جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

البحث التطبيقي

عنوان البحث باللغة العربية	اثر التحول الرقمي على الموازنة العامة للدولة المصرية
عنوان البحث باللغة الإنجليزية	The impact of digital transformation on the public budget in Egyptian.
إعداد	محمد عبد المرضي نصر منصور
إشراف	استاذ دكتور / حجازي الجزار

لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير المهني

"التخطيط للتنمية المستدامة" 2021/2020

ملخص البحث التطبيقي

يأتي التحول نحو رقمنه المالية العامة في سياق "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030"، والبرنامج الوطني للإصلاح الاقتصادي الذي يتضمن حزمة من الإصلاحات المالية الرامية لتحديث إدارة المالية العامة، وتحسين تعبئة الموارد، وكفاءة الإنفاق العام باستخدام التقنيات الرقمية، حيث تبنت وزارة المالية منظومة ميكنة الموازنة العامة عن طريق بعض البرامج منها الدفع والتحصيل الإلكتروني.

إن التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية سيؤدي لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر، وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية ، وقدرة كبيرة في مُعالجة البيانات ، والذكاء الاصطناعي، ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على اتساع نطاق التطوير والتغيير وحدوث تحولات غير مسبوقة في الاقتصاد وسوق العمل حيث يُمثل التحول الرقمي واحداً من أهم ، وبما يُساعد أيضًا فى حصر المجتمع الضريبى بشكل أكثر دقة، ودمج الاقتصاد غير الرسمى فى الاقتصاد الرسمى، وتحقيق العدالة الضريبية على النحو الذى يُسهم فى تحصيل حق الدولة ، وتقليص وقت وتكلفة الخدمات الحكومية وتوصيلها بقيمتها الفعلية للمستفيدين بغض النظر عن أماكن تواجدهم، وفي جميع الأوقات، وتعزيز التعاون وتيسير تبادل المعلومات بين الجهات الحكومية.

الكلمات المفتاحية:

الموازنة العامة للدولة.

التحول الرقمي.

الشمول المالي.

عجز الموازنة .

الخدمات الحكومية.

Abstract

The shift towards digitalizing public finance comes in the context of the "Sustainable Development Strategy: Egypt Vision 2030", and the National Program for Economic Reform, which includes a package of financial reforms aimed at modernizing public financial management, improving resource mobilization, and the efficiency of public spending using digital technologies. System of automating the general budget through some programs, including electronic payment and collection.

The amazing development in devices, machines and smart systems will lead to shorter time, lower cost, achieve greater flexibility and more efficiency in the production process, and a great capacity in data processing and artificial

intelligence. Digital transformation is one of the most important drivers and catalysts for growth in major companies and government departments, which imposes a decisive race for companies to develop innovative solutions that ensure their continuity in the cycle of competition.

Keywords:

Public budget.

Digital transformation.

Financial inclusion.

The budget deficit.

Government services.

1. المقدمة

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً بشكل رئيسي وخارجياً وأيضا من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. كما أن التحول الرقمي يسهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها بحيث يمكن أنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عال ،وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر مما مضى لتحول المؤسسة رقمياً، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد ،رقمنه الموازنة العامة للدولة إيرادات ومصروفات يساهم فى ضبط الأداء المالى، ورفع كفاءة الإنفاق العام، وإحكام الرقابة على الصرف، إضافة إلى توفير بيانات لحظية دقيقة عن أداء تنفيذ كل موازنات الهيئات والوحدات التابعة والعمل على تقليل عجز الموازنة العامة.

2. هدف البحث

التحولات الرقمية غير المسبوقة التي يشهدها العالم أسفرت عن تحقيق مكاسب كبيرة على صعيد الإنتاجية والتنافسية من خلال دورها في إعادة تشكيل طريقة أداء العديد من القطاعات الإنتاجية والخدمية، كما انعكست كذلك على آليات عمل وأداء السياسات الاقتصادية الكلية، ومن بينها المالية العامة امتدادا لهذه التحولات، وفى إطار الثورة الصناعية الرابعة، وما صاحبها من تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الكبيرة.

اتجهت العديد من الحكومات للاستفادة من هذه التقنيات في زيادة مستويات فاعلية إدارة المالية العامة في تحقيق أهدافها من خلال تطوير آليات أكثر كفاءة لجمع الأموال العامة وإنفاقها (الموارد والاستخدامات) بما يحقق أهداف السياسة المالية.

حيث أن لرقمنه المالية العامة عديد من الجوانب من بينها التحول الرقمي على صعيد إدارة جانبي الموازنة العامة (الموارد والاستخدامات) من خلال تبنى نظم التحصيل والدفع الإلكتروني فعلى صعيد جانب الإيرادات العامة ساعدت رقمنه الضرائب العديد من الدول على زيادة مستويات التحصيل الضريبي وتوسيع القاعدة الضريبية من خلال التحول للنظم الإلكترونية للإقرار والامتثال الضريبي والتحصيل والفاتورة الإلكترونية.

3. أهمية البحث

أهمية البحث في أنها تتناول موضوع حديث يتعلق بإحدى استخدامات تقنيات المعلومات وهو الحكومة الإلكترونية ومناقشة مدى وإمكانية تأثيره على الموازنة العامة للدولة.

رقمنه الإنفاق العام ساهم في زيادة كفاءة نظم المشتريات الحكومية ومكافحة الفساد وتحسين فاعلية نظم التحويلات الاجتماعية عبر إنشاء قواعد بيانات أكثر دقة لمن هم مؤهلون، للحصول على الدعم وتوجيه التحويلات النقدية إليهم عبر قنوات الدفع الإلكتروني بطريقة سهلة وآمنة يمكن التحقق ،وبالتالي تمكين الحكومات من الوصول إلى قاعدة واسعة من المستفيدين بأقل تكلفة وترتبط رقمنه المالية العامة أيضا بتبني أحدث النظم التقنية، فيما يتعلق بالجوانب الأخرى المرتبطة بالسياسة المالية ومن بينها نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS .

تعتبر الإدارة الالكترونية أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة في تفعيل المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن أكثر وتحسين الخدمة، وما أفرزه هذا المشروع من تحولات على مستوى المرافق العامة وهذا ما جعلنا نتجه نحو الاتجاه الى الادارة الكترونية ، خاصة وأن نموذج الإدارة الالكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة والجودة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات، وبالتالي فهو يمثل نقلة نوعية في تسهيل وتقديم الخدمة الحكومية بصفة عامة.

يهدف البحث الى تسليط الضوء على اهمية التحول الرقمي في تحسين اداء الموازنة العامة للدولة ، والذي يؤثر ايجابيا على تحسين الخدمات الحكومية في مصر باعتبارها آلية مهمة لتطوير الخدمات العامة.

4. فروض أو تساؤلات البحث

المشكلة الأساسية التي يتناولها البحث تتمثل في دراسة مدى تأثر الموازنة العامة للدولة بالتغير الذي حدث في منظومة العمل الإداري الحكومي وتغيرها من صورتها التقليدية إلى صورتها الإلكترونية المستحدثة، وما مدى تأثير نظام المعلومات عليها وما هي المقترحات والحلول التي تفي بمتطلبات الإدارة الحكومية الالكترونية وأهدافها، ومدى انعكاس ذلك على الموازنة العامة، مما يمثل مطلبًا هامًا ضروريًا نحو التحول الرقمي لجميع الخدمات الحكومية والعمل الاداري الحكومي.

ولغرض تحقيق أهداف البحث يتم الاعتماد على الفرضين الأتيين:

1- إن ازدياد التعاملات في ظل الحكومة الإلكترونية سوف يفرض على الموازنة العامة للدولة أن تطور من أساليبها ومكوناتها في سبيل الوفاء باحتياجات الحكومة التي ستعمل في ظل الحكومة الإلكترونية.

2- إن التأثيرات على الموازنة العامة للدولة في ظل الحكومة الإلكترونية سوف تتعلق بالتأثير على الموارد العامة للدولة والإنفاق الحكومي ، ومن ثم يؤدي إلى تقليل عجز الموازنة العامة للدولة.

5. حدود البحث

الحدود الزمنية

تتناول الدراسة الفترة الزمنية من العام المالي 2017/2016 الى 2021/2020 وهي الفترة التي بدأت فيها الحكومة المصرية الى التحول الرقمي في الخدمات الحكومية.

الحدود المكانية

يتم دراسة وضع ادارة المالية العامة في مصر، وبيان أثر التحول الرقمي على الموازنة العامة وعلى كفاءة الانفاق الحكومي.

6. منهج البحث

- المنهج الوصفي، حيث يستخدم في استقراء الواقع وملاحظة الوضع القائم فعلا وتحليله وبيان أوجه القصور فيه وذلك من خلال الاستعانة بالمصادر العلمية ذات العلاقة بموضوعات: الموازنة العامة للدولة، الحكومة الالكترونية، نظم المعلومات الإدارية تقنيات المعلومات والاتصالات.
- المنهج المعياري (ما يجب أن يكون) حيث يمكن استخدامه في اقتراح الإطار العام للتحول الرقمي لجميع الخدمات الحكومية والجهاز الاداري للدولة وأثره على الموازنة العامة للدولة، وهو ما يجب أن يكون عليه لبلوغ وتحقيق الأهداف المنشودة من البحث.

7. الدراسات السابقة

تشير دراسة بوخلوف بدر[1] الى ان مشكلة الدراسة هى:

اسهام التحول الرقمي بالمغرب في تطوير وتنمية الإدارة العمومية وزيادة مؤشرات حاكمتها المؤسساتية وفاعليتها الخدماتية في ظل عالم متحول؟

ما مميزات الإدارة الإلكترونية؟ وما متطلبات تطبيقها عمليا؟

ما تجليات ومظاهر التحول الرقمي على مستوى الخدمة العمومية المقدمة من الإدارات المغربية؟

كيف أسهمت الرقمنه في ترشيد وعقلنة أداء المرفق العام في بلاد المغرب؟

هل الإدارة الرقمية هي فقط واجهة إلكترونية وخدمات معلوماتية، أم أنها تشكل قاطرة لمراجعة ووعيه المرفق العام وتحسين فعالية الإدارة العمومية؟

وقد اتبعت الدراسة **المنهج الوصفى** في معالجة الظاهرة وتحديد خصائصها واكثر ملائمة للدراسة والعناصر المكونة للدراسة.

وكانت اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة هى ما يلي:

أهمية التحول الرقمي وقياس آثاره تكمن بالأساس في مدى قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية، وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية.

وهو أمر يشمل جوانب اقتصادية، اجتماعية، بيئية وتأتي التقنية لتكون عاملا مساعدا ومحفزا في كل هذه الجوانب.

رصد وتحديد دور التقنية الرقمية في الإسهام في تحقيق جميع الأهداف.

[1] بوخلوف، بدر (2020). " دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب " ، المغرب ، جامعة الحسن الأول - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، (مجلة القانون والأعمال ، العدد 85 ، يوليو 2020).

ان التحول الذي تقوده التقنية شاملا جميع توجهات التنمية المستدامة المنشودة على مستوى العالم.

تشير دراسة فاطمة الزهراء عبيدي [2] الى ان مشكلة الدراسة هى :

اننا نشهد اليوم تطورا سريعا في عدة قطاعات أثر بشكل كبير في تطور الانسان وازدياد حاجياته وتعددها وتطورها وأكثر جوانب هذا التطور شيوعا هي التطور في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي غيرت من شكل الاداء لإدارة المؤسسات والمنظمات العمومية خاصة اما التحولات المستمرة والتغيرات المتتالية التي يشهدها المحيط الخارجي والذي انعكس بشكل مباشر على البيئة الادارية للحكومات المعاصرة.

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي** ويتم استخدام ذلك تحديد نتائج البحث واكثر ملائمة للدراسة.

وكانت اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة هي ما يلي:

على مستوى الموظفين:

[2] عبيدي، فاطمة الزهراء (2020). " التحول الرقمي للإدارة الجزائرية بين متطلبات الحكومة الإلكترونية ومعوقات البيروقراطية " ،الجزائر ، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة (المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة) ، مجلد 2 ، عدد4 ، سنة 2020.

هناك تحسن لظروف عملهم مما يوفر الكثير من الوقت والجهد وتنظيم الوقت غير ان هذا لا ينفى وجود بعض السلبيات المتعلقة بضعف التحكم في النظام لدى عدد من الموظفين وايضا نقص في التجهيزات .

على مستوى المواطنين:

يساهم بدرجة كبيرة من الشفافية وهذا ما اسهم في القضاء على المحسوبية بسبب زيادة حجم الخدمة وسرعة الحصول عليها وتوفيرها لكل طالبها من المواطنين بعيدا عن الانتظار في طوابير لساعات عكس ما كان سابقا.

تشير دراسة حنان بوعيس [3] الى ان مشكلة الدراسة هى:

انه شهد العالم في الآونة الاخيرة تطورا كبيرا وتطورات سريعة ومتلاحقة في شتى المجالات وانفجار معرفيا ومعلوماتيا كبيرا فيها كما استمرت هذه التطورات في عصرنا الحالي لنشهد في عصرنا الحالي ثورة جديدة حيث شكلت فيها المعلومة الميزة الاساسية لهذا العصر وقد بدأت اثار هذه التغيرات على

[3] بوعيس، حنان (2020). " تكنولوجيا المعلومات والتعليم الرقمي ودورهما في تحقيق جودة التعليم العالي " ، الجزائر ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب المجلة العربية للتربية النوعية ، المجلد 4 العدد 12 ، سنة 2020.

مستوى الجماعات والافراد وليس على مستوى دول العالم المتطور بل تعدت ذلك المستوى واصبحت عالمية حتى مست دول العالم ، محدثة في ذلك طفرة نوعية على مختلف التنظيمات والمجتمعات كما استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تأثيرات ايجابية في تحسين جودة العملية التعليمية وما حققه دمجها من ايجابيات وتغيرات جذرية ايجابية في التعليم العالي خاصة والعملية التعليمية بصفة اخص اكسبت الدول مكانة مرموقة مقارنة بباقي الدول الاخرى ناهيك عن التقدم الذي احرزته حيث قطعت اشواطا كبيرة في دمجها واعتمادها كوسيلة لتحسين جودة العملية التعليمية حيث اصبح لزاما التعرف على تأثير استخدامها على تحسين جودة العملية التعليمية وخاصة التعليم العالي وبصورة خاصة في الجزائر مع التعرف على درجة استخدامها ودمجها دون غض النظر عن اهم المعيقات التي كانت سببا في عدم اكمالها للمهمة بصورة ايجابية.

اتبعت الدراسة **المنهج الوصفي** في معالجة الوصول الى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع اطر محددة للمشكلة.

وكانت اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة هي ما يلي:

- التعليم الرقمي اداة من ادوات التقنيات الحديثة التي يجب ان يتم ادماجها في النظام التعليمي الجامعي خاصة.
- التعليم الرقمي اسلوب مرن يتناسب مع الشخصيات المختلفة من الطلاب مما يراعى مبدأ تكافؤ الفرص ويراعى الفروق الفردية للمتعلمين.
- الجامعات اليوم تحتاج الى اعادة التأهيل حتى تستطيع ان تواكب التغير الرقمي في التعليم كما ان تستفاد من تجارب الدول المتقدمة حتى نتمكن من مواكبة التغييرات المتسارعة في العصر الرقمي

- اهمية انتقال المحتوى التعليمي الى المحتوى الرقمي حتى يواكب التغيرات التكنولوجية المتسارعة والمتلاحقة.

تشير دراسة ريم عقاب طه [4] الى ان مشكلة الدراسة هى:

إن المشكلة الأساسية التي يتناولها البحث تتمثل في دراسة مدى تأثر النظام المحاسبي الحكومي بالتغير الذي حدث في منظومة العمل الإداري الحكومي وتغيرها من صورتها التقليدية إلى صورتها الإلكترونية المستحدثة، وما مدى تأثير نظام المعلومات عليه وما هي المقترحات والحلول التي تفي بمتطلبات الإدارة الحكومية الالكترونية وأهدافها، ومدى انعكاس ذلك على نظام المعلومات المحاسبية الحكومية، مما يمثل مطلبًا هامًا ضروريًا نحو اقتراح إطار لنظام المعلومات المحاسبية الحكومية في ظل منظومة الحكومة الإلكترونية.

تقوم هذه الدراسة على إتباع منهجين مستقرين في البحث العلمي وهما:

المنهج الوصفي، وذلك من خلال الاستعانة بالمصادر العلمية ذات العلاقة بموضوعات: نظم المعلومات المحاسبية، الحكومة الالكترونية، نظم المعلومات الإدارية تقنيات المعلومات والاتصالات.

المنهج المعياري (ما يجب أن يكون) حيث يمكن استخدامه في اقتراح الإطار لنظام المعلومات المحاسبية الحكومية في ظل الحكومة الإلكترونية، وهو ما يجب أن يكون عليه لبلوغ وتحقيق الأهداف المنشودة من البحث.

وكانت اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة هي ما يلي:

[4] طه ، ريم (2012). " أثر تطبيق الحكومة الإليكترونية على تطوير نظام المعلومات المحاسبية الحكومية دراسة تحليلية " ، الأردن ، جامعة البلقاء التطبيقية كلية الحصن الجامعية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 8 ، سنة 2012.

1- لكي تحقق وتساهم نظم المعلومات المحاسبية الحكومية في تحقيق أهداف الحكومة التي وجد من اجلها، لابد أن تأخذ بنظر الاعتبار كل التغيرات والتطورات التي تحدث في المجالات المتعددة المحيطة ببيئتها وخاصة ما يتعلق بالتطورات المستجدة في مجال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة والتي تمثل الحكومة الإلكترونية إحداها.

2- باعتبار أن منظومة الحكومة الإلكترونية واقعًا فعليًا لها مزايا وإيجابيات مرتبطة بأدائها للخدمات الحكومية والتعامل مع كافة القطاعات الأخرى، فإنه يجب إعادة تنظيم الوحدات الإدارية الحكومية وإتباع اللامركزية بما يتوافق مع منظومة الحكومة الإلكترونية.

3- إن انضمام العديد من الحكومات إلى استخدم وتطبيق تكنولوجيا معلومات كبقية القطاعات من خلال الحكومة الإلكترونية يتطلب من نظم المعلومات المحاسبية إعادة وتقييم مكوناتها وأساليبها المستخدمة في تجميع البيانات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم توصيلها إلى الجهات التي يمكن أن تعتمد عليها في اتخاذ القرارات المتعددة.

4- إن نظام المعلومات المحاسبية الحكومية هو أحد روافد المعلومات في الوحدات الإدارية الحكومية، فيجب تطويره والانتقال به من التشغيل اليدوي إلى التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية في ظل منظومة الحكومة الإلكترونية وسوف يؤثر على المقومات الأساسية لنظم المعلومات المحاسبية الحكومية والمتمثلة بكل من: المجموعة المستنديه، المجموعة الدفترية دليل الحسابات، مجموعة التقارير والقوائم المالية، الأمر الذي يتطلب ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار هذه التأثيرات وانعكاساتها على عملية تصميم نظم المعلومات المحاسبية.

5- إن لمنظومة الحكومة الإلكترونية أثر متوقع على ركائز نظام المعلومات المحاسبية الحكومية من مدخلات وتشغيل ومخرجات وتغذية مرتدة، مما يمثل مطلبًا ضروريًا لبناء إطارًا له يتوافق مع تلك

المنظومة، باعتباره مرشدًا لعلاج أوجه القصور في ذلك النظام والتغلب على مشكلاته المحاسبية التي ترجع أسبابها إلى التشغيل اليدوي للبيانات المحاسبية.

تشير دراسة دجانة محمد قدري بدر ، الدكتور ابراهيم اسماعيل الحديد [5] الى :

ان الاهمية البارزة لدور أتمته الاجراءات هو في تقويم مستوى درجة الرضا العام لأفراد متلقي الخدمة التي تتم في الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن والتي قد تكمن في رفع مستوى الرضا العام لأفراد متلقي الخدمة خاصة في العصر الحالي ومدى الخدمات الكبيرة التي يتلقونها على جميع المستويات سواء على مستوى المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية أو الخدمية وكذلك الجهاز الحكومي أو ما تسمى

[5] بدر، دجانة . الحديد ،ابراهيم (2013). " دور أتمته الإجراءات في تقويم مستوى درجة الرضا العام لأفراد متلقي الخدمة في الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن- دراسة حالة - دائرة ضريبة الدخل والمبيعات " الاردن، جامعة البلقاء التطبيقية – كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية ، سنة 2013.

بالحكومة الالكترونية والدور الفعال الذي تلعبه في تحسين نمو الايرادات و الفروقات المالية على مستوى كافة المؤسسات الحكومية أو الخاصة والتي تميز إشكالية هذا البحث.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي بالإضافة الى المنهج الاحصائي المبني على تحليل استبيان.

وكانت اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة هي ما يلي:

1- لقد تبين توسط مستوى الرضا العام لأفراد العينة عن الخدمات المقدمة في مديريات ضريبة الدخل.

2- هنالك عدم رضا لأفراد العينة عن السرعة التي تتم فيه المعاملات، والوقت الطويل الذي تتم فيه الاجراءات الضريبية.

3- في حال وجود ضغط عمل لا يتم زيادة عدد الموظفين كما يجب، بما يتناسب وضغط العمل.

4- تشير النتائج الى الرضا الضعيف من قبل متلقي الخدمة على المرافق العامة للدائرة ومدى توافر أماكن الانتظار الملائمة اللائقة.

5- يلاحظ من النتائج ان ثقة متلقي الخدمة حول الآلية المتبعة لمعالجة الشكاوى والاقتراحات غير واضحة وجدية.

6- تبين النتائج الى وجود قصور لدى موظف دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المعني في كيفية الارشاد والتوجيه الصحيح والفعال لمتلقي الخدمة.

تشير دراسة نجلاء إبراهيم عبد الرحمن ، الدكتورة ريا محمد النفيعي [6] الى :

ان مظاهر الفساد مختلفة منها المالية وقد يكون الفساد معقدا بسبب أثره السلبي على الاقتصاد الوطني يقود الفساد الى توزيع سيء للخدمات الحكومية ويشوه الاقتصاد من خلال سوء تخصيص الموارد وهدرها وفي حالات يتم تمويل خدمات الحكومية بطرق تمويلية غير ذاتية مثل القروض مما يزيد الفساد عبء المديونية الخارجية للوطن.

وزاد الاهتمام في الاستدامة المالية وقدرة الدولة على ملاحقة تيار الإنفاق العام والوفاء بالتزاماتها المالية لذلك أصبح تحليل سلامة الإجراءات المالية والحكم على جودة القرارات والسياسات المالية فيما يتعلق بتقييم قدرة الدولة على تحقيق الاستدامة المالية ومن أبرز التوجيهات الراهنة هو تبني معايير قائمة على الشفافية والمساءلة كآلية تستهدف بيئة مستقرة وإدارة فعالة وكفء ومنصفة وشفافة على صعيد مؤسسات الدولة فوجود المساءلة تمثل محور في عملية التنمية الاقتصادية المستدامة.

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاطلاع على ما توفر من الأدبيات تتصل بموضوع الدراسة واخضاعها للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف الدراسة، على أنها الدراسة العلمية للظواهر الموجودة في جهة معينة متمثلة في ديوان المحاسبة العام بمنطقة مكة المكرمة .

وكانت اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة هي ما يلي:

1- يوجد درجة عالية من وعي الموظفين في الديوان الرقابي بأثر فعالية المساءلة المالية في تحقيق الاستدامة المالية إضافة لذلك تسهم – المساءلة في تحديد الموارد المالية الغير مستغلة ضمن الوحدة الحكومية لتوجيه الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة الغير مستغلة.

[6] عبد الرحمن ، نجلاء . النفيعي ، ريا (2020)." مدى ارتباط المساءلة المالية بتحقيق الاستدامة المالية في الوحدات الحكومية دراسة تطبيقيه -على ديوان المحاسبة العام بمنطقة مكة المكرمة " السعودية، مجلة الاقتصاد والمالية ، المجلد 06 العدد 02 سنة 2020.

2- يوجد تخطيط بمستوى عالي من قبل دور الديوان في عملية المراجعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية للجهة الحكومية ومن ناحية –اختبار المراجع فترض. تحظى باهتمام اقل في هذه الدراسة هذا المعيار يعكس فعالية لدور الرقابة ولم يحظى الديوان مدى خطورة فرص الفساد المالي المفترض تحظى باهتمام اقل في هذه الدراسة هذا المعيار يعكس فعالية لدور الرقابة ولم يحظى بالممارسة الكافية في العمل الميداني حيث هذا المعيار يوضح خطورة فرص الفساد لا يعني مؤشر للفساد انما قائمة بالاحتمالات خطورة الفساد الممكنة في موقف معين.

3- أن الإجراءات المتبعة في عملة المساءلة المالية من قبل المراجعين مازالت بنسبة عالية ضمن الأسلوب التقليدي المعتمد على مصادر – الداخلية للدلائل لجهة المساءلة.

تشير دراسة كنزة تنيو ، الدكتور محمد دهان [7] الى :

انه أدت التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم إلى ضرورة التحول نحو الاقتصاد الرقمي، الذي أصبح أهم محرك للنمو الاقتصادي في العالم، ونظرا لصعوبة قياس الاقتصاد الرقمي ظهرت العديد من المبادرات والمحاولات من طرف هيئات ومنظمات دولية لوضع مؤشرات واضحة لقياسه.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعريف بمؤشرات قياس الاقتصاد الرقمي وتحديد طرق ومحاور قياس كل مؤشر، والتحليلي من خلال دراسة أداء الدول العربية في مختلف مؤشرات الاقتصاد الرقمي الصادرة من هيئات ومؤسسات دولية متخصصة ، بالإضافة إلى الأسلوب المقارن لمقارنة أداء الدول العربية ومدى التشابه والاختلاف فيما بينها.

وكانت اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة هي ما يلي:

[7] تنيو ، كنزة . دهان ، محمد (2019)." واقع الاقتصاد الرقمي في العالم العربي " الجزائر، مجل العلوم الاقتصادي والتسيير والعلوم التجارية ، سنة 2019.

بعد الاطلاع على نتائج المؤشرات المختلفة المتعلقة بقياس الاقتصاد الرقمي في الدول العربية، وبعد تحديد واقع البيئة الرقمية في الوطن العربي، تبين التفوق الكبير لدول الخليج العربي على باقي الدول العربية حيث أن هذه الدول استطاعت منافسة حتى الدول المتقدمة في معظم المؤشرات الدولية، ويعود هذا التفوق إلى عدة أسباب أهمها:

1- توفر الارادة السياسية فالقادة في الدول الخليجية يدركون أن تسريع الرقمنه سيكون له تأثير كبير على الإدماج الاجتماعي، وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وخلق الوظائف، والإنتاجية الاقتصادية، وكفاءة الحكومة، لذا فإن الرقمية هي عامل التمكين الرئيس ي لطموحات الحكومات لاقتصاداتها ومجتمعاتها.

2- في دولة الإمارات العربية المتحدة من 22% - 82% من السكان يملكون كمبيوتر خاص، مما يضع البلاد في الرتب العليا لتغلغل الهواتف الذكية في العالم. ووفقا لهذا المقياس، تكون البحرين وقطر ودولة الإمارات أعلى من الولايات المتحدة (122 % مقابل 82 %) وتحتل المراتب الأولى أيضا في استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية واسع الانتشار.

3- أدت الجهود التي بذلتها حكومة الإمارات على مدى السنوات ال 11 الماضية إلى جعل الإمارات واحدة من أكثر دول العالم اتصالا تمتلك جميع منازلها تقريبا إمكانية الوصول إلى الإنترنت ويستخدم معظم مواطنيها الإنترنت بشكل منتظم وتعد دولة الإمارات رائدة عالمية في مجال الاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتخطط لتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها من خلال كونها واحدة من أوائل الدول التي تقوم بنشر شبكات وخدمات.

4- في السعودية أعطى برنامج التحول الوطني الأولوية للتحول الرقمي كأحد أهم أربعة أهداف وطنية مشتركة، وحدد البرنامج منصات رقمية، و29 مبادرة رقمية أساسية للقطاعات الرئيسية، وعددا من الأصول الرقمية الوطنية لتلقي المزيد من الاستثمارات من أجل دعم التحول الرقمي للحكومة

5- تضع رؤية قطر 2030 أولوية لإنشاء اقتصاد قائم على المعرفة يتميز بالابتكار، وروح المبادرة والتميز في التعليم، وتحقيق التفوق بالنسبة للبنية التحتية على المستوى العالمي، والتنفيذ الفعال للخدمات العامة .

تشير دراسة حسيني جازية [8] الى ان مشكلة الدراسة هي:

تفعيل الشمول المالي كاستراتيجية لضمان تدفقات مالية أكبر خاصة وأنها تملك بعض الميكانزيم التي لها القدرة في ذلك على إمكانية الدفع الالكتروني، فقد شهدت تحسنا في السنوات الماضية عاكسة جهود الحكومات العربية.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يلائم طبيعة الموضوع المدروس من خلال وصف وتحليل مختلف محاوره .

وكانت اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة هي ما يلي:

1- الشمول المالي مفهوم يهدف إلى تعميم المنتجات والخدمات المالية والمصرفية على العدد الأكبر من الأفراد والمؤسسات خصوصا فئات المجتمع المهمّشة من ذوي الدخل المحدود، كما يعتبر عاملا أساسيا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين المعيشة وتمكين المرأة، ولتمويل المشروعات الصغيرة والحدّ من الفقر وتوفير فرص العمل وتعزيز النمو، ولذلك ولغيره من الأسباب نجد أن المنطقة العربية هي الوحيدة في العالم التي ازداد فيها الفقر منذ العام 2010.

2- لا تزال المنطقة العربية في أدنى المستويات عالميا، لجهة الشمول المالي بسبب ضعف المجهودات المبذولة لزيادة الشمول المالي خاصة في الجزائر، حيث أن أغلب المؤسسات المالية تحجم عن توسيع وتمديد نطاق خدماتها في المناطق الريفية الفقيرة والتي تمتاز بضعف الهوامش المحصلة على التمويل والخدمات الأخرى ومحدوديتها.

[8] جازية،حسيني (2019)." تعميم الخدمات المالية الرقمية لدعم الشمول المالي في الدول العربية " الجزائر، جامعة الشلف ، سنة 2019.

3-تحسين إمكانية الحصول على الخدمات المالية بطريقة تحقق أكبر المنافع للفقراء يتطلب استراتيجية للإشراك تتجاوز كثيرا تقديم الائتمان للأسر الفقيرة، إذ من الأهمية بمكان توسيع محور تركيز الاهتمام بحيث يتم تحسين إمكانية الوصول بالنسبة لجميع من هم مستبعدون.

8. اختبار ما ورد بفروض أو تساؤلات البحث حسب تسلسلها مدعماً بالجداول والنتائج

مشكلة الدراسة

إن المشكلة الأساسية التي يتناولها البحث تتمثل في دراسة مدى تأثر الموازنة العامة للدولة بالتغير الذي حدث في منظومة العمل الإداري الحكومي وتغيرها من صورتها التقليدية إلى صورتها الإلكترونية المستحدثة، وما مدى تأثير نظام المعلومات عليها وما هي المقترحات والحلول التي تفي بمتطلبات الإدارة الحكومية الالكترونية وأهدافها، ومدى انعكاس ذلك على الموازنة العامة، مما يمثل مطلبًا هامًا ضروريًا نحو التحول الرقمي لجميع الخدمات الحكومية والعمل الاداري الحكومي.

هيكل البحث:

المبحث الاول : التحول الرقمي والمستقبل

المطلب الاول: خطوات وفوائد التحول الرقمي والانتشار في العالم.

المطلب الثاني: تطبيق التحول الرقمي.

المطلب الثالث: التحول الرقمي في الخدمات المالية (الموازنة العامة للدولة).

المبحث الثاني : الوضع الراهن للتحول الرقمي وعلاقته بالموازنة العامة للدولة ونتائجها على الخدمات المقدمة وعجز الموازنة

المطلب الاول: أهم اجراءات الإصلاح المؤسسي.

المطلب الثاني: تطوير الخدمات الحكومية.

المطلب الثالث: تعزيز الشفافية والحوكمه في الجهاز الإداري للدولة.

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي في الموازنة العامة للدولة على الخدمات المقدمة وعجز الموازنة

المطلب الاول: اهداف ومزايا التحول الرقمي الشامل على الموازنة العامة للدولة.

المطلب الثاني: التجارب الدولية على صعيد رقمنه المالية العامة.

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على الموازنة العامة للدولة في مصر.

المبحث الاول

التحول الرقمي والمستقبل

يعتبر التحول الرقمي أحد أهم العوامل التي تحدد مستقبل الشعوب فالقادة يتطلعون إلى تحسين الكفاءات وتقليل الإنفاق وتطبيق الخدمات الجديدة بسرعة ومرونة هناك إمكانات ضخمة في الشرق الأوسط لبناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة عبر التحول الرقمي، والذي سيعمل أيضاً على تحقيق تغيير جذري في خدمات المواطنين وفي مجالات متعددة مثل الصحة والتعليم والسلامة والأمن والتي ستحقق بإذن الله رضا المواطنين وراحتهم كما يُساهم التحول الرقمي في تحوّل أساليب العمل في العديد من القطاعات، كالنفط والغاز والخدمات المصرفية وتجارة التجزئة والسياحة والصناعات التحويلية إلى أساليب حديثة يمكن أن تخلق فرص عمل جديدة ومبتكرة لتكون مساهمة في النمو الاقتصادي الكبير.

المطلب الاول: خطوات وفوائد التحول الرقمي وانتشاره في العالم[9]

مفهوم التحول الرقمي :

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها او خدماتها.

خطوات التحول الرقمي :

يمكن أن يبدأ التحول الرقمي من خلال بناء استراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية ولتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المنشأة بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل

[9] البار،عدنان .المرحبي، خالد (2018)." التحول الرقمى كيف ولماذا؟ "Digital transformation ، منتدى اسبار الدولي، سنة 2018 ،دخول في 2021/5/15.

خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف ولتدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود، ووجود إدارة التغيير للتحول الرقمي متطلب رئيسي للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

فوائد التحول الرقمي :

التحول الرقمي له فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات الحكومية والشركات أيضاً منها أنه يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويُحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين كما يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد التحول الرقمي المؤسسات الحكومية والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور وتحسين الخدمة الحكومية يؤدي الى بناء جدار من الثقة بين المواطن والحكومة .

انتشار التحول الرقمي في العالم من خلال انترنت الأشياء

انترنت الأشياء تيسر وتساعد على انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات حيث تشهد أعداد الأجهزة المتصلة بإنترنت الأشياء حول العالم نمواً كبيراً ويصل عددها اليوم إلى ما يقارب 8.4 مليارات جهاز، مع توقع وصول هذا الرقم إلى مئات المليارات. وبحسب توقعات مؤشر سيسكو للتواصل الشبكي المرئي، فسيكون أكثر من 500 مليار جهاز وشيء متصلاً بالإنترنت بحلول العام 2030، ما يعني أن المرحلة الحالية والمستمرة من التحول الرقمي أكبر أثراً وأكثر صعوبة من مراحل التحول التقني السابقة[10].

[10] البار،عدنان .المرحبي، خالد (2018)." التحول الرقمى كيف ولماذا؟ Digital transformation" ، منتدى اسبار الدولي، سنة 2018 ،دخول في 2021/5/15.

ويقول خبراء إن الاضطراب الرقمي الذي تشهده معظم قطاعات الأعمال حالياً سيكون المحرك في تحقيق تغيرات جذرية في الاقتصاديات والمدن والمجتمعات الذكية. ومن هنا يفرض التحول الرقمي على المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة الاستفادة من إنترنت الأشياء لتكون أكثر إدراكاً وقدرة على التنبؤ والمرونة في العمل وهي السمات التي ستمكنها من الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها. ولتحقيق النجاح، فإن على المؤسسات الحكومية والخاصة تطبيق الإطار الرقمي عبر طيف يشمل المحاور الأربعة الرئيسية: التقنيات والبيانات والأشخاص والعمليات. وسيحتاج العدد الهائل من الأجهزة المتحركة وأدوات الاتصال بالإنترنت والخدمات الرقمية في القطاعين العام والخاص إلى شبكات ضخمة وبنية تحتية متطورة. ومن خلال التواصل الشبكي بين الأشخاص والعمليات والبيانات والأشياء، فإن إنترنت الأشياء سيحمل معه إمكانيات تؤدى إلى سرعة وتيرة التغيير.

المطلب الثاني : تطبيق التحول الرقمي

كشفت دراسة حديثة أن شركات [11] العالم سوف تستثمر 2 تريليون دولار بحلول عام 2020 في تطوير تقنيات التحول الرقمي لديها. وهذه النقلة النوعية في حجم الاستثمارات تفرضها ضرورات تزايد تعقيدات قطاع تقنية المعلومات فيما يخص الأجهزة والتطبيقات وزيادة الرهان على إنتاجية الموظفين الذين يعملون في أقسام تقنية المعلومات بأن لا تتعرض لأي خلل. ولكي يحافظ مدراء تقنية المعلومات على قدراتهم التنافسية في الأسواق ينبغي عليهم إعادة التركيز على استراتيجيات تقنية المعلومات بحيث تكون قوة العمل الفعالة ذات المردود الأعلى محور العملية الإنتاجية.

حوكمة التحول الرقمي

أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات الى تعقيد عملية التحكم والإفادة من التطبيقات التي انتشرت في شتى مجالات العمل وعلى جميع المستويات لتحقيق التقدم وأداء الأعمال بفعالية وكفاءة ولا يخفى ما رافق هذا التقدم من المجازفات سواء أكانت مخاطر أم فرص. وبالتزامن مع الانتشار الواسع للتقنية ظهرت أهمية الترابط بين التقنية والحوكمة والأعمال وتم تعريف العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تهدف إلى تطوير بيئة الأعمال وتحسينها وتكاملها. ومن أهم هذه المفاهيم الحوكمة والتحول الرقمي وإدارة المخاطر وهيكلة العمليات والإجراءات والتصميم التقني، كما ظهرت مفاهيم مجمعة مثل الحوكمة التقنية وحوكمة التحول الرقمي. وبرزت هذه المصطلحات بصورة هامة وحيوية مترافقة مع استراتيجيات المؤسسات للتطوير والحد من المخاطر والتلاعب.

غالياً ما يشمل إطار الحوكمة مجموعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة وقوانين التدقيق والمحاسبة بالإضافة إلى ضرورة توفير منظومة متكاملة من معايير قياس الاداء. وتسعى المؤسسات من خلال حوكمة عملياتها الداخلية والخارجية إلى توفير التجانس بين مختلف وحداتها الادارية بحيث تكون أعمال

[11] الاتربى، محمد (2019)." التحول الرقمى " ، جريدة المال ، مصر، سنة 2019، ص5.

تلك الوحدات مكملة لبعضها البعض. تُساعد الحوكمة في ضبط منظومة المحيط التفاعلي المرتبطة مع التحول الرقمي حيث تتشابك مجموعة مركبة من المكونات الرئيسية والفرعية مثل الشركات المساندة وأنظمة الأعمال والوسائط التفاعلية بشكل مباشر أو غير مباشر لاستكمال العمليات والإجراءات. وحوكمة التحول الرقمي تضبط تأثير التغيرات المختلفة في العناصر والمكونات، كما تقدم تحليلاً كلياً للمتغيرات الناجمة عن الخصائص القابلة للتغيير والتعديل والتطور وبهذا تشكل حوكمة التحول الرقمي طريقاً واضحاً لتسهيل الأعمال بشكل يواكب التطور ويضمن توازناً متناسباً بين أصحاب المصالح مع تحقيق الاستراتيجيات والأهداف بشكل متواصل مع خلق فرص واعدة.

آليات تطبيق التحول الرقمي[12]

تطبيق التحول الرقمي يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات، حسب التفصيل التالي:

التقنيات:

حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة. كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها وموردیها عبر فِرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

البيانات:

يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات

[12] البار،عدنان .المرحبي، خالد (2018)." التحول الرقمى كيف ولماذا؟ Digital transformation" ، منتدى اسبار الدولي، سنة 2018 ،دخول في 2021/5/15.

والتنبؤ بالمستقبل. كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

الموارد البشرية:

تُشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير وهو ما يتم عمله الان في الجهاز الاداري للدولة يتم عمل برنامج PAYRALL لجميع العاملين بالدولة ويتم التكامل مع برنامج GFMIS.

العمليات:

وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستفيدين يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك الموائمة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في المدخلات والمخرجات للمنظمة وهو ما تم تطبيقه بالفعل على برنامج GFMIS.

المطلب الثالث: التحول الرقمي في الخدمات المالية (الموازنة العامة للدولة)

تعريف الموازنة العامة للدولة [13]

هي عبارة عن بيان يوضح كل الإيرادات المتوقع أن تحصل عليها الدولة خلال العام القادم وخطة الحكومة في إعادة إنفاقها في المجالات المختلفة مثل الصحة والتعليم والحماية الاجتماعية والأمن والدفاع

[13] نسخة المواطن ، للعام المال 2021/2020 "نسخة المواطن للموازنة المعتمدة موازنة المواطن للعام المالي2021/2020 "، وزارة المالية ، سنة 2020.

والشباب والثقافة وغيرها من المجالات، أو من خلال التبويب الاقتصادي لأبواب المصروفات مثل الأجور والفوائد المدفوعة وشراء السلع والخدمات والدعم والمزايا الاجتماعية والاستثمارات وغيرها، بالإضافة إلى عرض مصادر وتمويل العجز الذي ينتج عن زيادة حجم الإنفاق بشكل كبير يفوق الموارد المتاحة.

التحول الرقمي في مجال الخدمات المالية

في مجال الخدمات المالية، ازداد التحول الرقمي بشكل كبير وذلك من خلال نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS 14هو احد انظمة البرمجيات المتخصصة وتتكون من تطبيقات وانظمة فرعية قابلة للموائمة والتكيف بما يخدم وظائف متعددة تشمل جميع مجالات العمل كالمدفوعات والمقبوضات والمشتريات واعداد الموازنات السنوية ويأتي تطبيق نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية كنقلة نوعية في مجال المالية العامة والمحاسبة الحكومية من خلال اتمام جميع اجراءات العمل والاستعاضة عن الاساليب اليدوية والورقية التقليدية بأساليب محاسبة متطورة وتوحيد الانظمة والاجراءات المالية والمحاسبة المتبعة لدى مختلف الوزارات ومصالح القطاع العام بما يلبي افضل الممارسات الدولية المتبعة بهذا الخصوص.

وكذلك منظومة التحصيل الالكتروني في اطار الاعتماد على الوسائل الالكترونية في تحصيل المستحقات الحكومية تم اتاحة خدمة جديدة لإمكانية الدفع من خلالها لمستحقات الجهات الحكومية والتحصيل عن طريق البنوك وهى خدمة مستحقات حكومية – مدفوعة مواطن وذلك لسداد المبالغ المستحقة للجهات الحكومية الغير مفعلة حاليا على منظومة التحصيل الإلكتروني والتي لا تمتلك ادوات تحصيل الكترونية وهذه المدفوعة لا تنطبق على الجهات الميكنة والمفعلة حاليا مثل (الجمارك – الضرائب – التأمينات

[14] عبدالله ، وليد (2017). "اثر تطبيق نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية على كفاءة ادارة المالية العامة في مصر" مصر ، معهد التخطيط القومي ، سنة 2017.

)وغيرها من الجهات الجاري ميكنتها مستقبلا ويمكن من خلال تلك الخدمة سداد مستحقات الجهات عبر ثلاث بنوك حتى الان (البنك الأهلي المصري – بنك مصر – بنك القاهرة) .

المبحث الثاني

الوضع الراهن للتحول الرقمي وعلاقته بالموازنة العامة للدولة ونتائجها على الخدمات المقدمة وعجز الموازنة

المطلب الاول: أهم اجراءات الإصلاح المؤسسي[15]

هناك تحركًا رقميًا حقيقيًا وفعالاً من الحكومة المصرية والمتمثلة في وزارة المالية سواءً في إدارة الموازنة العامة للدولة بمنهجية "البرامج والأداء"، وتطوير النظم الضريبية وتطبيق الإقرارات الضريبية الرقمية، وإرساء دعائم التحصيل الإلكتروني بكل جهات الدولة والدفع الإلكتروني الحكومي، والتحول التدريجي إلى منظومة "النافذة الواحدة" بالجمارك إضافة إلى التحول الرقمي الخاص بنظم التعاقدات الحكومية وذلك وفقا لما يلي: –

المنظومة الضريبية:

استمرار العمل على رفع كفاءة وتطوير أداء الإدارة الضريبية، بما يشمل تحديث وتطوير نظم المعلومات والربط بين المصالح الايرادية، ونظم الفحص، والتحصيل الإلكتروني، والميكنة بما يحد من التقديرات الجزافية والتهرب الضريبي ويساعد على تحصيل حق الدولة ومن أهم المشروعات التي يتم العمل عليها في هذا الشأن ما يلي:

- مشروع منظومة BI وcase management.

[15] وزارة المالية المصرية ،(2020/2019).البيان المالى " مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2020/2019 ".

- مشروع التحصيل الإلكتروني.
- مشروع الإقرارات الضريبية المميكنه.
- مشروع ميكنة إجراءات العمل الضريبية الرئيسية (Core Sys).
- مشروع إعادة هندسة الإجراءات.
- مشروع مركز الاتصال Contact Center.
- مشروع تكويد السلع والخدمات.

التأكد المستمر من سلامة وصحة تطبيق قانون ضريبة القيمة المضافة، وإعداد وتطبيق قانون للفاتورة الإلكترونية والذي يتواكب مع بدء تطبيق نظام إلكتروني لربط مصلحة الضرائب بكل الجهات التي تقوم ببيع سلع أو خدمات ومن أهم المشروعات التي يتم العمل عليها في هذا الشأن ما يلي:

✓ مشروع: الفاتورة الضريبية الإلكترونية (e-invoice).

✓ مشروع: مراقبة تحصيل الضريبة (SDC) من خلال الإيصالات الإلكترونية (e-receipt) B2C.

✓ تفعيل النظام الضريبي الموحد لمصلحة الضرائب المصرية حيث يتم تطبيق إجراءات إعادة هندسة العمل بمصلحة الضرائب المصرية (ضرائب الدخل والقيمة المضافة) بشكل مدمج وموحد وفقاً للمعايير الدولية والنظام العالمي.

✓ تعديل الأنظمة / القوانين الخاصة بالضريبة على القيمة المضافة والجمارك للسماح بفرض ضرائب على الخدمات الرقمية والتجارة الإلكترونية والتجارة عبر الإنترنت ومبيعات البضائع وفقا لمعايير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وأفضل الممارسات الدولية.

- ✓ استمرار تسهيل إجراءات فض المنازعات الضريبية مع الممولين مما يساهم في زيادة المتحصلات من المتأخرات الضريبية وذلك في ضوء القانون 79 لسنة 2016 بشأن إنهاء المنازعات الضريبية والذي تم تجديد العمل به حتى تاريخ 2020/6/30 كما قامت المصلحة مؤخراً بتقديم تيسيرات للسادة الممولين والمسجلين الذين انتهت طلباتهم بالاتفاق لسداد مستحقات المصلحة على أقساط لمدة لا تجاوز ستة أشهر وكذا الاستفادة بالنسبة لممولي ضرائب الدخل بخصم نسبة 30٪ من قيمة مقابل التأخير في حالة الاتفاق بلجنة إنهاء المنازعات.
- ✓ تحسين التغطية من خلال ميكنة الضرائب المستحقة على الرواتب وذلك بربط مصلحة الضرائب المصرية بقاعدة بيانات صناديق المعاشات (وهو ما يستلزم وجود بروتوكول بين مصلحة الضرائب المصرية وهيئة التأمينات الاجتماعية لإجراء الربط الشبكي لتحديد البيانات التي يتم تبادلها من خلال المختصين بكلاً من الجهتين).
- ✓ **برنامج التطوير المؤسسي:**
  - من خلال تنفيذ العديد من المشروعات التي تهدف إلى تحديث البنية المؤسسية لتتواكب مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير منظومة إدارة الموارد البشرية بهدف تنمية مهارات العنصر البشرى وإعداد قيادات المستوى الثاني عن طريق إعداد برامج تدريبية متميزة تستخدم أحدث الأساليب في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ✓ **التحصيل الإلكتروني:**
  - استهدفت قرارات وزير المالية اعتبارا من مايو 2019 التحصيل الإلكتروني لكافة المستحقات الحكومية والضريبية والجمركية، وذلك للمبالغ التي تزيد عن 500 جنيه وقد تم نشر ماكينات التحصيل الإلكتروني بمقار الجهات الحكومية والتنسيق مع البنك المركزي المصري .

المطلب الثاني : تطوير الخدمات الحكومية[16]

تقديم خدمات متميزة للمواطنين من خلال معاملات إلكترونية، والتي تُسهم في القضاء على الفساد، من خلال مشروع التحول لمجتمع رقمي يهدف إلى إتاحة الخدمات الرقمية بطرق بسيطة، وتكلفة ملائمة في أي وقت وأي مكان لجميع المؤسسات والمواطنين من خلال تطوير منظومة رقمية متكاملة مؤمنة على المستوى القومي، وكذلك تحفيز الصناعات الرقمية من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية، وخلق فرص عمل عن طريق دعم وتنمية الصناعة الرقمية والإبداع التكنولوجي، وإنشاء ممر مصر الرقمي لضمان تحقيق الاستغلال الأمثل لموقع مصر الجغرافي لتصبح مركزًا عالميًا لخدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

برنامج تطوير الخدمات الحكومية:

ويأتي ذلك عن طريق استهداف تقديم خدمات متميزة بطريقة سهلة لكافة المواطنين والتوسع في استخدام البوابات الإلكترونية ونظم التواصل الحديثة لتقديم الخدمات للمواطنين وفق معايير الجودة مع ربط كافة البيانات والخدمات التي تقدم للمواطنين إلكترونياً.

الشبكة المالية للحكومة المصرية:

الشبكة المالية للحكومة المصرية هي شبكة إلكترونية تشمل العديد من النظم المالية الإلكترونية بوزارة المالية (نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS ومنظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني ونظام حساب الخزانة الموحد) تتكامل مع بعضها البعض وترتبط إلكترونياً بالبنك المركزي المصري وكافة البنوك المصرية والبريد المصري. وتطبق هذه النظم على كافة الوحدات الحسابية الداخلة في الموازنة

[16] وزارة المالية المصرية ،(2021/2020).البيان المالى " مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2021/2020 ".

العامة للدولة لنحو ٢٦٣٧ وحدة حسابية. وتمتاز الشبكة المالية بأنها تتكامل مع النظم المالية الإلكترونية بالوزارات الاخرى وجارى حالياً الانتهاء من الآتي:

- إجراءات التكامل مع المنظومة الإلكترونية لإعداد وتنفيذ الخطة الاستثمارية بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتي ستساعد علي تحسين آليات المتابعة والرقابة على تنفيذ المشروعات الاستثمارية بخطة الدولة.
- التكامل مع المنظومة الإلكترونية لبنك الاستثمار القومي لكافة مصادر تمويل الخطة الاستثمارية (عجز خزانة، منح، قروض، صناديق وحسابات خاصة، الموارد الذاتية الاخرى).
- تكويد كافة المنح والقروض على نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية بما يساعد على متابعة المستخدم من المنح والقروض ومجالات الصرف منها.

المطلب الثالث: تعزيز الشفافية والحوكمة في الجهاز الإداري للدولة[17]

- وذلك عن طريق وضع نظام يتسم بالشفافية يستجيب ويتفاعل مع المواطن ويخضع للمساءلة المجتمعية مع وضع قواعد واضحة للوقاية والحد من الفساد والاستغلال الأمثل للموارد وهو ما يتطلب العمل على التطوير الدائم والمستمر لمنظومة إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة ومواكبة التحول الرقمي والممارسات الدولية في إعداد وتنفيذ والرقابة على الموازنة بالإضافة إلى التركيز أكثر على التصنيف الوظيفي / القطاعي في إعداد ومتابعة الموازنة لضبط ومتابعة تنفيذ الموازنة.
- تشجيع وتعميق الصناعة المحلية، وبناء شبكات من الموردين المحليين وتطوير قواعد البيانات الخاصة بهم.
- دعم ومساندة المشروعات كثيفة استخدام التكنولوجيا النظيفة.

[17] وزارة المالية المصرية ،(2021/2020).البيان المالى " مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2021/2020 ".

- الاستمرار في تنفيذ الإصلاحات الهيكلية التي تتضمن تيسير التعاملات الجمركية والضريبية والخدمات الحكومية من خلال منظومة عمل الشباك الواحد.

يعتبر التحول الرقمي للموازنة العامة للدولة والمتمثل في إصلاح هيكل المصروفات العامة ركيزة اساسية للإصلاح الاقتصادي والمالي لضمان تحقيق المستهدفات المالية على المدى المتوسط وأهمها الوصول بدين أجهزة الموازنة العامة لمعدل يقل عن 80٪ من الناتج المحلى خلال السنوات القادمة، وهو ما يتطلب تحقيق فائض أولى يبلغ نحو 2.0٪ من الناتج المحلى في المدى المتوسط.

وفي هذا الإطار فقد تم إعداد تقديرات موازنة العام المالي 2021/2020 على أساس استهداف معدل نمو للمصروفات يقل عن معدل النمو السنوي للإيرادات العامة، وهو أمر ضروري لتحقيق الضبط المالي المستهدف ولخفض معدلات الدين العام في المدى المتوسط ولخلق مساحة مالية تسمح بزيادة الإنفاق على البرامج الاجتماعية التي تستهدف الفئات الأولى بالرعاية، بالإضافة إلى زيادة الإنفاق الاستثماري القادر على المساهمة في تحقيق النمو وخلق فرص عمل حقيقية.

المبحث الثالث

أثر التحول الرقمي في الموازنة العامة للدولة على الخدمات المقدمة وعجز الموازنة

المطلب الاول : اهداف ومزايا التحول الرقمي الشامل على الموازنة العامة للدولة[18]

مصر لديها فرصة لتعميق تكنولوجيا الخدمات المالية، وأوجه الاقتصاد الرقمي وتحسين الخدمات المالية الإلكترونية الحكومية وغير الحكومية، من خلال تحقيق التكامل بين القطاعين الخاص والحكومي في بناء مستقبل الاقتصاد الرقمي والخدمات المالية التكنولوجية، في ظل أن 93% من الشعب المصري يمتلكون الهاتف المحمول و 49%من رواد الإنترنت و 58% يفضلون الآليات الرقمية عن اليدوية، و 33%لديهم حسابات مصرفية.

قامت وزارة المالية بتخصيص12.7 مليار جنيه في العام المالي الحالي لمشروعات التحول التدريجي إلى «مصر الرقمية»؛ بما يتسق مع التوجيهات الرئاسية الرامية لتعزيز الحوكمة وحسن إدارة موارد الدولة ودقة البيانات والإجراءات، على النحو الذى يساعد في ميكنة الخدمات العامة وتيسير الحصول عليها بقيمتها الفعلية، وترسيخ دعائم الشفافية وتكافؤ الفرص بين المواطنين، موضحًا أن الحكومة ماضية بقوة على طريق التحول الرقمي حيث تم توفير الاعتمادات المالية اللازمة لاستكمال مسيرة تحديث البنية المعلوماتية والمحتوى الرقمي، وتهيئة البنية التكنولوجية والمعلوماتية للانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة، وميكنة الوثائق الحكومية ويؤدي التحول الرقمي للموازنة العامة للدولة الى ما يلي :-

1- توفير الوقت والجهد والنفقات .

2- ضمان الدقة والنزاهة والشفافية عبر جميع مراحل العمل.

3- تعزيزعمليات المتابعة والرقابة والمساءلة المالية.

4- الالتزام بمواعيد اصدار التقارير الدورية.

5- توجيه الانفاق العام وتنفيذ الموازنة العامة للدولة في حدود المخصصات المتاحة.

[18] وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية ،(2019). "تقرير (2019) ".

6- تحقيق الاستدامة المالية من خلال ادارة النقد بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

7- الربط الالكتروني بين كافة الوزارات والمصالح الحكومية ووزارة المالية.

8- تسهيل حفظ واسترجاع المعلومات والبيانات المالية والمحاسبية.

9- توفير المعلومة الاحصائية الدقيقة بما يساعد صانع القرار في رسم السياسات والخطط المستقبلية واتخاذ القرارات التنفيذية المناسبة.

فوائد التحول الرقمي على الموازنة العامة للدولة[19]

يؤدى التحول الرقمي الى رفع مستوى الدقة في تقديرات الموازنة وعلى سبيل المثال

- ارشفة البيانات الخاصة بالإيرادات والنفقات بشكل كامل وتسهيل استرجاعها.
- تقليل نسب الانحراف بين تقديرات الموازنة والمبالغ الفعلية المخصصة لكل بند من بنود الموازنة.
- الحد من عجز الموازنة السنوي وعمل انضباط مالي.
- الربط بين عمليات التخطيط المؤسسي وعمليات اعداد الموازنة.
- تضمين تقديرات التكاليف الجارية في مشاريع الموازنات.
- متابعة تنفيذ البرامج والمشاريع المدرجة في موازنات الوزارات والمصالح الحكومية.
- ربط نظامي المدفوعات والمقبوضات بنظام ادارة النقد من اجل تحديث الخطط المالية وخطط التدفقات النقدية.
- ضبط الحدود المالية للأنفاق بشكل يضمن الاستخدام الامثل للنقد المتوفر.
- التأكد من توفر المخصصات اللازمة للشراء ومراجعة المخزون .
- ادارة اصول الدولة بشكل فعال وبكفاءة.

[19] صندوق النقد العربي ،(2021). " رقمنة مدفوعات التحويلات الاجتماعية في الدول العربية " ، سنة 2021.

- الموافقة على مستندات صرف النفقات الكترونيا مما يوفر الوقت والجهد.
- ربط نظام المدفوعات بنظام ادارة النقد لتوفير الحدود المالية للدفع.
- برمجة تطبيقات النظام في ضوء الاعتمادات المتاحة والمتطلبات الاجرائية التي لا يمكن تجاوزها.
- امكانية الاستعلام الفوري عن اي معلومة مالية بشكل دقيق ومباشر.
- ارشفة كافة المعلومات المالية الحكومية ضمن قاعدة بيانات موحدة.
- تحديد الفائض / العجز السنوي والذي يساعد متخذ القرار في وضع السياسة المالية والنقدية.
- تحديد موازنة التمويل الفعلية وتحديد الاحتياجات المالية المطلوبة للموازنة العامة للدولة.
- توفير كافة التقارير المالية في اي وقت وبالدقة والكفاءة المطلوبة.
- زيادة مستويات شفافية وشمولية ودقة عمليات الموازنة العامة للدولة.

المطلب الثاني : التجارب الدولية على صعيد رقمنه المالية العامة[20]

اختارت الدراسة بعض التجارب الناجحة فى التحول الرقمى، والتى استند اختيار الدول النموذجية فيها على حالة ومعدل التطوُّر الرقمى، واختيار مجموعة من الدول والتى تتميز بتوافر البيانات لديها والسابقة في هذا المجال، والمجموعة الاخرى تتميز بتشابهة الظروف البئية المحيطة والظروف الاقتصادية .

يوجد عدد من التجارب الدولية على صعيد رقمنه المالية العامة تتفاوت تجارب بلدان العالم في التحول الرقمي في عمليات الموازنة العامة، حيث سبق عدد من بلدان العالم المتقدم بلدان العالم النامية في مثل هذه التحولات منذ سنوات فعلى سبيل المثال:

[20] عبد المنعم،هبه (2019). "رقمنة المالية العامة" ، صندوق النقد العربي ، موجز سياسات ، العدد (2) ، ابريل 2019.

الولايات المتحدة الأمريكية: منذ عام 2013

تم رقمنه كافة المدفوعات الحكومية المرتبطة بالتحويلات الاجتماعية مما ساعد ذلك في كفاءة الانفاق.

كما حققت بلدان متقدمة أخرى إن انجازات ملموسة في هذا الصدد حيث لا تتجاوز نسبة المدفوعات الحكومية غير الرقمية في كل من اسبانيا وإيطاليا نسبة 10 في المائة حالياً.

الهند : فيما تتوفر تجربة رائدة لرقمنه المالية العامة ، حيث تبنت الحكومة في عام 2009 مشروع الهوية البيومترية الوطني المعروف باسم Aadhaar، وهو أكبر مشروع للهوية الوطنية على مستوى العالم رغم كون هذا النظام قد تم تبنيه في البداية بهدف تحسين الشمول المالي وزيادة عدد الحسابات المصرفية، إلا أنه قد مكن الحكومة أيضاً من زيادة كفاءة نظم التحويلات الاجتماعية، حيث يتم من خلال النظام تحويل مدفوعات برامج الدعم لاسيما دعم السلع الغذائية والوقود المنزلي مباشرة إلى الحسابات المصرفية للمستحقين المرتبطة بنظام الهوية البيومترية في أي مكان في الهند، بما فيها الأماكن التي لا تتوفر فيها فروع بنكية أو ماكينات للصراف الآلي عبر الهاتف المحمول.

في هذا الإطار في بعض التجارب العربية، حيث حرصت الحكومات العربية في إطار خططها القومية الهادفة إلى التحول الرقمي ومساعيها للإصلاح المالي إلى التحول نحو رقمنه المالية العامة، وقد حقق العديد من الدول العربية نجاحات ملموسة في هذا الإطار.

الإمارات: تبنت وزارة المالية منظومة من البرمجيات وبوابات الدفع الرقمية للارتقاء بعمليات تقديم الخدمات العامة في إطار منظومة الدرهم الإلكتروني التي تم تدشينها في عام 2001، كما تم تطويرها في عام 2011 تتميز منظومة الدرهم الإلكتروني بتعدد أنواع بطاقاتها، وتوفر رسوم خدمات مخفضة، لا تتطلب حساباً بنكياً، جميعها مدفوعة سلفاً، قابلة لإعادة التعبئة وتعتمد على السحب من الرصيد، المدفوع أو المغطى ببطاقات الائتمان، بطريقة ذكية وآمنة.

السعودية: تم تطوير منصة "سداد" للدفع الإلكتروني بما يخدم الأفراد والشركات والقطاع الحكومي من خلال تشغيل بنية تحتية تتسم بالكفاءة والأمان والتوافق مع أفضل الممارسات يتم من خلال هذه المنصة الدفع الإلكتروني لضرائب القيمة المضافة.

المغرب: اتجهت الإدارة العامة للضرائب إلى تطوير خدمة سداد الضرائب عبر الإنترنت لتمكين الممولين من الإقرار والدفع الإلكتروني لضرائب المبيعات والشركات والدخل. الأمر ذاته ينطبق في تونس حيث يُسمح للممولين بسداد ضريبتي القيمة المضافة وضريبة دخل الشركات إلكترونياً كما تبنت موريتانيا نظاماً إلكترونياً للتخليص الجمركي ساعد في خفض الوقت اللازم لإنجاز مثل هذه المعاملات.

المطلب الثالث: اثر التحول الرقمي على الموازنة العامة للدولة في مصر

بان نجاح منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني بوزارة المالية خلال الفترة من مايو ٢٠١٩ وحتى فبراير 2020 ساهم في سداد المواطنين لأكثر من ٨٥ مليار جنيه قيمة معاملات حكومية عبر آليات التحصيل الإلكتروني بالجهات الحكومية أو مدفوعة المواطن*، و٥٣٢ مليار جنيه مستحقات ضريبية، و١٨٥ مليار جنيه مستحقات جمركية، إضافة إلى سداد ٩٩٦ مليار جنيه مستحقات والاستفادة من التحولات الرقمية غير المسبوقة التي يشهدها العالم21 قد أثرت على كافة مناحي الحياة وأسفرت عن تحقيق مكاسب كبيرة على صعيد الإنتاجية والتنافسية من خلال دورها في إعادة تشكيل طريقة أداء العديد من القطاعات الإنتاجية والخدمية، كما انعكست كذلك على آليات عمل وأداء السياسات الاقتصادية الكلية ومن بينها المالية العامة امتداداً لهذه التحولات وفي إطار الثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الكبيرة، والتقنيات الحيوية وغيرها من التقنيات الأخرى، اتجهت العديد من

[21] ا وزارة المالية المصرية ،(2019/2018).البيان المالى " مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2019/2018 ".

*مدفوعة المواطن: واحدة من وسائل الدفع الإلكتروني للمستحقات الحكومية التي تتجاوز 10 آلاف جنيه.

الحكومات للاستفادة من هذه التقنيات في زيادة مستويات فاعلية إدارة المالية العامة في تحقيق أهدافها من خلال تطوير آليات أكثر كفاءة لتحصيل الايرادات وانفاقها، وإنفاقها بما يُحقق أهداف السياسة المالية.

تتطرق رقمنه الموازنة العامة للدولة – المالية العامة للعديد من الجوانب من بينها التحول الرقمي على صعيد إدارة جانبي الموازنة العامة (الإيرادات والمصروفات العامة) لاسيما من خلال تبني نظم التحصيل والدفع الإلكتروني.

على صعيد جانب الإيرادات العامة، ساعدت رقمنه الضرائب العديد من الدول على زيادة مستويات التحصيل الضريبي، وتوسيع القاعدة الضريبية من خلال التحول للنظم الإلكترونية للإقرار والامتثال الضريبي والتحصيل والفواتير الإلكترونية.

فيما ساهمت رقمنه الإنفاق العام في زيادة كفاءة نظم المشتريات الحكومية، ومكافحة الفساد، وتحسين فاعلية نظم التحويلات الاجتماعية عبر إنشاء قواعد بيانات أكثر دقة لمن هم مؤهلون للحصول على الدعم، وتوجيه التحويلات النقدية إليهم عبر قنوات الدفع الإلكتروني بطريقة سهلة وآمنة، يمكن التحقق منها مثل الهواتف المحمولة باستخدام توقيع البصمة البيو مترية، وبالتالي تمكين الحكومة من الوصول إلى قاعدة واسعة من المستفيدين بأقل كلفة.

جدول رقم (1) :

نسبة الايرادات الى الناتج المحلي ونسبة العجز الكلي للموازنة العامة للدولة نسبة الى الناتج المحلي الاجمالي خلال الفترة 2017/2016 – 2021/2020.

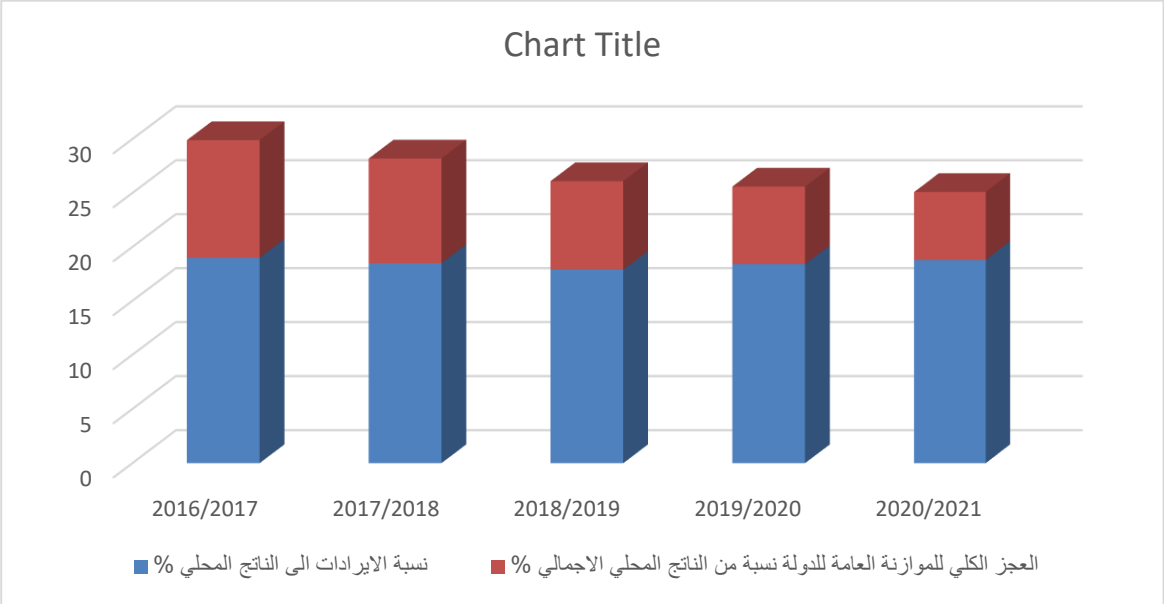
السنة المالية	نسبة الايرادات الى الناتج المحلي %	العجز الكلي للموازنة العامة للدولة نسبة الى الناتج المحلي الاجمالي %
2017/2016	19.0	10.9
2018/2017	18.5	9.7
2019/2018	17.9	8.2
2020/2019	18.4	7.2
2021/2020	18.8	6.3

المصدر موقع وزارة المالية المصرية "الموازنة العامة للدولة خلال الفترة من السنة المالية 2017/2016 حتى 2021/2020 ".

الارقام الموضحة بعالية هى ارقام فعلية باستثناء السنة المالية 2021/2021 اعتمادات لانها لم يصدر ختامي لها.

شكل رقم (1):

الرسم البياني لنسبة الايرادات الى الناتج المحلي ونسبة العجز الكلي للموازنة العامة للدولة نسبة الى الناتج المحلي الاجمالي خلال الفترة 2017/2016 – 2021/2020

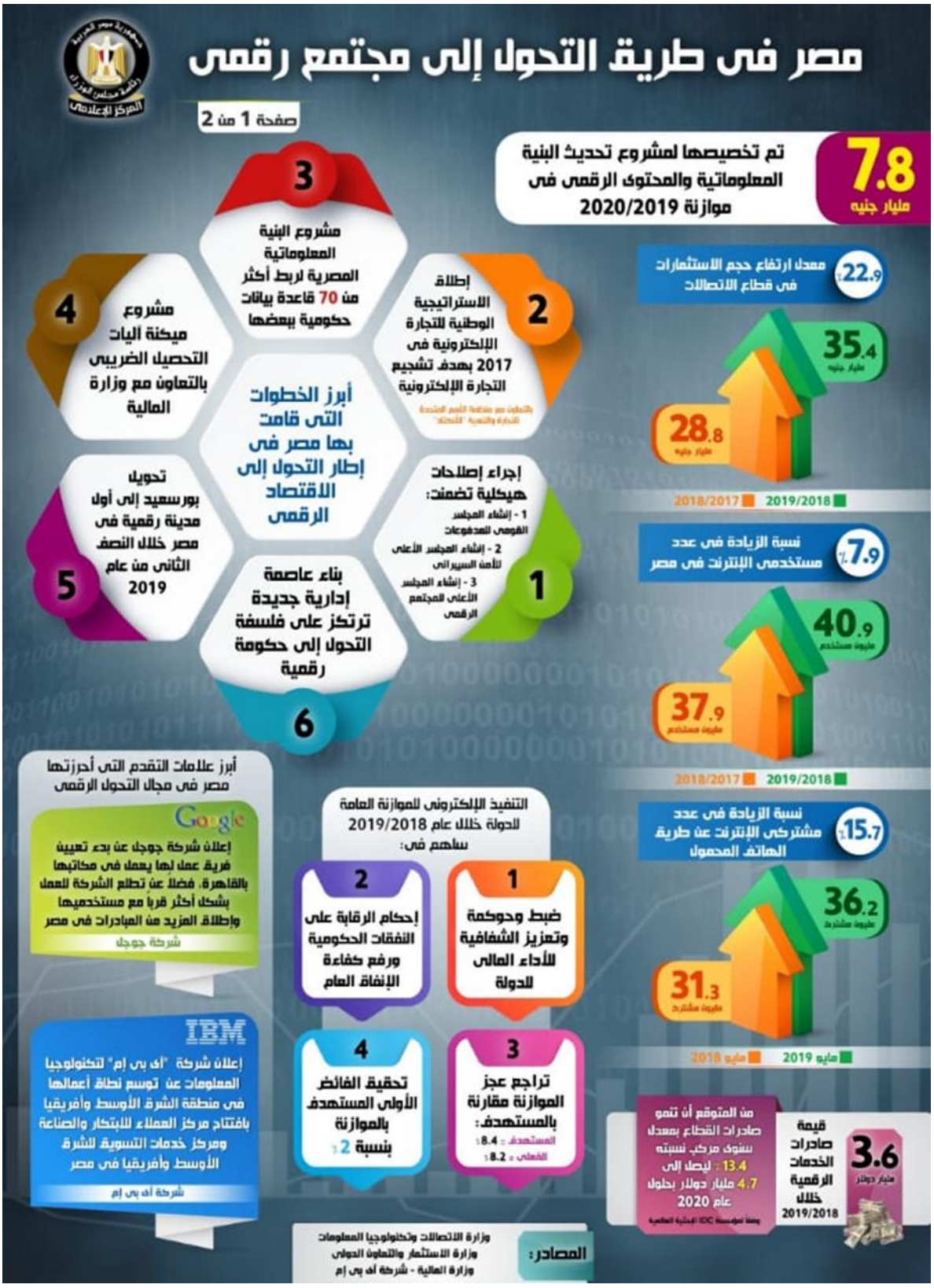


يتضح من الجدول والرسم البياني الموضحين بعاليه انه يحدث انخفاض تدريجى في عجز الموازنة العامة للدولة في مصر وذلك من بداية البدء في عملية الرقمنه للموازنة العامة للدولة في 2017/2016 مما يكون لها دور ايجابي في خفض عجز الموازنة العامة.

هناك فرص واعدة أمام الاقتصاد المصري للاستفادة من رقمنه المالية العامة (الموازنة العامة للدولة) حيث تشير التقديرات الى ان الرقمنة تؤدي الى زيادة الايرادات العامة وترشيد الانفاق العام مما يؤدي الى خفض عجز الموازنة العامة للدولة .

حيث ان هناك تحركًا رقميًا حقيقيًا وفعالاً بوزارة المالية سواءً فى إدارة الموازنة العامة للدولة بمنهجية "البرامج والأداء"، وتطوير النظم الضريبية وتطبيق الإقرارات الضريبية الرقمية، وإرساء دعائم التحصيل الإلكتروني بكل جهات الدولة والدفع الإلكتروني الحكومي، والتحول التدريجي إلى منظومة "النافذة الواحدة" بالجمارك إضافة إلى التحول الرقمي الخاص بنظم التعاقدات الحكومية.

نشر المركز الإعلامي لمجلس الوزراء إنفو جرافا سلط من خلاله الضوء على الخطوات التي تتخذها الدولة المصرية في إطار التحول إلى المجتمع الرقمي:


مصر فى طريق التحول إلى مجتمع رقمى
صفحة 1 من 2
المركز الإعلامي
تم تخصيصها لمشروع تحديث البنية المعلوماتية والمحتوى الرقمى فى موازنة 2020/2019
7.8 مليار جنيه
أبرز الخطوات التى قامت بها مصر فى إطار التحول إلى الاقتصاد الرقمى
1 إجراء إصلاحات هيكلية تضمنت:
1 - إنشاء المجلس القومى للمدفوعات
2 - إنشاء المجلس الأعلى للأمن السيبرانى
3 - إنشاء المجلس الأعلى للمجتمع الرقمى
2 إطلاق الاستراتيجية الوطنية للتجارة الإلكترونية فى 2017 بهدف تشجيع التجارة الإلكترونية
بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "الأنكتاد"
3 مشروع البنية المعلوماتية المصرية لربط أكثر من 70 قاعدة بيانات حكومية ببعضها
4 مشروع ميكنة آليات التحصيل الضريبى بالتعاون مع وزارة المالية
5 تحويل بورسعيد إلى أول مدينة رقمية فى مصر خلال النصف الثانى من عام 2019
6 بناء عاصمة إدارية جديدة ترتكز على فلسفة التحول إلى حكومة رقمية
معدل ارتفاع حجم الاستثمارات فى قطاع الاتصالات
22.9٪
35.4 مليار جنيه
28.8 مليار جنيه
2019/2018 2018/2017
نسبة الزيادة فى عدد مستخدمى الإنترنت فى مصر
7.9٪
40.9 مليون مستخدم
37.9 مليون مستخدم
2019/2018 2018/2017
نسبة الزيادة فى عدد مشتركى الإنترنت عن طريق الهاتف المحمول
15.7٪
36.2 مليون مشترك
31.3 مليون مشترك
مايو 2019 مايو 2018
التنفيذ الإلكترونى للموازنة العامة للدولة خلال عام 2019/2018 ساهم فى:
1 ضبط وحوكمة وتعزيز الشفافية للأداء المالى للدولة
2 إحكام الرقابة على النفقات الحكومية ورفع كفاءة الإنفاق العام
3 تراجع عجز الموازنة مقارنة بالمستهدف:
المستهدف: 8.4٪
الفعلى: 8.2٪
4 تحقيق الفائض الأولى المستهدف بالموازنة بنسبة 2٪
أبرز علامات التقدم التى أحرزتها مصر فى مجال التحول الرقمى
Google
إعلان شركة جوجل عن بدء تعيين فريق عمل لها يعمل فى مكاتبها بالقاهرة، فضلا عن تطلع الشركة للعمل بشكل أكثر قربا مع مستخدميها وإطلاق المزيد من المبادرات فى مصر
شركة جوجل
IBM
إعلان شركة "أى بى إم" لتكنولوجيا المعلومات عن توسع نطاق أعمالها فى منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا بافتتاح مركز العملاء للابتكار والصناعة ومركز خدمات التسوية للشرق الأوسط وأفريقيا فى مصر
شركة أى بى إم
قيمة صادرات الخدمات الرقمية خلال 2019/2018
3.6 مليار دولار
من المتوقع أن تنمو صادرات القطاع بمعدل سنوى مركب نسبته 13.4٪ ليصل إلى 4.7 مليار دولار بحلول عام 2020
وفقا لمؤسسة IDC البيانات العالمية
المصادر:
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
وزارة الاستثمار والتعاون الدولى
وزارة المالية - شركة أى بى إم

مصر فى طريق التحول إلى مجتمع رقمى
صفحة 2 من 2
المركز الإعلامى
30.4 مليون بطاقة إلكترونية
بنهاية سبتمبر 2018
11.9 ألف ماكينة صراف آلى (ATM) فى مصر
عام 2018
32 بنكاً يقدمون خدمة الإنترنت البنكى
عام 2018
2.1 مليون حساب مقترن بالإنترنت البنكى
عام 2018
مارس 2019 وقعت وزارة التخطيط مذكرة تفاهم مع شركة فيزا لنشر ثقافة المدفوعات الرقمية
مارس 2019 موافقة مجلس النواب على قانون الدفع غير النقدى ليلزم كافة الجهات بإتاحة قبول وسيلة الدفع الإلكترونى
مايو 2019 بدء تطبيق قرار وزارة المالية بعدم قبول أى مدفوعات أعلى من 500 جنيه بنظام الدفع النقدى
سبتمبر 2019 البنك المركزى المصرى يتسلم رئاسة مجلس إدارة التحالف الدولى للشمول المالى *
3,911 محتاياً بريدياً تم ربطها بالشبكة لتأدية الخدمات المالية المميكنة للجمهور فى إطار دعم جهود الشمول المالى
حتى الآن
6.5 مليون مستفيد من ميكنة صرف المعاشات من خلال بطاقات الصرف الآلى
حتى الآن
74.2 ألف نقطة بيع إلكترونى فى مصر، والمستهدف الوصول إلى مليون نقطة خلال 3سنوات
8 خدمات إلكترونية تم إتاحتها، أبرزها: سداد مخالفات المرور- استخراج شهادات براءة الذمة
وجارى إتاحة 20 خدمة أخرى
تحسن تصنيف مصر من بين 55 دولة فى مؤشر الشمول المالى فى تقرير جلوبال ميكروسكوب الصادر عن الإيكونوميست
المركز 36 2018
المركز 51 2016
إطلاقة المنظومة الوطنية للدفع "ميزة"
ديسمبر 2018
تهدف إلى تشجيع المواطنين للإقبال على المعاملات الإلكترونية
تهدف إلى التحول إلى مجتمع أقل اعتماداً على أوراق النقد
5.5 مليون بطاقة ميزة جاهزة مجاناً للمواطنين
12 بنكاً لديهم رخصة إصدار "ميزة"
"اتخذت مصر العديد من التدابير وحققت دفعة قوية لتحسين الشمول المالى منذ عام 2016"
مجلة إيكونوميست
المصادر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى - وزارة المالية - البنك المركزى - التحالف الدولى للشمول المالى - الإيكونوميست
* تحالف يضم أعضاء من أكثر من 90 دولة يعملون معاً لتبادل حلول البيانات والسياسة الشمول المالى، بهدف جعل الخدمات المالية فى متناول أفقر المستخدمين بالعالم

تطورات التحول الرقمي في مصر من خلال الانفوجراف

- ورصد الانفو جراف22، الخطوات التي قامت بها مصر في إطار التحول إلى الاقتصاد الرقمي، أبرزها إجراء إصلاحات هيكلية تضمنت (إنشاء المجلس القومي للمدفوعات، وإنشاء المجلس الأعلى للأمن السيبراني، وإنشاء المجلس الأعلى للتحول الرقمي)، فضلاً عن إطلاق مصر الاستراتيجية الوطنية للتجارة الإلكترونية في 2017، بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية وذلك في إطار تشجيع التجارة الإلكترونية، وكذلك تدشين مشروع البنية المعلوماتية المصرية لربط أكثر من 70 قاعدة بيانات حكومية ببعضها.
- أن مشروع ميكنة آليات التحصيل الضريبي بالتعاون مع وزارة المالية يأتي أيضاً ضمن الخطوات التي قامت بها مصر في إطار التحول إلى الاقتصاد الرقمي، بجانب تحويل بورسعيد إلى أول مدينة رقمية في مصر خلال النصف الثاني من عام 2019، وأخيراً بناء عاصمة إدارية جديدة ترتكز على فلسفة التحول إلى حكومة رقمية.
- ارتفاع حجم الاستثمارات في قطاع الاتصالات بنسبة 22,9%، ليصل إلى 35,4 مليار جنيه خلال عام 2019/2018، مقارنة بـ 28,8 مليار جنيه خلال عام 2018/2017، وكذلك ارتفع عدد مستخدمي الإنترنت في مصر بنسبة 7,9%، ليصل إلى 40,9 مليون مستخدم عام 2019/2018، مقارنة بـ 37.9 مليون مستخدم خلال عام 2017/ 2018، فضلاً عن زيادة عدد مشتركي الإنترنت عن طريق الهاتف المحمول بنسبة 15,7%، لتصل 36.2 مليون مشترك في مايو 2019، مقارنة بـ 31.3 مليون مشترك في مايو 2018، في حين بلغت قيمة صادرات الخدمات الرقمية 3,6 مليار

[22] المركز الإعلامي لمجلس الوزراء،(2020). "انفوجراف مصر في طريق التحول الرقمي" سنة 2020.

دولار خلال عام 2019/2018، ومن المتوقع أن تنمو صادرات القطاع بمعدل سنوي مركب نسبته 13,4% ليصل إلى 4,7 مليار دولار بحلول عام 2020 وفقاً لمؤسسة IDC البحثية العالمية.

- التقدم التي أحرزتها مصر في مجال التحول الرقمي، أبرزها إعلان شركة "جوجل" عن بدء تعيين فريق عمل لها يعمل في مكاتبها بالقاهرة، فضلاً عن تطلع الشركة للعمل بشكل أكثر قرباً مع مستخدميها وإطلاق المزيد من المبادرات في مصر, كما أعلنت شركة "أي بي أم" لتكنولوجيا المعلومات عن توسع نطاق أعمالها في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا بافتتاح مركز العملاء للابتكار والصناعة ومركز خدمات التسويق للشرق الأوسط وأفريقيا في مصر.
- أن التنفيذ الإلكتروني للموازنة العامة للدولة خلال عام 2019/2018 قد ساهم في ضبط وحوكمة وتعزيز الشفافية للأداء المالي للدولة، فضلاً عن إحكام الرقابة على النفقات الحكومية ورفع كفاءة الإنفاق العام، بجانب تراجع عجز الموازنة مقارنة بالمستهدف تحقيقه (المستهدف 8.4%, الفعلي 8.2%), وأخيراً تحقيق فائض أولى بالموازنة بنسبة 2%[23].
- الطفرة التي حققتها مصر في قطاع الشمول المالي والاتصالات، حيث وصل إجمالي عدد مكاتب البريد التي تم ربطها بالشبكة لتأدية الخدمات المالية المميكنة للجمهور في إطار دعم جهود الشمول المالي حتى الآن 3911 مكتباً بريدياً، وكذلك وصل عدد المستفيدين من ميكنة صرف المعاشات من خلال بطاقات الصرف الآلي إلى 6,5 مليون مستفيد حتى الآن، فضلاً عن إتاحة ثمان خدمات إلكترونية منها: سداد مخالفات المرور، واستخراج شهادات براءة الذمة، وجارٍ إتاحة 20 خدمة أخرى.
- إصدار 30.4 مليون بطاقة إلكترونية بنهاية سبتمبر 2018، فضلاً عن أن عدد نقاط البيع الإلكتروني في مصر بلغ 74.2 ألف نقطة، ومن المستهدف الوصول إلى مليون نقطة بيع إلكتروني خلال 3

[23] المركز الإعلامي لمجلس الوزراء،(2020). "انفوجراف مصر في طريق التحول الرقمي" سنة 2020.

سنوات، كما أن عدد الحسابات المقترنة بالإنترنت البنكي قد وصل إلى 2.1 مليون حساب عام 2018، في حين بلغ عدد البنوك التي تقدم خدمة الإنترنت البنكي إلى 32 بنك عام 2018.

- عدد ماكينات الصراف الآلي (ATM) في مصر قد بلغ 11.9 ألف ماكينة عام 2018, وفي مارس 2019, وأعلنت وزارة المالية في مايو 2019 بدء تطبيق قرارها بعدم قبول أي مدفوعات نقدية أعلى من 500 جنيه بنظام الدفع النقدي, وأخيراً تسلم البنك المركزي المصري رئاسة مجلس إدارة التحالف الدولي للشمول المالي في سبتمبر 2019.
- إطلاق المنظومة الوطنية للدفع "ميزة" في ديسمبر 2018، والتي تهدف إلى تشجيع المواطنين للإقبال على المعاملات الإلكترونية، بجانب التحول إلى مجتمع أقل اعتماداً على أوراق النقد، حيث بلغ عدد البنوك التي لديها رخصة إصدار "ميزة"، 12 بنك، منها 4 بنوك بدأت الإصدار الفعلي، علماً بأن هناك 5,5 مليون بطاقة "ميزة" جاهزة مجاناً للمواطنين.

9. نتائج البحث

1- على صعيد جانب الإيرادات العامة، ساعدت رقمنه الضرائب العديد من الدول على زيادة مستويات التحصيل الضريبي، وتوسيع القاعدة الضريبية من خلال التحول للنظم الإلكترونية للإقرار والامتثال الضريبي والتحصيل والفواتير الإلكترونية.

2- ترتبط رقمنه المالية العامة أيضاً بتبني أحدث النظم التقنية فيما يتعلق بالجوانب الأخرى المرتبطة بالسياسة المالية ومن بينها نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، ونظام إدارة الديون والتحليل، وغيرها من النظم التي ساعدت على زيادة مستويات شفافية وشمولية ودقة عمليات الموازنة العامة للدولة وخفض عجز الموازنة العامة .

3- وفر التحول الرقمي فرصاً ضخمة للمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة على مختلف الجوانب، من أهمها تحقيق أهداف الدولة والوصل بها لرؤيتها الإستراتيجية بإمكانيات أقل من المهدرة في الوقت الحالي أو ما قبل التحول الرقمي التحول الرقمي سيساعد الموازنة العامة للدولة على تحسين مسارها الصناعي واسخدام مواردها بكفاءة أعلى وأمثل.

4- التحول الرقمي سيفتح فرصا أكبر بعد فتح الحوار بين القطاعين العام والخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كل الوزارات والتي ستنعكس إيجابا على تقدم الدولة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل.

5- تُسهم رقمنة الموازنة العامة فى المزيد من حوكمة الإجراءات وتبسيطها وترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة، ودمج الاقتصاد غير الرسمي فى الاقتصاد الرسمي، على النحو الذى يؤدى إلى تعظيم الإيرادات العامة وتمكين الدولة من وتقليل عجز الموازنة العامة والمضي قدمًا فى تنفيذ مشروعاتها الرامية لتحسين مستوى معيشة المواطنين .

10. التوصيات

- ضرورة وجود رؤية قومية متكاملة للتحول الرقمي حيث تستند التجارب العالمية الناجحة على صعيد رقمنه المالية إلى وجود رؤى وطنية شاملة للتحول الرقمي وفق إطار تدريجي داعم لهذا التحول يضمن مشاركة كافة الأطراف المعنية، من شأن مصر ان تتبنى رؤية واستراتيجية مستقبلية للتحول الرقمي الاستفادة من الزخم الذي تتيحه التقنيات المُصاحبة للثورة الصناعية الرابعة في تطوير وزيادة مستويات كفاءة الأداء الاقتصادي وتحقيق نقلة في السياسات العامة وتقديم الخدمات الحكومية بما ينعكس إيجاباً على رفاهية المواطنين.
- الشمول المالي أساس لنجاح مبادرات رقمنه المالية العامة، يُعد الشمول المالي أساس لنجاح مبادرات رقمنه المالية العامة القائمة على التحول نحو نظم الدفع والتحصيل الإلكتروني.
- التركيز على اعتبارات حماية الخصوصية وسرية البيانات ودعم الأمن السيبراني رغم المكاسب الكبيرة التي تحققت على صعيد رقمنه المالية العامة، تشير تجارب بعض الدول رغم ذلك إلى وجود

بعض المخاطر التي ترتبط بهذا التحول وخاصة فيما يتعلق بحالات الخروقات التي تعرضت لها هذه النظم وتم على أثرها انتهاك خصوصية وسرية بيانات المسجلين في بعضها عليه.

- تستلزم مبادرات التحول الرقمي جهود حكومية لدعم القدرات المؤسسية والقانونية والكفاءات البشرية ،فمن جهة تتطلب عملية رقمنه المالية العامة سن حزمة من القوانين التي تنظم عملية التحول الرقمي، وغيرها من التشريعات الداعمة لهذا التحول، وبدون وجود هذه الرؤى فلن تسهم رقمنه المالية العامة في تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- العديد من مبادرات رقمنه المالية العامة تقوم على وجود بنية أساسية رقمية داعمة ولازمة لهذا التحول، من أبرزها اتساع نطاق انتشار تقنيات الاتصالات وتقنيات المعلومات لاسيما انتشار استخدام الهاتف المحمول والنفاذ إلى الإنترنت بالتالي فهناك حاجة في مصر إلى تعزيز مستويات نفاذ المواطنين إلى البنية الأساسية الرقمية، خاصة في المناطق المحرومة والنائية وهو ما سوف يساعد الحكومات على تحقيق مكاسب كبيرة من الاتجاه نحو رقمنه المالية العامة.

11. المراجع

1- بوخلوف، بدر (2020). " دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب " ، المغرب ، جامعة الحسن الأول – كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، (مجلة القانون والأعمال ، العدد 85 ، يوليو 2020).

2- عبيدي، فاطمة الزهراء (2020). " التحول الرقمي للإدارة الجزائرية بين متطلبات الحكومة الإلكترونية ومعوقات البيروقراطية " ،الجزائر ، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة (المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة) ، مجلد 2 ، عدد4 ، سنة 2020.

3- بوعيس، حنان (2020). " تكنولوجيا المعلومات والتعليم الرقمي ودورهما في تحقيق جودة التعليم العالي " ، الجزائر ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب المجلة العربية للتربية النوعية ، المجلد 4 العدد 12 ، سنة 2020.

4- طه ، ريم (2012). " أثر تطبيق الحكومة الإليكترونية على تطوير نظام المعلومات المحاسبية الحكومية دراسة تحليلية " ، الأردن ، جامعة البلقاء التطبيقية كلية الحصن الجامعية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 8 ، سنة 2012.

5- بدر، دجانة . الحديد ،ابراهيم (2013). " دور أتمته الإجراءات في تقويم مستوى درجة الرضا العام لأفراد متلقي الخدمة في الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن– دراسة حالة – دائرة ضريبة الدخل والمبيعات " الاردن، جامعة البلقاء التطبيقية – كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية ، سنة 2013.

6- عبد الرحمن ، نجلاء . النفيعي ، ريا (2020)." مدى ارتباط المساءلة المالية بتحقيق الاستدامة المالية في الوحدات الحكومية دراسة تطبيقيه –على ديوان المحاسبة العام بمنطقة مكة المكرمة " السعودية، مجلة الاقتصاد والمالية ، المجلد 06 العدد 02 سنة 2020.

7- تنيو ، كنزة . دهان ، محمد (2019)." واقع الاقتصاد الرقمي في العالم العربي " الجزائر، مجل العلوم الاقتصادي والتسيير والعلوم التجارية ، سنة 2019.

8- جازية،حسيني (2019)." تعميم الخدمات المالية الرقمية لدعم الشمول المالي في الدول العربية " الجزائر، جامعة الشلف ، سنة 2019.

9- الاتربى، محمد (2019)." التحول الرقمى " ، جريدة المال ، مصر، سنة 2019.

10- البار،عدنان .المرحبي، خالد (2018)." التحول الرقمى كيف ولماذا؟ Digital transformation" ، منتدى اسبار الدولي، سنة 2018.

11- وزارة المالية "نسخة المواطن للموازنة المعتمدة موازنة المواطن للعام المالية 2021/2020 "، سنة 2020.

12- عبدالله ، وليد (2017). "اثر تطبيق نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية على كفاءة ادارة المالية العامة في مصر" مصر ، معهد التخطيط القومي ، سنة 2017.

13- وزارة المالية المصرية ،(2019/2018).البيان المالى " مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2019/2018 ".

14- وزارة المالية المصرية ،(2020/2019).البيان المالى " مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2020/2019 "..

15- وزارة المالية المصرية ،(2021/2020).البيان المالى " مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2021/2020 "..

16- تقرير (2019). "وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات" مصر .

17- صندوق النقد العربي ، "دراسة بعنوان رقمنة مدفوعات التحويلات الاجتماعية في الدول العربية " ، سنة 2021.

18- عبد المنعم،هبه (2019). "رقمنة المالية العامة" ، صندوق النقد العربي ، موجز سياسات ، العدد (2) ، ابريل 2019.

19- البيان المالى، "عن مشروع الموازنة العامة للدولة" للسنة المالية 2019/2018.

20- المركز الإعلامي لمجلس الوزراء،(2020). "انفوجراف مصر في طريق التحول الرقمي" سنة 2020.

21- منشور اعداد الموازنة العامة للدولة وزارة المالية خلال الثلاث سنوات الماضية.

22- قانون ربط الموازنة العامة للدولة خلال الثلاث سنوات الماضية.

12. المراجع الاجنبية

- https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/
- https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation
- https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/09/26/top-10-trends-for-digital-transformation-in-2018/#6e827644293a

  https://www.capgemini.com/consulting/service/digital-transformation/

  http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/
- Alquist, Gary, et al. Click starting your organization: How traditional companies are mobilizing for e-Business" [http://www.bah.com
- Gibbs, D., "Globaiztion, the Buiscuebce Industry, and local Environmental
- Responese", Global Environmental Chang, Vol, 10., No 4, 2000, pp. 245-257
- Talwar. R.," Business Re-Engineering : A Strategy Driven Approcah", Long Rang Planning, vol. 20., No. 6, 1993, P. 25-33.
- Tapscptt. D. & Custon, A., "Parading Shift: Thew New Promise of Information Technology", Megraw-Hill Inc., New York, P. 28.

- (Marmer, M., and James C." Re-Engineering the Business Revolution", USA, Maper Business Aa Division of Happer Collins Publisher, 1993, PP. 35-48).