل الرقابة الداخلية في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي: الذي يحدد المبادئ والمعايير والإجراءات التي تحكم الرقابة الداخلية في الإدارة.
 - اعتماد نظام إدارة المخاطر في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي: الذي يهدف إلى إدارة المخاطر بشكل فعال وضمان استمرارية الأعمال.
 - إنشاء وحدة ضمان الجودة في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي: التي تسعى إلى ضمان جودة الخدمات المقدمة من قبل الإدارة.
- وتؤكد الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي على أهمية بيئة الرقابة الداخلية باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق أهدافها وضمان حسن سير العمل فيها. بالإضافة إلى ما سبق، تُساهم بيئة الرقابة الداخلية في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي في تحقيق الفوائد التالية:

- تحسين الكفاءة التشغيلية: تُساهم بيئة الرقابة الداخلية في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الحد من الهدر وتعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة.
- تحسين الامتثال: تُساهم بيئة الرقابة الداخلية في تحسين الامتثال للقوانين والأنظمة من خلال توفير إطار تنظيمي واضح وإجراءات مناسبة.
- تعزيز الثقة: تُساهم بيئة الرقابة الداخلية في تعزيز الثقة في الإدارة من خلال ضمان سلامة البيانات المالية وحماية حقوق المتعاملين^(٤٨).

عوامل نجاح الحوكمة في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب - دبي

- القيادة
- إطار جيد للحوكمة
- السياسات والإجراءات الواضحة

(٤٨) تقرير الحوكمة المؤسسية، مرجع سابق، ص ١٤.

- هيكل تنظيمي واضح ومعتمد
- فعالية أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية
- الافصاح والشفافية عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الاعلام

أهم نتائج وانجازات الحوكمة:

- شهد الأداء العام لتطبيق الحوكمة المؤسسية تقدماً ناجحاً خلال عام ٢٠٢٠.
- ارتفاع عدد الاجتماعات المنعقدة لمجلس القيادات في عام ٢٠٢٠ عن باقي الأعوام السابقة حيث وصلت إلى ١٤ اجتماع مقارنة بعام ٢٠١٩ الذي انعقد من خلاله اجتماعات، وذلك لصدور تكاليف وقرارات تتعلق بكيفية التصدي لجائحة كورونا.
- بلغت نسبة اغلق قرارات مجلس القيادات ١٠٠% في سنة ٢٠٢٠ بسبب التعاون الملحوظ بين ادارة الحوكمة المؤسسية وجميع القطاعات المعنية بالتكاليفات.
- ساهمت الشراكات في بناء المعرفة وصقل الخبرات والاستفادة منها ومن الجدير ذكره ان الإدارة تطبق هذا النظام مع أكثر من جهة خارجية.
- ساهم أداء اللجان وفرق العمل لمهامهم وادوارهم المنصوص عليها في القرارات الادارية بفعالية وكفاءة بتحقيق نسبة أداء مرتفعة للجان حيث وصلت نسبة الأداء إلى ١٠٠% عن عام ٢٠٢٠^(٤٩).

ثانياً: الحوكمة الإدارية بلدية دبي

تأسست بلدية دبي في عام ١٩٥٤، وبدأت أعمالها بمهام نظافة المدينة. وفي عام ١٩٥٧، صدر مرسوم إنشاء البلدية، وتم تعيين أعيان البلد وتجارها أعضاء في المجلس البلدي، وقد أعطي المجلس صلاحيات محدودة، أهمها رعاية شؤون المدينة الصحية والعمرانية والعمل على تنظيم البناء وتجميل المدينة وتقديم المقترحات البناءة للحكومة. مرت بلدية دبي بمجموعة من المراحل التطورية خلال سنوات عملها، وفي عام ١٩٧٤، أصدر المغفور له بإذن الله الشيخ راشد بن سعيد

(٤٩) تقرير الحوكمة المؤسسية، مرجع سابق، ص ١٦.

آل مكتوم طيب الله ثراه مرسوم تأسيس البلدية، والذي ألغى أمر تأسيس البلدية السابق، وقد نص المرسوم الجديد على أن تكون بلدية دبي ذات شخصية معنوية، وتشمل صلاحياتها كل حدود الإمارة، وتكون مسؤولة أمام الحاكم عن تأدية واجباتها، وتشمل البلدية مجلس بلدية دبي والجهاز الإداري المنفذ للسياسات والتوجيهات وفقاً للمرسوم. وفي عام ١٩٨٠، أصدر مرسوماً بتشكيل المجلس البلدي وبعدها أعضاء ٣٢ عضواً يترأسهم سمو الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم رئيس بلدية دبي، وواصلت البلدية تطورها ونموها، وتجاوز عدد العاملين بها ١٢ ألف موظف وعامل يعملون في ٣٤ إدارة موزعة على إدارات تابعة لسعادة المدير العام بالإضافة إلى ست قطاعات^(٥٠).

الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي

الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي هي مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات وأطر اتخاذ القرارات والضوابط وإجراءات العمل، التي تُنفذ وتُطبق من خلالها متطلبات وترتيبات الحوكمة في البلدية، وقد تم تحديد مجال تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي ليشمل جميع أنظمة العمل والإدارة، وجميع خدمات وعمليات وإجراءات العمل، وجميع القياديين والموظفين والوحدات التنظيمية، والجهات الخارجية التي تتعامل معها أو تستخدمها البلدية لأداء عمليات أو تقديم خدمات

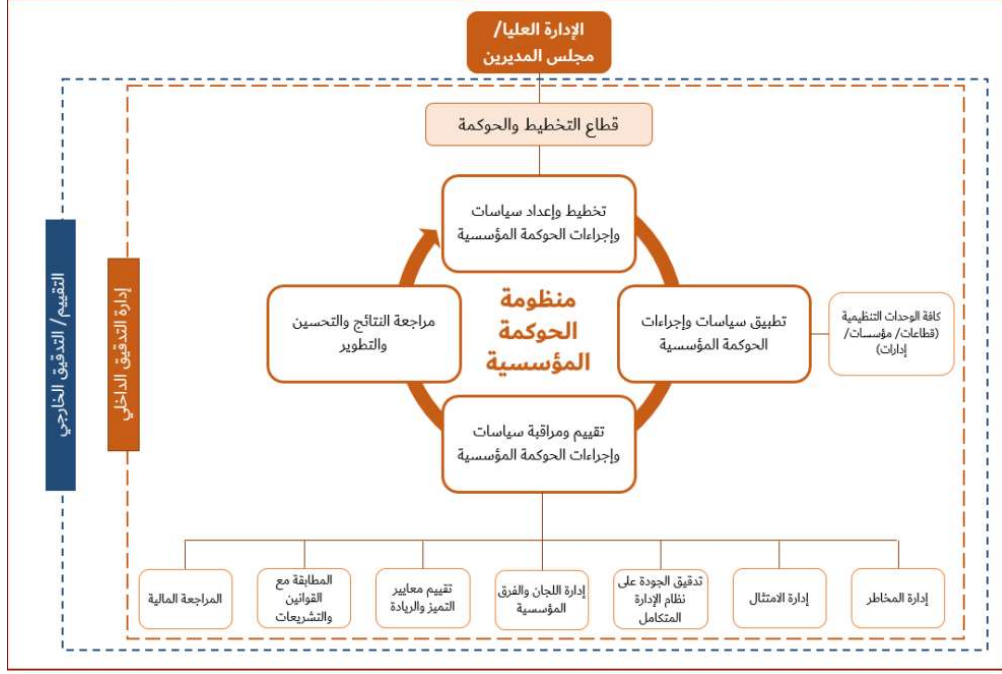
(٥٠) تقرير الحوكمة السنوي بلدية دبي، <https://www.dm.gov.ae/wp-content/uploads/2023/08/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-2022%D9%85.pdf>

ترتبط بمهام وعمل البلدية. وتهدف بلدية دبي من خلال تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية إلى تحقيق مجموعة من النتائج، منها:

- تحسين أداء البلدية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تعزيز ثقة الجمهور بالبلدية وقدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة.
- خلق بيئة عمل إيجابية تتميز بالنزاهة والعدالة والشفافية.

منظومة الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي

تلتزم بلدية دبي ببناء وتطبيق منظومة حوكمة مؤسسية وفق أفضل الممارسات العالمية والمواصفات الدولية في هذا المجال. تستند منظومة الحوكمة المؤسسية إلى مبادئ الحوكمة. وتسعى بلدية دبي إلى تطبيق سياسات حوكمة فعالة ودعمها بممارسات وإجراءات عمل مؤسسية لتحقيق أهدافها وغاياتها، ولضمان أن جميع القرارات والإجراءات المتخذة تخدم مصالحها، ضمن بيئة عمل تضمن اتخاذ وتطبيق القرارات الرشيدة في جميع المستويات القيادية والإدارية بدون وجود إساءة لاستخدام السلطة أو الصلاحيات، أو تضارب في المصالح. وتحرص بلدية دبي على التحسين والتطوير المستمر لمنظومة الحوكمة المؤسسية لتتوافق مع توجيهات القيادة الرشيدة ولتواكب التطورات في الفكر الإداري والتقني يلخص الشكل التالي مكونات منظومة الحوكمة المؤسسية المعتمدة والمطبقة في بلدية دبي والتي تم توضيحها في الفقرات التالية:



الشكل رقم (٢) مكونات منظومة الحوكمة المؤسسية المعتمدة والمطبقة في بلدية دبي^(٥١)

عناصر الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي

تتكون منظومة الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي من ثلاث مكونات رئيسية، هي:

- **القيادة:** يتمثل هذا المكون في مجلس المديرين، الذي يُعتبر أعلى سلطة ترعى وتشرف على تطبيق سياسات وممارسات الحوكمة.
- **الإطار المؤسسي:** يتمثل هذا المكون في قطاع التخطيط والحوكمة، الذي يُشرف على بناء وتطبيق وإدامة منظومة الحوكمة المؤسسية وفق مبادئ وسياسات الحوكمة المعتمدة، وبحسب أفضل الممارسات والمواصفات العالمية في هذا المجال.
- **دورة التخطيط والتطبيق والتقييم والتحسين المستمر:** يُشرف قطاع التخطيط والحوكمة على بناء وتطبيق وإدامة منظومة الحوكمة باستخدام مبادئ دورة التخطيط والتحسين المستمر، والتي تتضمن المراحل التالية:

(٥١) تقرير الحوكمة ببلدية دبي، مرجع سابق، ص ١٧.

- **مرحلة التخطيط:** يتم خلال هذه المرحلة تخطيط وإعداد السياسات والإجراءات وأنظمة العمل الضرورية لتطبيق مبادئ الحوكمة ودعم منظومة الحوكمة المؤسسية.
- **مرحلة التطبيق:** يتم خلال هذه المرحلة نشر وتطبيق سياسات وإجراءات وأنظمة العمل المرتبطة بالحوكمة من قبل المعنيين في الوحدات التنظيمية المختلفة حسب الاختصاص ومجال العمل.
- **مرحلة التقييم:** تتضمن هذه المرحلة التحقق من كفاءة وفاعلية منظومة الحوكمة ومن تحقيقها لأهدافها عن طريق تطبيق آليات المراقبة والقياس والمتابعة والتقييم والتحقق من جودة وكفاءة آليات التدقيق على الحوكمة.
- **مرحلة التحسين:** يتم أثناء هذه المرحلة دراسة نتائج تطبيق وتقييم منظومة الحوكمة، ونتائج المراقبة والقياس وإدارة الأداء المرتبطة بممارسات الحوكمة المؤسسية، وتحديد فرص التطوير والتحسين وعكسها على سياسات وإجراءات وأنظمة عمل الحوكمة^(٥٢).

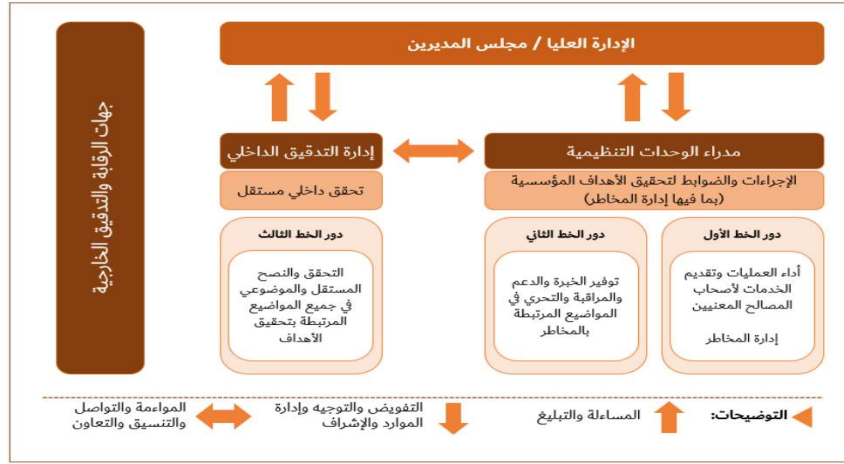
ضبط ومراقبة وتقييم منظومة الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي

تطبق بلدية دبي منظومة شمولية ومتكاملة لضبط ومراقبة سياسات وممارسات الحوكمة وتقييم الالتزام بمتطلبات منظومة الحوكمة المؤسسية، وتعتمد هذه المنظومة على تكامل وتناسق الأدوار بين جميع الوحدات التنظيمية لترسيخ مفاهيم ثقافة الوقاية ودعم الإدارة الحثيثة للمخاطر. وتنظم بلدية دبي متطلبات وآليات وإجراءات وأدوات الضبط والمراقبة والتقييم ضمن أدوار وظيفية متكاملة ومتزامنة تتوافق مع إرشادات نموذج الخطوط الثلاثة (The IIA's Three Lines Model) التي وضعها المعهد الدولي للمدققين الداخليين، يوضح الشكل التالي هذه الأدوار والمسؤوليات:

- **الخط الأول:** يتمثل في الإدارة التنفيذية، وهي المسؤولة عن تصميم وتنفيذ ومراقبة سياسات وممارسات الحوكمة.

(٥٢) تقرير الحوكمة ببلدية دبي، مرجع سابق، ص ١٨.

- الخط الثاني: يتمثل في وحدة الامتثال والمخاطر، وهي المسؤولة عن تقييم مخاطر الحوكمة وتقديم المشورة للإدارة التنفيذية بشأن كيفية إدارة هذه المخاطر.
- الخط الثالث: يتمثل في وحدة التدقيق الداخلي، وهي المسؤولة عن تقييم مدى فعالية وكفاءة منظومة الحوكمة المؤسسية.



الشكل رقم (٣) ضبط ومراقبة وتقييم منظومة الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي (٥٣)

محاور تطبيق الحوكمة في بلدية دبي

أهم محاور تطبيق الحوكمة في بلدية دبي التالي

- إدارة اللجان وفرق العمل المؤسسية: يتضمن هذا القسم معلومات حول كيفية تشكيل وتنظيم اللجان وفرق العمل المؤسسية، ومسؤولياتها، وآليات عملها.
- الإبلاغ عن المخالفات: يتضمن هذا القسم معلومات حول كيفية الإبلاغ عن المخالفات، وإجراءات التحقيق فيها، وحماية المبلغين.
- دعم تطبيق الحوكمة المؤسسية: يتضمن هذا القسم معلومات حول الموارد والأدوات المستخدمة لدعم تطبيق الحوكمة المؤسسية، وجهود التحسين المستمر.

(٥٣) تقرير الحوكمة بلدية دبي، مرجع سابق، ص ٢٣.

- التدقيق الداخلي والخارجي: يتضمن هذا القسم معلومات حول دور التدقيق الداخلي والخارجي في ضمان تطبيق الحوكمة المؤسسية بشكل فعال^(٥٤).



الشكل رقم (٤) محاور تطبيقات الحوكمة في بلدية دبي^(٥٥)

إدارة اللجان وفرق العمل المؤسسية:

تتشكل اللجان وفرق العمل المؤسسية بناءً على الحاجة إلى الاستفادة من خبرات ومهارات متخصصة لإنجاز مهام مرتبطة بعمل مجلس المديرين وبإطار الحوكمة المؤسسية. وتصدر قرارات تشكيل اللجان وفرق العمل من قبل المدير العام وتحدد هذه القرارات مجال عمل اللجنة أو الفريق ومهامها ومسؤولياتها وآليات العمل فيها. يتم تقييم هذه اللجان والفرق ومساءلتها بشكل دوري وفق معايير معتمدة بهذا الخصوص^(٥٦).

(٥٤) رضوان هاشم حمدون عثمان، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية، مركز الدراسات

العربية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠١٦م، ص ٣٢١.

(٥٥) تقرير الحوكمة بلدية دبي، مرجع سابق، ص ٢٣.

(٥٦) لزهرة العابد، حوكمة الشركات، الناشر ألفا للوثائق، عمان - الأردن، ٢٠٢٢م، ص ١٢٨.

الإبلاغ عن المخالفات:

تشجع بلدية دبي جميع الموظفين وأصحاب المصالح المعنيين بالإبلاغ عن مخاوفهم بخصوص أية مخالفات بحسن نية وبناء على اعتقادهم المعقول بوقوع حالات فعلية أو محتملة لعدم الالتزام بالقوانين والتشريعات والسياسات، أو أية مخالفات أو نقاط ضعف في إطار الحوكمة المؤسسية. يتم الإبلاغ عن المخالفات عبر إحدى القنوات التالية: عرض الموضوع على المسؤول المباشر، أو التبليغ باستخدام قناة التبليغ الآمنة التي وفرتها البلدية (نظام أمانة). وتلتزم الإدارة العليا بحماية المبلّغين ومنع أي شكل من أشكال العقاب أو الانتقام منهم طالما أن التبليغ كان بحسن نية وبناء على اعتقاد صادق بوجود شبهة مخالفة. ويتم التحقيق في بلاغات المخالفات والتعامل معها من قبل لجنة المخالفات الإدارية التي يرأسها المدير العام^(٥٧).

دعم تطبيق الحوكمة المؤسسية:

تلتزم الإدارة العليا ومجلس المديرين بتوفير جميع الموارد الضرورية لتطبيق وإدامة سياسات ومبادئ وإطار الحوكمة المؤسسية والتحسين المستمر عليها. وتحرص بلدية دبي على نشر الوعي والمعرفة بين الموظفين فيما يتعلق بسياسات ومتطلبات الحوكمة المؤسسية وأدوارهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم بهذا الخصوص. كما يتم تطوير استراتيجيات وخطط للتواصل والتواصل الداخلي والخارجي لضمان وصول المعلومات حول الحوكمة المؤسسية إلى أصحاب المصالح المعنيين. وتسعى بلدية دبي للتحسين المستمر على فاعلية وأداء سياسات وإطار الحوكمة المؤسسية من خلال

(٥٧) إبراهيم حسين حسني إبراهيم، حوكمة الكيانات الاقتصادية: المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال، كتاب رقمي

منشورات كندل امازون، ٢٠٢٢م، ص ٣٨.

استخدام نتائج الضبط والمراقبة والتقييم، ونتائج تقييم المخاطر، وتحليل البيانات ونتائج التغذية الراجع من أصحاب المصالح المعنيين^(٥٨).

التدقيق الداخلي والخارجي:

أنشئت لدى بلدية دبي إدارة للتدقيق الداخلي ترتبط مباشرة بمجلس المديرين، وهدف التدقيق الداخلي هو تقديم وتوفير ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات البلدية. ويتم تدقيق أعمال البلدية بشكل خارجي من قبل مدققين مستقلين^(٥٩).

مقارنة تطبيق الحوكمة بين الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب وبلدية دبي

وترى الباحثة أن الحوكمة المؤسسية تعد أحد أهم المبادئ التي تسعى الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي وبلدية دبي إلى تطبيقها، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها وضمان حسن سير العمل فيهما. ووجدت الباحثة عدد من التوجهات المشتركة فيما يخص الحوكمة بين الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب وبلدية دبي، حيث تشترك الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب وبلدية دبي في عدد من المبادئ والممارسات المتعلقة بالحوكمة، منها، الالتزام بمبادئ الحوكمة، حيث تلتزم كل من الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب وبلدية دبي بمبادئ الحوكمة الأساسية، مثل المسؤولية والمساءلة والشفافية. ووجود إطار قانوني تنظيمي حيث تستند كل من الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب وبلدية دبي إلى إطار قانوني وتنظيمي واضح لتنظيم عملها.

(٥٨) عباس جمال وعبد الله الدحيل، التميز لإستراتيجية المستقبل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٢٢م، ص ١٣٠.

(٥٩) المادة ٣٣ من القانون رقم (١) لسنة ٢٠١٦ النظام المالي لحكومة دبي^١ تنشأ لدى الجهة الحكومية وحدة تنظيمية للرقابة المالية الداخلية، ترتبط مباشرة بمسؤول الجهة الحكومية أو مجلس إدارتها حسب الأحوال، تُنَاطُ بها مهمة التأكد من صحة وسلامة تنفيذ الموازنة السنوية المعتمدة للجهة الحكومية، وتدقيق معاملاتها المالية، والتحقق من حسن إدارة المال العام والمحافظة عليه، بما يتفق مع التشريعات السارية والقواعد المالية والمحاسبية المعتمدة من الدائرة في هذا الشأن، وإعداد التقارير اللازمة، ورفعها إلى السلطة التي ترتبط بها.

كذلك يتفقان في وجود سياسات وإجراءات واضحة حيث تمتلك كل من الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجنبي وبلدية دبي سياسات وإجراءات واضحة لتنظيم عملها. كما يتفق الطرفان في وجود هيكل تنظيمي واضح، حيث تمتلك كل من الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجنبي وبلدية دبي هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والصلاحيات. هذا بالإضافة الى اتفاقهم حول وجود أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية حيث تمتلك كل من الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجنبي وبلدية دبي أجهزة رقابة داخلية وخارجية لضمان فاعلية الحوكمة. وأخيراً تتفق كل من الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجنبي وبلدية دبي حول مبادئ الشفافية والافصاح، حيث تسعى كل من الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجنبي وبلدية دبي إلى تعزيز الشفافية والافصاح عن معلوماتها وقراراتها.

وعلى الرغم من وجود العديد من المشتركات بين الحوكمة في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجنبي وبلدية دبي، إلا أن الباحثة وجدت في تطبيق كل من الإدارتين للحوكمة بعض الاختلافات بينهما، منها الإطار القانوني والتنظيمي حيث تستند الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجنبي إلى مجموعة من القوانين والأنظمة الاتحادية والمحلية، بينما تستند بلدية دبي إلى مجموعة من القوانين والأنظمة المحلية. كذلك يختلفان حول المسؤوليات والصلاحيات حيث تتمتع الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجنبي بمسؤوليات وصلاحيات محددة في مجال إدارة شؤون المقيمين والوافدين، بينما تتمتع بلدية دبي بمسؤوليات وصلاحيات محددة في مجال إدارة المدينة وتقديم الخدمات العامة. كما يختلفان حول الأهداف الاستراتيجية حيث تسعى الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجنبي إلى تحقيق أهداف استراتيجية تتعلق بتعزيز الأمن والاستقرار في دبي، بينما تسعى بلدية دبي إلى تحقيق أهداف استراتيجية تتعلق بتحسين جودة الحياة في دبي.

وتوصي الباحثة الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجنبي وبلدية دبي باستمرار العمل على تطوير وتحسين منظومة الحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال تعزيز الوعي والمعرفة بين الموظفين بمبادئ وممارسات الحوكمة المؤسسية، وتطوير أنظمة وإجراءات فعالة لضبط ومراقبة الحوكمة المؤسسية، وإجراء تقييمات دورية لمنظومة الحوكمة المؤسسية وتحديد فرص التحسين. وتعد الحوكمة المؤسسية من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية وضمان

حسن سير العمل فيها .تسعى كل من الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب وبلدية دبي إلى تطبيق الحوكمة المؤسسية على أفضل وجه، وذلك من خلال الالتزام بمبادئ وممارسات الحوكمة الأساسية وتطوير منظومة الحوكمة المؤسسية بشكل مستمر .

المقارنة بين تطبيق الحوكمة في مصر والامارات

ترى الباحثة من خلال عملها في هذا المبحث الخاص بتطبيقات الحوكمة الإدارية في كل من دولة الامارات وجمهورية مصر ، انها لاحظت أن كل من مصر والامارات لديهما اهتمام كبير بتعزيز الحوكمة الإدارية في مؤسساتهما الحكومية، وقد اتخذت كلا البلدين خطوات لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة القطاع العام.

فيما يتعلق بمصر، فقد تم اعتماد العديد من الإصلاحات في السنوات الأخيرة لتعزيز الحوكمة الإدارية. تم تشكيل الهيئة القومية لضمان جودة الخدمات وحماية حقوق المستفيدين وتم تفعيل دور الرقابة المالية والإدارية في مؤسسات الدولة. كما تم تبني مبادرات لتطوير الإدارة العامة وتحسين كفاءة العمل الحكومي وتعزيز الشفافية والمساءلة. أما بالنسبة للإمارات، فقد تم وضع تشريعات وإطار قانوني قوي لتعزيز الحوكمة الإدارية في البلاد. تم إنشاء الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية والتطوير الإداري للعمل على تحسين الإدارة الحكومية وتطوير الكفاءات الإدارية. كما تم تبني معايير الجودة في القطاع العام وتشجيع الابتكار والتحول الرقمي في الخدمات الحكومية. وبصفة عامة، يتميز الإمارات بتبنيها لمفهوم الحكومة الذكية والتحول الرقمي، مما يساهم في تحسين الشفافية وتسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية وتحسين جودتها، وسوف تفصل الباحثة أوجه التشابه والاختلاف بين تطبيقات الحوكمة تالياً.

يوجد العديد من أوجه التشابه بين تطبيق الحوكمة الإدارية في الإمارات ومصر، حيث يركز كلا البلدين على تحقيق الأهداف التالية:

- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** تسعى الحكومات في كلا البلدين إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال نشر المعلومات وتقديم البيانات للجمهور، ووضع آليات للمساءلة القانونية والإدارية.
- **تحسين الكفاءة والفعالية:** تسعى الحكومات في كلا البلدين إلى تحسين الكفاءة والفعالية في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال إعادة هيكلة المؤسسات وتطوير الأنظمة الإدارية.
- **تعزيز النزاهة:** تسعى الحكومات في كلا البلدين إلى تعزيز النزاهة في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال وضع قوانين وإجراءات لمكافحة الفساد.

ومع ذلك ترى الباحثة أن هناك بعض الاختلافات بين تطبيق الحوكمة الإدارية في الإمارات ومصر، ومن أهم هذه الاختلافات ما يلي:

- **الإطار القانوني:** تمتلك الإمارات إطاراً قانونياً أكثر تطوراً من مصر فيما يتعلق بالحوكمة الإدارية، حيث يوجد في الإمارات قانون حكومي خاص بالحوكمة الإدارية، بالإضافة إلى العديد من التشريعات الأخرى التي تدعم الحوكمة الإدارية.
- **البنية التحتية:** تمتلك الإمارات بنية تحتية أفضل من مصر فيما يتعلق بالحوكمة الإدارية، حيث تمتلك الإمارات العديد من الأنظمة الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى وجود قاعدة بيانات متطورة.
- **القدرات البشرية:** تمتلك الإمارات قدرات بشرية أفضل من مصر فيما يتعلق بالحوكمة الإدارية، حيث تمتلك الإمارات العديد من الموظفين الحكوميين المؤهلين، بالإضافة إلى وجود برامج تدريبية متطورة.

فيما يلي بعض الأمثلة على تطبيق الحوكمة الإدارية في الإمارات ومصر:

- **الإمارات:** أنشأت دولة الإمارات العديد من المؤسسات والهيئات التي تعنى بتعزيز الحوكمة الإدارية، مثل هيئة الرقابة العامة، وهيئة الإمارات للمحاسبة والمراجعة، وهيئة مكافحة الفساد.

• **مصر:** أطلقت الحكومة المصرية العديد من المبادرات التي تسعى إلى تعزيز الحوكمة الإدارية، مثل مبادرة "التحول الرقمي"، ومبادرة "الإصلاح الإداري".

بشكل عام، تُعد دولة الإمارات من الدول الرائدة في مجال تطبيق الحوكمة الإدارية، حيث تمتلك الإمارات إطاراً قانونياً وبنية تحتية وقدرات بشرية قوية تدعم الحوكمة الإدارية. أما مصر، فهي تسعى إلى تعزيز الحوكمة الإدارية من خلال العديد من المبادرات والبرامج. ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن التطبيق الفعلي للحوكمة الإدارية وتنفيذ الإصلاحات يختلف من دولة إلى أخرى ويعتمد على العديد من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

وترى الباحثة أن صندوق مصر السيادي هو من أفضل المؤسسات الحكومية الذي يطبق الحوكمة الإدارية في جمهورية مصر وذلك لأنه يتبع مبادئ سانتياغو المشار إليها سابقاً، أما باقي الهيئات والمؤسسات فإنها تواجه تحديات كثيرة في سبيل تطبيق الحوكمة الإدارية وبرزت هذه التحديات:

- **تطوير الإطار القانوني:** يجب تطوير الإطار القانوني المتعلقة بالحوكمة الإدارية في مصر، وذلك من خلال إصدار قوانين وتشريعات جديدة تُنظم عملية تطبيق الحوكمة الإدارية، بالإضافة إلى مراجعة التشريعات القانونية الحالية لضمان ملاءمتها لتطبيق الحوكمة الإدارية.
- **تطوير البنية التحتية:** يجب تطوير البنية التحتية في المؤسسات الحكومية في مصر، وذلك من خلال توفير الأنظمة الإدارية الحديثة وقواعد البيانات المتطورة، بالإضافة إلى تدريب الموظفين الحكوميين على استخدام هذه الأنظمة والقواعد.
- **تعزيز القدرات البشرية:** يجب تعزيز القدرات البشرية في مجال الحوكمة الإدارية، وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية للموظفين الحكوميين، بالإضافة إلى تشجيع البحث العلمي في مجال الحوكمة الإدارية.

وترى الباحثة أنه بالإضافة إلى هذه التحديات، تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية في مصر تحديات أخرى، مثل:

- **المقاومة الثقافية:** تُعد المقاومة الثقافية من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية في مصر، حيث إن هناك بعض الموظفين الحكوميين الذين يعارضون تطبيق الحوكمة الإدارية، وذلك بسبب اعتقادهم أنها تقيد حريتهم في العمل.
- **ضعف الرقابة:** تُعد ضعف الرقابة من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية في مصر، حيث إن هناك بعض المؤسسات الحكومية التي تفتقر إلى آليات الرقابة الفعالة، مما يُعيق مكافحة الفساد وضمان سلامة المال العام.

يجب على الحكومة المصرية العمل على التغلب على هذه التحديات، وذلك من أجل تعزيز الحوكمة الإدارية في هيئات ومؤسسات الدولة، وتحقيق التنمية المستدامة.

لذا انتقاد الباحثة لتطبيق الحوكمة الإدارية في مصر وتوقع الإمارات، لا يعني ان الأخيرة غير قابلة للتطوير، وترى الباحثة أن تطوير تطبيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات الدولة في الإمارات يتطلب جهوداً متعددة ومتكاملة. من خلال تنفيذ الاقتراحات السابقة، يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في نظام الحوكمة الإدارية وتحقيق الأهداف المرجوة. وأحد الجوانب المهمة هو تطوير الإطار القانوني المتعلق بالحوكمة الإدارية. يجب أن يتم إصدار قوانين وتشريعات جديدة تضمن تنظيم عملية تطبيق الحوكمة الإدارية وتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية. كما يجب مراجعة التشريعات القانونية الحالية لضمان ملاءمتها لتطبيق مبادئ وأفضل الممارسات الحوكمة الإدارية. كذلك يجب ان تعمل الامارات على تعزيز القدرات البشرية وهو ما يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق تطوير فعال لتطبيق الحوكمة الإدارية. كما يجب تقديم برامج تدريبية متخصصة للموظفين الحكوميين تركز على فهم مفاهيم ومبادئ الحوكمة الإدارية وتطبيقها عملياً في العمل الحكومي. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تشجيع البحث العلمي وتبادل المعرفة في مجال الحوكمة الإدارية لتعزيز الممارسات المبتكرة والتحسين المستمر. ويلعب التعاون الدولي أيضاً دوراً هاماً في تطوير تطبيق الحوكمة الإدارية. ولذلك ينبغي للإمارات المشاركة في المبادرات والبرامج الدولية المتعلقة بالحوكمة الإدارية والتعاون مع الدول الأخرى للاستفادة من الخبرات والمعرفة المتاحة في هذا المجال. يمكن تبادل الأفكار والممارسات الجيدة وتعزيز التعلم المتبادل لتعزيز نظام الحوكمة الإدارية في الإمارات.

وبالإضافة إلى الاقتراحات المذكورة اعلاه، يجب أيضاً تعزيز ثقافة الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية. وذلك من خلال توعية الموظفين وأعضاء الإدارة بأهمية الحوكمة الإدارية وفوائدها وتأثيرها على الأداء المؤسسي. يمكن تنظيم ورش عمل وندوات توعوية وتدريبات تفاعلية لزيادة الوعي وتطوير المهارات اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية. وأخيراً، يجب إنشاء آليات وطرق رصد وتقييم لتقييم فعالية تطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية. حيث يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس الكمية والنوعية لقياس تحسينات الحوكمة الإدارية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين.

باختصار، لتطوير تطبيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات الدولة في الإمارات، يجب تنفيذ إجراءات شاملة تشمل تطوير الإطار القانوني وتعزيز البنية التحتية وتعزيز القدرات البشرية وتعزيز التعاون الدولي وتعزيز ثقافة الحوكمة الإدارية وإنشاء آليات رصد وتقييم فعالة. من خلال هذه الجهود المتكاملة، يمكن تعزيز الشفافية والمساءلة وتعزيز أداء المؤسسات الحكومية في الإمارات.

توصيات لتطبيق أفضل للحكومة الإدارية في مصر

ختاماً وفي نهاية هذا البحث ترى الباحثة أن الحوكمة الإدارية هي نظام يحكم وينظم عمل الجهاز الإداري للدولة، ولكي يكون هذا النظام فعالاً، يجب أن يكون هناك تكامل بين مختلف عناصره، بما في ذلك القوانين والسياسات والإجراءات. فالقوانين هي التي تحدد الإطار العام لحكومة الجهاز الإداري، وتضع الضوابط والقواعد التي يجب الالتزام بها، والسياسات هي التي تترجم الأحكام العامة للقوانين إلى إجراءات وممارسات ملموسة، أما الإجراءات فهي التي تحدد كيفية تنفيذ السياسات على أرض الواقع. ولذلك، فإن إصدار قانون خاص بالحوكمة أو دليل إجراءات تطبيق الحوكمة لن يكون كافياً لتطبيق الحوكمة الإدارية بشكل فعال، بل يجب أن يتم تكامل هذا القانون أو الدليل مع القوانين والسياسات والإجراءات الأخرى الموجودة في الدولة.

هذا وتلعب الحوكمة الإدارية دوراً مهماً في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة، وكفاءة وفعالية الجهاز الإداري، وتعزيز النزاهة، وتعزيز المشاركة الشعبية. ولكي تتمكن مصر من تحقيق الحوكمة الإدارية الفعالة، يجب أن تعمل الحكومة المصرية على معالجة التحديات التي تواجهها، مثل ضعف القدرات الإدارية للمستويات المحلية، وعدم التنسيق بين المستويات المحلية المختلفة، والفساد المحلي.

نتائج البحث:

١. وتعد مصر أول دولة في المنطقة تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة والتي تؤدي إلى الشفافية مما يساعد على جذب استثمارات سواء كانت محلية أو أجنبية. وبناء على ما تقدم يتضح ان جمهورية مصر العربية تعمل على تطوير الادوات والمؤسسات اللازمة لتنفيذ مبادئ الحوكمة السليمة.
٢. تناولت الباحثة في تطبيقات إدارة الحوكمة في كل من صندوق مصر السيادي والبنك المركزي المصري، حيث إن صندوق مصر السيادي يعمل على التركيز على إدارة الاستثمارات وتحقيق العائد الاستثماري الأمثل على الموجودات، أما البنك المركزي المصري فيقوم بالعديد من المهام المتعلقة بالنظام النقدي والمصرفي، بما في ذلك إصدار النقد وإدارته، ووضع السياسة النقدية، وتنظيم سوق الصرف الأجنبي، والرقابة والإشراف على الوحدات المصرفية، وحفظ احتياطات الدولة وإدارتها، وإدارة الأزمات المصرفية.
٣. تشترك السياسة العامة للحوكمة في البنك المركزي المصري والصندوق السيادي المصري في عدد من المبادئ الأساسية، وهناك بعض الاختلافات المهمة بين السياسة العامة للحوكمة في كل منهما.
٤. تركز السياسة العامة للحوكمة في البنك المركزي المصري بشكل أكبر على إدارة المخاطر وحماية النظام المالي. وتركز السياسة العامة للحوكمة في الصندوق السيادي المصري بشكل أكبر على إدارة الاستثمارات وضمان الشفافية والإفصاح.
٥. كما تناولت الباحثة تطبيق الحوكمة بين الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب وبلدية دبي، حيث وجدت العديد من أوجه التشابه بينهما ومن ذلك الالتزام بمبادئ الحوكمة الأساسية. ووجود إطار قانوني تنظيمي، ووجود سياسات وإجراءات واضحة، ووجود هيكل تنظيمي واضح، ووجود أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية، وتطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح.

٦. أما أوجه الاختلاف فتتلخص في الإطار القانوني والتنظيمي، حيث تعتمد الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب على قوانين وأنظمة اتحادية ومحلية، بينما تتبنى بلدية دبي قوانين وأنظمة محلية. أيضاً المسؤوليات والصلاحيات، حيث إن الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب محددة في مجال إدارة شؤون المقيمين والوافدين، بينما بلدية دبي محددة في مجال إدارة المدينة وتقديم الخدمات العامة. أما الأهداف الاستراتيجية، فإن هدف الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب تعزيز الأمن والاستقرار في دبي، بينما هدف بلدية دبي تحسين جودة الحياة في دبي.

٧. تشترك كل من الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب وبلدية دبي في العديد من مبادئ وممارسات الحوكمة، وهناك بعض الاختلافات في تطبيق الحوكمة بين المؤسستين، خاصة في الإطار القانوني والتنظيمي، والمسؤوليات والصلاحيات، والأهداف الاستراتيجية.

التوصيات:

١. يجب أن تعمل الحكومة المصرية على تعزيز الشفافية والمساءلة في الجهاز الإداري، وذلك من خلال وضع إطار قانوني وتنظيمي واضح يضمن حق المواطنين في الحصول على المعلومات، وحقهم في مساءلة المسؤولين الحكوميين عن أفعالهم، وذلك مثل القانون الذي أصدرته دولة الامارات العربية المتحدة وهو المرسوم بقانون اتحادي لسنة ٢٠٢١ بشأن مساءلة الوزراء وكبار موظفي الاتحاد. وبالرغم أن مصر من أوائل الدول التي أصدرت قانون محاكمة الوزراء في الإقليمين المصري والسوري وهو القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٥٨ إلا انه قانون معطل ولم يعمل به منذ الوحدة.

٢. إصدار قانون حرية تداول المعلومات الذي يضمن حق المواطنين في الحصول على المعلومات الحكومية، ويحدد قواعد وإجراءات الحصول على هذه المعلومات، وهو القانون الذي نشرته امارة دبي بالقانون رقم ٢٦ لعام ٢٠١٥ بشأن تنظيم ونشر تبادل البيانات في دبي، ولذلك تعتبر أحد أفضل مطبقي الحوكمة الإدارية في الشرق الأوسط.

٣. إصدار قانون حماية المبلغين والشهود الذي يوفر الحماية للأشخاص الذين يبلغون عن الفساد أو المخالفات الإدارية، ويضمن عدم اتخاذ أي إجراءات انتقامية ضدهم، حيث أصدرت دولة الامارات العربية المتحدة القانون الاتحادي رقم (١٤) لسنة ٢٠٢٠ بشأن حماية الشهود ومن في حكمهم، وهو الذي ساهم في تعزيز تطبيق الحوكمة فيها، وفي مصر هناك مشروع قانون حماية الشهود والمبلغين منذ ٢٠١٤ ولم يعتمد حتى تاريخ كتابة هذا البحث.

٤. تعزيز الشفافية في ميزانية الدولة، وذلك بأن تنشر الحكومة المصرية ميزانيتها العامة بشكل واضح وشفاف، ويسمح للمواطنين بالاطلاع على تفاصيل هذه الميزانية. وتعزيز الشفافية في التخطيط العام للدولة، وذلك بأن تنشر الحكومة المصرية خططها العامة للدولة بشكل واضح وشفاف، ويسمح للمواطنين بالمشاركة في إعداد هذه الخطط. وتعزيز الشفافية في الإدارة المحلية، وذلك بأن تنشر المجالس المحلية خططها وبرامجها وقراراتها بشكل واضح وشفاف، ويسمح للمواطنين بالمشاركة في إدارة الشؤون المحلية.

٥. تعزيز الكفاءة والفعالية حيث يجب أن تعمل الحكومة المصرية على تعزيز الكفاءة والفعالية في الجهاز الإداري، وذلك من خلال تطوير نظم وإجراءات العمل الإدارية، وتدريب العاملين في الجهاز الإداري على استخدام هذه النظم والإجراءات، وهي الاستراتيجية التي وضعتها دولة الامارات في الخطة الاستراتيجية للدولة عام ٢٠٢١ وقد أنجزت بشكل مثالي، والآن تعمل عليها جمهورية مصر العربية ضمن الخطة الاستراتيجية للدولة ٢٠٣٠ واسمها رؤية مصر وأول أهدافها "جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية والمواءمة مع المتغيرات المحلية والعالمية".

٦. بالنسبة لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد ترى الباحثة انه لا يوجد نقص في القوانين التي تكافح الفساد وتعزز النزاهة في كل من الامارات ومصر، الا ان التطبيق يختلف وبالتالي النتائج تختلف، حيث ترى الباحثة ان عملية التامة والتحول الالكتروني في حكومة الامارات قلل كثيراً من الفساد وعزز قيم النزاهة وذلك نظراً للرقابة الصارمة في الجهاز الإداري في الدولة، وهو ما يجب أن تعمل عليه الحكومة المصرية من أجل تعزيز النزاهة في الجهاز الإداري، وذلك من خلال محاربة الفساد، وتعزيز أخلاقيات العمل الحكومي.

٧. أن تطبيق الحوكمة الإدارية عملية تراكمية تتطور بعد الممارسة ومعرفة الثغرات والنواقص لإكمالها سعياً للتطبيق المثالي للحوكمة الإدارية، وذلك لأن الحوكمة الإدارية هي نظام معقد يتطلب تكاملاً بين مختلف عناصره، بما في ذلك القوانين والسياسات والإجراءات، ولذلك،

المراجع والمصادر

أولاً: الكتب العلمية

١. إبراهيم حسين حسني إبراهيم، حوكمة الكيانات الاقتصادية: المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال، كتاب رقمي منشورات كندل امازون، ٢٠٢٢م.
٢. أشرف أحمد عبد المنعم، حوكمة الشركات المساهمة ومجالس الإدارة في التشريع الإماراتي، الناشر دائرة القضاء، أبوظبي - الإمارات، ٢٠١٣م.
٣. جوناثان روفيد، إدارة مخاطر الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، ٢٠٢٠م.
٤. حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٢٠م.
٥. رضوان هاشم حمدون عثمان، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠١٧م.
٦. ريهام ممدوح شلبي، حوكمة الشركات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٢٣م.
٧. صادق راشد الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي: المصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٢٢م.
٨. صلاح الدين حسن السيسي، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية: الجزء الثاني، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، ٢٠١١م.
٩. عباس جمال وعبد الله الدحيل، التميز لاستراتيجية المستقبل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٢٢م.
١٠. عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات: دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض - المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢م.
١١. عصام مهدي عابدين وأحمد عبد العزيز الكشواني، حوكمة الشركات والبنوك في مصر ودولة الإمارات العربية المتحدة، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠٢٢م.
١٢. عصام مهدي عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك: الجزء الثاني، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠٢١م.
١٣. عصام مهدي عابدين، موسوعة البنوك: الجزء الثالث، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠٢٢م.
١٤. عصام مهدي عابدين، موسوعة البنوك: الجزء الثاني، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠٢٢م.
١٥. كريم عادل عبيد، استراتيجيات الحوكمة الرقمية وتطبيقاتها الذكية، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة - مصر، ٢٠٢٣م.
١٦. لزه العابد، حوكمة الشركات، الناشر ألفا للوثائق، عمان - الأردن، ٢٠٢٢م.

١٧. محمد أحمد كساب خليفة، حوكمة الشركات ما بين التمويل والتدقيق الداخلي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، ٢٠٢٠م.
١٨. محمد الفاتح محمود المغربي، حوكمة الشركات، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة - مصر، ٢٠٢٠م.
١٩. محمد غياث شيخة، الاستثمار المبادئ - الأدوات - المخاطر - التقييم، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق - سوريا، ٢٠٢٢م.
٢٠. محمود حامد محمود، اقتصاديات البنوك والأسواق المالية، دار حميثرا للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠١٧م.
٢١. مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، ٢٠١٥م.
٢٢. منال عشري، تكنولوجيا المعلومات والرأس مال البشري رؤية للتنمية المستدامة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية - مصر، ٢٠٢٢م.
٢٣. ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة - مصر، ٢٠١٤م.
٢٤. نبيل بوفليح ومحمد طرشي، صناديق الثروة السيادية: الواقع والفاق، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، ٢٠١٩م.
٢٥. الياس ناصيف، حوكمة الشركات في القانون المقارن وتشريعات الدول العربية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت - لبنان، ٢٠١٧م.

ثانياً: المجالات والدوريات العلمية

١. أحمد إبراهيم دهشان، أثر صناديق الثروة السيادية على تمويل المشروعات في مصر: دراسة مقارنة، مجلة مصر المعاصرة، المجلد ١٠٦، العدد ٥١٧، مصر، ٢٠١٥م.

ثالثاً: القوانين والقرارات والمراسيم

١. القانون الاتحادي رقم ٢ لسنة ٢٠١٥ بشأن الشركات.
٢. القانون رقم (١) لسنة ٢٠١٦ النظام المالي لحكومة دبي
٣. القانون رقم ١٧٧ لسنة ٢٠١٨ بإنشاء صندوق مصر، المنشور بالجريدة الرسمية، العدد ٣٣ مكرر (أ)، ١٨ أغسطس سنة ٢٠١٨م.
٤. قانون مكافحة غسل الأموال الصادر بقانون رقم ٨٠ لسنة ٢٠٠٢ المصري والمعدل بالقانون رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٢٢م.
٥. قرار مجلس إدارة الهيئة رقم ١١ لسنة ٢٠٠٧ بشأن القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة.
٦. المرسوم بقانون اتحادي رقم ٣٢ لسنة ٢٠٢١ بشأن الشركات التجارية.
٧. دستور جمهورية مصر العربية وفقاً للتعديلات الدستورية التي أدخلت عليه في ٢٣ أبريل ٢٠١٩م.

رابعاً: المراجع الإلكترونية

١. الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب - دبي، <https://www.gdrfad.gov.ae/ar/about-us>.
٢. البنك المركزي المصري، <https://www.cbe.org.eg>.
٣. تقرير الحوكمة السنوي بلدية دبي، <https://www.dm.gov.ae/wp-content/uploads/2023/08/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1->

[%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-2022%D9%85.pdf](#)

٢٠٢٢م.

٤. تقرير الحوكمة المؤسسية، الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية، الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجنبي،

<https://www.gdrfad.gov.ae/themes/gdrfad/content/pdf/GovernanceReport1-2-2021->

[ar.pdf](#)، ٢٠٢١م.

٥. الدليل المصري لحوكمة الشركات، الصادر عن مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية، الإصدار

الثاني، <https://draminlotfyoffice.com/details/11325>، فبراير ٢٠١١م.

٦. صندوق مصر السيادي، <https://tsfe.com/ar/governance.html>

خامساً: المراجع الأجنبية

1. Bernstein, S., Lerner, J., & Schoar, A. (2013). The investment strategies of sovereign wealth funds. *Journal of Economic Perspectives*, 27(2), 219–238.
2. Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Ye, Z. (2011). Corporate governance research in accounting and auditing: Insights, practice implications, and future research directions. *Auditing: A journal of practice & theory*, 30(3), 1–31
3. One Planet SWF Network, https://oneplanetwfs.org/wp-content/pdfs/web/viewer.html?file=/download/155/6oct2022/1959/companion-document_2022.pdf.