



حوكمة الإنفاق العام في إفريقيا جنوب الصحراء الكفاءة والشفافية في خمس دول خلال الفترة 2021-2024م

د. منى عبد الفتاح عثمان

باحثة في الاقتصاد - مصر

الإنفاق العام هو الأداة الرئيسية والتنفيذية التي تحوّل بها الحكومات السياسات والخطط إلى خدمات ومشروعات. غير أن زيادة الاعتمادات لا تؤدي تلقائياً إلى نتائج أفضل؛ إذ تتوقف فاعلية الإنفاق على جودة المؤسسات التي تحكم التخطيط والتخصيص والتنفيذ والإفصاح والتدقيق. ومن هذا المنظور، لا تعني حوكمة الإنفاق الالتزام المحاسبي فقط، بل تعني وضوح المسؤوليات، وإتاحة المعلومات في توقيت يسمح باستخدامها، وقدرة البرلمان وأجهزة التدقيق والمواطنين على فحص القرارات ومتابعة الإجراءات التصحيحية.



حوكمة الإنفاق لا تقتصر على إتاحة وثيقة الموازنة، وإنما تمر بعدة مراحل مترابطة بين الاعتماد والتنفيذ والتقرير والمراجعة والإجراء التصحيحي

تقوم هذه الورقة بدراسة خمس حالات هي جنوب إفريقيا وكينيا وغانا ونيجيريا والسنگال، وقد اختيرت لتمثيل أقاليم ونظم إدارية مختلفة، ولوجود تفاوت واضح في الشفافية والرقابة، وتوافر حد أدنى من الوثائق القابلة للمقارنة. ليس هدف الدراسة هو ترتيب الدول ترتيباً نهائياً، بل هدفها تفسير أنماط العلاقة بين الانفتاح المالي ومصادقية التنفيذ، وتحديد متى تتحول الشفافية إلى مساءلة، ومتى تظل معلومات منشورة لا يترتب عليها تصحيح مؤسسي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضيتها:

تتمثل المشكلة في وجود فجوة محتملة بين التقدم القانوني والتقني في إعداد الموازنات ونشرها، وبين قدرة الحكومات على تنفيذها وفق الاعتمادات والأولويات الأصلية. وقد تكون المعلومات متاحة، لكن تقارير التنفيذ متأخرة، أو تكون أجهزة التدقيق قائمة قانوناً دون متابعة شاملة لتوصياتها، أو تعتمد الحكومة موازنة على تقديرات إيرادات لا تتحقق. وعليه، يطرح البحث السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى تقترب شفافية الموازنة والرقابة والمشاركة العامة بتحسين مصادقية تنفيذ الإنفاق العام في الدول الخمس خلال ٢٠٢١-٢٠٢٤م

يضع إطار الإنفاق العام والمساءلة المالية الإدارة المالية العامة ضمن سبعة محاور مترابطة، تبدأ بموثوقية الموازنة وشفافية المالية العامة، وتمتد إلى التخطيط والتنفيذ والمحاسبة والتدقيق الخارجي. ويقيس الإطار ٣١ مؤشراً موزعة على ٩٤ بُعداً، بما يؤكد أن جودة الموازنة لا تستخلص من وثيقة الاعتماد وحدها، وإنما من أداء دورة مالية كاملة. ويؤكد إطار الشفافية المالية لصندوق النقد أن المعلومات ينبغي أن تكون شاملة وموثوقة ومنظمة، وأن تشمل التقارير والتوقعات والمخاطر المالية، لا مجرد نشر أرقام إجمالية^(١).

تكتسب هذه القضية أهمية خاصة في إفريقيا جنوب الصحراء، حيث تتزامن احتياجات التنمية والخدمات مع ضيق التمويل المالي وارتفاع خدمة الدين وتقلب الإيرادات. وتكشف البيانات الإقليمية الحديثة أن الفجوة بين الموازنات الأصلية والنتائج الفعلية ليست استثناءً؛ فقد رصدت دراسة لصندوق النقد شملت ٣٩ دولة خلال ٢٠٢١-٢٠٢٤م تجاوزات متكررة للعجز والإنفاق الجاري، وتفاوتاً في تقديرات الإيرادات، وعدم تنفيذ منظم للإنفاق الرأسمالي. ومن ثم، تصبح مصادقية الموازنة مسألة تنموية ومؤسسية، لأنها تحدد مدى إمكانية الاعتماد على الخطة المعتمدة في توجيه الوزارات والموردين والمواطنين^(٢).

(١) International Monetary Fund, Fiscal Transparency Handbook, Washington, DC, IMF, 2018, pp.1-8, <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781484331859/9781484331859.xml>; Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA), PEFA 2016: Framework for Assessing Public Financial Management, 2nd ed., Washington, DC, PEFA Secretariat, 2016, pp.2-7, <https://www.pefa.org/resources/pefa-2016-framework>

(٢) Pablo Lopez Murphy, Can Sever, Félix F. Simione, and Qianqian Zhang, Budget Credibility in Sub-Saharan Africa, IMF Departmental Paper No. 2026/006, Washington, DC, International

ولا تقارن دائماً بالموازنة الأصلية. ولهذا قُدمت الأرقام مقرونة بنوعها وحدودها، ولم تُفسر نسبة التنفيذ المرتفعة وحدها باعتبارها برهاناً على الكفاءة.

الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تناولت دراسة Bisogno و-Cuadrado Ballesteros ٢٠٢٢ العلاقة بين شفافية الموازنة وجودة الحوكمة، وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية متبادلة بينهما؛ إذ ترتبط زيادة شفافية الموازنة بتحسين جودة الحوكمة، والعكس. وتمنع هذه النتيجة قراءة الشفافية باعتبارها سبباً منفرداً للتحسن؛ إذ قد تكون جزءاً من إصلاح مؤسسي سابق أو مترافق معها^(٢).

وفي مسار ثانٍ، تناولت دراسة Gui-Diby ٢٠٢٢ أدوات الإدارة المالية العامة الأقرب إلى التنفيذ. وقد ارتبطت مؤشرات مثل قوة التدقيق الداخلي، ووصول وحدات تقديم الخدمات إلى معلومات مواردها، ودقة تصنيف الموازنة ووضوح العلاقات المالية الحكومية بتحسين بعض جوانب الأداء المالي. وتلفت هذه الدراسة النظر إلى أن نشر وثيقة للجمهور لا يفي عن جودة المعلومات التشغيلية والضوابط التي يستخدمها المديرون أثناء الصرف^(٣).

أما المسار الثالث فيبحث صلة النظام المالي بنتائج الخدمات. وفي دراسة أجراها Tapsoba وآخرون (٢٠٢٤)، وشملت ٤٢ دولة من إفريقيا جنوب الصحراء، ظهرت علاقة بين بعض أبعاد الإدارة المالية وعدد من المؤشرات الصحية، وكان انتظام التنفيذ

وتتفرع عنه ثلاثة أسئلة فرعية: كيف تتفاوت الدول في الشفافية والمشاركة والرقابة؟ ما أنماط الانحراف بين الخطط والنتائج، وبخاصة في الإيرادات والإنفاق الجاري والرأسمالي؟ وما الإصلاحات التي تربط الإفصاح بالمحاسبة والتصحيح؟ وتفتقر الدراسة أن الدول التي تجمع بين المعلومات المتاحة، والرقابة المستقلة، والتقارير المنتظمة، والمتابعة الفعلية للتدقيق تكون أقدر على إدارة الانحرافات؛ بينما لا يكفي نشر وثائق الموازنة وحده لضمان الكفاءة.

المنهج وحدود المقارنة:

بُنيت المقارنة على مزيج من البيانات الرقمية والقراءة الوثائقية، واستُخدمت درجتا «مسح الموازنة المفتوحة» Open Budget Survey – OBS لعامي ٢٠٢١ و٢٠٢٣؛ لما تتيحه من قياس مقارن وموحد للدول الخمس في أبعاد الشفافية والمشاركة العامة والرقابة. أما إصدار ٢٠٢٥ فاستُفيد منه في رصد التطورات الإقليمية حتى نهاية ٢٠٢٤، لا في استبدال الدرجات القطرية السابقة. واستُكملت هذه المؤشرات بتقارير الموازنات والتنفيذ والتدقيق، ووثائق صندوق النقد الخاصة ببعض الحالات. وطُرحت على كل دولة أسئلة تحليلية واحدة، مع تجنب إنشاء ترتيب حسابي يجمع أرقاماً تختلف في نطاقها وأساسها المحاسبي^(٤).

تتخصر وحدة التحليل في الحكومة المركزية، وتمتد الفترة المدروسة من ٢٠٢١م إلى ٢٠٢٤م، حتى عندما نُشرت الوثيقة الختامية بعد ذلك بعام أو عامين. ولا تتطابق السنوات المالية بين الحالات؛ فجنوب إفريقيا تبدأ سنتها في أبريل، وكينيا في يوليو، بينما تعمل غانا ونيجيريا والسنغال بالسنة الميلادية. كذلك لا تعرض الوثائق جميعها الإنفاق على الأساس نفسه،

(٢) Marco Bisogno and Beatriz Cuadrado-Ballesteros, "Budget Transparency and Governance Quality: A Cross-Country Analysis," Public Management Review, Vol.24, No.10, 2022, pp.1610–1631, <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1916064>

(٣) Steve L. Gui-Diby, "Public Financial Management and Fiscal Performance: Evidence from Panel Data Analyses," Applied Economics Letters, Vol.29, No.19, 2022, pp.1784–1790, <https://doi.org/10.1080/13504851.2021.1962506>

(٤) International Budget Partnership, "Open Budget Survey 2025: Methodology," International Budget Partnership, 2026, <https://internationalbudget.org/open-budget-survey-الاطلاع>

٢٤ يوليو ٢٠٢٦.

والإفصاح عنها ومراجعتها، وتحدد مسؤوليات الفاعلين وآليات الرقابة والتصحيح». ويضيف هذا التعريف إلى الإدارة المالية الفنية سؤال توزيع السلطة والمعلومات: من يقرر؟ ومن يعرف؟ ومن يراقب؟ وما النتيجة إذا ثبت التقصير؟

تفسر نظرية الوكالة جانباً من هذه العلاقات؛ فالمواطنون يفوضون البرلمان، الذي يفوض الحكومة، ثم تتوزع المسؤولية بين وزارة المالية والوزارات ووحدات تقديم الخدمات. ويترتب على هذا التسلسل تفاوت في المعلومات واحتمال اختلاف الحوافز، بما يستدعي نظاماً للتقارير والرقابة تقلل قدرة الوكيل على إخفاء الأداء أو تحويل الموارد بعيداً عن الغرض المعتمد. ويكمل إطار المسألة هذا التفسير؛ إذ لا تعد المعلومات مسألة مكتملة إلا إذا قُدمت التفسيرات، وخضعت للتحقق، وترتب على الحكم إجراء أو تصحيح^(٢).

تبنى الدراسة خمسة أبعاد تشغيلية:

الأول: شفافية الموازنة: أي نشر الوثائق الأساسية في الوقت المناسب وبمعلومات تسمح بالمقارنة.
والثاني: المشاركة العامة: أي وجود فرص منظمة للجمهور في مراحل الإعداد والاعتماد والتنفيذ والتدقيق.
والثالث: الرقابة التشريعية والتدقيقية: بما يشمل القدرة على الوصول إلى البيانات وفحص التعديلات والتقارير.
والرابع: مصداقية الموازنة: أي قرب النتائج من الخطة الأصلية ضمن هامش مبرر.

والرقابة عليه من الأبعاد البارزة. ولا تسمح هذه النتيجة بالقول إن الإصلاح المالي يُنتج خدمة جيدة بصورة آلية، لكنها تضع إدارة الموارد داخل سلسلة إنتاج الخدمة بدل النظر إليها كوظيفة محاسبية منفصلة^(٣).

تكشف مراجعة هذه الأدبيات عن مساحتين تحتاجان إلى مزيد من التحليل. فكثير من الدراسات يستخدم درجة كلية للشفافية أو للإدارة المالية من دون تفكيك نوع الانحراف في التنفيذ. كما أن التحليلات الإقليمية الواسعة لا توضح دائماً كيف تعمل الآليات داخل الدولة: قد تنشر دولة معلومات كثيرة ومع ذلك تفشل توقعاتها الإدارية، وقد تمتلك أخرى أجهزة رقابة لكن بيانات التنفيذ تصل متأخرة، وقد ترتفع نسبة الصرف بسبب تعديل الموازنة أو تسجيل التزامات لم تُدفع. ومن هنا تربط الدراسة بين مؤشرات الانفتاح والرقابة وبين أدلة قطرية على التنفيذ، وتتعامل صراحةً مع الفروق الزمنية والمحاسبية التي تغير تفسير الرقم. وتتظلم الدراسة بعد هذه المقدمة في أربعة مباحث: يؤسس الأول للمفاهيم والنموذج النظري، ويقارن الثاني مستويات الشفافية والمشاركة والرقابة، ويحلل الثالث مصداقية التنفيذ وأنماط الانحراف، ثم يناقش الرابع التحديات والفرص الإصلاحية، قبل عرض النتائج والتوصيات والخاتمة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي

والنظري والتحليلي لحوكمة الإنفاق العام:

يمكن تعريف حوكمة الإنفاق العام بأنها «منظومة القواعد والمؤسسات والإجراءات التي تنظم إعداد قرارات الإنفاق واعتمادها وتنفيذها وتسجيلها

Mark Bovens, "Analysing and Assessing (٢) Accountability: A Conceptual Framework," European Law Journal, Vol.13, No.4, 2007, pp.447-468, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>; Michael C. Jensen and William H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," Journal of Financial Economics, Vol.3, No.4, 1976, pp. 305-360, [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Yacouba Tapsoba, Amina Silim, Kwame A. (١) Frimpong, and Hélène Barroy, "Does Public Financial Management Save Life? Evidence from a Quantitative Review of PFM and Health Outcomes in Sub-Saharan African Countries," Health Systems & Reform, Vol.10, No.1, 2024, article 2298190, <https://doi.org/10.1080/23288604.2023.2298190>

التدقيق. وتبين جولتا ٢٠٢١م و٢٠٢٢م أن التحسن في أحد هذه الجوانب لا يستلزم تحسن الجوانب الأخرى؛ كما ظلت المشاركة هي الحلقة الأضعف في العينة^(١).

جدول (١): تطور درجات مسح الموازنة المفتوحة في الدول الخمس.

٢٠٢١ و ٢٠٢٣م:

الدولة	شفافية ٢٠٢١	شفافية ٢٠٢٢	مشاركة ٢٠٢١	مشاركة ٢٠٢٢	رقابة ٢٠٢١	رقابة ٢٠٢٢
جنوب إفريقيا	٨٦	٨٢	١٩	٣٥	٨١	٧٦
كينيا	٥٠	٥٥	٣١	٣١	٥٤	٥٧
غانا	٥٦	٤٦	٢٠	١٧	٣٩	٢٨
نيجيريا	٤٥	٣١	٢٦	١٩	٦١	٦١
السنغال	٤٠	٤٢	٤	×٠	٣٠	٣٣

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات:

International Budget Partnership (IBP), Open Budget Survey 2021 and 2023, Country Results

* لا تعني الدرجة (٠) عدم وجود أطر قانونية للمشاركة، وإنما تشير إلى عدم رصد آليات عملية رسمية متاحة للجمهور للمشاركة وفق معايير مسح الموازنة المفتوحة في دورة ٢٠٢٣.

يوضح الجدول السابق اختلاف حالة جنوب إفريقيا في الشفافية والرقابة عن بقية الدول، غير أن تقدمها المؤسسي لم يصاحبه مستوى مماثل من مشاركة الجمهور، رغم ارتفاع درجتها من ١٩ إلى ٣٥. وتشير هذه الفجوة إلى أن بناء أجهزة رسمية قوية قد يسبق إنشاء قنوات مؤثرة للمشاركة. وفي كينيا تحركت الشفافية والرقابة صعوداً بدرجة محدودة، في حين لم تتغير المشاركة، وهو تحسن تدريجي لم يبلغ بعد المستوى الذي يعدّه المسح كافياً لنقاش عام مستدير. اتخذت غانا مساراً متراجعاً بين عامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٣م؛ إذ انخفضت الشفافية من ٥٦ إلى ٤٦، والمشاركة من ٢٠ إلى ١٧، والرقابة من ٣٩ إلى ٢٨.

والخامس: الكفاءة التشغيلية: بما يشمل انتظام الصرف وضبط الالتزامات وتقليل المتأخرات وحماية تركيب الإنفاق.

لا تساوي مصداقية الموازنة الكفاءة الكاملة؛ فقد تتفق الجهة كامل اعتمادها دون نتائج جيدة، وقد يكون انخفاض التنفيذ نتيجة إلغاء مشروع ضعيف. لذلك، تستخدم الدراسة الانحراف بوصفه مؤشراً تشخيصياً يحتاج إلى تفسير: هل نتج عن صدمة؟ أم تقدير غير واقعي؟ أم تحويلات غير شفافة؟ وهل تركز التصحيح على الاستثمار؟ وهل ظهرت التزامات لم تُدفع؟

ويميز التحليل بين الكفاءة الفنية التي تتعلق بإنتاج أكبر قدر من المخرجات بالموارد المتاحة، والكفاءة التخصيصية التي تتعلق بتوجيه الموارد إلى الأولويات الأعلى منفعة، والكفاءة التشغيلية التي تتعلق بسلامة الإجراءات والتوقيت والتكلفة. ولا تسمح بيانات الدراسة بقياس الكفاءة الفنية أو التخصيصية لجميع القطاعات، لذلك تركز على المؤشرات الأقرب إلى الكفاءة التشغيلية: واقعية الخطة، انتظام التنفيذ، حماية تركيب الإنفاق، ضبط المتأخرات، وسرعة اكتشاف المخالفات. ويمنع هذا التحديد التوسع في استنتاجات لا تدعمها البيانات، ويجعل النتائج مرتبطة بما يمكن التحقق منه داخل الوثائق المالية.

المبحث الثاني: شفافية الموازنة

والمشاركة والرقابة في الدول الخمس:

يهدف هذا المبحث إلى مقارنة مستويات شفافية الموازنة والمشاركة العامة والرقابة في الدول الخمس، بما يساعد على تحديد أوجه التفاوت بينها، وبيان مدى اقتران هذه الأبعاد بمصداقية تنفيذ الإنفاق العام. وتمثل هذه المقارنة خطوة أساسية في الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة خلال الفترة ٢٠٢١-٢٠٢٤م.

يعتمد مسح الموازنة المفتوحة على ثلاث درجات منفصلة بدل جمعها في نتيجة واحدة: درجة لإتاحة ثماني وثائق أساسية وما تتضمنه من معلومات، ودرجة لقنوات مشاركة الجمهور، وثالثة لأداء البرلمان وجهاز

(١) International Budget Partnership, Open Budget Survey: Country Results for South Africa, Kenya, Ghana, Nigeria, and Senegal, rounds 2021 and 2023, International Budget Partnership, <https://internationalbudget.org/open-budget-et-survey/country-results>. الاطلاع: ٢٤ يوليو ٢٠٢٦.

ويرتبط تراجع الشفافية، وفق مسح ٢٠٢٣، بتأخر نشر تقارير التنفيذ أثناء السنة وتقليص المعلومات الواردة في مشروع الموازنة. وفي نيجيريا انخفضت الشفافية من ٤٥ عام ٢٠٢١م إلى ٢١ عام ٢٠٢٣م، في حين ظلت الرقابة ثابتة عند ٦١؛ ويرتبط تراجع الشفافية بعدم نشر تقارير التنفيذ أثناء السنة ومراجعة منتصف السنة في التوقيت المناسب. أما السنغال فارتفعت الشفافية بصورة محدودة من ٤٠ إلى ٤٢، والرقابة من ٣٠ إلى ٣٢، بينما انخفضت المشاركة من ٤ إلى صفر؛ وقد استفادت الشفافية من نشر تقرير نهاية السنة، في مقابل استمرار التأخر في نشر تقارير التنفيذ وعدم إصدار موازنة المواطن.

توصلت المقارنة إلى ثلاث ملاحظات؛ أولاً: قد تكون وثائق إعداد الموازنة متاحة بينما تتأخر الوثائق التي تكشف ما حدث بعد الاعتماد. ثانياً: وجود صلاحيات للرقابة لا يثبت أنها استُخدمت أو أن توصياتها نُفذت. ثالثاً: ظل إشراك الجمهور محدوداً حتى في الدولة الأعلى شفافية. لذلك تُقرأ الأبعاد منفصلة، ولا تُستخدم درجاتها بوصفها قياساً مباشراً لكفاءة الإنفاق.

المبحث الثالث: مصداقية تنفيذ الإنفاق العام وأنماط الانحراف؛

يهدف هذا المبحث إلى تحليل مصداقية تنفيذ الإنفاق العام في الدول الخمس، وربط أنماط الانحراف بالأبعاد المؤسسية التي تناولها المبحث السابق. ولا تفترض الدراسة تطابقاً زمنياً مباشراً بين درجات مسح الموازنة المفتوحة لعامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٣ ونتائج التنفيذ في ٢٠٢٣/٢٤ و ٢٠٢٤م؛ إذ تُستخدم درجات المسح لتصنيف بيئة الشفافية والمشاركة والرقابة، بينما تُستخدم بيانات التنفيذ اللاحقة لرصد كيفية ظهور الانحرافات وإدارتها عملياً. ومن ثم، فإن المقارنة تفسيرية وليست اختباراً لعلاقة سببية زمنية مباشرة.

تدل قاعدة البيانات الإقليمية لصندوق النقد على أن الفروق بين الخطط والنتائج تكررت طوال ٢٠٢١-٢٠٢٤م، ولم تكن مرتبطة بسنة استثنائية واحدة. بلغ وسيط القيمة المطلقة لانحراف الإنفاق

الكلي قرابة ١,٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي؛ أي إن القيمة الوسطى لحجم الفارق بين الإنفاق الفعلي والإنفاق المقدر في الموازنة، بصرف النظر عن كون الفارق زيادة أو نقصاً، بلغت نحو ١,٦٪ من الناتج. وكان الإنفاق الجاري يتجاوز تقديراته في عدد معتبر من الحالات، بينما استُخدم الإنفاق الرأسمالي^(١) في كثير من الأحيان لاستيعاب نقص الإيرادات أو التمويل. وتضع هذه النتيجة حماية الاستثمار في نطاق القواعد التنفيذية الفعلية، لا في نطاق إعلان الأولويات فقط^(٢).

جدول (٢): مؤشرات مختارة لمصداقية تنفيذ الموازنة في الدول الخمس، ٢٠٢٣/٢٤-٢٠٢٤م؛

الدولة	المؤشر	الدليل الرقمي
جنوب إفريقيا ٢٤/٢٠٢٣	تعديل الإيرادات والإنفاق	اقتصرت على خفض الإيرادات المتوقعة بنحو ٤,٦ مليار راند مقارنة بموازنة ٢٠٢٣، مقابل تقليص صافي الإنفاق غير المرتبط بالفوائد بنحو ٦ مليارات راند.
كينيا ٢٤/٢٠٢٣	الإيرادات والإنفاق التنموي	تراجعت الإيرادات والمنع من ١٩٪ إلى ١٧,٢٪ من الناتج، وتراجع الإنفاق التنموي والإقراض الصافي من ٤,٦٪ إلى ٤,٢٪.
غانا ٢٠٢٤	العجز والمتأخرات	بلغ العجز على أساس الالتزام ٧,٩٪ من الناتج مقابل مستهدف ٤,٢٪، وبلغت متأخرات الحكومة المركزية ٦٧,٥ مليار سيدي.
نيجيريا ٢٠٢٤	الإيرادات والإنفاق	بلغت الإيرادات والمنع ١٢,٢٩٣ تريليون نيرة مقابل ١٦,٧٢٧ تريليوناً في الموازنة، وبلغ الإنفاق ٢٦,٨٥٧ مقابل ٢٦,٦٧٢ تريليون نيرة.
السنغال ٢٠٢٤	التنفيذ الكلي والاستثماري	بلغ التنفيذ الكلي ١٠٣,٧٪ وفق القانون المعدل، مقابل ٧٣,٤٪ للاستثمار المباشر، مع دخول فواتير غير مسددة ضمن الإجمالي.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير الرسمية للموازنات وتنفيذها في الدول الخمس، وتقارير صندوق النقد الدولي.

(١) الإنفاق الرأسمالي: الإنفاق المخصص لاقتناء أو إنشاء أو تطوير أصول طويلة الأجل، مثل مشروعات البنية التحتية والمباني والمعدات، ويختلف عن الإنفاق الجاري المخصص للنفقات التشغيلية المتكررة.

(٢) Lopez Murphy et al., Budget Credibility in Sub-Saharan Africa, pp.15-25

سلباً بذاتها؛ ويتوقف تقييمها على توقيتها وأساسها الجديد ومدى كشفها للبرامج التي تحملت التعديل^(٣).

٣- غانا: الفرق بين الأساس النقدي وأساس الالتزام: تتغير قراءة الأداء الغاني جذرياً عند الانتقال من المدفوعات إلى الالتزامات. ففي ٢٠٢٤م، بلغ العجز المسجل على أساس الالتزام ٧,٩٪ من الناتج بدل المستهدف البالغ ٤,٢٪. بينما بلغ العجز النقدي ٥,٢٪ مقابل هدف ٥,٣٪. ووصل الإنفاق الالتزامي إلى ٢٧٩,٢٤١ مليار سيدي، مقارنةً بموازنة معدلة قدرها ٢١٩,٧٤٩ ملياراً، كما رُصدت في نهاية السنة متأخرات للحكومة المركزية بقيمة ٦٧,٥ مليار سيدي. وهذا الفارق يبين أن الحساب النقدي قد يؤجل ظهور تكلفة قرارات أُبرمت بالفعل، وأن النظام تنفيذ اعتمادات الوزارات لا يكفي وحده لتقييم سلامة الوضع المالي العام^(٤).

٤- نيجيريا: فجوة الإيرادات وتأخر التقارير:

تشير تقديرات صندوق النقد لنيجيريا في ٢٠٢٤م إلى فجوة أكبر في الإيرادات منها في المصروفات. فقد قدرت إيرادات ومنح الحكومة الاتحادية بـ ١٣,٢٩٣ تريليون نيرة، مقابل ١٦,٧٢٧ تريليوناً في الموازنة، في حين بلغ تقدير الإنفاق ٢٦,٨٥٧ تريليوناً مقابل ٢٦,٦٧٣ تريليوناً، ويضاف إلى المشكلة المالية ضعف التوقيت الرقابي؛ فقد تأخر نشر تقارير تنفيذ موازنة ٢٠٢٤ بصورة كبيرة، إذ نُشر تقرير الربع الثالث في

١- جنوب إفريقيا: الإفصاح المنظم عن الانحراف:

تكشف جنوب إفريقيا عن حالة يجتمع فيها انحراف مالي ملموس مع إفصاح منظم عنه. فمراجعة موازنة ٢٠٢٤ خفضت الإيرادات المتوقعة للسنة ٢٠٢٣/٢٤ بمقدار ٤٦,٤ مليار راند عن تقدير موازنة ٢٠٢٣م، في ضوء أداء الاقتصاد وتراجع تقديرات ضريبة الشركات وصافي ضريبة القيمة المضافة، وفي جانب الإنفاق، بلغ صافي التخفيض في الإنفاق غير المرتبط بالفوائد نحو ٦,٠٣٩ مليارات راند، لكنه كان محصلة تعديلات أوسع؛ إذ بلغت التعديلات الصاعدة نحو ٣٠,٢ مليار راند، منها ٢٣,٦ ملياراً لاتفاق أجور الخدمة العامة، في مقابل تعديلات هابطة بنحو ٣٦,٣ مليار راند. ومن ثم، فإن الرقم الصافي يُخفي حجماً أكبر من إعادة توزيع مكونات الإنفاق. أهمية الحالة ليست في غياب الفجوة، بل في إظهار نقطة البداية، وتفسير التعديل، وربطه بالعجز والاقتراض، بما يتيح تتبع القرار ومناقشته^(١).

٢- كينيا: تفاؤل الإيرادات وضغط الاستثمار:

في كينيا ظهرت المشكلة أساساً في الموارد المتاحة لتمويل الخطة. فقد استقر تقدير الإيرادات والمنح في نهاية ٢٠٢٣/٢٤ عند ١٧,٢٪ من الناتج، والمنح في نهاية ٢٠٢٣/٢٤ عند ١٧,٢٪ من الناتج، بعد أن كان ١٩٪ في المراجعة السابقة. وبالتوازي، تراجع الإنفاق التنموي والإقراض الصافي من ٤,٦٪ إلى ٣,٤٪ من الناتج. وتوضح هذه الحركة أن خطأ تقدير الإيراد لا يبقى في جانب التحصيل، بل ينتقل إلى تركيب الإنفاق، ويجعل الاستثمار أكثر عرضةً للتخفيض. أما الموازنة التكميلية^(٢) فلا تحمل حكماً

(٣) International Monetary Fund, Kenya: Seventh and Eighth Reviews under the Extended Fund Facility and Extended Credit Facility Arrangements, IMF Country Report No. 2024/316, Washington, DC, IMF, 2024, Text Table 1, <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/316/article-A001-en.xml>

(٤) Ministry of Finance, Ghana, 2024 Consolidated MDAs Annual Budget Performance Report, Accra, Government of Ghana, June 2025, pp.8, 17–19, 47, <https://www.mofep.gov.gh/sites/default/files/budget-statements/2024-MDAs-Annual-Budget-Performance-Report.pdf>

(١) National Treasury, Republic of South Africa, Budget Review 2024: Chapter 3—Fiscal Policy, Pretoria, National Treasury, 2024, pp.25–27, <https://www.treasury.gov.za/documents/National%20Budget/2024/review/Chapter%203.pdf>

(٢) الموازنة التكميلية: موازنة تُعد خلال السنة المالية لتعديل بعض تقديرات الإيرادات أو اعتمادات الإنفاق الواردة في الموازنة الأصلية، استجابةً لمستجدات مالية أو اقتصادية لم تكن محسوبة عند إعدادها.

وتزداد أهمية هذه الحالة في ضوء تقرير محكمة الحسابات السنغالية الصادر في فبراير ٢٠٢٥م، الذي كشف عن أوجه قصور جوهرية في موثوقية البيانات المالية للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣م، من بينها تسجيل بعض الإيرادات المحصلة في سنة مالية ضمن السنة السابقة، بما أدى إلى رفع الإيرادات المسجلة وخفض العجز المعلن. كما أكد صندوق النقد الدولي لاحقاً وجود نقص كبير في الإبلاغ عن العجز والدين؛ وبعد عملية مراجعة شاملة عدّل تقدير دين الحكومة المركزية في نهاية ٢٠٢٣م من ٧٤,٤٪ إلى نحو ١١٪ من الناتج المحلي الإجمالي. وتوضح هذه التطورات أن تقييم مصداقية التنفيذ لا ينبغي أن يقتصر على نسبة الإنفاق المنفذ، بل يجب أن يشمل أيضاً موثوقية تسجيل الإيرادات والالتزامات والدين وجودة التقارير المالية^(٣).

قراءة مقارنة للحالات الخمس:

شهد عام ٢٠٢٤م استحقاقات انتخابية في ثلاث من الدول محل الدراسة: هي جنوب إفريقيا والسنغال وغانا. ويستدعي ذلك أخذ السياق السياسي في الاعتبار عند تفسير الانحرافات المالية، دون اعتباره سبباً مباشراً لها. وتشير دراسة صندوق النقد الدولي إقليمياً إلى أن وسيط انحراف العجز في السنوات

أغسطس ٢٠٢٥م، وتقرير الربع الرابع في أكتوبر ٢٠٢٥م، ثم التقرير المجمع في يوليو ٢٠٢٦م، رغم أن الإطار القانوني يلزم بإصدار التقارير ربع السنوية خلال مدة محددة بعد نهاية كل ربع. ويقلل هذا التأخير من

القيمة الرقابية للمعلومات، إذ تصبح أكثر فائدة في توثيق ما حدث من استخدامهما في تصحيح مسار التنفيذ أثناء السنة المالية^(١).

هـ- السنغال: التنفيذ الإجمالي يخفي تركيب الإنفاق:

تعطي النسبة الكلية في السنغال انطباعاً لا تؤيده مكونات الإنفاق. فقد وصل التنفيذ، قياساً بالاعتمادات المفتوحة في قانون المالية المعدل لعام ٢٠٢٤م، إلى ١٠٣,٧٪، بينما لم يبلغ الاستثمار الذي تنفذه الدولة مباشرة سوى ٧٣,٤٪. ودخلت في الإجمالي كذلك فواتير لم تُسدد في مجالات الطاقة والإنشاءات والاستثمارات الخارجية التمويل. لذلك لا تعبر النسبة الإجمالية وحدها عن اكتمال البرامج الاستثمارية، كما أن القياس على القانون المعدل لا يبين مقدار الابتعاد عن الاختيار الذي وافق عليه البرلمان في بداية السنة^(٢).

(١) Budget Office of the Federation, Nigeria, "2024 Budget Implementation Report," publication records for the fourth-quarter report and consolidated report, 17 October 2025 and 14 July 2026, <https://budgetoffice.gov.ng/index.php/resources/internal-resources/reports/quarterly-budget-implementation/2024-budget-implementation-report>. الاطلاع: ٢٤ يوليو 2026; International Monetary Fund, Nigeria: 2024 Article IV Consultation, IMF Country Report No. 2024/102, Washington, DC, IMF, 2024, Table 4, <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/102/article-A001-en.xml>; Fiscal Responsibility Commission, Fiscal Responsibility Act 2007, Federal Republic of Nigeria, 2007

(٢) Ministère des Finances et du Budget, Sénégal, "Rapport d'exécution budgétaire du quatrième trimestre 2024, Dakar, juin 2025, pp.3-4, <https://budget.sec.gouv.sn/articles/fichiers/6859b6a5->

.4824-4979-b15e-411a0a2a028a.pdf

(٣) Cour des Comptes, Sénégal, Rapport définitif d'audit sur la situation des finances publiques: gestions de 2019 au 31 mars 2024, Dakar, février 2025, <https://www.courdescomptes.sn/wp-content/uploads/2025/02/Rapport-de%CC%81finitif-sur-la-situation-des-finances-exercice-2019-au-31-mars-2024.pdf>; International Monetary Fund, "IMF Staff Concludes Visit to Senegal," 26 March 2025, <https://www.imf.org/en/news/articles/2025/03/26/pr2577-senegal-imf-staff-concludes-visit>; International Monetary Fund, "IMF Staff Concludes Visit to Senegal," 26 August 2025, <https://www.imf.org/en/news/articles/2025/08/26/pr25282-senegal-imf-staff-concludes-visit>

معلنة مع المحافظة على الأولويات. والثالثة بعد الإقبال، حيث يفترض أن تكشف الحسابات الالتزامات والمتأخرات ومقدار الابتعاد عن الموازنة الأصلية. وقد تتجسّد الدولة في واحدة من هذه اللحظات وتتعرّض في أخرى؛ فالنفسير الجيد لانحراف وقع لا يجعل التقدير الأول واقعياً، كما أن عجزاً نقدياً منخفضاً لا ينفي وجود مدفوعات مؤجلة.

- أثر الانحراف على الإنفاق الاستثماري:

ويمثل مصير الاستثمار اختباراً كاشفاً لهذه العملية. فعند نقص التمويل يسهل تأجيل المشروع سياسياً وإدارياً أكثر من خفض الأجور أو مدفوعات الفائدة. لكن التأجيل قد يترك أصولاً غير مكتملة، ويرفع تكلفة استئناف العمل لاحقاً. لذلك يلزم أن توضح تقارير التنفيذ أي البرامج والقطاعات تحمّل التصحيح، وأن تفرّق بين وقف مشروع غير ناضج وبين تعطيل مشروع ذي أولوية بسبب قصور إدارة السيولة.

- توقيت المعلومات وفعاليتها الرقابية:

أما عامل الزمن، فيحدد ما إذا كانت المعلومة ستؤثر في القرار أم ستبقى سجلاً لاحقاً. فتقرير ربع سنوي يصدر بعد فترة قصيرة يمكن أن يدفع إلى تعديل المسار، بينما يفقد الوظيفة نفسها إذا تأخر عاماً. ولهذا لا يكفي عد الوثائق المنشورة عند تقييم الشفافية، بل ينبغي فحص وقت إتاحتها وقابليتها للاستخدام. وينطبق المعيار نفسه على توصيات التدقيق؛ إذ تظل المتابعة ناقصة ما لم يرتبط كل إجراء بمسؤول وموعد ودليل تحقق.

جدول (٣): مقارنة لحوكمة الإنفاق العام وتنفيذه في الدول الخمس:

الدولة	مستوى الانفتاح المالي	موضع الخلل الرئيس	نمط الانحراف	سرعة اكتشافه	دلالة الكفاءة التشغيلية
جنوب إفريقيا	مرتفع	تقدير الإيرادات وإعادة التخصيص	انحراف معلوم ومفسر	مرتفعة نسبياً	قدرة أفضل على كشف الانحراف وإدارته
كينيا	متوسط	الإيرادات وضغط التصحيح على الاستثمار	نقص موارد وانكماش الاستثمار	متوسطة	ضعف حماية تركيب الإنفاق

السابقة للانتخابات كان أعلى بنحو ٠,٢ نقطة مئوية من الناتج مقارنة بالسنوات الأخرى، مع اتساع نطاق الانحرافات. ومن ثم، يمثل العامل الانتخابي متغيراً سياقياً محتملاً ينبغي أخذه في الحسبان إلى جانب العوامل المالية والمؤسسية^(١). كما تكشف حالة نيجيريا حدود الاعتماد على المؤشرات الرسمية للرقابة وحدها؛ فثبات درجة الرقابة عند ٦١ لا يعني بالضرورة فاعلية الرقابة أثناء التنفيذ، إذا كانت تقارير التنفيذ نفسها تصل متأخرة. ومن منظور نظرية الوكالة، تحد هذه الفجوة من قدرة الأطراف الرقابية والجمهور على متابعة أداء الحكومة ومساءلتها في الوقت المناسب. وهذه الفكرة مرتبطة فعلاً بنظرية الوكالة الموجودة أصلاً في المبحث الأول من البحث. كما أن درجة الرقابة في نيجيريا عند ٦١ في عامي ٢٠٢١ و٢٠٢٢ مثبتة أصلاً في الجدول.

- اختلاف مواضع الخلل بين الدول:

لا يقع الخلل في الموضع نفسه داخل الحالات الخمس. ففي جنوب إفريقيا وكينيا ونيجيريا تبدأ المشكلة بصورة أوضح من تقدير الموارد، بينما تكشف غانا والسنغال أثر طريقة تسجيل الالتزامات والمتأخرات وتركيب الصرف. ويقود ذلك إلى اختلاف أدوات العلاج: ضبط الإنفاق وحده لا يصحح موازنة بدأت بإيرادات مبالغ فيها، وتحسين التوقعات لا يمنع تراكم فواتير غير ممولة ما لم تضبط العقود والمدفوعات.

- مراحل ظهور الانحراف في الموازنة:

يمكن قراءة المصادقية عبر ثلاث لحظات متتابعة. الأولى عند إعداد الموازنة، حيث يُعتبر مدى واقعية الافتراضات. والثانية خلال السنة، عندما تتبين قدرة الحكومة على رصد الفروق وتعديل الخطة وفق قواعد

(١) Pablo Lopez Murphy, Can Sever, Félix F. Si-mione, and Qianqian Zhang, Budget Credibility in Sub-Saharan Africa, IMF Departmental Paper No.2026/006, Washington, DC, International Monetary Fund, 6 April 2026, p.25, <https://doi.org/10.5089/9798229036948.087>

غانا	متوسط/منخفض	الالتزامات والمتأخرات	فجوة بين التقدي والتزامي	متأخرة	ضعف ضبط الالتزامات
نيجيريا	منخفض	الإيرادات وتوقيت التقارير	فجوة موارد مع تأخر الإفصاح	منخفضة	ضعف وظيفة الرقابة أثناء التنفيذ
السنغال	منخفض	التسجيل وتركيب الإنفاق	تنفيذ كلي مرتفع يخفي ضعف الاستثمار	متأخرة	ضعف موثوقية التسجيل والمتابعة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مسح الموازنة المفتوحة والمصادر القطرية المستخدمة في الدراسة.

محدودية التتبع الكامل لتوصيات التدقيق، رغم اتساع بعض قنوات المشاركة وزيادة نشر موازنات المواطنين^(١). ويأتي تقدير الإيرادات المتفائل بوصفه تحدياً ثانياً؛ إذ يجعل الاعتمادات المعتمدة أكبر من الموارد المرجح توافرها. ويستدعي التصحيح الاحتفاظ بسجل ملعن للفروق بين التوقعات والنتائج، واختبار الافتراضات في سيناريوهات بديلة، وإخضاعها لمراجعة فنية لا تتبع الجهة التي أعدها وحدها. وفي الوقت نفسه، يجعل ثبات بنود الإنفاق الجاري الاستثمار هو البند الأسهل للتأجيل؛ لذا يجب أن تبين تقارير التنفيذ أين وقع التخفيض، لا أن تكتفي بإجمالي الإنفاق.

يتصل التحدي الثالث بالالتزامات التي تنشأ قبل التأكد من القدرة على الدفع. ويمكن الحد منه بحجز الاعتماد إلكترونياً قبل إصدار أمر الشراء، وإثبات الالتزام فور توقيع العقد، ونشر قائمة دورية بالفواتير غير المسددة، وربط المشتريات بالخزانة. كما تحتاج عملية التدقيق إلى حلقة متابعة مستقلة؛ فال تقرير لا يغير الممارسة ما لم يوضح سجل علني من كلف بالإجراء، ومتى ينتهي، وما الدليل الذي يثبت إغلاق الملاحظة.

ثانياً: فرص تحسين الكفاءة والشفافية:

يمكن للرقمنة أن توفر أثراً قابلاً للتتبع، لا أن تكون مجرد مجموعة منصات. ويتطلب ذلك معروفاً واحداً يرافق النفقة من الاعتماد إلى المشروع والعقد والدفع ثم المراجعة، مع إتاحة بيانات الترسية والتعديلات والمدفوعات في صيغة قابلة للمعالجة. كما ينبغي أن تمتد المشتريات الإلكترونية إلى مراحل التعاقد والتنفيذ، بدل اقتصرها على نشر إعلان المنافسة^(٢).

ولم تُحسب نسبه موحدة للانحراف بين الدول الخمس لاختلاف السنة المالية وأساس التسجيل ومرجع المقارنة بين الموازنة الأصلية والمعدلة والنتائج الفعلية، بل يجعل بناء نسبة موحدة من البيانات المتاحة عرضة لإنتاج مقارنة مضللة.

المبحث الرابع: تحديات حوكمة الإنفاق

العام وفرص تحسين الكفاءة والشفافية:

أولاً: تحديات حوكمة الإنفاق العام:

لا تقدم الحالات دليلاً على أن ارتفاع درجة الشفافية يخفض حجم الانحراف بصورة مباشرة. جنوب إفريقيا، مثلاً، واجهت نقصاً في الإيرادات رغم اتساع الإفصاح، لكنها عرضت التعديل وأسبابه بصورة أوضح. وفي غانا اجتمعت رقابة أضعف مع التزامات ومتأخرات كبيرة، من دون أن يسمح التصميم بإرجاع ذلك إلى عامل واحد. وفي نيجيريا قيد تأخر التقارير ما يمكن أن تفعله المؤسسات الرقابية. ومن ثمّ يظهر تأثير الحوكمة عبر حلقات وسيطة تشمل واقعية التدقيق، وضبط الالتزام، وإدارة السيولة، وتوقيت المعلومات، وتنفيذ ملاحظات التدقيق.

تبدأ الصعوبات من عدم اتساق الإفصاح عبر الدورة المالية. فغالباً ما تحظى وثائق الإعداد بنشر أفضل من تقارير التنفيذ والمخاطر والمتأخرات والتدقيق. وتؤكد القراءة الإقليمية لمسح ٢٠٢٥م بقاء نقص في بيانات الدين والنفقات الضريبية، إلى جانب

(١) International Budget Partnership, "Sub-Saharan Africa Regional Findings—Open Budget Survey 2025," International Budget Partnership, 2026, <https://internationalbudget.org/press/ssa-2026>, /press-release-obs-2025 / الاطلاع: ٢٤ يوليو ٢٠٢٦.

(٢) World Bank Group Academy, "E-Procure-

أظهرت بيانات الالتزام أعباء لم تكن ظاهرة بالمقدار نفسه في الحسابات النقدية.

• بقيت مشاركة الجمهور أقل أبعاد الحوكمة تقدماً في الدول الخمس، بما في ذلك الحالات ذات الإفصاح والرقابة الأقوى.

• لا تتفصل جودة التقرير عن مواعده؛ فالتأخير يحول المعلومة من أداة للتدخل خلال السنة إلى وصف لما حدث بعد فوات فرصة التصحيح.

• تدعم النتائج الفرضية في جزء منها فقط؛ فالمؤسسات الأقوى تحسن إدارة الانحراف وشرحه، لكنها تحتاج إلى أدوات تشغيلية أخرى لتقليل حدوته.

التوصيات:

تُطبق التوصيات الآتية بصورة متدرجة وفق موضع الخلل في كل دولة؛ فيبدأ الإصلاح بالنشر عندما تغيب الوثائق، وبتعزيز القدرة الرقابية عندما تتوافر المعلومات ولا تُستخدم، وبضبط الالتزامات والسيولة عندما تستمر المتأخرات. كما تُقدّم الإجراءات محدودة التكلفة وسريعة الأثر، مثل تقويم الإفصاح وسجل أخطاء التبؤ ومتابعة التدقيق، بالتوازي مع الإصلاحات الرقمية التي تحتاج إلى مدد أطول.

١- تحسين واقعية تقديرات الإيرادات من خلال نشر سجل سنوي للفروق بين التقديرات والنتائج الفعلية وأسبابها، وإخضاع الافتراضات لمراجعة مستقلة خلال دورة موازنة واحدة. وتزداد أولوية هذا الإجراء في جنوب إفريقيا وكينيا ونيجيريا، حيث ظهرت فجوات واضحة في تقدير الموارد.

٢- إلزام وزارة المالية بنشر تقارير تنفيذ الموازنة الفصلية خلال مدة لا تتجاوز ٤٥ يوماً من نهاية كل فصل، حتى تُستخدم في التصحيح داخل السنة المالية، مع متابعة متوسط التأخير في النشر. وتبرز هذه التوصية بصورة خاصة في نيجيريا بسبب تأخر تقارير التنفيذ

وتتيح مراجعة الإنفاق بديلاً عن التخفيض المتساوي لجميع الجهات؛ فهي تفحص البرامج الأعلى كلفة، والتدخل بينها، وما تحققه من مخرجات، ثم تحدد أين يمكن إعادة التخصيص دون الإضرار بالأولوية. أما المشروعات الاستثمارية فتحتاج إلى نقاط قرار متتابعة تمنع إدراج مشروع قبل اكتمال تقييمه واختياره وخطة تمويله ومشترياته وصيانتته. وتتفق هذه المراحل مع المجالات التي تضعها إرشادات صندوق النقد ضمن أولويات تحسين الاستثمار العام في البلدان منخفضة الدخل^(١).

النتائج ومناقشتها:

• لا تشير المقارنة إلى انخفاض تلقائي في الانحراف كلما ارتفعت الشفافية؛ إلا أن الإفصاح الجيد يجعل الفروق أوضح وأيسر في التفسير والمناقشة. • تكررت المبالغة في تقدير الإيرادات في جنوب إفريقيا وكينيا ونيجيريا، وانتقلت آثارها إلى التمويل أو إلى قرارات تخفيض الإنفاق.

• كان الإنفاق الاستثماري أكثر قابلية للتأجيل عند نقص الموارد أو صعوبة خفض المصروفات الجارية، بما ينقل جزءاً من التكلفة إلى سنوات لاحقة.

• لا تكشف نسبة التنفيذ الكلية وحدها عن الكفاءة؛ فقد ترتفع بسبب تعديل الاعتمادات أو تسجيل التزامات غير مدفوعة، بالتزامن مع ضعف إنجاز الاستثمار.

• يغير أساس التسجيل صورة الأداء؛ ففي غانا

ment,” World Bank, 2026, <https://academy.worldbank.org/en/prosperity/institutions/e-pro-curement> الاطلاع: ٢٤ يوليو ٢٠٢٦.

(١) Khaled Eltokhy, Nicoletta Feruglio, Kezhou Miao, Arturo Navarro, and Eivind Tandberg, How to Improve Public Investment Management in Low-Income Countries, IMF How-To Note No. 2025/001, Washington, DC, IMF, 15 January 2025, pp.1–8, <https://doi.org/10.5089/9798400297175.061>

والتدقيق، مع وصل الموازنة الأصلية والمعدلة بالنتائج النهائية.

٣- إنشاء سجل مركزي للمتأخرات الحكومية يوضح قيمتها وأعمارها والجهات المسؤولة عنها، مع خطة معلنة للتسوية خلال ١٢ شهراً. وتُعد هذه التوصية أكثر إلحاحاً في غانا، مع إظهار البيانات النقدية والالتزامية معاً، ومنع إنشاء التزام قبل التحقق من تمويله، وفي السنغال مع الفصل بين المدفوع والملتزم به والفواتير غير المسددة.

٤- إنشاء سجل علني لمتابعة توصيات أجهزة التدقيق والإجراءات التصحيحية خلال ١٢ شهراً، يحدد المسؤول والموعود ودليل إغلاق كل ملاحظة. مع متابعة البرلمان لنسبة التوصيات المنفذة. وينبغي لجنوب إفريقيا توظيف نتائج هذه المتابعة في إعداد الموازنات وتقييم الأداء الإداري.

٥- تطبيق بوابات إلزامية لتقييم المشروعات الاستثمارية واختيارها قبل إدراجها في الموازنة خلال ٢٤ شهراً، بقيادة وزارتي المالية والتخطيط، وقياس نسبة المشروعات التي اجتازت التقييم. وفي كينيا ينبغي بيان أثر الموازنات التكميلية في البرامج، وتجنب تحميل الإنفاق التنموي النصيب الأكبر من التصحيح.

٦- ربط أنظمة الموازنة والمشتريات والعقود والمدفوعات برقم تعريفي موحد خلال مدة تتراوح بين ٢٤ و٣٦ شهراً، بما يسمح بتتبع النفقة حتى المراجعة، وقياس نسبة العقود والمعاملات المرتبطة بالنظام. ويُنفذ هذا الإصلاح وفق جاهزية كل دولة، ولا يُقاس نجاح الرقمنة بعدد الأنظمة المنشأة، بل بتغطيتها للمعاملات واکتتال بياناتها وانخفاض التأخير وإتاحة مسار النفقة للجهات الرقابية.

٧- تعزيز المشاركة العامة من خلال نشر

تقرير رسمي في دورة الموازنة التالية يوضح المقترحات الواردة في المشاورات وما تم قبوله أو رفضه وأسباب القرار، مع قياس نسبة المشاورات المصحوبة برد معلن. وتحتاج جنوب إفريقيا إلى توسيع المشاركة بما يوازي قوة الإفصاح والرقابة، بينما تحتاج السنغال إلى تقوية قنوات المشاركة ومتابعة البرلمان ومحكمة الحسابات.

الخاتمة :

تبين الدراسة أن حوكمة الإنفاق لا تقتصر على إتاحة وثيقة الموازنة، وإنما تمر بعدة مراحل مترابطة بين الاعتماد والتفويض والتقرير والمراجعة والإجراء التصحيحي. وقد وقعت انحرافات في حالات مرتفعة الشفافية وأخرى منخفضة، لكن الاختلاف ظهر في سرعة الكشف عنها، ووضوح أسبابها، وتوزيع عبء التعديل، وإمكان مساءلة الجهة المسؤولة. وبناءً على ذلك؛ تتمثل الأولوية العامة في توسيع الإفصاح ليغطي الدورة المالية كلها، وربطه بضبط العقود والمدفوعات والمتأخرات وتنفيذ توصيات التدقيق.

تظل هذه الاستنتاجات مقيدة بخمس حالات فقط، وباختلاف السنة المالية وأساس التسجيل ومدى اكتمال الوثائق بينها. كذلك يقيس مسح الموازنة المفتوحة فرص الوصول والمشاركة والرقابة، لا جودة الخدمة النهائية، ولا يسمح التصميم المقارن بإثبات سبب واحد للانحراف. ويمكن أن تتجه الدراسات التالية إلى بناء سلسلة سنوية موحدة لفروق الموازنة، واختبار أثر تنفيذ توصيات التدقيق والمشتريات الإلكترونية في أسعار العقود والمنافسة، ودراسة انعكاس المتأخرات على انتظام تقديم الخدمات ■