جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

البحث التطبيقي

عنوان البحث باللغة العربية	الخلل في الهيكل التمويلي للهيئة الوطنية للإعلام وسبل علاجه
عنوان البحث باللغة الإنجليزية	The Defect in the Financing Structure of the National Media Authority and How to Fix it
إعداد	أحمد عبدالمنعم إبراهيم عمر
إشراف	أ.د حجازي الجزار

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

2021/2020

ملخص البحث التطبيقي

تمثل الهيئة الوطنية للإعلام أحد منابر الإعلام في مصر التي لها باع طويل في مجال الإعلام وهي تعتبر إمتداد لإتحاد الإذاعة والتليفزيون المصري الذي ساهم بشكل كبير في مجال الإعلام المصري ويعتبر من أقدم أجهزة التليفزيون في الشرق الأوسط. وفي ضوء ذلك تحملت الهيئة الوطنية للإعلام العديد من الصعاب والمشاكل في هيكلها التمويلي كونها هيئة إقتصادية وهو نتيجة سياسات وتراث من أجيال سابقة وهو ما يمثل عبء كبير على موازنتها وساهم هذا العبء في خلل في هيكل الموازنة مما أثر ذلك على زيادة حجم عجز العمليات الجارية بالموازنة. من هذا المنطلق، تبحث هذه الورقة في دور موازنة البرامج والأداء في علاج الخلل في الهيكل التمويلي وهيكلة القطاعات بما يتفق مع الأهداف التي حددها القانون وتطبيق موازنة البرامج والأداء على تلك القطاعات وتوزيع النفقات في إطار الأهمية النسبية لها. وانتهت الدراسة إلى تقديم بعض المقترحات لعلاج الخلل في الهيكل التمويلي وتتمثل معظمها في دعم الدولة والشراكة مع القطاع الخاص والمجالات التي يمكن الدخول بها.

الكلمات المفتاحية:

الهيئة الوطنية للإعلام بمصر، الهيكل التمويلي، موازنة البرامج والأداء.

Abstract

The National Media Authority is one of the media outlets in Egypt, which has a long history in the field of media, and it is considered as an extension of the Egyptian Radio and Television Union, which contributed significantly to the field of Egyptian media and is considered as one of the oldest television devices in the Middle East .In light of this, the National Media Authority has endured many difficulties and problems in its financing structure, as it is an economic body, and it is the outcome of policies and heritage from previous generations, which represents a great burden on its budget, and this burden contributed to an imbalance in the budget structure. From this standpoint, this paper examines

the role of program and performance budget (P.P.B.) in reform the imbalance in the financing structure and structuring sectors in line with the objectives set by law, applying (P.P.B.) to these sectors and allocating expenditures within the framework of their relative importance. The study concluded with presenting some recommendations to remedy the defect in the financing structure, most of them are government support and partnership with the private sector (PPP), as well as areas that can be entered into.

Keywords:

National Media Authority of Egypt, financing structure, program and performance budget (P.P.B.).

المقدمة

تمثل موازنة البرامج والأداء تحولاً كبيراً في مجال الموازنات نظراً لما تقوم به من أعمال من شأنها ضبط الإنفاق الحكومي وإعادة تقسيمه بصورة متميزة وبما يتناسب مع الأهمية النسبية للنفقات.

وفي ضوء ذلك قامت وزارة المالية بإطلاق دليل موازنة البرامج والأداء وذلك في إطار مشروع إصلاح واستقرار الاقتصاد الكلي بالتنسيق مع مختلف الوزارات المعنية والتوجيهات الرئاسية بتعظيم الاستفادة من موارد الدولة من خلال رفع كفاءة الإنفاق العام، لتحقيق النتائج المرجوة من الاعتمادات المالية، وفقًا لأهداف التنمية الشاملة والمستدامة في ضوء "رؤية مصر 2030" حيث أن موازنة البرامج والأداء جزء من تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة ومفهومها الشامل، إذ تسهم في ضبط الأداء المالي ورفع كفاءة الإنفاق العام لضمان الاستغلال الأمثل لموارد الدولة؛ بما يساعد في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتوحيدها.

وتعتبر الهيئة الوطنية للإعلام من أهم منابر الإعلام في مصر وخاصةً أنها ممثل للإعلام الحكومي وأحد أجهزتها التي يجب أن تسير وفقاً لتوجهات الدولة وفي إطار التنمية الشاملة والمستدامة. وفي ضوء ذلك فإن تطبيق موازنة "البرامج والأداء" بالهيئة الوطنية للإعلام يستهدف توحيد الأنشطة المتشابهة وسرعة ودقة الإنجاز، وتحسين الأداء الحكومي حيث يتم تحديد المسئوليات على ضوء الاختصاصات المقررة قانونًا، كما يرسخ العمل بروح الفريق الواحد، ويضمن التنفيذ الفعلي للبرامج على أرض الواقع.

وكل هذا سيسهم في تحقيق قدر كبير من المرونة والقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة التي ترتكز على ربط صرف المخصصات المالية ببرامج محددة وفق مؤشرات أداء دقيقة، وتعميق الروابط الوثيقة بين التخطيط الاستراتيجي والاعتمادات الموازنية، على النحو الذي يُسهم في وصول النفقات إلى مراكزها الصحيحة في ضوء الأهمية النسبية لها.

وتطبيق موازنة البرامج والأداء سوف يسهم في إنجاح تجربة التحول الرقمي على مستوى الدولة وفي كون الهيئة الوطنية للإعلام أحد أجهزتها. كما أن علاج الخلل في الهيكل التمويلي يتطلب التدخل من قبل الدولة لإتخاذ قرارات سيادية من شأنها علاج الخلل في هيكل موازنة الهيئة وتحسين قدراتها المالية وذلك من خلال مساعدتها على مواكبة رؤية الدولة 2030، والانخراط مع قطاعات الدولة في تنفيذ الأستراتيجية وتفعيل دورها الإعلامي الذي أناط القانون لها القيام به.

مشكلة البحث :

تعاني الهيئة الوطنية للإعلام من خلل في الهيكل التمويلي في موازنة الهيئة يرجع إلى عدة أسباب :

1. **عدم حصول الهيئة على المقابل الفعلي للخدمات المؤداة لأجهزة الدولة والجماهير مما تسبب في إنخفاض الإيرادات بنحو 5 مليار جنيه .**
2. **تحميل موازنة الهيئة لفوائد على قروض بنك الإستثمار القومي بنحو ثلثي موازنة الهيئةالأمر الذي ترتب عليه زيادة النفقات بنحو 6 مليار جنيه .**
3. **مما ترتب عليه عجز مرحل على مدار الأعوام السابقة يقدر بنحو 40مليار جنيه .**

الأمر الذي إلى ضرورة التحرك لعلاج هذا الخلل في الهيكل التمويل وهو قائم على إتجاهين:

- **تحرك داخلي : عن طريق تطبيق موازنة البرامج والأداء وما يترتب عليها من إعادة هيكلة قطاعات الهيئة بما يضمن عدم إزدواج النفقات وتوحيد السياسات المعمول بها داخل الهيئة مما يحقق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها ، إستخدام أحدث أساليب التحول الرقمي وإستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في مجال الإعلام 0**
- **تحرك خارجي : قائم على ضرورة إستخدام إمكانيات الهيئة الوطنية للإعلام في الشراكة مع القطاع الخاص وذلك لتعظيم الإستفادة منها وضخ إستثمارات جديدة في موازنة الهيئة دون تحميل مزيد من الأعباء على كاهل الدولة 0**

هدف/ أهداف البحث:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- من خلال تبني استراتيجية إعلامية جديدة ترتكز على تفعيل موازنة البرامج والأداء، تسعى الدراسة لإيجاد فرص بديلة للمساعدة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وذلك بهدف محاولة علاج الخلل في الهيكل التمويلي لدى الهيئة وتعظيم مواردها.
- عرض وتقييم الجهود المبذولة من قبل الهيئة لعلاج الخلل في الهيكل التمويلي وهيكل الأجور وبعض المقترحات للمساعدة في إنجاز تلك الجهود على الوجه الأمثل وبالصورة المناسبة.
- طرح مبادرة لعلاج موضوع الفوائد المتراكمة لبنك الاستثمار القومي طرف الهيئة.
- مناقشة وتقييم مبادرة للشراكة مع القطاع الخاص مع الهيئة عن طريق استخدام إمكانيات الهيئة ومواردها البشرية المتوافرة، والتي تتمتع بخبرات هائلة وصاحبة تاريخ قوي.
- دراسة التحول الرقمي لمحتوى الهيئة الوطنية للإعلام والعائد الذي سيعود على الهيئة نتيجة التحول الرقمي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- تفعيل دور موازنة البرامج والأداء وأثرها على أداء الهيئة الوطنية للإعلام.
- تبني إستراتيجية جديدة في الإعلام متوافقة مع توجهات الدولة في الإصلاح المؤسسي لأجهزة الدولة ورؤية مصر 2030 في هذا الخصوص.
- تفعيل موازنة البرامج والأداء وما يتطلبه من إعادة هيكلة قطاعات الهيئة بما يتوافق مع قانون إنشاؤها وبما يسهم في تحقيق أهدافها.
- أهمية الدور الإعلامي للخدمات التي تؤديها الهيئة الوطنية للإعلام لأجهزة الدولة بكفاءة وفاعلية وبما يتناسب مع رؤية مصر للتنمية المستدامة 2030.
- مناقشة أهم المشاكل التي تواجهها الهيئة ووضع إطار لحل تلك المشكلة.
- الشراكة مع القطاع الخاص في أنشطة الهيئة وتعزيز روح التعاون.

فروض أو تساؤلات البحث:

تحاول الدراسة إثبات صحة الفروض التالية:

- الشكل القانوني للهيئة الوطنية للإعلام والهيكل التنظيمي لها .
- تواجه الهيئة الوطنية للإعلام مشاكل عديدة منها خلل في الهيكل التمويلي.
- علاج الخلل في الهيكل التمويلي للهيئة قد يكمن في تبني استراتيجية جديدة للإعلام المصري تقوم على استغلال الطرق الحديثة.
- إن تطبيق موازنة البرامج والأداء قد يسهم في علاج الخلل التمويلي بالهيئة.
- للقطاع الخاص دور هام في الشراكة مع الهيئة الوطنية للإعلام.

حدود البحث:

- تقتصر حدود البحث على الهيئة الوطنية للإعلام (الهيكل التمويلي، مشاكله والخلل به، طرق علاج الخلل التمويلي، مقترحات لتطوير الأداء).
- بناء استراتيجية خاصة بالإعلام قائمة على تفعيل دور موازنة البرامج والأداء في ضبط العمل بالهيئة.
- دراسة الأنشطة التي يمكن الشراكة فيها مع القطاع الخاص.

هيكل البحث

تنقسم الدراسة إلى الفصول التالية:

المبحث الأول : الهيئة الوطنية للإعلام ودورها في مصر :

المطلب الأول : الإطار القانوني للهيئة الوطنية للإعلام 0

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للهيئة والأنشطة التي تقوم بها

المبحث الثاني : الخلل في الهيكل التمويلي في موازنة الهيئة الوطنية للإعلام :

المطلب الأول : أنماط تمويل الهيئة

المطلب الثاني : عجز العمليات الجارية المتفاقم لدى موازنة الهيئة الوطنية للإعلام والمشاكل التي تسببت في حدوثه

المبحث الثالث : الملامح الإقتصادية لإستراتيجية الإعلام في مصر :

المطلب الأول : مفاهيم موازنة البرامج والأداء ودورها في عملية التنمية 0

المطلب الثاني : دور تطبيق موازنة البرامج والأداء في رسم استراتيجية جديدة للإعلام

المطلب الثالث : دور الشراكة مع القطاع الخاص في استراتيجية الإعلام

المطلب الرابع : دور التحول الرقمي الكامل للهيئة الوطنية للإعلام في استراتيجية الإعلام

الدراسات السابقة:

- أكدت **دراسة (محمد، 2019)** "1" على أهمية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء لمعالجة عجز الموازنة العامة في العراق. حيث تتم عملية إعداد الموازنة العامة في العراق وفق أسلوب موازنة البنود (التقليدية)، والذي يغلب عليه عدم ترشيد الإنفاق وسوء في توزيع الموارد، والهدر الكبير في الأموال المخصصة. وعليه توصل الباحث إلى أنه لابد من التحول إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء، الذي يساهم في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة بصورةٍ متطورةٍ لمعالجة العجز الحاصل فيها. وتم التوصل إلى نتيجةٍ مفادها أن استخدام هذا النوع من الموازنات يعمل على توفير المعلومات المحاسبية والإدارية بصورةٍ دقيقةٍ والتي يمكن استخدامها في عملية التخطيط والرقابة ومن ثم تقييم الأداء للوحدات الحكومية، وترشيد وضغط النفقات العامة من خلال التخطيط الدقيق لتكاليف كل نشاط وبرنامج من أجل تقليل الهدر في المال العام وبالتالي تقليل عجز الموازنة.

- وفي **دراسة (النباح، 2018) "2"** تم تقييم أداء المنظمات الصحية من خلال اقتراح مدخل محاسبي استخدم فيه أربعة أبعاد. حيث توصلت إلى وجود علاقة قوية بين موازنة البرامج والأداء مع كل من التكلفة المستهدفة ومؤشرات تقويم الخدمات الصحية والمقارنة المرجعية، وذلك استجابة لحاجة المنظمات الصحية إلى مؤشرات ومقاييس جديدة للأداء تكون أكثر انسجاما مع التغيرات العديدة. وانتهت الدراسة إلى أن تطبيق موازنة البرامج والأداء هي الخطوة الأولى على الطريق الصحيح.

---

1. محمد، مشتاق طالب وآخرون (2019)، " أهمية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء لمعالجة عجز الموازنة العامة في العراق"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 24. https://search.mandumah.com/Record/997940
2. النباح، مراد نصر (2018) " التقويم المحاسبي المتكامل لتطوير أداء المنظمات الحكومية، دراسة ميدانية على المستشفيات"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد التاسع، العدد الثاني- الجزء الثاني. https://jces.journals.ekb.eg/article_51415_826b0a3d6ec90748ad079ffb1deee063.pdf

- وقدمت **دراسة لمركز دعم لتقنية المعلومات (2017)"3"** تعريفا للموازنة العامة للدولة بشكل عام، وذكرت أن موازنة البنود هي أشهر الموازنات التي تستخدم في دول العالم، إلا أنها تفتقر للتركيز على النتائج. ولذا اعتبرت موازنة البرامج والأداء من أهم وسائل ضبط عمل الجهاز الحكومي، واستخلصت الدراسة تعريفها من توصية لجنة هوفر Hoover Commission التي صدرت عام 1949 في الولايات المتحدة الأمريكية. ثم تطرقت الدراسة إلى المقومات الأساسية التي يمكن من خلالها تطبيق موازنة البرامج والأداء فعليا على الموازنة العامة للدولة. وانتهت الدراسة إلى أنه من خلال كل تجارب الدول التي سبقت مصر فإن التطبيق يأخذ شكل تدريجي حتى لا يحدث أي ارتباك في مالية الدولة. وقامت مصر بتطبيق موازنة البنود لفترات طويلة وممتدة، ومع التطورات والتحولات التي تشهدها مصر، نحو تحرير أكبر للاقتصاد وأفق أكبر للتنمية، خلصت الورقة إلى أنه ينبغي أن يصاحب هذا تحول في إعداد الموازنة تدريجيا نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء بالأساس من أجل تحقيق كفاءة أكثر لمالية واقتصاد الدولة وإدارة مواردها، وأيضا من أجل استخدام موازنة أكثر شفافية تحقق مشاركة أكثر للجمهور.
- أما **دراسة (عبد الرحمن، 2011)"4"** فقد ركزت على البحث في العوامل التي تتوقف عليها فعالية الموازنة العامة للدولة، والأساليب المستخدمة في إعدادها. واهتمت الدراسة بعرض موازنة البرامج والأداء باعتبارها أكثر الأساليب تطوراً، وتناولت الركائز التي يعتمد عليها إعداد هذه الموازنة. كما عرضت مقترحاً لتبويب الموازنة العامة في مصر، ومتطلبات تحقيقه، بما يحقق الكفاءة في الأداء.

---

3. مركز دعم لتقنية المعلومات (2017) "موازنة البرامج والأداء"

   https://sitcegypt.org/?p=4282

4. عبد الرحمن، حسن أحمد (2011) "تطوير أسلوب إعداد الموازنة العامة في مصر: (إطار مقترح)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الأول. http://search.mandumah.com/Record/82321

- وفي **مؤتمر وزارة المالية لإطلاق دليل موازنة البرامج والأداء في أكتوبر 2020** "5"، ذُكر أنه تم إصدار قانون الموازنة العامة للدولة عام 2005 وحيث نص القانون رقم 87 لسنة 2005 والمعدل للقانون رقم 53 لسنة 1973 في شأن الموازنة العامة للدولة والذي أوصى بتطبيق موازنة البرامج خلال 5 سنوات إلا أنه لم يتم العمل بها حتى تاريخه. وكان الهدف منه هو إحداث تغييرات جذرية في التعامل بين وزارة المالية ووزارة التخطيط. وفي أكتوبر 2020، قامت وزرة المالية بإطلاق دليل وزارة المالية لموازنة البرامج والأداء وذلك بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتعاون الدولي.
- وفي ورقة **لمركز إعداد القادة الحكومي**"6" ، بينت أن فكرة موازنة البرامج والأداء بدأت من خلال لجنة هوفر عام 1949م Hoover commission في الولايات المتحدة، حيث تم تعديل موازنة الحكومة الفيدرالية وذلك إعمالا لتوصيات اللجنة. إذ تعني موازنة البرامج : تبويب الموازنة وفقاً للمشروعات، وتشير موازنة الأداء إلى التركيز على الخدمات والعمل الواجب عمله وتكلفة هذا العمل، ولكن الهدف من موازنة الأداء هو الرقابة على الإنفاق العام.

---

[5] وزارة المالية , دليل وزارة المالية لموازنة البرامج والأداء 2020 – جمهورية مصر العربية .

6, مركز إعداد القادة الحكومي , موازنة البرامج والأداء – ورقة ضمن برنامج من إعداد الجهاز المركزي للتنظيم , جمهورية مصر العربية 2018م.

المبحث الأول : الهيئة الوطنية للإعلام ودورها فى مصر[1]:

المطلب الأول : الإطار القانوني للهيئة الوطنية للإعلام :

تم إنشاء الهيئة الوطنية للإعلام وفقاً للقانون رقم 178لسنة 2018 والذي حدد إختصاصات الهيئة الوطنية للإعلام بكل ما يتعلق بالإعلام المسموع أو المرئى أو الإلكترونى : كلّ بث إذاعى أو تليفزيونى أو إلكتروني يصل إلى الجمهور، أو فئات معينة منه، بإشارات أو صور أو أصوات أو رسومات أو كتابات، لا تتسم بطابع المراسلات الخاصة، بواسطة أى وسيلة من الوسائل السلكية واللاسلكية وغيرها من التقنيات الحديثة، أو أى وسيلة من وسائل البث والنقل الإذاعية والتليفزيونية والإلكترونية وغيرها،ويصدر عن أشخاص طبيعية أو اعتبارية عامة.

- وضع الخطط التى تكفل تناغم وسائل الإعلام العامة فى تقديم خدماتها لجمهورها مع دعم تميز كل منها عن الأخرى فى مجالها وإتاحة الفرص لتنافس مهنى شريف لتقديم أفضل خدمة ممكنة.
- تنفيذ الضوابط اللازمة لتنظيم العمل فى المؤسسات الإعلامية والمواقع الإلكترونية الاعلامية المملوكة للدولة، وإلزامها بإتباع أصول المهنة وأخلاقياتها، والتنوع فى المُنتج، وجودة المحتوى، وضمان إتاحته للمواطنين فى جميع أنحاء الجمهورية على نحو عادل، وحماية المصالح القومية.
- تنفيذ معاييرتقييم المُنتج الإعلامى أو الإعلان فى المُؤسسات الإعلامية والمواقع الإلكترونية الاعلامية المملوكة للدولة، سواء على مستوى المضمون أو الجودة الفنية.
- تنفيذ النظم اللازم لإتاحة كافة البيانات وكذا القواعد التى تضعها الهيئة، والقرارات التى تتخذها، بما يضمن الشفافية لجمهور المُستهلكين، ومقدمي الخدمة.

كما تهدف الهيئة الوطنية للإعلام إلى إدارة المؤسسات الإعلامية المملوكة للدولة، لتقديم خدمات البث، والإنتاج التليفزيونى والإذاعى والرقمى والصحفى، والخدمات الهندسية المتعلقة بها، وعلى الأخص ما يأتي:

1- تنمية أصول المؤسسات الإعلامية المملوكة للدولة، وضمان استقلالها وحيادها والتزامها بأداء مهني وإداري واقتصادي رشيد.

2- ضمان التزام المؤسسات الإعلامية المملوكة للدولة بمقتضيات الأمن القومي.

[1] قانون السيد / رئيس الجمهورية رقم 178 لسنة 2018 , الصادر في العدد رقم 34 مكرر – الجريدة الرسمية – القاهرة 2018م 0

3- العمل على وصول خدمات المؤسسات الإعلامية المملوكة للدولة إلى جميع مناطق الجمهورية بشكل عادل.

4- حماية حق المُستهلك في الحصول على خدمات إعلامية بأجود المعايير وأفضل الشروط.

5- النهوض بالمستوى الفني والمهني للقائمين بالخدمات الإعلامية.

6- ضمان التزام المؤسسات الإعلامية المملوكة للدولة بتطبيق معايير وضوابط المحتوى الإعلامى التي يضعها المجلس الأعلى.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للهيئة والأنشطة التي تقوم بها :

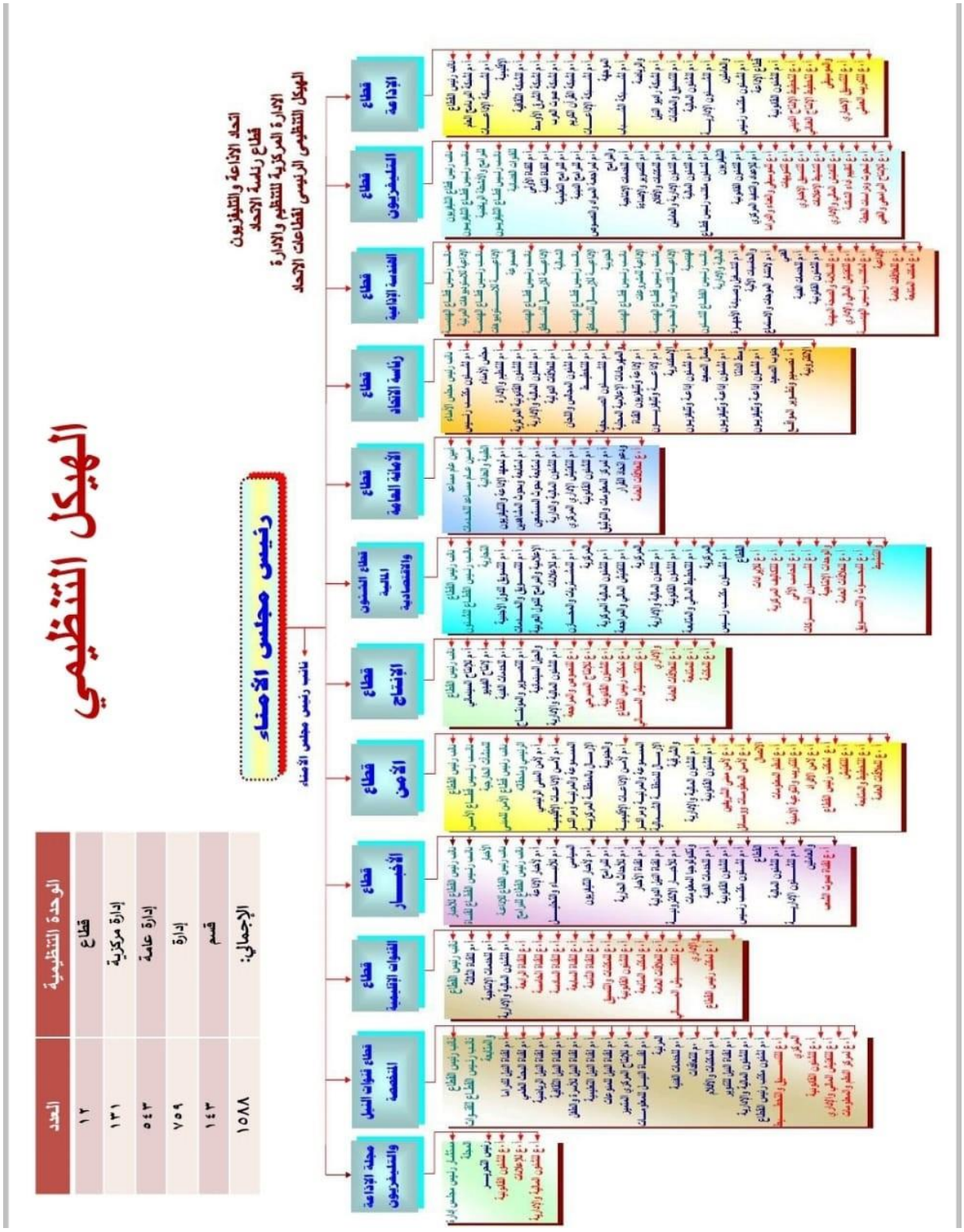
يتكون هيكل الهيئة الوطنية للإعلام من 12 قطاع :

- *قطاع رئاسة الهيئة*
- *قطاع الأمانة العامة*
- *قطاع الأمن*
- *قطاع مجلة الإذاعة والتليفزيون*
- *قطاع الإذاعة*
- *قطاع التليفزيون*
- *قطاع القنوات الإقليمية*
- *قطاع الأخبار*
- *قطاع قنوات النيل المتخصصة*
- *قطاع الإنتاج*
- *قطاع الهندسة الإذاعية*
- *قطاع الشئون المالية والإقتصادية*

تنقسم تلك القطاعات إلى :

1. **خمسة قطاعات متخصصة تقوم بتقديم خدمات الإذاعة والتليفيزيون "الإذاعة – التليفزيون – الأخبار – المتخصصة – الإقليمية " 0**
2. **ويوجد قطاع إنتاجي "قطاع الإنتاج " بالإضافة إلى شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات 0**
3. **ويوجد ست قطاعات مساعدة " رئاسة الهيئة – الأمانة العامة – الأمن – الهندسة الإذاعية – الإقتصادي " 0**

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للهيئة الوطنية للإعلام :



- دراسة التطوير المؤسسي للهيئة الوطنية للإعلام – دكتور طارق فاروق الحصري – وكيل كلية الدراسات العليا في الإدارة AAST – 27 مايو 2018 0

المبحث الثاني : الخلل في الهيكل التمويلي في موازنة الهيئة الوطنية للإعلام:

المطلب الأول : أنماط تمويل الهيئة[2]

تنقسم الإيرادات إلى عدة أنواع منها ماهو متعلق بنشاط الهيئة ومنها ما هو متعلق بمشاركة الهيئة في الشركات الشقيقة والتابعة:

حيث بلغت نسبة إيرادات النشاط الذي تقوم به الهيئة إلى إجمالي مصروفات الهيئة نحو 39% من حجم المصروفات الفعلية وتتمثل أهم بنود الإيرادات فيما يلي:

- الإعلانات تمثل نسبة 5% من حجم المصروفات الفعلية
- التسويق يمثل نسبة 2.5% من حجم المصروفات الفعلية
- الخدمات الإعلامية تمثل نسبة 3.25% من حجم المصروفات الفعلية
- مقابل الخدمات المؤداة لأجهزة الدولة والجماهير 27.5% من حجم المصروفات الفعلية ويمثل نسبة نحو 20% من المقابل الحقيقي للخدمات المؤداة لأجهزة الدولة
- مقابل الخدمات المؤداة للجماهير نسبة 0.75% من حجم المصروفات الفعلية ويمثل نسبة نحو 2.3% من حجم الخدمات المؤداة للجماهير.

في حين بلغت نسبة الإيرادات الناتجة عن الأنشطة الإستثمارية نحو 6 % من حجم المصروفات الفعلية وهي مرهونة لصالح بنك الاستثمار القومي ضماناً للقروض.

تقوم الدولة بسد جزء من عجز الموازنة عن طريق المساهمة في رأسمال الهيئة بنسبة نحو 40% من حجم المصروفات الفعلية.

وبهذا تمثل الإيرادات المحققة نحو 85% من حجم الموازنة الفعلية.

في حين بلغ العجز الفعلي نحو 15% من حجم المصروفات الفعلية وبنسبة 6% من إجمالي الموازنة.

ومن هذا المنطلق يتضح أن موازنة الهيئة تتحمل بأعباء تاريخية لاقبل لها جزئياً وتتمثل في:

- مشكلة بنك الإستثمار القومي والفوائد المحملة على الموازنة سنوياً والتي تقدر بنحو 70% من حجم الموازنة الكلي.
- حصول الهيئة على نسبة نحو 20% من المقابل الحقيقي للخدمات المؤداة لأجهزة الدولة، نسبة نحو 2.3% من حجم الخدمات المؤداة للجماهير.

[2] الهيئة الوطنية للإعلام – قطاع الشئون المالية والإقتصادية – إدارة التخطيط المالي – 2020م – جمهورية مصر العربية 0

المطلب الثاني : عجز العمليات الجارية المتفاقم لدى موازنة الهيئة الوطنية للإعلام والمشاكل التي تسببت في حدوثه ومقترح علاجه [3] :

بلغ العجز المرحل في موازنة الهيئة نحو 40 مليار جنيه وفقاً لأخر تقديرات ويرجع هذا العجز إلى تحميل الموازنة لأعباء تاريخية وعدم الحصول على المقابل الفعلي للخدمات المؤداة لأجهزة الدولة والجماهير وتحميل موازنة الهيئة لفوائد مستحقة لصالح بنك الإستثمار القومي تقدر بنسبة نحو 70% من حجم الموازنة الكلي.

الأمر الذي أدى بدوره إلى حدوث عجز سنوي يقدر بنحو 70% من إجمالي الموازنة في حين بلغ العجز الحقيقي في ضوء ما تم تناوله فيما سبق لا يتخطى نسبة ال6% فعلياً.

وفيما يلي سوف يتم دراسة بعض المشاكل التي أدت إلى حدوث عجز في العمليات الجارية وتراكمه عبر سنوات :

المشكلة الأولى : عدم حصول الهيئة الوطنية للإعلام على المقابل الفعلي للخدمات المؤداة لأجهزة الدولة والخدمات المؤداة للجماهير في إطار قانون رقم (77)لسنة 1968م والذي يحدد رسوم الإذاعة وفقاً للفئات التالية:

- مادة 1 - يفرض رسم على استهلاك التيار الكهربائى يقدر بمليمين عن كل وحدة كيلوات ساعة فى دائرة محافظتى القاهرة والاسكندرية ومدينة الجيزة ومليم فى سائر أنحاء الجمهورية. ويلتزم المستهلك بهذا الرسم، ويحصل مع ثمن التيار الكهربائى بمعرفة الجهات التى تقوم بتحصيله ويؤدى إلى هيئة الاذاعة كل ستة شهور فى شهرى يناير ويوليو سنويا.
- مادة 2 - يؤدى كل مالك سيارة بها جهاز استقبال رسما سنويا مقداره مائة وأربعون قرشا يدفع مع الضريبة الخاصة بالسيارة وتقوم إدارات المرور بتحصيل هذا الرسم لحساب هيئة الإذاعة عند تحصيل ضريبة هذه السيارات وتورده إليها تباعا.
- مادة 3 - يحظر استعمال الأجهزة بكيفية مقلقة للراحة ويعاقب كل من يخالف ذلك بغرامة لا تجاوز عشرة جنيهات.

إلا أنه وفي ضوء ضئالة المبالغ المقررة للخدمات المؤداة للجماهير والمحاولات المستمرة من قبل الهيئة لزيادة تلك المبالغ حتى يتسنى تقديم خدمات إعلامية أفضل للجماهير ومواكبة التطور الهائل في المجال الإعلامي فإن الأمر يتطلب تضافر جهود الدولة للوقوف على تحسين إيرادات

[3] قانون السيد / رئيس الجمهورية رقم 77لسنة 1968م والصادر في العدد رقم 50 –الجريدة الرسمية

الهيئة من خلال المشروعات المقدمة للعرض على مجلس النواب للنظر في الزيادة المطلوبة لتحسين الموقف المالي للهيئة الوطنية للإعلام.

وفقاً لما تقدم فإنه يجب النظر في تعديل أحكام القانون رقم "77"لسنة 1968م بصورة تتناسب مع التطور في الخدمات التي تقدمها الهيئة وحتى يتسنى تقديم خدمة متميزة للجماهير وعودة التليفزيون المصري لسابق عصره والحفاظ على العادات والتقاليد والأخلاق خاصةً في ضوء إنتشار العادات والتقاليد التي لاتتناسب مع طبيعة مجتمعنا الشرقية.

كما أن الهيئة تقوم بدور هام في التغطية الإعلامية للأنشطة المتعلقة برئاسة الجمهورية وأنشطة أجهزة الدولة المختلفة إلا أنه وفي ضوءعدم حصول الهيئة على الخدمات المؤداة لأجهزة الدولة وحصولة على نسبة 17.5% من قيمة تلك الخدمات فإن الأمر أثر بالسلب على جودة تلك الخدمات على الرغم من ان إتحاد الإذاعة التليفزيون "الهيئة الوطنية للإعلام " كان له دور هام ورائد وحيوي في تغطية أنشطة الدولة والأنشطة الرئاسية على وجه الخصوص في ضوء ما يملكة من كوادر إعلامية متميزة.

كما أن الهيئة تقوم بتقديم العديد من الخدمات من خلال ما تنتجه من خلال :

- بتقديم برامج متميزة تغطي أنشطة الدولة المختلفة
- النشرات الإخبارية التي يقدمها التليفزيون المصري والتي يتم إستعراض أهم كالحداث المحلية والعالمية.
- الأعمال الدرامية المتميزة والتي تقوم بعرض جزء من جوانب المجتمع كجزء من الدولة وبما يحافظ على الهوية المصرية والعادات والتقاليد الشرقية لمجتمعنا.

لذا ووفقاً لما تقدم فيجب النظر في منح الهيئة المقابل الفعلى للخدمات المؤداة لأجهزة الدولة والأنشطة الرئاسية حتى يتسنى تقديم الخدمات بصورة مناسبة وعلى أتم وجه خاصةً في ضوء إنتشار القنوات المعادية للدولة المصرية وما تواجهة من حرب على الإرهاب الأمر الذي يتطلب وجود إعلام حكومي قوي يستطيع أن يحافظ ويؤثر بالإيجاب في فكر الناس وإعلامهم بحقائق الأمور وبالصورة التي تتناسب مع توجهات الدولة المصرية وبما يحافظ على حرية الإعلام.

- تفعيل دور الإقليميات من خلال تقليص عدد القنوات إلى ثلاث أقسام (مصر العليا – جنوب مصر – مصر الشرقية).
- تفعيل دورها من خلال ضخ الإستثمارات فيها وتنميتها لقدرتها على عرض أنشطة الإقليم بكفاءة وفاعلية المطلوبة وعمل برامج دعائية مناسبة مقابل تلك الاستثمارات.

- التنسيق مع المحليات من خلال مكاتبها الإعلامية لعرض الأنشطة التي تقدمها المحافظات للجمهور بما يساعد على نشر الوعي بين المواطنين وتحقيق الدور المنشود للإعلام.
- دعم الدولة لها حتى يتسنى تقديم برامج ناجحة تعكس الجهود التي تقوم بها الدولة في مختلف المجالات والقيام بدورها الإعلامي على أتم وجه.
- التنسيق مع وزارة الخارجية من خلال مكاتبها الإعلامية المنتشرة بسفارتنا في الخارج لمد قطاع الأخبار بالأخبار العالمية من خلال قناة مصر الإخبارية بمايسهم في تشكيل الوعي لدى الأفراد.
- التنسيق مع الوزارات المعنية لتقديم خدمة إعلامية متميزة لصالح المواطنين وإعلامهم بأنشطة الوزارات المختلفة من خلال تليفزيون الدولة المنوط له في إطار القانون.

المشكلة الثانية : قروض بنك الاستثمار القومي[4] :

بلغت جملة القروض المقترضة من بنك الإستثمار القومي نحو 10 مليار جنيه في حين بلغت الفوائد المحملة عليها نحو 30 مليار جنيه.

- تكمن المشكلة أن معظم تلك القروض في أنها مقترضة لمشروعات قومية لاتهدف إلى الربح مثل مشروعات مراكز الإرسال المنتشرة عبر سائر أنحاء الجمهورية وغيرها من المشروعات القومية.
- كما أنه تم الحصول على جزء من تلك القروض وذلك لإنشاء العديد من أصول الهيئة من مباني غير سكنية ووسائل نقل وإنتقال وعدد وأدوات وأثاث وتجهيزات مكتبية والعديد من الأصول الأساسية المملوكة للهيئة.
- وفي ضوء ضرورة تأمين المنشأت وتأمين مراكز الإرسال المنتشرة في سائر أنحاء الجمهورية فإن الأمر تطلب تأمينها بأحدث الوسائل الأمنية بما يتناسب مع طبيعة الأمن القومي.

لذا ووفقاً لما تقدم يجب إعادة النظر في تلك القروض ووجود الإرادة السياسية لحل تلك الأزمة ومعرفة أن تلك المشروعات كانت لتنفيذ أهداف إستراتيجية ذات أبعاد تتعلق بالأمن القومي وتنفيذ لتوجهات سياسية وتحمل الدولة لتلك القروض كما كان في سابق عهد الدولة قبل إنشاء بنك الإستثمار القومي في تنفيذ الخطة الإستثمارية حيث كانت تقوم وزارة المالية بتمويل مشروعات الخطة الاستثمارية.

- أما فيما يخص القروض المقترضة لمشروعات إستثمارية كالقروض الممنوحة للمشاركة في الشركات ذات الطابع الخاص مثل القروض التي تم الحصول عليها في تأسيس الشركات مثل :
  - الشركة المصرية لمدينة الإنتاج الإعلامي .
  - الشركة المصرية للأقمار الصناعية "NILESAT".

فإن الأمر يختلف كثيراً حيث أن تلك الشركات الإستثمارية تحقق أرباحاً إلا أن تلك الأرباح مرهونة لصالح بنك الإستثمار القومي ضماناً للقروض الممنوحة سواءاً لصالح المشروعات الاستثمارية أو المشروعات الخدمية؟

لذا ووفقاً لما سبق عرضة فإنه ترتب عليه مديونية مستحقة لبنك الإستثمار القومي قانوناً وغير مستحقة فعلياً حيث تقدر بنحو 40 مليار جنيه منها نحو ربع تلك المديونية أصل القرض ، ثلاثة أرباع المديونية فوائد محتسبة على أصل ذلك القرض.

[4] الهيئة الوطنية للإعلام – قطاع الشئون المالية والإقتصادية – إدارة التخطيط المالي – 2020م – جمهورية مصر العربية 0

كما أنه تقدر الفوائد المحلية المستحقة لبنك الإستثمار نحو 6.5 مليار جنيه سنوياً وتمثل نحو ثلثي موازنة الهيئة، لذا يجب النظر في طبيعة تلك الفوائد من حيث نوعها. كما أن الفوائد المستحقة والخاصة بمشروعات خدمية لاتدر عائداً إقتصادياً كان يتم تنفيذها في ضوء التوجهات وأمور متعلقة بالأمن القومي.

- **الفوائد المستحقة والخاصة بمشروعات إستثمارية ذات طابع إقتصادياً مثل :**

1. الفوائد المستحقة والخاصة بتنفيذ مشروعات إستثمارية تدر عائد في ضوء ما سبق عرضه على الرغم من أن تلك المشروعات كان يتم تنفيذها من أجل مواكبة التطور التكنولوجي والدخول في عصر السماوات المفتوحة وإطلاق القمر الصناعي النايل سات وهو أحد المشروعات القومية والعالمية الهامة المتعلقة بصورة مصر بالمحافل الدولية.
2. إنشاء مدينة الإنتاج الإعلامي بالمنطقة الحرة الإعلامية على غرار مدن الإنتاج الإعلامي العالمية وتحتوي عل مناطق التصوير المفتوحة والعديد من الإستديوهات الخاصة ببث القنوات الفضائية على القمر الصناعي.

المبحث الثالث : الملامح الإقتصادية لإستراتيجية الإعلام فى مصر :

سوف نتناول فى البحث الفروض السابق ذكرها والخاصة بالمشاكل التى تواجهها الهيئة من حيث الخلل فى الهيكل التمويلى وإمكانية تبنى إستراتيجية جديدة فى الإعلام المصري تقوم على إستغلال الطرق الحديثة بالإضافة إلى إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء وماقد يسهم ذلك فى علاج الخلل فى الهيكل التمويلى للهيئة 0

كما أن للقطاع الخاص دور هام فى الشراكة مع الهيئة الوطنية للإعلام فى علاج هذا الخلل بالإضافة إلى رسم إستراتيجية جديدة للإعلام 0

كما أن للتحول الرقمى دور كبير فى ترشيد الإنفاق وإستغلال أحدث الأساليب التكنولوجية فى الإعلام المصري

المطلب الأول : مفاهيم موازنة البرامج والأداء ودورها فى عملية التنمية :

تعتبر الموازنة العامة للدولة أداة رئيسية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وتحتوي على برامج الحكومة لمواجهة التحديات القائمة والعبور نحو آفاق المستقبل من خلال تعظيم موارد الدولة، وتوجيهها بما يحقق أفضل إستخدام لها وأكبر نفع لمختلف فئات المجتمع، وإعادة ترتيب أولويات الإنفاق العام تجاه مراعاة البعد الاجتماعي كهدف إستراتيجي للسياسة العامة للدولة، لذلك فإن التحول من موازنة البنود الحالية في جمهورية مصر العربية إلى موازنة البرامج والأداء هو ما تتطلبة المرحلة الحالية[5].

ويعكس الأداء المالي بالوحدات الحكومية مشاكل عديدة تتمثل في ضعف الرقابة على كفاءة الأداء المالي وسوء توزيع الموارد والإنفاق غير الرشيد، وذلك بسبب اعتماد تلك الوحدات على أسلوب الموازنة

[5] فتحي، شريف، 2016، موازنة البرامج والاداء نحو الاصلاح الاقتصادى وخفض إهدار المال العام، https://www.researchgate.net/publication/323839793_mwaznt_albramj_walada_nhw_alaslah_alaqtsady_wkhfd_ahdar_almal_alam

التقليدية. ويتصف نظام موازنة البرامج والأداء بكونه أداة للتخطيط والرقابة على الفعاليات والأنشطة وإجراء التطبيقات الضرورية لتنفيذ تلك الموازنة[6].

وتعد موازنة البرامج والأداء تحولاً كبيراً في مجال الموازنات في مصر في الأونة الأخيرة نظراً لما تقوم به من دور في ضبط الإنفاق الام في مصر وذلك من خلال توحيد النفقة وضمان عدم إزدواجها وتوجيه النفقة للقطاعات في ضوء الأهمية النسبية وتنسيق الخدة في ضوء أولويات الإنفاق بما يتماشى مع تنفيذ رؤية مصر 2030 فيجب أن يتم العمل بها في كافة قطاعات الدولة حتى يتم إحداث تناغم بين أجهزة الدولة المختلفة تنسيقاً لتنفيذ إستراتيجية مصر 2030.

وفي هذا الصدد أصدرت وزارة المالية في عام 2020 **دليلاً موحد لإعداد موازنة البرامج والأداء** يتضمن 6 موضوعات :

1. مقدمة عن أهداف دليل موازنة البرامج والأداء.
2. تعريف هيكل البرامج وكيفية تحديد الأولويات والغايات والأهداف الإستراتيجية.
3. أهداف مؤشرات قياس الأداء وكيفية تصميمها.
4. تعريف الموازنة المستجيبة للنوع والأهمية الإستراتيجية لها.
5. تقدير تكاليف موازنة البرامج والأداء.
6. تنفيذ الموازنة ويتضمن هيكل دليل الحسلبات والتقارير المالية والمتابعة.

وهو يعتبر دليل شامل لكل جوانب تطبيق موازنة البرامج والأداء.

[6] صالح، الصادق محمد، 2019، دور موازنة البرامج والأداء في تقويم الأداء المالي للوحدات الحكومية (دراسة ميدانية على وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي السودانية)، جامعة النيلين، http://repository.neelain.edu.sd:8080/jspui/handle/123456789/15388

المطلب الثاني : دور تطبيق موازنة البرامج والأداء في رسم استراتيجية جديدة للإعلام[7]

لذا فإن تطبيق الهيئة الوطنية للإعلام لموازنة البرامج والأداء سيساعد على تحقيق الأهداف منها وهو توحيد وتركيز النفقات وتوجيهها في ضوء الأهمية النسبية وتوحيد السياسات المعمول بها . كما أنه لتطبيق البرامج والأداء بعض المتطلبات يجب مراعاتها قبل البدء في التطبيق إعادة هيكلة الهيئة الوطنية للإعلام بما يتسق مع قانون إنشاؤها والعمل على تحقيق أهدافها وبما يتفق مع إستراتيجية الدولة للإعلام وتنفيذاً لإستراتيجية مصر 2030.

وفي هذا الصدد يقترح تقسيم الهيئة إلى 3 قطاعات رئيسية في ضوء أنشطتها الرئيسية وبما يتفق مع قانون إنشاؤها :

- **القطاع الأول : القطاع المرئى :**

يعمل هذا القطاع على توحيد ودمج كل قطاعات الشاشة وتوحيد إتجاهاتها بما يضمن عدم ازدواج المحتوى وتوحيد الصرف سوف يؤدي إلى تحسين الصورة وخلق روح المنافسة لتقديم إعلام جيد .

وهذا يتطلب عملية دمج للقطاعات المرئية بالهيئة والتي يوجد بها شاشة مثل دمج قطاع التليفزيون مع قطاع الإقليميات وقطاع قنوات النيل المتخصصة وجزء من قطاع الأخبار الخاص بالأنشطة المرئية وقطاع الإنتاج وإدارة النشاط التجاري المرئي "إعلانات وتسويق وخدمات هندسية" .

كما يتطلب أيضاً تقليص عدد قنوات الهيئة التي وصلت لـ23 قناة وذات الإتجاهات المختلفة والمتداخلة في بعض الأحيان.

ويكون الهدف من هذا القطاع أو البرامج الفرعية في موازنة البرامج هي :

- الخدمات المرئية المؤداة لأجهزة الدولة .
- الخدمات المرئية المؤداة للجماهير.

كما أنه عند الحديث عن موازنة البرامج والأداء يجب عمل مؤشرات كمية لقياس أداء للبرامج الموضوعة لقياس تنفيذ تلك البرامج وبما يساهم في تحقيق أهداف الهيئة الوطنية للإعلام وتنفيذ إستراتيجية الإعلام المصري مثل :

[7] وزارة المالية , دليل وزارة المالية لموازنة البرامج والأداء 2020 – جمهورية مصر العربية .

- حجم وتكلفة الخدمات المرئية المؤداة لأجهزة الدولة (الخدمات الإخبارية والأنشطة الرئاسية) وربطها بالعائد منها.
- حجم وتكلفة الخدمات المرئية المؤداة للجماهير (إجتماعية وثقافية وسياسية وترفيهية) وربطها بالعائد منها.

وسيسهم هذا القطاع بشكل كبير في تحسين الخدمات المرئية من خلال خلق روح المنافسة والإبتكار من أجل تطوير الشاشة وتطوير جودة الخدمات المؤداة لأجهزة الدولة والجماهير.

- **القطاع الثاني : القطاع الإذاعي :**

يقوم هذا القطاع بتطوير المحتوى الإذاعي الذي تقدمه الهيئة بأسلوب جديد ومتطور وتوحيد الخدمات الإذاعية المقدمة من خلال توحيد السياسة المعمول بها وتنويع المضمون بما يغطي كافة التوجهات.

وذلك يتطلب عملية دمج للقطاعات العاملة في المجال الإذاعي مثل دمج قطاع الإذاعة- الأخبار المسموعة مع إدارة النشاط التجاري الإذاعي "إعلانات وتسويق وخدمات هندسية".

ويكون الهدف من هذا القطاع أو يتفرع منه بعض البرامج الفرعية :

- خدمات إذاعية مؤداة لأجهزة الدولة.
- خدمات إذاعية مؤداة للجماهير.

كما أنه يتم تقدير مؤشرات كمية لقياس أداء للبرامج الموضوعة لقياس تنفيذ تلك البرامج وبما يساهم في تحقيق أهداف الهيئة الوطنية للإعلام وتنفيذ إستراتيجية الإعلام المصري مثل :

- حجم وتكلفة الخدمات الإذاعية المؤداة لأجهزة الدولة (الخدمات الإخبارية والأنشطة الرئاسية) وربطها بالعائد منها.
- حجم وتكلفة الخدمات الإذاعية المؤداة للجماهير (إجتماعية وثقافية وسياسية وترفيهية) وربطها بالعائد منها.

- **القطاع الثالث: قطاع الإستثمارات والموارد المالية والبشرية :**

يتكون هذا القطاع من باقي الأنشطة الخدمية والمساعدة والجزء الخاص بإستثمارات الهيئة في الشركات التابعة والنشاطات الإستثمارية الأخرى والتي سيتم مناقشتها.

- الأمانة العامة "الخدمات التي تقوم بها الأمانة العامة من رعاية طبية وكافتيريا والخدمات المعلوماتية الهامة التي تقوم بها "
- خدمات أمنية "مايقدمه به قطاع الأمن من خدمات "
- مجلة الإذاعة والتليفزيون
- الإستثمارات "وتقوم على الإستثمارات في الشركات التابعة والشقيقة والإستثمارات الجديدة بكل أنواعها "
- الخدمات المالية والإدارية "توحيد جميع الخدمات المالية والإدارية لجميع قطاعات الهيئة في مكان واحد يخدم جميع قطاعات الهيئة "
- الخدمات القانونية

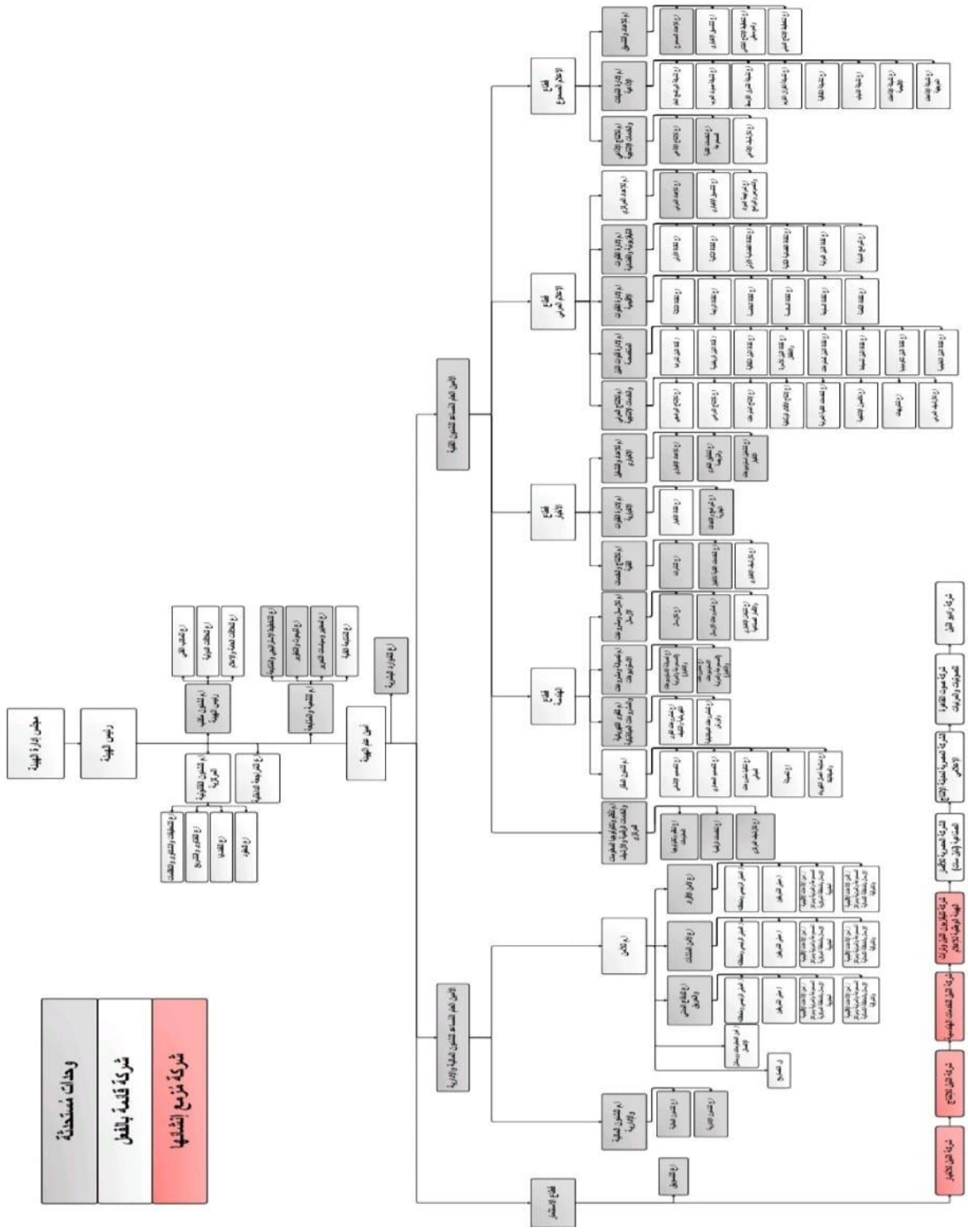
كما أن هذا الهيكل المشكل من 3 قطاعات سيؤدي إلى توحيد السياسات والإتجاهات في الهيئة الوطنية للإعلام بما يكفل رسم إستراتيجية جديدة للإعلام المصري هدفها :

- عودة الريادة للتليفزيون المصري كسابق عصره وتحقيق أقصى إستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى الهيئة وضخ الإستثمارات لتطوير الشاشة .
- تقديم خدمة إعلامية متميزة سواء للحكومة من واقع كونه تليفزيون الدولة.
- تقديم خدمة متميزة للجماهير والمحافظة على القيم الثابتة للمجتمع كونة تليفزيون الشعب لأنه من يتم تمويله من أموال الشعب.

وسيتحقق ذلك من خلال:

- قيام الدولة بدعم تليفزيون الدولة ودعمه بشتى الطرق للحفاظ عليه ودراسة مشكلاته بعناية للوصول إلى حل جذري لها.
- الدخول في شراكة مع القطاع الخاص بهدف ضخ الإستثمارات اللازمة للتطوير ودعم الحريات.
- إستخدام التخطيط الإستراتيجي في رسم الإستراتيجية.

هذا وقد تم تشكيل لجنة خاصة بالتطوير المؤسسي للهيئة الوطنية للإعلام من الممكن الإستفادة بنتائجها الخاصة بالهيكل التنظيمي المقترح التالي من قبل اللجنة في تطبيق موازنة البرامج والأداء :



- **دراسة التطوير المؤسسي للهيئة الوطنية للإعلام – دكتور طارق فاروق الحصري – وكيل كلية الدراسات العليا في الإدارة AAST – 27 مايو 2018**

كما أنه من ضمن متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الهيئة الوطنية للإعلام :

1. عمل لائحة موحدة للأجور بمختلف فئاتهم مع عمل نظام للتميز من خلال ربط التكلفة بالعائد مما سيسهم في دعم روح المنافسة والتميز بين العاملين.
2. عمل هيكل جديد للوظائف في ضوء الهيكل الجديد بما سيسهم في عدم إزدواج الوظائف وفي نفس الوقت التنسيق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لتحقيق المرونة في تغيير مسميات الوظائف وإستحداث بعض الوظائف التكرارية مثل مستشار مع عدم تأثر المخصصات المالية للسادة القائمين على الوظائف الحاليين لحين خروجهم إلى المعاش بما يسهم في سهولة التغيير ومراعاة الإلتزام باللائحة الموحدة للإجور بدءاً من الجديد .
3. تغيير مراكز التكلفة بالهيئة وفقاً للهيكل الجديد.
4. تعريف العاملين وإشراكهم في إستراتيجية التغيير في الإعلام من خلال معرفة أفكارهم نحو التطوير لأن التطوير سيكون منهم وإليهم.

وعند الحديث عن تخطيط إستراتيجي فعال، يتطلب الأمر دراسة الواقع وتحديد نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص المتاحة لدى الهيئة.

هنالك بعض نقاط الضعف تتمثل في بعض المشكلات وفقاً لمايلي :

- مشكلة تفاقم عجز العمليات الجارية والذي يرجع إلى تحمل موازنة الهيئة بأكثر من 60 % منها لصالح فوائد القروض المحلية الخاصة بقروض بنك الإستثمار القومي بنحو 6 مليار جنيه سنوياً من حجم الموازنة البالغ نحو 10مليار جنيه ، بالإضافة إلى عدم حصول الهيئة على المقابل الفعلي للخدمات المؤداة لأجهزة الدولة والبالغ نحو 6 مليار جنيه في حين ما يتم تحصيله نحو مليار جنيه فقط وهو لايتناسب مع حجم تلك الخدمات التي تقوم بها الهيئة.
- قروض بنك الإستثمار القومي والفوائد المحملة على تلك القروض وكون أن تلك القروض خاصة بمشروعات قومية وإستراتيجية ذات عائد يتعلق بأبعاد الأمن القومي وليس عائد اقتصادي.
- مشكلة عدم القدرة على إنتاج الأعمال الدرامية كسابق عهد نظراً لإرتفاع تكاليف الإنتاج بصورة مبالغ فيها.
- التقادم التكنولوجي الخاص بالألات والمعدات المستخدمة وذلك نظراً لعدم وجود خطة إستثمارية مناسبة وسيولة مالية لازمة لشراء معدات جديدة مما أنعكس على شكل الشاشة.

- مشكلة العمالة بالمبنى وهي مشكلة ذات أبعاد متعددة تتعلق بالإنتاج والهيكل التنظيمي للهيئة وتضارب الاختصاصات وتفاوت الأجور.
- عدم حصول الهيئة على المقابل الفعلي للخدمات المؤداة لأجهزة الدولة والجماهير.

كما أنه يوجد بعض نقاط القوة تتمثل في :

- الكوادر الإعلامية ذات الخبرات المتميزة.
- الكوادر الفنية الموجودة لدى الهيئة والتي تقوم بتشغيل معظم القنوات الخاصة.
- المبنى الرئيسي للهيئة ذات الموقع المتميز والذي يجب الإستفادة منه وتطويره بما يتماشى مع التطوير الذي يحدث في المنطقة الموجود بها.
- المباني والإنشاءات المملوكة للهيئة والموجودة في معظم محافظات الجمهورية والتي يمكن إستغلالها بطريقة اقتصادية تدر ربح.
- مراكز الإرسال المنتشرة في سائر أنحاء الجمهورية على أراضي غير مستغلة بالكامل في مشروعات إعلامية اقتصادية.
- الأراضي المخصصة للهيئة والتي يمكن إستغلالها في مشروعات إعلامية ذات طابع اقتصادي.
- إعادة توزيع العمالة الموجودة داخل الهيئة وتعظيم الاستفادة منها.

لذا ووفقاً لما سبق عرضه من نقاط قوة ونقاط ضعف فإنه يرى تطبيق التخطيط الإستراتيجي بأنواعه وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق الإستراتيجية المنشودة :

- التخطيط الهيكلي: يجي إتخاذ قرارات تتعلق بإعادة هيكلة الهيئة الوطنية للإعلام بما يتماشى مع التركيب الإقتصادي والغرض من إنشاؤها في ضوء قانون رقم 178 لسنة 2018 بتحديد إختصاصات الهيئة الوطنية للإعلام وذلك وفقاً لما تم عرضه.
- التخطيط التوجيهي: إتخاذ قرارات من شأنها تغيير في الوظائف وتوحيدها في ظل الهيكل المعلن مما سيسهم في خلق روح المنافسة والإبداع.
- التخطيط الشامل: توظيف كل الموارد وإستغلالها بكفاءة وشمولية للأهداف الإستراتيجية الخاصة وذلك من خلال تطبيق موازنة البرامج والأداء وتوحيد النفقة وضمان عدم الازدواج فيها.
- التخطيط الجزئي: هو تخطيط على المستوى القطاعي وذلك وصولاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكبرى بعد الوصول إلى الهيكل الجديد السابق عرضه.

المطلب الثالث : دور الشراكة مع القطاع الخاص في استراتيجية الإعلام

يمثل القطاع الخاص في الإعلام جزء أصيل ومهم في ألة الإعلام حيث أنه يعبر عن الإعلام الحر الغير موجه كما هو موجود بالإعلام الحكومي الموجه ويعبر أيضاً وجهات نظر مختلفة ومهمة تمثل أطياف مختلفة للمجتمع ينبغي الإنتباه لها عند القيام بأي شيء خاص بالدولة. كما يتكون الإعلام الخاص من العديد من المؤسسات ذات التوجهات المختلفة ومصادر التمويل المختلفة والتي تعبر عن وجهة نظر أصحابها وتخدم مصالحهم.

وفي هذا الصدد يجدر الإشارة إلى ضرورة حدوث تضافر في الجهود ودمج بين الإعلام الخاص والإعلام الحكومي بما يخدم مصالح الدولة المصرية وتوحيد الفكر وذلك من خلال الإستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى التليفزيون الحكومي والكوادر الموجودة لديه والتمويل اللازم من القطاع الخاص وذلك حتى يتم عمل أعمال هادفه تحافظ على القيم والمبادئ وتوصيل الحقائق في صورتها الصحيحة.

وسيسهم ذلك في إعادة تشكيل فهم المواطنين وإعلامهم بالجهود التي تقوم بها الدولة من مشاريع إنمائية هامة وبث القيم الأخلاقية في المجتمع والحفاظ على الهوية المصرية والعمل على تصحيح الكثير من المفاهيم المغلوطة التي يتم بثها عبر قنوات الإعلام المعادية وتجديد الخطاب الديني وذلك في ضوء انتشار العديد من الأفكار والفتاوى والتوجهات المغلوطة.

<u>الأنشطة التي يمكن دخول القطاع الخاص فيها [8]:</u>

تتمثل الجهات التي يمكن الشراكة معها والأنشطة الممكن عملها فيما يلي:

1. **الشركات الإنتاجية**
2. **المؤسسات الدينية**
3. **الوكالات الإخبارية**
4. **القنوات الخاصة**

[8] جمهورية مصر العربية , لجان المنتج المشارك والمنتج المنفذ باتحاد الإذاعة والتليفزيون 2010م .

1. **الشركات الإنتاجية :**

وذلك عن طريق المشاركة مع تلك الشركات في عمل أعمال درامية هادفة ومتميزة تضم نخبة من النجوم المؤثرين بهدف بث القيم الأخلاقية الحميدة والهادفة والمحافظة على الهوية المصرية وتقاليدها بما ينعكس أثره في عادات وتقاليد المجتمع بصورة إيجابية.

وحتى تتمكن الهيئة الوطنية للإعلام من منع انتشار الأعمال الفنية التي تدعو للعنف والعري والأعمال التي تتناسب مع طبيعة مجتمعنا وتقاليده والتي أثرت بالسلب على سلوك البعض بصورة سلبية.

وتقوم هذه الفكرة على أساس الإستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى الهيئة من إستديوهات وخبرات لدى قطاع الإنتاج والذي كان له السبق في إنتاج العديد من الأعمال الدرامية الكبيرة والمتميزة والتي أسهمت بشكل كبير في المحافظة على المجتمع المصري.

إلا أنه وفي ظل الإرتفاع المبالغ فيه في أجور الفنانين وأرتفاع تكاليف إنتاج الأعمال الفنية والعجز في السيولة المالية لدى الهيئة وتكبل الهيئة بالعديد من اللوائح والقوانين التي تحكم عمل الهيئة الأمر الذي ترتب عليه عدم قدرة الهيئة على إنتاج الأعمال الدرامية بصورة منفردة وضرورة وجود كيان كبير يقوم بتلك الوظيفة.

1. **المؤسسات الدينية :**

الشراكة مع المؤسسات الدينية العريقة في مصر مثل الأزهر ودار الإفتاء المصرية ووزارة الأوقاف في التوسع في أنشطة إذاعة القرأن الكريم وإنشاء قناة دينية متخصصة تعمل على بث صحيح الدين ويكون لها دور مؤثر في نبذ العنف وبعض الأفكار المغلوطة وتشكيل الوعي لدى الأفراد داخل المجتمع وهو ما ينادي به السيد / رئيس الجمهورية بضرورة تجديد الخطاب الديني بما يتناسب مع مستجدات العصر وبما يتفق مع صحيح ديننا الحنيف وحث الناس في الحفاظ على روح المواطنة والأخوة بين جميع الديانات في مصر.

كما أنه من يمكن الشراكة مع الكنيسة المصرية أيضاً لعمل قناة دينية متخصصة يكون لها نفس الدور وتعمل على توصيل الصورة بالطريقة المرجو منها.

وتقوم هذه الفكرة على أساس الشراكة مع المؤسسات الدينية العريقة والإستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى الهيئة :

- إذاعات وقنوات متخصصة في هذا الشأن مثل إذاعة القران الكريم و القنوات الرسمية.
- الترددات المملوكة للهيئة على الأقمار الصناعية والمنتشرة في سائر أنحاء العالم والتي تسهم في توصيل الأرسال للعديد من المناطق في مختلف أنحاء العالم.
- مراكز الإرسال المنتشرة عبر سائر أنحاء الجمهورية والإستفادة من البث الأرضي المملوك للهيئة لسهولة الانتشار محلياً.
- الاستفادة من إشتراك الهيئة في الإتحادات الدولية والإقليمية المتخصصة مثل إتحاد إذاعات الدول الإسلامية وإتحاد إذاعات الدول العربية والدول الأوروبية.

ويهدف ذلك إلى عمل برامج دينية متخصصة ومدروسة بعناية شديدة تعمل على تجديد الخطاب الديني والذي يعتبر من أهم أهداف الدولة المصرية في الفترة الحالية

2. الوكالات الإخبارية :

عمل وكالة إخبارية متخصصة وطنية بالشراكة مع الوكالات الإخبارية الخاصة الوطنية تكون مصدر رسمي للأخبار وتمارس عملها بحياديه وحرية كاملة وبصورة صحيحة دون تدخل في عملها وذلك في ظل إنتشار القنوات المعادية التي تقوم ببث الأخبار في صورة مغلوطة بهدف إثارة البلبلة وبث روح الفتنة والفرقة بين أطياف الشعب. لذا يضمن وجود ذلك الكيان بصورة واضحة وعلى قدر كبير من السرعة، الحفاظ على المجتمع من الأخبار التي تقدمها تلك القنوات والإستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى التليفزيون الحكومي وشبكة المراسلين الموجودة لديه.

كما أن الشراكة مع وزارة الخارجية لها دور كبير، عن طريق تفعيل دور المكتب الإعلامي بالسفارات المصرية المنتشرة في كافة أنحاء العالم والتنسيق بينها وبين تلك الوكالة حتى يتسنى سهولة نقل الأخبار عالمياً والعمل على توصيل الصورة بشكل سليم للمجتمع ، والعمل على توصيل الأخبار عن مصر بصورة سليمة. وتقوم هذه الفكرة على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى الهيئة من:

- قطاع إخباري كبير ومتخصص ذات خبرة كبيرة وعريقة في مجال العمل الإخباري.
- قناة إخبارية متخصصة تملك أحدث التقنيات في العمل الإخباري.

- شبكة كبيرة من المراسلين منتشرة عبر سائر أنحاء الجمهورية محلياً وشبكة مراسلين دوليين متخصصين.
- الإستديوهات الإخبارية المملوكة للهيئة والمزود بأحدث الأجهزة المتخصصة في العمل الإخباري تم الانتهاء من تطويره.
- الإشتراك في العديد من الإتحادات الدولية مثل إتحاد إذاعات الدول العربية وإتحاد إذاعات الدول الأوروبية EBU
- الترددات المملوكة للهيئة الوطنية للإعلام على الأقمار الصناعية المنتشرة بما يسهم في الانتشار عالمياً.
- ومراكز الإرسال المنتشرة عبر سائر أنحاء الجمهورية والبث الأرضي المملوك للهيئة.
- الموقع المتميز لمبنى الهيئة والتي من الممكن الإستفادة منه في عمل إستديوهات لعمل برامج إخبارية متميزة والإستفادة من المناظر في عمل ديكورات متميزة من المناظر الطبيعية مثل النيل.

3. القنوات الخاصة :

الدخول في شراكة مع بعض القنوات الخاصة التي تمارس مهامها بصورة قانونية وسليمة ولها وزن وثقل في المجتمع بهدف توحيد الفكر بما يتناسب مع عادات وتقاليد المجتمع كما يمكن الإستفادة من أصول الهيئة ومنها المبنى الرئيسي في عمل أستديوهات متميزة لإنتاج برامجي متميز بالإضافة إلى مكتبة التليفزيون ذات الأعمال المتميزة.

المطلب الرابع : دور التحول الرقمي الكامل للهيئة الوطنية للإعلام في استراتيجية الإعلام[9]:

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية الإنتقال إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة إنتاجها.

كما أنه يمكن الإستفادة من التحول الرقمي في مجال الإنتاج الدرامي والبرامجي وذلك عن طريق الإستفادة من أحدث التقنيات في مجال الإنتاج الإعلامي.

يمكن أن يبدأ التحول الرقمي من خلال بناء استراتيجية رقمية وإجراء تحسين في البنية التحتية الإعلامية بما يسمح بتقديم الخدمات الإعلامية بالصورة المرجوة ولايمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية ولتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق والبث الرقمى المعمول بها في مجال الإعلام.

بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط الإستثمار مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف ولتدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود.

كما أن وجود إرادة التغيير للتحول الرقمي من أهم المتطلبات الرئيسية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية من التحول الرقمي ولعل من أهم هذة الأهداف هي توفير النفقات وزيادة الإيرادات.

وللتحول الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للهيئة نفسها 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 للإعلام على التوسع والإنتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور وذلك من خلال إستخدام المنصات الإليكترونية المتخصصة في مجال بث المحتوى.

ويعتمد التحول الرقمي على بنية أساسية للإنترنت متطورة وفائقة السرعة لسهولة توصيل المحتوى محلياً وعالمياً مما يسهم بشكل كبير في التقدم في مجال الإعلام بصورة عامة.

[9] هيئة الإتصالات , التوجهات الرقمية العامة في دولة الإمارات , أبريل 2019 .

لذا وجب التوجة إلى الإستثمار في مجال الإعلام الرقمي وفتح الفرصة للشركات الخاصة للدخول في هذا المجال وتطويره بصورة كبيرة بحيث يساعد ذلك على زيادة الأدوات الإستثمارية من عدد وأدوات وألات ومعدات اللازمة للتحول الرقمي.

بالإضافة إلى ما سبق يوجد منصات في مصر تدعم التحول الرقمي مثل منصة "WATCH IT" وهي أحد المنصات الهامة في المجال الإعلامي التي أحدثت تطور في المجال الإعلامي المشفر حيث تقوم هذة المنصة بعرض المسلسلات والأفلام والدوري والبرامج بميزة تنافسية بدون إعلانات للجمهور، كما يوجد منصة شاهد وهي تتبع مجموعة MBC وتقوم بعرض المسلسلات والبرامج الخاصة بإنتاجها بصورة حصرية ومشفرة مقابل إشتراك شهري .

وهي من الممكن أن تكون أقرب نموذج للهيئة حيث من الممكن أن تقوم الهيئة بعمل منصة حصرية لمنتجات الهيئة من مسلسلات وبرامج وأحداث إخبارية بصورة مشفرة وفي المتناول.

والإستفادة من بعض المقترحات كالشركة المصرية القابضة للإعلام والشراكة مع القطاع الخاص في النهوض بتلك المنظومة والوصول بها والعودة لريادة التليفزيون المصري لسابق عصره.

كما أن للتحول الرقمي دور هام من خلال ربط قطاعات الهيئة وفقاً للإستراتيجية الموضوعة للإعلام المصري وتسهيل تنفيذ موازنة البرامج والأداء من خلال ربط القطاعات صورة إليكترونية لدعم الرقابة وتسهيل عملية إتخاذ القرار والقدرة على تحقيق أهداف الهيئة. وسوف يؤدي التحول الرقمي من خلال عمل شبكة القطاعات الجديدة بمعرفة مواطن القوة لزيادتها والضعف لعمل على تطويرها.

نتائج البحث:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تثبت صحة الفروض التي تم وضعها في بداية الدراسة، على النحو التالي:

1. وجود مشاكل عديدة تواجه الهيئة الوطنية للإعلام، من أهمها الخلل في الهيكل التمويلي.
2. ضرورة عمل استراتيجية جديدة للإعلام المصري وذلك من خلال تطبيق موازنة البرامج والأداء والتي ستسهم بشكل واضح في إعادة هيكلة الهيئة الوطنية للإعلام بما يكفل:
   - توحيد مراكز التكلفة بالهيئة الوطنية للإعلام.
   - توحيد السياسات والاتجاهات بالهيئة الوطنية للإعلام.
3. يمثل القطاع الخاص جزء كبير ومهم جداً في الإعلام المصري ويجب العمل على الإستفادة المتبادلة معه والتنسيق معه وذلك لتحقيق مكاسب كبيرة للدولة المصرية وتضافر تلك الجهود ستؤدي بشكل أو بأخر إلى رجوع الهيئة إلى سابق عهدها وتطوير العمل الإعلامي بها في كل جوانبه والوصول بالإعلام المصري إلى مكانة كبيرة في مصاف الدول.
4. إستكمال ماتم بدايته من خطوات خاصة بالتحول الرقمي للهيئة الوطنية للإعلام للوصول إلى الريادة وإستخدام التراث الخاص بها وعمل أعمال جديدة تتناسب مع تاريخ الهيئة الوطنية للإعلام.

كل نتيجة من النتائج السابقة لايمكن التكهن بنتائج إيراداتها أو مصروفاتها حيث أن كل حالة من الحالات السابقة خاضعة لظروف السوق والعرض والطلب والعديد من المتغيرات التي يصعب من خلالها تقدير المصروف والعائد.

توصيات البحث:

لتطبيق موازنة البرامج والأداء وحتى يتسنى تطبيقها بفاعلية توصي الدراسة بما يلي :

5. عمل لائحة موحدة للأجور بمختلف فئاتهم مع عمل نظام للتميز من خلال ربط التكلفة بالعائد مما سيسهم في دعم روح المنافسة والتميز بين العاملين.
6. عمل هيكل جديد للوظائف في ضوء الهيكل الجديد بما سيسهم في عدم إزدواج الوظائف وفي نفس الوقت التنسيق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لتحقيق المرونة في تغيير مسميات الوظائف وإستحداث بعض الوظائف التكرارية مثل مستشار مع عدم تأثر المخصصات المالية للسادة القائمين على الوظائف الحاليين لحين خروجهم إلى المعاش بما يسهم في سهولة التغيير.
7. تغيير مراكز التكلفة بالهيئة وفقاً للهيكل الجديد.
8. تعريف العاملين وإشراكهم في إستراتيجية التغيير في الإعلام من خلال معرفة أفكارهم نحو التطوير لأن التطوير سيكون منهم وإليهم.
9. أما فيما يخص العمالة الموجودة بالمبنى فتقوم الدولة مشكورة بدعم المبنى خاصةً في ظل ما يمر به في الفترة الحالية من خلال إتاحة تمويل شهري على مدار ال 12 شهر وعلى الرغم من عدم كفايتة في تغطية نفقات الهيئة.

وتقترح الدراسة إتاحة دفعة للهيئة بصفة إستثنائية حتى يتسنى صرف مستحقات السادة الراغبين في الخروج للمعاش المبكر مما يخفف العبء على كاهل الهيئة وتخفيف العمالة بها.

على أن تقوم وزارة المالية بتخفيضها من الدفعة التي يتم التمويل به على أقساط الأمر الذي يسهم في تخفيف عبء الأجور وخفض عدد العاملين بالمبنى.

- لذا ووفقاً لما تقدم فيجب النظر في منح الهيئة المقابل الفعلى للخدمات المؤداة لأجهزة الدولة والأنشطة الرئاسية حتى يتسنى تقديم الخدمات بصورة مناسبة وعلى أتم وجه خاصةً في ضوء إنتشار القنوات المعادية للدولة المصرية وما تواجههة من حرب على الإرهاب الأمر الذي يتطلب وجود إعلام حكومي قوي يستطيع أن يحافظ ويؤثر بالإيجاب في فكر الناس وإعلامهم بحقائق الأمور وبالصورة التي تتناسب مع توجهات الدولة المصرية وبما يحافظ على حرية الإعلام.
- تفعيل دور الإقليميات من خلال تقليص عدد القنوات إلى ثلاث أقسام (مصر العليا – جنوب مصر – مصر الشرقية).
- تفعيل دورها من خلال ضخ الإستثمارات فيها وتنميتها لقدرتها على عرض أنشطة الإقليم بكفاءة وفاعلية المطلوبة وعمل برامج دعائية مناسبة مقابل تلك الاستثمارات.

- التنسيق مع المحليات من خلال مكاتبها الإعلامية لعرض الأنشطة التي تقدمها المحافظات للجمهور بما يساعد على نشر الوعي بين المواطنين وتحقيق الدور المنشود للإعلام.
- دعم الدولة لها حتى يتسنى تقديم برامج ناجحة تعكس الجهود التي تقوم بها الدولة في مختلف المجالات والقيام بدورها الإعلامي على أتم وجه.
- التنسيق مع وزارة الخارجية من خلال مكاتبها الإعلامية المنتشرة بسفارتنا في الخارج لمد قطاع الأخبار بالأخبار العالمية من خلال قناة مصر الإخبارية بمايسهم في تشكيل الوعي لدى الأفراد.
- التنسيق مع الوزارات المعنية لتقديم خدمة إعلامية متميزة لصالح المواطنين وإعلامهم بأنشطة الوزارات المختلفة من خلال تليفزيون الدولة المنوط له في إطار القانون.
- يجب إعادة النظر في القروض ووجود الإرادة السياسية لحل تلك الأزمة ومعرفة أن تلك المشروعات كانت لتنفيذ أهداف إستراتيجية ذات أبعاد تتعلق بالأمن القومي وتنفيذ لتوجهات سياسية وتحمل الدولة لتلك القروض كما كان في سابق عهد الدولة قبل إنشاء بنك الإستثمار القومي في تنفيذ الخطة الإستثمارية حيث كانت تقوم وزارة المالية بتمويل مشروعات الخطة الاستثمارية.
- لذا ووفقاً لما سبق عرضة فإنه ترتب عليه مديونية مستحقة لبنك الإستثمار القومي قانوناً وغير مستحقة فعلياً حيث تقدر بنحو 42 مليار جنيه منها نحو ربع تلك المديونية أصل القرض ، ثلاثة أرباع المديونية فوائد محتسبة على أصل ذلك القرض.
- لذا يجب النظر في طبيعة تلك الفوائد من حيث نوعها. فالفوائد المستحقة والخاصة بمشروعات خدمية لاتدر عائداً إقتصادياً كان يتم تنفيذها في ضوء التوجهات وأمور متعلقة بالأمن القومي. والفوائد المستحقة والخاصة بمشروعات استثمارية تعد ذات طابع اقتصادي.

المراجع:

- هيئة الإتصالات , التوجهات الرقمية العامة في دولة الإمارات , أبريل 2019
- وزارة المالية , دليل وزارة المالية لموازنة البرامج والأداء 2020 – جمهورية مصر العربية .
- الهيئة الوطنية للإعلام – قطاع الشئون المالية والإقتصادية – إدارة التخطيط المالي – 2020م – جمهورية مصر العربية 0
- صالح، الصادق محمد، 2019، دور موازنة البرامج والأداء في تقويم الأداء المالي للوحدات الحكومية (دراسة ميدانية على وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي السودانية)، جامعة النيلين، http://repository.neelain.edu.sd:8080/jspui/handle/123456789/15388
- عبد الرحمن، حسن أحمد (2011) "تطوير أسلوب إعداد الموازنة العامة في مصر: (إطار مقترح)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الأول. http://search.mandumah.com/Record/82321
- فتحي، شريف، 2016، موازنة البرامج والاداء نحو الاصلاح الاقتصادى وخفض إهدار المال العام، https://www.researchgate.net/publication/323839793_mwaznt_albramj_walada_nhw_alaslah_alaqtsady_wkhfd_ahdar_almal_alam
- قانون السيد / رئيس الجمهورية رقم 178 لسنة 2018 الصادر في العدد رقم 34 مكرر – الجريدة الرسمية.
- قانون السيد / رئيس الجمهورية رقم 77 لسنة 1968 والصادر في العدد رقم 50 – الجريدة الرسمية.
- محمد، مشتاق طالب وآخرون (2019)، " أهمية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء لمعالجة عجز الموازنة العامة في العراق"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 24. https://search.mandumah.com/Record/997940
- مركز دعم لتقنية المعلومات (2017) "موازنة البرامج والأداء" https://sitcegypt.org/?p=4282
- مركز إعداد القادة الحكومي , موازنة البرامج والأداء – ورقة ضمن برنامج من إعداد الجهاز المركزي للتنظيم , جمهورية مصر العربية 2018م.

- النباح، مراد نصر (2018) " التقويم المحاسبي المتكامل لتطوير أداء المنظمات الحكومية، دراسة ميدانية على المستشفيات"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد التاسع، العدد الثاني- الجزء الثاني. https://jces.journals.ekb.eg/article_51415_826b0a3d6ec90748ad079ffb1deee063.pdf

- **دراسة التطوير المؤسسي للهيئة الوطنية للإعلام – دكتور طارق فاروق الحصري – وكيل كلية الدراسات العليا في الإدارة AAST – 27 مايو 2018 0**