استراتيجيات حوكمة المال العام: مقارنة دولية بين السياسات والمخرجات في دعم النمو الشامل "البرازيل– كندا – رواندا

Public Finance Governance Strategies: An International Comparison of Policies and Outcomes in Supporting Inclusive Growth (Brazil, Canada, Rwanda)

بوبكر شماخي*

[1] جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، (chemakhi@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 15 جوان 2025؛ **تاريخ المراجعة**: 15 جوان 2025؛ **تاريخ القبول**: 23 جوان 2025

ملخص: تستعرض هذه الدراسة حوكمة المال العام كأداة لتحقيق النمو الاحتوائي في الدول، مع التركيز على تحسين تخصيص الموارد العامة وضمان الشفافية والمساءلة، تدرس تأثير آليات الحوكمة على تقليص الفوارق الاقتصادية والاجتماعية وضمان استفادة الجميع من التنمية، تم تحليل تجارب ثلاث دول: البرازيل (الميزانية التشاركية)، كندا (الرقابة البرلمانية المستقلة)، ورواندا (نظام Imihigo للتقييم السنوي)، هذه النماذج أظهرت فعالية في تحسين الشفافية وكفاءة استخدام الموارد العامة، بالإضافة إلى تعزيز التنمية البشرية والخدمات الأساسية، تناقش الدراسة التحديات مثل الفساد وضعف المؤسسات الرقابية، وتوصي بتحسين شفافية الحوكمة، إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات، و تعزيز الرقابة المستقلة، تؤكد الدراسة على ضرورة تكييف نماذج الحوكمة بما يتناسب مع السياقات المحلية لتحقيق نمو شامل ومستدام.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المال العام، نمو احتوائي، الشفافية، رقابة مالية، تنمية مستدامة، تجارب دولية، الإصلاح المؤسسي.

تصنيف JEL: G38, M14, G34

Abstract: This study explores public financial governance as a tool for achieving inclusive growth in countries, focusing on improving resource allocation and ensuring transparency and accountability, It examines the impact of governance mechanisms on reducing economic and social disparities and ensuring that everyone benefits from development,The experiences of three countries are analyzed: Brazil (participatory budgeting), Canada (independent parliamentary oversight), and Rwanda (Imihigo annual performance assessment system), These models have proven effective in improving transparency, enhancing resource allocation efficiency, and promoting human development and essential services, The study discusses challenges such as corruption and weak oversight institutions, recommending improvements in governance transparency, citizen engagement in decision-making, and strengthening independent oversight, The study emphasizes the need to adapt governance models to local contexts in order to achieve sustainable and inclusive growth.

Keywords: Public Financial Governance, Inclusive Growth, Transparency, Financial Oversight, Sustainable Development, International Experiences, Institutional Reform.

Jel classification: G34, M14, G38

* **بوبكر شماخي.**

I– تمهيد :

تعد الحوكمة الجيدة أحد العناصر الأساسية التي تحدد نجاح الدول في تحقيق التنمية المستدامة، الحوكمة ليست مجرد أداة لتوزيع الموارد بفعالية، بل هي النظام الذي من خلاله تُمارس السلطة وتتخذ القرارات بشأن استخدام المال العام، وعليه، فإن المال العام يُعتبر موردًا أساسيًا ينبغي أن يُستخدم بما يتماشى مع أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحيث يحقق أقصى استفادة ممكنة لجميع أفراد المجتمع، تكتسب الحوكمة على المال العام أهمية خاصة في ظل التحديات التي تواجهها الدول في تخصيص مواردها المالية بين القطاعات المختلفة مثل الصحة والتعليم والبنية التحتية، فضلاً عن ضمان تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية، في هذا السياق، تتعدد النماذج الدولية التي تطبق آليات الحوكمة على المال العام، وتستند كل تجربة على سياقات سياسية، اجتماعية، واقتصادية مختلفة.

إن حوكمة المال العام لا تقتصر على الرقابة فقط، بل تشمل تصميم السياسات التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد العامة بشكل يتسم بالشفافية والمساءلة، فالحوكمة الجيدة تشكل ركيزة أساسية لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، الذي يتسم بالعدالة والشمولية، وهذا هو المفهوم الأساسي لما يُعرف بـ "النمو الاحتوائي"، والذي يعني زيادة الفرص الاقتصادية لجميع شرائح المجتمع، بما في ذلك الفئات الأكثر ضعفًا، مع التأكيد على العدالة في توزيع الثروات.

من خلال هذه الورقة البحثية سيتم تحليل ثلاث تجارب دولية تمثل نماذج فاعلة في تطبيق الحوكمة على المال العام: البرازيل، كندا، رواندا هذه التجارب توفر رؤى مختلفة حول كيفية تعامل الدول مع المال العام في سياقاتها المختلفة، وكيفية تأثير هذه النماذج على تحسين الخدمات العامة، وتعزيز الشفافية، وتحقيق النمو الشامل، الهدف من هذا التحليل هو تقديم مقارنة موضوعية بين آليات الحوكمة المعتمدة في هذه البلدان، واستكشاف العوامل التي أدت إلى نجاحها، وكذلك التحديات التي قد تواجهها، كما تهدف الدراسة إلى استخلاص الدروس المستفادة التي يمكن أن تكون مفيدة للدول الساعية لتحسين حوكمة المال العام.

I–1 الإشكالية:

كيف يمكن لآليات الحوكمة على المال العام أن تساهم في تحقيق النمو الاحتوائي، وذلك من خلال تحسين تخصيص الموارد، تعزيز الشفافية، وتقليل الفوارق الاجتماعية؟

I–2 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة نظرًا لأن حوكمة المال العام تعد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، فالدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة في تحسين تخصيص الموارد العامة، وكيف يمكن تطبيق آليات الحوكمة المختلفة على المال العام لتحفيز النمو الاحتوائي الذي يضمن توزيعاً عادلاً للثروات.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

– تحقيق فهم أعمق للعلاقة بين الحوكمة والنمو الاحتوائي: تقدم الدراسة فهماً دقيقاً لكيفية تأثير آليات الحوكمة على تخصيص الموارد وتوجيهها نحو القطاعات التي تحتاج إلى دعم، مثل التعليم والصحة والبنية التحتية، مما يساعد على تحقيق النمو الذي يشمل الجميع؛

– التركيز على تطبيقات حوكمة المال العام في دول مختلفة: من خلال مقارنة تجارب البرازيل، كندا، ورواندا، تقدم الدراسة دروساً مستفادة حول كيفية تكامل آليات الحوكمة مع السياقات المحلية لتحقيق نتائج مثمرة، وهو ما يفتح المجال لتطوير سياسات حكومية في دول أخرى؛

– دعم صانعي القرار: من خلال تسليط الضوء على التجارب الناجحة في الحوكمة على المال العام، تقدم الدراسة توصيات قد تساعد صانعي السياسات في تصميم آليات حوكمة أكثر فاعلية لضمان نمو اقتصادي مستدام وعادل؛

– تعزيز الشفافية والمساءلة: تساهم الدراسة في التأكيد على أهمية الشفافية والمساءلة في تحسين إدارة المال العام، ما يساعد في بناء ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والسياسي.

I–3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

– تحليل تأثير آليات الحوكمة على تخصيص الموارد العامة: دراسة كيفية تأثير النماذج المختلفة للحوكمة على استخدام المال العام في المجالات الأساسية مثل الصحة والتعليم والبنية التحتية؛

– مقارنة تجارب الدول المختلفة: من خلال دراسة تجارب البرازيل وكندا ورواندا، تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساهم في نجاح هذه النماذج وكيفية استفادة الدول الأخرى منها؛

– فهم العلاقة بين الحوكمة والنمو الاحتوائي: دراسة كيف يمكن لآليات الحوكمة على المال العام أن تساهم في تحقيق نمو شامل، بحيث يضمن استفادة جميع الفئات الاجتماعية من الفوائد الاقتصادية؛

– تقديم توصيات عملية لصانعي السياسات: من خلال تحليل التجارب الدولية، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية حول كيفية تحسين حوكمة المال العام لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام والشامل؛

– مواجهة التحديات المتصلة بالحوكمة: تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات التي قد تواجه الدول عند تطبيق آليات الحوكمة على المال العام، مثل الفساد أو ضعف المؤسسات الرقابية، وتقديم الحلول الممكنة.

II. الإطار المفاهيمي للحوكمة والنمو الاحتوائي

II–1 الحوكمة: المفهوم والأبعاد

يُعد مفهوم الحوكمة (Governance) من المفاهيم متعددة الأبعاد، وقد اكتسب أهمية متزايدة منذ التسعينيات في الخطاب التنموي والمؤسساتي. وقد عرّف البنك الدولي الحوكمة في تقريره لعام 1992 بأنها:

"الطريقة التي تُمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية" (IBRD, april 1992, p. 61)

يشمل مفهوم الحوكمة عدة أبعاد أساسية:

- الشفافية (Transparency): وضوح الإجراءات والمؤسسات أمام المواطنين؛
- المساءلة (Accountability): خضوع صانعي القرار للمحاسبة العامة؛
- سيادة القانون (Rule of Law): خضوع الجميع للقوانين بما في ذلك مؤسسات الدولة؛
- المشاركة (Participation): إشراك المجتمع المدني والمواطنين في عملية اتخاذ القرار؛
- الفعالية والكفاءة (Effectiveness and Efficiency): تحقيق الأهداف باستخدام الموارد بأفضل طريقة ممكنة. (UNDP, 2007)

وقد تطور المفهوم ليشمل أشكالاً متعددة مثل: الحوكمة الاقتصادية، الحوكمة البيئية، الحوكمة السياسية، وحوكمة المال العام (Public Financial Governance).

II –2. المال العام: المفهوم والأهمية

المال العام يشير إلى جميع الموارد المالية التي تديرها الدولة أو الكيانات العامة لصالح المجتمع، يشمل هذا المفهوم:

الإيرادات: الضرائب، الرسوم، عائدات الثروات الطبيعية، المساعدات الدولية؛

الإنفاق: على التعليم، الصحة، البنية التحتية، الأمن، الحماية الاجتماعية.

تُعد حوكمة المال العام أداة استراتيجية في توجيه الموارد نحو الأهداف التنموية، ومن دونها قد تُهدَر الموارد بسبب الفساد أو ضعف الإدارة.

وفقًا لـ IMF (2014)، فإن الإدارة الفعالة للمالية العامة (PFM) تقتضي:

- نظام موازنة قائم على النتائج؛
- مؤسسات رقابة فعالة ومستقلة؛
- شفافية مالية عالية؛
- مشاركة المواطنين في تقييم الإنفاق العام. (IMF, 2014)

II –2 النمو الاحتوائي : المفهوم والتحليل

النمو الاحتوائي (Inclusive Growth) هو مفهوم اقتصادي يدمج بين معدلات النمو العالية والعدالة في توزيع العوائد، لا يكفي أن ينمو الاقتصاد، بل يجب أن يشارك الجميع في هذا النمو ويستفيدوا منه، بحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD):

"النمو الاحتوائي يضمن فرصًا اقتصادية عادلة ويوفر الحماية للفئات الضعيفة ويقلل من الفوارق."

خصائص النمو الاحتوائي:

- توفير فرص عمل منتجة؛
- تحسين الوصول إلى التعليم والخدمات الصحية؛
- تشجيع ريادة الأعمال لدى الشباب والنساء؛

- تقليص فجوة الدخل والثروة.(OECD, 2018)

وقد أظهرت دراسات مثل (Ali & Son, 2007) أن النمو الاقتصادي غير المصحوب بإجراءات شمولية قد يؤدي إلى تفاقم الفجوات الاجتماعية، بينما النمو الاحتوائي يعزز من الاستقرار والتنمية المستدامة. (Ali, & Son, 2007, p. 98)

أهمية حوكمة المال العام في تحقيق النمو الشامل

تُعد حوكمة المال العام من الركائز الأساسية لأي سياسة تنموية تهدف إلى تحقيق النمو الشامل (Inclusive Growth)، إذ أن التوزيع العادل والرشيد للموارد العامة يساهم بشكل مباشر في تقليص الفوارق الاقتصادية والاجتماعية، وتتمثل أهمية حوكمة المال العام في مجموعة من المحاور الاستراتيجية:

1. تحسين كفاءة تخصيص الموارد العامة وفق أولويات التنمية:

في غياب الحوكمة الرشيدة، كثيرًا ما تُهدر الموارد العامة في مشاريع لا تتماشى مع أولويات المواطنين أو تعاني من ضعف في التنفيذ والتقييم.

حوكمة المال العام تفرض وجود آليات واضحة لتحديد الأولويات وتقييم البرامج الحكومية بناءً على معايير الجدوى والأثر التنموي. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009)

على سبيل المثال، تشير دراسة للبنك الدولي (2021) إلى أن الدول التي تطبق نظم حوكمة مالية قوية تستطيع توجيه نسبة أعلى من الإنفاق العام نحو القطاعات الإنتاجية (مثل التعليم والبنية التحتية)، مما يعزز فرص النمو العادل.

2. تقليل فرص الفساد والاختلاس عبر الشفافية والرقابة

الفساد المالي والإداري من أبرز العوامل التي تقوض جهود التنمية الشاملة، وغياب الرقابة الفعالة يؤدي إلى اختلال التوازن في توزيع الموارد ويعمّق الفقر. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2018)

تشير تقارير الشفافية الدولية (Transparency International) إلى أن الدول ذات الحوكمة الجيدة تسجل معدلات أقل في مؤشرات الفساد، وتحقق معدلات نمو اقتصادي أعلى.

حوكمة المال العام تشمل:

- وجود أجهزة رقابية مستقلة (ديوان المحاسبة، هيئة مكافحة الفساد)؛
- نشر الميزانيات العامة للمواطنين (Citizens' Budgets)؛
- نظم فعالة للتدقيق الداخلي والخارجي.

3. ضمان وصول الخدمات العامة إلى الفئات الهشة والمهمشة

يتطلب النمو الشامل سياسات مالية تضمن أن يستفيد الفقراء والطبقات المتوسطة من الإنفاق العام، لا أن يُكرس لصالح النخب الاقتصادية.

إن حوكمة المال العام تعني مراقبة كيفية توزيع الإنفاق على مختلف الشرائح، وضمان أن برامج الدعم والتحويلات النقدية تصل إلى مستحقيها، وهذا يحد من الإقصاء الاجتماعي. (المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2021)

4. تعزيز الثقة بين الدولة والمواطنين

عندما يُدار المال العام بشفافية ويُستخدم في تحقيق نتائج ملموسة للمواطنين، تزداد ثقة الأفراد في مؤسسات الدولة، مما يُعزز الاستقرار السياسي والاجتماعي.

الثقة المؤسسية تُعد عنصرًا أساسيًا لجذب الاستثمارات الأجنبية وتعزيز المواطنة الفاعلة. (مركز دراسات الوحدة العربية، 2017)

تشير دراسة صادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD (2022) إلى أن الحوكمة المالية الجيدة تُسهم في تحسين مؤشرات الثقة العامة بنسبة تصل إلى 40% في الدول النامية.

II –3 تجربة البرازيل : نموذج بورتو أليغري في الميزانية التشاركية

أولًا: السياق التاريخي والاجتماعي

بدأت تجربة الميزانية التشاركية (Participatory Budgeting) في مدينة بورتو أليغري (Porto Alegre)، عاصمة ولاية ريو غراندي دو سول، في جنوب البرازيل، في عام 1989، في سياق سياسي جديد أعقب عقودًا من الحكم العسكري، كان الهدف من هذه المبادرة إعادة بناء الثقة بين الدولة والمواطنين، خاصةً في ظل انتشار الفساد والتمييز الاجتماعي وغياب العدالة في توزيع الموارد العامة.

تبنت الحكومة المحلية بقيادة حزب العمال (Partido dos Trabalhadores – PT) هذا النهج كأداة للحوكمة التشاركية ولتقريب المواطن من عملية اتخاذ القرار.

Wampler (2007) يصف هذه الخطوة بأنها "تحول جذري في كيفية تفاعل المواطنين مع الدولة"، إذ لم يعد دورهم مقتصرًا على التصويت فقط، بل شمل المساهمة المباشرة في وضع أولويات الإنفاق.

ثانيًا: آلية الميزانية التشاركية

يتضمن هذا النموذج مجموعة من الخطوات المنتظمة التي تتيح للمواطنين المشاركة في صياغة الميزانية العامة للبلدية:

اجتماعات أحياء محلية: تنظم البلدية اجتماعات مفتوحة في الأحياء حيث يناقش السكان أولوياتهم واحتياجاتهم؛

انتخاب ممثلين شعبيين: يُنتخب مندوبون من كل منطقة لنقل المطالب إلى لجان مركزية؛

صياغة أولويات الميزانية: بناءً على عدد السكان ومدى حرمان الأحياء، يتم تخصيص النسب التمويلية؛

مراقبة التنفيذ: يُتابع المواطنون عبر مجالس الرقابة تنفيذ المشاريع.

ثالثًا: النتائج والأثر

1. تعزيز العدالة في توزيع الموارد

وفقًا لعدة دراسات (Wampler، 2007) (Abers، 2000) أدى تطبيق الميزانية التشاركية إلى:

- زيادة الإنفاق على المناطق المحرومة بنسبة تفوق 30% خلال السنوات الخمس الأولى؛
- بناء أكثر من 100 مدرسة جديدة ومراكز صحية في أحياء لم تكن تحظى بخدمات أساسية.

2. تقوية الشفافية والرقابة الشعبية

تمكن المواطنون من الاطلاع على تفاصيل الإنفاق العمومي مما ساهم في:

- خفض مستويات الفساد المالي والإداري على مستوى البلديات؛
- خلق ثقافة مساءلة ديمقراطية محلية.

في عام 2002، حازت بورتو أليغري على إشادة من البنك الدولي بوصفها "نموذجًا عالميًا للمساءلة المحلية والمشاركة الشعبية" (World Bank, 2002).

3. ارتفاع الثقة بالمؤسسات

ارتفع مستوى المشاركة الشعبية في الاجتماعات إلى أكثر من 20 ألف مواطن سنويًا.

أظهرت استطلاعات رأي محلية ارتفاع ثقة المواطنين في الحكومة المحلية بنسبة فاقت 70%.

4. تأثير على النمو الاحتوائي

رغم أن النمو الاقتصادي العام لم يكن مرتفعًا جدًا، إلا أن النمو الذي تحقق كان شاملًا ومنطقيًا، خاصة في القطاعات المرتبطة بالبنية التحتية والخدمات الاجتماعية.

رابعًا: التحديات والانتقادات

رغم نجاح التجربة، واجهت بعض التحديات:

تعقيد النظام: صعوبة مشاركة الفئات الأقل تعليمًا في نقاشات تقنية حول الميزانية؛

البيروقراطية: بطء تنفيذ بعض المشاريع المقترحة نتيجة القيود الإدارية؛

الضغوط السياسية: استخدام بعض المندوبين المنتخبين من المجتمع لنفوذهم لأغراض انتخابية.

خامسًا: قابلية التعميم والنقل

توسعت التجربة إلى أكثر من 250 بلدية برازيلية، وأصبحت نموذجًا عالميًا يُحتذى به، حيث تم تبني مبادئها في دول مثل: كندا (مونتريال)، ألمانيا (برلين)، جنوب إفريقيا (كيب تاون)، تونس (بلديات في بنزرت ومنوبة)

وقد دعمتها عدة منظمات دولية، منها:

منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

الجدول (01) يوضح مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد تطبيق الميزانية التشاركية في البرازيل

المجال	قبل التجربة (1989)	بعد التجربة (2005)
ميزانية الصحة والتعليم	17%	40%
نسبة السكان المتصلين بالصرف الصحي	46%	84%
معدل مشاركة المواطن	3,000شخص/سنة	20,000شخص/سنة
نسبة المشاريع المنجزة	42%	91%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Wampler, 2007)

II –4 تجربة كندا: نموذج الرقابة البرلمانية الشاملة والحوكمة المؤسسية

أولًا: السياق المؤسسي والتنظيمي

تُعد كندا من الدول الرائدة عالميًا في إرساء نظم رقابة مؤسسية مستقلة على المال العام، حيث يقوم مكتب المراجع العام الكندي (Office of the Auditor General of Canada – OAG) بدور محوري في التدقيق على أداء الحكومة الفدرالية ومؤسساتها، ويخضع هذا المكتب مباشرة للبرلمان الكندي وليس للسلطة التنفيذية، ما يعزز من استقلاليته وفعاليته.

ثانيًا: آليات الحوكمة والرقابة

التدقيق المالي الشامل: يغطي جميع الجهات الفدرالية، بما في ذلك الوزارات، الوكالات، والبرامج الخاصة؛

تقارير أداء سنوية: تشمل تقييم الفعالية، الكفاءة، والامتثال للقوانين؛

الشفافية العامة: تُنشر التقارير للعامة وتُناقش في البرلمان وأمام لجان مختصة؛

المساءلة الديمقراطية: الحكومة مُلزمة بتقديم ردود مكتوبة على ملاحظات وتقارير المراجع العام؛

«في كندا، تُعد الشفافية جزءًا من البنية المؤسسية، لا مجرد إجراء تقني» – مجلس الخزانة الكندي

ثالثًا: أمثلة واقعية على أثر النظام

1. تقارير الجائحة (2020–2022)

كشف مكتب المراجع العام في تقريره لعام 2022 عن تجاوزات مالية في برامج دعم الجائحة تتجاوز 1.3 مليار دولار بما في ذلك:

- مدفوعات غير مستحقة؛
- نقص في التحقق من أهلية المستفيدين؛
- تأخر في تحديث أنظمة الرقابة الإلكترونية.(Office of the Auditor General of Canada, 2022)

2. نتائج ملموسة

- استرداد مئات الملايين من الدولارات بعد مراجعات الأداء؛

- تحسينات فورية في السياسات المالية؛
- تقوية ثقافة الأداء داخل المؤسسات الحكومية.

رابعًا: المؤشرات الداعمة

الجدول (02) يوضح مؤشرات الشفافية والمساءلة في إدارة المال العام

المؤشر	القيمة
نسبة تقارير التدقيق المنشورة علنًا	100%
متوسط زمن الاستجابة الحكومية	أقل من 6 أشهر
تقييم المواطنين للثقة في المؤسسات المالية العامة (2023)	73%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقرير الشفافية في الحوكمة المالية، منظمة الشفافية الدولية (2023)

خامسًا: عناصر النجاح في النموذج الكندي

- الاستقلالية المؤسسية التامة للمراجع العام؛
- تعاون وثيق بين البرلمان والمجتمع المدني؛
- توافر بيانات مفتوحة وشفافة؛
- وجود لجان برلمانية متخصصة لمتابعة التنفيذ.(Canadian Parliamentary Budget Officer, 2021)

سادسًا: الأثر على النمو الاحتوائي

رغم أن كندا دولة متقدمة اقتصاديًا، إلا أن نظامها المالي يُظهر مرونة في تخصيص الموارد لمناطق نائية وهشة، من خلال:

- برامج التحويلات للفئات المحرومة؛
- الاستثمار في البنية التحتية الريفية؛
- الرقابة على فعالية سياسات الإدماج الاجتماعي.(Treasury Board of Canada Secretariat, 2020)

II –5 تجربة رواندا: نظام Imihigo كأداة وطنية للحوكمة التنموية

أولًا: السياق التاريخي

بعد كارثة الإبادة الجماعية عام 1994، سعت رواندا إلى إعادة بناء الدولة من خلال استراتيجيات إصلاحية شاملة ركزت على المساءلة والشفافية كمحورين أساسيين لإعادة الثقة، وكان نظام "إميهيغو" (Imihigo) أحد أبرز هذه المبادرات.

"بعد الدمار، كان لابد أن نبني نظامًا يدفع المؤسسات لخدمة المواطن بفعالية، ويحملها مسؤولية كل تأخير" – الرئيس بول كاغامي

ثانيًا: نظام Imihigo: الخصائص والآلية

تحديد الأهداف السنوية: كل مؤسسة عامة تحدد أهدافًا تنموية واضحة في بداية العام؛

توقيع عقود أداء: تُلزم بموجبها الهيئات الرسمية بتحقيق هذه الأهداف؛

تقييم علني للأداء: يتم سنويًا أمام القيادة الوطنية والإعلام؛

المكافأة والعقوبة: يتم تكريم المؤسسات الناجحة ومساءلة المقصّرة.(Ministry of Local Government of Rwanda, 2020)

ثالثًا: الأثر التنموي والحوكمة

1. نتائج تنموية

نسبة التغطية الصحية الشاملة: ارتفعت من 43% عام 2005 إلى 91% بحلول 2019؛

نسبة إتمام التعليم الأساسي: تجاوزت 75%؛(World Bank, Rwanda Systematic Country Diagnostic, 2019)

تحسن ترتيب رواندا في مؤشر سهولة ممارسة الأعمال: المرتبة 29 عالميًا في 2020.

رابعًا: مؤشرات الأثر

الجدول (01) يوضح مؤشرات التنمية والشفافية في رواندا قبل وبعد تطبيق نظامImihigo

المؤشر	2005	2019
تغطية التأمين الصحي	43%	91%
إتمام التعليم الأساسي	52%	76%
نسبة المشاريع المنجزة سنويًا	60%	89%
ترتيب الشفافية حسب مؤشر CPI (TI)	121	49

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد (World Bank، Rwanda Systematic Country Diagnostic، 2019)

خامسًا: أسباب نجاح التجربة

- ربط الأداء بالمحاسبة؛
- متابعة مباشرة من القيادة السياسية؛
- استخدام أدوات رقمية لمتابعة التنفيذ؛
- إشراك المواطنين في تقييم الأداء.(Transparency International Rwanda, 2021)

سادسًا: نقد وتحليل

رغم نجاح التجربة توجد بعض التحديات:

- التركيز العالي على الأهداف الكمية قد يؤثر على جودة الخدمات؛
- الخوف من العقوبة قد يؤدي لتضخيم التقارير في بعض الحالات؛
- الحاجة إلى مزيد من الاستقلالية في تقييم الأداء.

II – الخلاصة :

تبين أن الحوكمة على المال العام هي مفتاح النجاح في تعزيز فعالية السياسات العامة وتحقيق التنمية الشاملة، ومن خلال مقارنة التجارب الدولية بين البرازيل وكندا ورواندا، يظهر أن كل نموذج قدّم حلولًا متميزة تتناسب مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها كل دولة، في البرازيل، على سبيل المثال، أدت الميزانية التشاركية إلى إشراك المواطنين بشكل فعال في صنع القرار، مما أسهم في تحسين البنية التحتية وتقليل التفاوتات الاجتماعية، في كندا، ساهم نظام الرقابة البرلمانية في ضمان استخدام الموارد العامة بشكل أكثر كفاءة، مع تعزيز المساءلة والشفافية عبر تقارير تدقيق دورية، أما في رواندا، فإن نظام Imihigo قدّم نموذجًا مبتكرًا للمساءلة السنوية وتقييم الأداء، مما ساعد في تحسين جودة الخدمات الأساسية، مثل التعليم والصحة، بشكل ملموس.

تُظهر هذه التجارب أنه لا يوجد نموذج واحد يمكن تطبيقه على جميع الدول بشكل موحد، بل يجب أن تكون الآليات المستخدمة مرنة وتتكيف مع السياقات المحلية، علاوة على ذلك فإن نجاح أي نظام حوكمة يعتمد بشكل كبير على التعاون بين الحكومة والمجتمع المدني، حيث أن المشاركة الفعّالة للمواطنين تعد جزءًا أساسيًا من تحقيق الشفافية والمساءلة، كما أن وجود آليات رقابة مستقلة، مثل تقارير المراجعة والرقابة البرلمانية، يعد أمرًا بالغ الأهمية لضمان أن الموارد العامة تُدار بشكل عادل وفعال.

يمكن استنتاج أن الحوكمة الجيدة على المال العام تساهم بشكل كبير في تحقيق النمو الاحتوائي، الذي يتمثل في تعزيز فرص النمو لجميع شرائح المجتمع، وعليه فإنه من الضروري أن تعمل الدول على تطوير وتعزيز آليات حوكمة قوية وفعالة، بما يتوافق مع احتياجاتها الخاصة ومع المبادئ العالمية للشفافية والمساءلة.

توصيات الدراسة

استنادًا إلى التحليل المقارن لتجارب الدول في تطبيق آليات الحوكمة على المال العام، تبرز مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين حوكمة المال العام وتعزيز النمو الاحتوائي في الدول التي تسعى إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة. ومن أبرز هذه التوصيات:

1- تعزيز الشفافية والمساءلة:

يجب أن تعمل الحكومات على تعزيز الشفافية في إدارة المال العام، وذلك من خلال نشر تقارير دورية وواضحة عن كيفية تخصيص الموارد العامة واستخدامها. كما يجب إنشاء آليات رقابة مستقلة تتيح للمواطنين تتبع كيفية إدارة الأموال العامة.

توجيه جميع المؤسسات الحكومية لإتاحة البيانات المتعلقة بالإنفاق العام والموارد المالية بشكل مفتوح للمراجعة من قبل المواطنين والمجتمع المدني.

2- إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات:

يجب تعزيز المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمال العام، خاصة في ما يتعلق بتحديد أولويات الإنفاق العام. يمكن تنفيذ الميزانية التشاركية أو إنشاء منصات رقمية تتيح للمواطنين إبداء آرائهم واقتراحاتهم بشأن تخصيص الموارد.

ضمان أن تكون هناك قنوات تواصل فعّالة بين الحكومة والمواطنين تتيح فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.

3- تعزيز دور المؤسسات الرقابية المستقلة:

إنشاء وتطوير مؤسسات رقابية مستقلة تتمتع بالقدرة على تدقيق الحسابات الحكومية بشكل دوري وتقديم تقارير عامة حول كفاءة استخدام المال العام.

دعم عمل مكتب المراجعة العامة أو إنشاء هيئات مشابهة لضمان تطبيق معايير المساءلة والشفافية.

4- التقييم المستمر للأداء الحكومي:

ينبغي على الحكومات أن تطبق أنظمة تقييم الأداء للمشروعات الحكومية والبرامج الإنمائية. على غرار نظام Imihigo في رواندا، حيث تُقيم الوزارات والهيئات الحكومية بناءً على تحقيق الأهداف المقررة.

توجيه الجهود نحو إنشاء آليات تقييم يمكنها قياس أثر استخدام المال العام على تحسين جودة الخدمات الأساسية، مثل التعليم والصحة.

5- إصلاح النظام التشريعي والمؤسساتي:

من الضروري إصلاح وتطوير الأنظمة القانونية والتشريعية لضمان استقلالية الأجهزة الرقابية وإبعادها عن التأثيرات السياسية. كما يجب أن تكون القوانين واللوائح واضحة بشأن المحاسبة على استخدام المال العام.

تسريع تنفيذ السياسات التي تضمن استقلالية القضاء والهيئات الرقابية، وتوفير الحماية الكافية للمبلغين عن الفساد.

6- تركيز الاستثمار في القطاعات الاجتماعية:

ضرورة زيادة التركيز على استثمار المال العام في القطاعات الاجتماعية (مثل الصحة والتعليم) لتقليل الفجوات الاجتماعية وتحقيق العدالة الاقتصادية.

يجب أن تتبنى الحكومات استراتيجيات لتنمية القطاعات التي تشمل الفئات الأكثر ضعفًا في المجتمع، مثل المناطق الريفية والفئات الاقتصادية الهشة.

7- التعاون الدولي وتبادل الخبرات:

تعزيز التعاون الدولي بين الدول لمشاركة الخبرات والتجارب الناجحة في حوكمة المال العام. على سبيل المثال، يمكن للدول النامية الاستفادة من التجربة الكندية في الرقابة البرلمانية أو من نموذج الميزانية التشاركية في البرازيل.

دعم المبادرات الدولية التي تعزز استخدام المال العام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الآفاق المستقبلية لدراسة:

1- إجراء دراسات مقارنة موسعة:

من الممكن توسيع هذه الدراسة لتشمل دولًا أخرى في مناطق جغرافية مختلفة، مما يتيح التعمق في فهم كيفية تأثير السياقات المحلية على تطبيق آليات الحوكمة.

دراسة تأثير الحوكمة على المال العام في دول ذات أنظمة سياسية مختلفة، مثل الدول ذات الأنظمة الديمقراطية والأنظمة الاستبدادية، يمكن أن يساعد في استكشاف كيفية توافق آليات الحوكمة مع هذه الأنظمة.

2- استكشاف دور التكنولوجيا في تحسين الحوكمة:

يمكن توسيع الدراسة لتشمل كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) تحسين الحوكمة على المال العام من خلال استخدام منصات إلكترونية للتفاعل مع المواطنين، وتقديم تقارير لحظية عن استخدام الموارد العامة.

البحث في كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات الكبيرة لتحليل استخدام المال العام وتحسين تخصيصه.

3- دراسة العلاقة بين حوكمة المال العام والنمو الاقتصادي طويل الأجل:

يجب أن تتسع الدراسة لتشمل تأثير الحوكمة على النمو الاقتصادي بشكل عام وعلى المدى الطويل، بدلاً من التركيز على النمو الاحتوائي فقط.

البحث في العلاقة بين فعالية حوكمة المال العام وارتفاع معدلات النمو الاقتصادي في الدول التي تعتمد على آليات حوكمة قوية مقارنة بالدول الأخرى.

4– دراسة تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة:

قد تتوجه الدراسة المستقبلية إلى دراسة كيفية تأثير آليات الحوكمة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة(SDGs) ، خصوصًا في مجال القضاء على الفقر والحد من التفاوتات الاجتماعية.

5– تحليل دور الحوكمة في مواجهة الأزمات الاقتصادية:

يمكن توسيع نطاق الدراسة لدراسة دور الحوكمة في استجابة الدول للأزمات الاقتصادية، مثل الأزمات المالية أو الجائحة الصحية (مثل جائحة كورونا)، وكيفية تخصيص المال العام لمواجهة مثل هذه الأزمات.

– الإحالات والمراجع :

1- Abers, R. (2000). *Inventing Local Democracy: Grassroots Politics in Brazil.* Lynne Rienner Publishers. doi:9781555878675

2- Ali,, I., & Son, H. (2007). Defining and Measuring Inclusive Growth: Application to the Philippines. *ADB Economics Working Paper*, 98.

3- Canadian Parliamentary Budget Officer. (2021). *Financial Accountability in Canada.* Parliamentary Budget Officer (PBO) of Canada. Récupéré sur https://www.pbo-dpb.ca/en

4- IBRD. (april 1992). *Governance and Development.* Récupéré sur Governance and Development - World Bank Documen

5- IMF. (2014). *Revised Guidelines for Public Financial Management.*

6- Ministry of Local Government of Rwanda. (2020). *Imihigo Evaluation Report.* Ministry of Local Government, Rwanda.

7- OECD. (2018). *Opportunities for All: A Framework for Inclusive Growth.*

8- Office of the Auditor General of Canada. (2022). *Annual Report 2022.* Office of the Auditor General of Canada (OAG). Récupéré sur https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_202212_e_43906.html

9- Transparency International Rwanda. (2021). *National Integrity System Assessment.* Transparency International Rwanda. Récupéré sur https://www.transparency.org/en/countries/rwanda

10- Treasury Board of Canada Secretariat. (2020). *Guide to Results-Based Management.* Treasury Board of Canada Secretariat. Récupéré sur

https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/results-results-based-management.html

11- UNDP. (2007). *Governance Indicators: A Users' Guide.* Récupéré sur https://www.undp.org/

12- Wampler, B. (2007). *Participatory Budgeting in Brazil: Contestation, Cooperation, and Accountability.* Penn State University Press. doi:9780271027844

13- World Bank. (2002). *Empowering the Poor: Participatory Budgeting in Brazil.* World Bank Publications. Récupéré sur https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/

14- World Bank. (2019). *Rwanda Systematic Country Diagnostic.* World Bank. Récupéré sur https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/

15- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (2021). *سياسات العدالة الاجتماعية في العالم العربي.* Récupéré sur https://www.dohainstitute.org/ar/Pages/index.aspx

16- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2018). *حوكمة القطاع العام في الدول العربية.* جامعة الدول العربية. Récupéré sur https://www.arado.org/?utm_source

17- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2009). *الحوكمة من أجل التنمية في الدول العربية، تقرير الحوكمة العربية.* Récupéré sur https://www.undp.org/ar/saudi-arabia/publications/tqryr-altnmyt-alansanyt-alrbyt-llam-2009

18- مركز دراسات الوحدة العربية. (2017). *الحوكمة الرشيدة في الدول العربية: الفرص والتحديات.* بيروت.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

بوبكر شماخي (2025)، **استراتيجيات حوكمة المال العام: مقارنة دولية بين السياسات والمخرجات في دعم النمو الشامل "البرازيل- كندا - رواندا"**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 11 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 35-46.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي** (CC BY-NC 4.0).

المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي** (CC BY-NC 4.0).

The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Algerian Review of Studies in Accounting and Finance is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0).