كلية التجارة
قسم الأساليب الكمية

تأثير الحوكمة على هيئة التأمينات والمعاشات في مصر

في ظل دمج صندوقي التأمين الاجتماعي طبقًا للقانون 148 لسنة 2019.

The Impact of Governance on the Social Insurance and Pensions Authority in Egypt Amid the Merger of Social Insurance Funds According to Law No. 148 of 2019

بحث مقدم لنيل لدرجه دكتوراه الفلسفة في التأمين

إعداد الباحث

محمود مصطفي محمد أحمد(من الخارج)

إشراف

أ. د. محمد محمد محمد عطا
أستاذ ورئيس قسم الأساليب الكمية
بكلية التجارة جامعة سوهاج
عضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية
الأساتذة والأساتذة المساعدين

أ. د. علي سيد بخيت حسانين
أستاذ التأمين بكلية التجارة
جامعة سوهاج
عميد المعهد العالي للمحاسبة والإدارة
بسوهاج

1446 هـ - 2025 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

صدق اللَّهُ العظيم

سورة المجادلة

(الآية 11)

لجنة المناقشة والحكم

السادة أعضاء لجنة المناقشة والحكم

أ.د / محمد محمد محمد عطا (مشرفا ورئيسا)

أستاذ التأمين ورئيس قسم الاساليب الكمية – كلية التجارة – جامعة سوهاج ، وعضو اللجنة العلمية لترقية الاساتذة والاساتذة المساعدين

أ.د/ على سيد بخيت (مشرفا وعضوا)

استاذ التأمين بكلية التجارة – جامعة سوهاج وعميد المعهد العالى للمحاسبة والادارة بسوهاج

أ.د/ عطيه محمد جلول (عضوا)

أستاذ التأمين ورئيس قسم الاساليب الكمية (سابقا) كلية التجارة – جامعة جنوب الوادى ، وعضو اللجنة العلمية لترقية الاساتذة والاساتذة المساعدين

أ.د/ أشرف سيد عبدالظاهر (عضوا)

أستاذ التأمين ورئيس قسم التأمين بكلية التجارة – جامعة بنى سويف

الإهداء

إهداء لي ....

روح والدي الطاهرة تعلمت منه الحكمة ومنطق القول.

وإلي والدتي رمز التضحية.

وإلي إخواني وأخواتي.. الدعم والسند.

وإلي زوجتي وأولادي رفقاء دربي.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، والحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، اللهم صلى على سيدنا محمد في الأولين وصلي على سيدنا محمد في الآخرين وصل اللهم على سيدنا محمد في الملأ الأعلى إلى يوم الدين.

يسجد الباحث شكراً وحمداً لله تعالي على فضله وتوفيقه لإتمام هذا البحث، ثم يتوجه الباحث بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ **محمد محمد محمد عطا** أستاذ ورئيس قسم الأساليب الكمية بكلية التجارة–جامعة سوهاج–عضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين، وذلك إزاء ما قدمه للباحث من عون ونصائح صائبة ، و لم يبخل بجهده ووقته وعلمه بالرغم من كثره مشاغله فجزاه الله عنى خير الجزاء، كما أتقدم بخالص شكري وتقديري للأستاذ الدكتور/**علي سيد بخيت حسانين** أستاذ التأمين بكلية التجارة –جامعة سوهاج– وعميد المعهد العالي للمحاسبة والإدارة بسوهاج، وذلك لما قدمه للباحث من نصح وإرشاد وتوجيهات سديدة وكان لذلك أثر عظيم في إتمام هذا البحث،فجزاه الله عنى خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، الأستاذ الدكتور/عطية محمد جلول أستاذ التأمين ورئيس قسم الأساليب الكمية (سابقاً) بكلية التجارة–جامعة جنوب الوادي والأستاذ الدكتور/أشرف سيد عبد الظاهر، أستاذ التأمين ورئيس قسم التأمين بكلية التجارة –جامعة بني سويف ، وذلك لتفضل سيادتهما بالموافقة على الاشتراك في لجنة الحكم والمناقشة مما يساهم في جودة البحث ويضفي عليه قيمة نتيجة ملاحظاتهما البناءة فجزاهما الله عنى خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من الأستاذ الدكتور/ حسان النعماني رئيس جامعة سوهاج والأستاذ الدكتور/محمد السيد محمد الصغير أستاذ المحاسبة وعميد كلية التجارة جامعة سوهاج لاهتمامهما بالبحث العلمي والباحثين فجزاهما الله عنى خير الجزاء.

وشكري وتقديري لأخي الأكبر الأستاذ الدكتور/ محمد توفيق محمد عميد كلية الآداب جامعة سوهاج لدعمه منذ التحاقي بالجامعة فجزاه الله عنى خير الجزاء.وشكري وتقديري لكل من الاستاذ الدكتور /محمود مشعال .استاذ التامين بجامعة المنوفيه واخى الاستاذ الدكتور/احمد القوصى استاذ علم النفس بجامعة الملك عبد العزيز لدعمهما وتشجيعهما المتواصل للباحث.

وأتقدم بشكري وتقديري لجميع أساتذتي وزملائي بقسم التأمين كلية التجارة –جامعة سوهاج وأخص بالذكر دكتور/مروان جابر، ودكتور/ محمد رفعت، ودكتور/ أسامة الطيب فلم يبخلوا بأي دعم للباحث خلال فترة إعداد الرسالة، وشكري وتقديري للباحثين في مجال التأمين وأخص بالذكر دكتور/ شريف محسن، ودكتورة/فاطمة حربي لدعمهما وتشجيعهما المتواصل للباحث.

وعظيم شكري وتقديري لقياداتي وزملائي بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وأخص بالشكر السيد اللواء/جمال عوض رئيس مجلس إدارة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وذلك لدعمه للبحث العلمي والباحثين بالهيئة وشمولهم بدعمه وتشجيعه.

وكذلك لكلا من السيد/ سامي عبد الهادي، والسيد/ محمد سعودي نائبي رئيس الهيئة وذلك لتشجيعهما للباحث والبحث العلمي بشكل عام.

وشكري وتقديري للسيد اللواء/ إيهاب خاطر رئيس قطاع التخطيط الاستراتيجي والمشرف على الإدارة المركزية لمكتب رئيس الهيئة،والسيد الاستاذ/ احمد حسن رئيس قطاع العمليات بالهيئه، وذلك لحرصهما وتشجيعهما على الاهتمام بالبحث العلمي خاصة في مجال التأمين.

وعظيم شكري وتقديري لأساتذتي الأفاضل السيد/محمد حامد الصياد، السيد/عمر محمد حسن مستشاري التأمين الاجتماعي في مصر لدعمهما وتشجيعهما اللامحدود للباحث منذ بداية استكمال الدراسات العليا فجزاهما الله عنى خير الجزاء.

والشكر موصول لجميع قياداتي وزملائي رؤساء ومرؤوسين لتعاونهم مع الباحث وتشجيعهم الدائم فلهم شكري وتقديري.

وفي النهاية شكري وتقديري لكل من علمني حرفا منذ نعومه أظافري وكان سببا فيما وصلت إليه.

وأختم شكري وتقديري وعرفاني لوالدي الحبيب الراحل طيب الذكر باق الآثر الذي علمني الفضيلة وحب العلم والعمل أسال الله له الرحمة والمغفرة، والى والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها فجزاهما الله عنى خير الجزاء.

وآخر دعوانا أن الحمد الله رب العالمين

الباحث

أولاً: فهرست الموضوعات

الموضـــــــــــــوع	الصفحة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	**16-1**
1/1 المقدمة	2
2/1 مفاهيم الدراسة	5-3
3/1 الدراسات السابقة	12-6
4/1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	12
5/1 أهمية الدراسة	13
6/1 أهداف الدراسة	13
7/1 فروض الدراسة	15-13
8/1 منهج الدراسة	15
9/1حدودالدراسة	16
10/1خطةالدراسة	16
الفصل الثاني: استخدام الحوكمة كأسلوب متطور لنجاح إدارة هيئة التأمينات والمعاشات في ظل دمج صندوقي التأمين الاجتماعي	**42-17**
1/2دراسة تحليلية لمفهوم هيئة التأمينات والمعاشات في مصر	33-19
2/2 مفهوم الحوكمة وكيفية استخدامها في تطوير أداء هيئة التأمينات والمعاشات	42-34
الفصل الثالث: العلاقة بين الحوكمة وخلق القيمة في هيئة التأمينات والمعاشات	**100-43**
1/3 مفهوم خلق القيمة	53-45
2/3 تحليل قانون 148 لسنة 2019	82-54
3/3 مصارد التمويل والاستثمارات بالهيئة القومية للتامين الاجتماعي	92-83
4/3تأثير الحوكمة على خلق القيمة في هيئة التأمينات والمعاشات	100-93
الفصل الرابع: التطبيق العملي لبيانات الدراسة	127-101
1/4 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.	108-103

الموضـــــــــــــوع	الصفحة
2/4التحليل التطبيقي والتحقق من صحة فروض الدراسة.	122-109
3/4 استخدام النمذجة البنائية وتحليل المسار للوصول الي النموذج النهائي.	127-123
النتائج والتوصيات	131-127
أولاً: النتائج	129-128
ثانياً: التوصيات	131-130
المراجع	138-132
مراجع باللغة العربية	135-133
مراجع باللغة الانجليزية	138-136

ثانياً:فهرست الجداول

الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(1)	المحددات الأساسية لحوكمة نظم التأمينات والمعاشات	29-27
(2)	معايير الفعالية في تحقيق حوكمة التنمية المستدامة	38-37
(3)	العمليات الخاصة بخلق بالقيمة	49
(4)	مقارنة تحليلية بين القانون 148 لسنة 2019 والقانون 79 لسنة 1975	78-55
(5)	الاخطار التي يغطيها القانون 148 لسنة 2019	82
(6)	مقارنة بين نسب الاشتراكات التأمينية في القانون 148 لسنة 2019 والقانون 79 لسنة 1975	84
(7)	تحليل معدل الربحية لانواع الاستثمارات	85
(8)	معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة	104
(9)	الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة	105
(10)	الأوساط والانحرافات والتباين لمؤشرات المتغيرات المستقلة	106
(11)	الأوساط والانحرافات والتباين لمؤشرات لاجمالي المتغيرات المستقلة	106
(12)	الأوساط والانحرافات والتباين للمتغير الوسيط	106
(13)	الأوساط والانحرافات والتباين لمؤشرات لإجمالي المتغير التداخلي ككل	107
(14)	الأوساط والانحرافات والتباين للمتغير التابع	107
(15)	الأوساط والانحرافات والتباين للمؤشرات لإجمالي المتغير التابع	107
(16)	معاملات الارتباط الخطي الثنائي (Pearson) بين متغيرات الدراسة	108
(17)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لاختبار الفرض الرئيسي الأول	109
(18)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لاختبار الفرض الفرعي الأول	110
(19)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لاختبار الفرض الفرعي الثاني	111
(20)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار الفرض الفرعي الثالث	113
(21)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار الفرض الفرعي الرابع $\hat{Y}_4$	114
(22)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لاختبار الفرض الفرعي الخامس$\hat{Y}_5$	115

الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(23)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لاختبار الفرض الرئيسي الثاني$\hat{L}$	117
(24)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار الفرض الرئيسي الثالث	118
(25)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي بين مؤشرات المتغيرات المستقلة والمتغير التابع إجمالاُ بعد دخول المتغيرالوسيط	119
(26)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار مؤشرات المتغيرات المستقلةمع معيارالإستجابة $\hat{Y}_{L1}$ بعد دخول المتغير الوسيط.	120
(27)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار مؤشرات المتغيرات المستقلة مع معيارالإستجابة بعد دخول المتغير الوسيط	120
(28)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار مؤشرات المتغيرات المستقلة مع معيارالملموسية$\hat{Y}_{L3}$بعد دخول المتغير الوسيط	121
(29)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار مؤشرات المتغيرات المستقلة مع معيارالتعاطف$\hat{Y}_{L4}$بعد دخول المتغير الوسيط	121
(30)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار مؤشرات المتغيرات المستقلة مع معيارالإستجابة بعد دخول المتغير الوسيط	122
(31)	نتائج تحليل مؤشرات جودة تطابق النموذجالأول	125
(32)	نتائج تحليل مؤشرات جودة تطابق النموذج الثاني	126
(33)	نتائج تحليل مؤشرات جودة تطابق النموذج الثالث	127

ثالثاً:فهرست الأشكال

الشكل	الموضوع	الصفحة
(1)	يوضح الإطار النظرى لحوكمة الحماية الاجتماعية	26
(2)	يوضح معايير الكفاءة الخاصة بالمنظمات	52
(3)	يوضح تأثير الحوكمة على خلق القيمة	93
(4)	يوضح مفهوم خلق القيمة المشترك من خلال دورة حياة المنتج	94
(5)	يوضح مراحل خلق القيمة في ظل الحوكمة بالهيئة	95-94
(6)	يوضيح الدور الذي تلعبه الحوكمة في ضرورة تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة	96
(7)	يوضح الرسم التخطيطي للنموذج الاول لمسارات هيئة التأمين والمعاشات بعد المج	124
(8)	يوضح الرسم التخطيطي للنموذج الثاني لمسارات هيئة التأمين والمعاشات بعد المج	125
(9)	يوضح الرسم التخطيطي للنموذج الثالث لمسارات هيئة التأمين والمعاشات بعد المج	126

رابعاً:مصطلحات الدراسة

الإختصار	أصل الإختصار	دلالة الإختصار
CFI	Comparative Fit Index	**مؤشر المطابقة المقارن**
DF	Degrees of Freedom	**درجات الحرية**
GFI	Goodness of fit Indices	**مؤشر حسن المطابقة**
RMR	Root Mean Square Residuals	**جذرمتوسطمربعاتالبواقي**
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	**مؤشر الجذر التربيعيلمتوسط خطأ الاقتراب**

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1/1 المقدمة:

شاع استخدام حوكمة الهيئات والمؤسسات فكرة واصطلاحًا مع بدايه التسيعينات من قبل الهيئات الدوليه كإسلوب ونمط اداري يهدف إلى تحقيق التنميه الاقتصاديه الشامله، ومع تحديات العولمه والاندماج العالمي أصبحت تلك الفكره ذات اهتمام كبير من أغلب الدول، حيث أصبحت الحوكمه من أحد المعايير التي تصنف على أساسها الدول مما جعل الهيئات الحكوميه والمؤسسات الغير حكوميه توليها اهتمام أكبر، وكنتيجه للأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي، أوضحت الحوكمه الجيدة والرشيدة ضرورة آنية وأسلوب أمثل للوقايه والاحتياط من الازمات، حيث يؤدي اتباع المبادئ السليمة والقويمة إلى توفير الاحتياطات اللازمه ضد الفساد وسوء استخدام سلطة الاداره مع الحث علي الشفافية والنزاهة.

(Kaehler & Grundei, 2018 pp:322-332)

إن حوكمة الهيئات والمؤسسات لم تعد أسلوب أخلاقي تلتزم به تلك الهيئات والمؤسسات فحسب، وإنما عُدت أسلوبًا عمليًا يتم التأكد من خلاله عن حسن تسيير وإدارة تلك الهيئات والمؤسسات بالصورة التي تعمل على خلق القيمة لمختلف الأطراف وتحقيق التنمية المستدامة المنشودة، ومواكبة التوجه العالمي نحو توفير أكبر قدر من الشفافيه والإفصاح والنزاهة والثقة في أعمال الهيئات والمؤسسات، مما يستلزم مساعدتها على تبني مداخل وطرق إدارية فعالة تسمح لها بخلق القيمة والمنفعة لجميع الأطراف .

ومن الناحية الاكاديمية أدى مفهوم الحوكمة إلى حدوث ثورة كبيره من خلال التطور المستمر في نظرياته وتطبيقاته من حيث ربط الحوكمه بالعديد من المجالات الأخرى كالتنمية المستدامة، والموارد البشرية، الادارة الاستراتيجية، والتنظيم والتسويق وغيرها من مختلف المجالات الإدارية.

كما أن حوكمة الهيئات والمؤسسات كمفهوم فُرِضَ في ظل ظروف غير مستقرة ومستجدات عالمية نتيجة انتشار العولمة والاتفاقيات الاقتصادية العالمية، لذا كان لزامًا تبني تطبيق ذلك المفهوم في ظل تعارض المصالح بين اطراف الهيئات الاقتصاديه .

فالحوكمة تقدم مجموعة متكاملة من المبادئ والاشتراطات حول دور مجالس الإدارة والعلاقات التبادلية مع الأطراف الاخرى كالمستفيدين من تقديم الخدمة، ومقدمي الخدمة، والادارة العليا.

2/1 مفاهيم الدراسة:

1/2/1 الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح من وجهة النظر التي يتبناها مقدم كل تعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها : "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " . كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصـــادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشـركة ومجلس الإدارة وحملة الأسـهم وغيرهم من المسـاهمين" . وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تســتخدم لإدارة الشــركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ". وبمعنى أخر، فإن الحوكمة تمثل القواعد والإجراءات الحاكمة لأي نشـــاط أو قطاع، أي الإدارة الرشـــيدة التي تعتمد على مباديء مثل: النزاهه، والإيضـــاح، والشـــفافية، وعدم تعارض النظام. ومن ثم فهي تعني النظام، أي وجود نُظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية. (البسام، 2002ص:5)

1/2/1 <u>الهيئات العامة (الاقتصادية/ الخدمية):</u>

الهيئات العامة هي كيانات ينظمها القانون 61 لسـنة 1963 بإصـدار قانون الهيئات العامة، وتنشأ هذه الهيئات بقرار من رئيس الجمهورية واعتبارا من العمل بالدستور المصري لعام 2014 تنشأ الهيئات بقرار من رئيس مجلس الوزراء استنادا للمادة 171 من الدستور والذي يقضي بأن يصدر رئيس مجلس الوزراء القرارات اللازمة لإنشاء المرافق والمصالح العامة وتنظيمها، بعد موافقة مجلس الوزراء.

وتقوم الهيئات العامة لإدارة مرفق ما يقوم على مصلحة أو خدمة عامة وتكون لها الشخصية الاعتبارية ويتضمن القرار الصادر بإنشاء الهيئة العامة البيانات الآتية: اسم الهيئة ومركزها – الغرض الذي أنشئت من أجله– بيان بالأموال التي تدخل في الذمة المالية للهيئة– وما يكون لها من اختصـــاصـــات الســلطة العامة لتحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله.

وللهيئة العامة أن تتعاقد وتجري جميع التصرفات والأعمال التي من شأنها تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله ويعتبر مجلس إدارة الهيئة هو السلطة العليا المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها واقتراح السياسة العامة التي تسير عليها، وله أن يتخذ ما يراه لازما من القرارات لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله وفقا لأحكام هذا القانون وفى الحدود التي يبينها قرار إنشاء الهيئة، وله على الأخص: إصدار القرارات واللوائح الداخلية والقرارات المتعلقة بالشئون المالية والإدارية والفنية للهيئة دون التقيد. (الحصري، 2019 ، ص :20)

- **الهيئات الخدمية** هي الهيئات التي تقوم على خدمة أو مصلحة والتي لا تهدف إلى الربح، وتقدم خدماتها بدون مقابل غالبا، أو تحصل على مقابل ولكنه لا يغطي نفقاتها، وتلحق موازنة الهيئات العامة الخدمية بالموازنة العامة للدولة، وتلتزم الدولة بتمويل عجز الهيئات الخدمية، ويمول هذا العجز عن طريق الخزانة العامة للدولة.

كما تمول استثمارات هذه الهيئات من بنك الاستثمار القومي، مثل الوزارات والمحافظات، ويؤول فائض الهيئات الخدمية للخزانة العامة، وفقا لنص المادة الثالثة من القانون 53 لسنة 1973 بإصدار قانون الموازنة العامة للدولة، وعدد الهيئات العامة الخدمية حاليا 166 هيئة، ومن أهم أمثلتها

الجامعات الحكومية، وعددها 27 جامعة حكومية، والمراكز البحثية، وعددها 11 مركزا بحثيا، وأيضا الهيئة المصرية العامة للكتاب، والهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية، وغيرها.

- **الهيئات الاقتصادية** تقدم خدماتها بمقابل، ويجب أن تغطي نفقاتها، والأصل أنها تحصل على اعتمادات سنوية من الموازنة العامة للدولة، باعتبار موازنة الهيئات العامة الاقتصادية ليست جزءا من الموازنة العامة للدولة وفقا لنص المادة الثالثة من القانون 53 لسنة 1973. ويبلغ عدد الهيئات العامة الاقتصادية 51 هيئة، ومن أهم أمثلتها الهيئة المصرية العامة للبترول، وهيئة قناة السويس، والهيئة العامة لميناء الإسكندرية، والهيئة العامة لموانى البحر الأحمر، وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، وغيرها.

➢ **<u>الهيئة القومية للتأمينات والمعاشات:</u>**

هي هيئة اقتصادية تابعة لوزارة التضامن الاجتماعي وهي مسئولة عن تحصيل الاشتراكات التأمينية من المؤمن عليهم وصرف المعاشات عند تحقق واقعة الاستحقاق (سواء بالوفاة أو العجز أو بلوغ سن التقاعد) حسب قانون التأمين الاجتماعي. (الصياد، 2013 ،ص ص : 10-13)

وتنص المادة 7 من دســـتور جمهورية مصـــر العربية على أن " يقوم المجتمع على التضـــامن الإجتماعى " كما تنص المادة 17 منه على أن " تكفل الدولة خدمات التأمين الإجتماعى والصـــحى ومعاشـــات العجز عن العمل والبطالة والشـــيخوخة للمواطنين جميعاً " والمادة 122 منه على أن " يعين القانون قواعد منح المرتبات والتعويضات والإعانات والمكافآت التى تتقرر على خزانة الدولة وينظم القانون حالات الإستثناء منها والجهات التى تتولى تطبيقها "

والمسـتفاد من هذه النصـوص أن الدسـتور أناط بالمشـرع رسـم السـياسـة التأمينية بما يحقق إنتفاع المواطنين بخدمات التأمين الإجتماعى من معاشـات وتعويضـات وكيفية تقديرها وبيان شـروط إسـتحقاقها وقواعد صـرفها وتحديد المسـتحقين لها ومصـادر تمويلها وكل ذلك يتم على أسـس فنية وحسـابية وإكتوارية وبمراعاة التضامن والتكافل الإجتماعى التى تعتبر من أهم سمات نظام التأمين الإجتماعى.

وقد قضـــى قانون التأمين الإجتماعى الصـــادر بالقانون رقم 79 لســـنة 1975 فى المادة 6 منه بإنشـاء صـندوقان للتأمين الإجتماعى فى مصـر ، الأول للتأمين على العاملين بالقطاع الحكومى والثانى للتأمين على العاملين بالقطاع العام والأعمال العام والخاص يشتمل نظام التأمين الإجتماعى

الصـادر بالقانون رقم 79 لسـنة 1975 على تأمين الشـيخوخة والعجز والوفاه وتأمين إصـابات العمل وتأمين المرض وتأمين البطالة ويهدف نظام التأمين الإجتماعى إلى تأمين المؤمن عليه وكفالة من كان يعولهم من أفراد أسرته من خطر إنقطاع الدخل ــ الأجر ــ لأى سبب من الأسباب وذلك حتى نضمن له ولهم من بعده العيش الكريم ، ومن أسـباب إنقطاع الدخل إنتهاء خدمة المؤمن عليه لبلوغ سـن التقاعد أو العجز أو الوفاه. (الصياد، الوزيري، 2013 ، ص ص : 1-13)

وفي عام 2019 صـــــدر القانون رقم 148، والذي عد نقلة نوعية، وجرى تطبيقه اعتبارا من 2020/1/1. والذي أكد على ضـرورة تشـكيل مجلس إدارة الهيئة لجنة للحوكمة من ثلاثة من الأعضـاء، وإثنين من مجلس أمناء الاســتثمار، وثلاثة من الخبراء المتخصــصــين في التأمينات الاجتماعية، وأحد القانونيين، على أن تكون مدة عضـويتها ثلاثة سـنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة، كما أناط القانون بمجلس إدارة الهيئة تحديد اختصاصات تلك اللجنة، والمهام الموكلة إليها .*

* الجريدة الرسمية، العدد33، الصادر في أغسطس2019، **قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم 148 لسنة 2019**، مادة 9، ص17 .

3/1 الدراسات السابقه:

هناك بعض الدراسات التي كان محور اهتمامها بهذا الموضوع ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

1/3/1 مجموعة الدراسات باللغه العربيه:

يتم عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع باللغة العربية:

1/1/3/1 دراسة (نجاة ، 2014) :

بعنوان " **نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور سوق رأس المال** ".

هدفت هذه الدراسة إلي :

- إزالة الغموض الذي يكتنف الكثير من المصطلحات النظرية المتعلقة بحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا حوكمة المؤسسات و كيفية الاستفادة منها من اجل تحسين مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- اكتشاف مدى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنماذج الحوكمة و تشخيص أسباب تطبيقها.

وتوصلت الدراسة إلي:

- وضع إطار عام مقترح لنموذج الحوكمة الملائم لتطبيقه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك من خلال مؤسسة " آن سي آي رويبة" الجزائرية لتكون حقلا لهذه الدراسة، إذ تعتبر هذه المؤسسة ثاني شركة خاصة تدخل بورصة الجزائر ومن بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تلتزم بتطبيق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة.
- قياس حوكمة مؤسسة " آن سي آي رويبة" من خلال اختبار مدى التزامها بتحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وكافة أطراف التعامل، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، كآليات ناجعة للحوكمة تؤول إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة.

2/1/3/1 دراسة (غضبان ، 2014) :

بعنوان " **مساهمه في اقترح نموذج لحوكمه المؤسسات الاقتصاديه الجزائريه ودراسه حاله مجموعة من المؤسسات الاقتصادية** ".

هدفت هذه الدراسة إلي :

توضيح واقع الحوكمه في المؤسسات الاقتصاديه بالجزائر.

وتوصلت الدراسة إلي:

- أن الحوكمة ترتبط بمجموعة من الركائز ذات الصبغة الاخلاقية كالثقة، الشفافية، المسؤلية الاجتماعية.
- وجود علاقة بين حوكمة المؤسسات وخلق القيمة فيها.
- أن الحوكمة ضروره في المؤسسات لقدرتها على ربط العلاقات بين مختلف الاطراف.
- تحسين مستوى الشفافيه في المؤسسة، وضرورة الاستفادة من تجارب الدول والمؤسسات الناجحة في تطبيق نظام الحوكمة.

3/1/3/1 دراسة (وليد ، 2014) :

بعنوان " **المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف: دراسة تطبيقية علي قطاع المصارف في ليبيا** ".

هدفت هذه الدراسة إلي :

- تحليل ومناقشة دور إيرادات المراجعة الداخلية لتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العامله في ليبيا.
- عرض سريع لمفهوم حوكمه المصارف وبيان اهميته واهدافه ومبادئه.

وتوصلت الدراسة إلي:

أن هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعه الداخليه علي حوكمة المصارف وأوصت الدراسة: بالعمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الاطراف ذات العلاقة .

4/1/3/1 دراسة (فرج ، 2014) :

بعنوان " **دراسة تحليلية لعوائد استثمار أموال التأمينات الاجتماعية في مصر** ".

هدفت هذه الدراسة إلي :

- التوصل لأفضل الطرق الاستثمارية لتحقيق أعلي عائد ممكن لمواجهة التزامات الهيئة المستقبلية مع مراعاة درجة المخاطرة والمحافظة التامة علي هذه الأموال.
- اقتراح قنوات استثمارية حديثة تناسب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية لرفع معدل النمو الاقتصادي .

وتوصلت الدراسة إلي:

تقديم عدة مقترحات حول كيفية استثمار أموال التأمينات الاجتماعية الاستثمار الأمثل من خلال التوصل لتكوين محفظة مثلي للاستثمار تجعل الهيئة قادرة علي مواجهة التزاماتها طويلة الأجل.

5/1/3/1 دراسة (البسام ، 2016) :

بعنوان " **الحوكمة في القطاع العام** ".

هدفت هذه الدراسة إلي : قياس جودة الحوكمة "الإدارة الرشيدة" من خلال قياس وتقييم مدى تطبيق المعايير التي تحقق المستوى العالي في الحوكمة. وركزت على تفعيل مبادئ الحوكمة التي ترتكز على وجود المساءلة والشفافية، وتحسين مستويات الكفاءة والفاعلية، وحسن الاستجابة لاحتياجات المستفيدين من المواطنين، وسيادة القانون بهدف تحقيق مستوى عال من جودة الخدمات الحكومية بتكلفة مناسبة وبشكل يحقق العدالة بين أصحاب المصالح كافة.

وتوصلت الدراسة إلي: وضع عدد من النماذج والممارسات الدولية للحوكمة، من قبل: إدارة الموارد الطبيعية في دولة نيبال، حوكمة التعليم في دولة مقدونيا، وإدارة الإيرادات النفطية في النرويج، وحوكمة القطاع الصحي في دولة باكستان، كما توسعت الدراسة في دراسة حوكمة القطاع العام في المملكة العربية السعودية، بالتطبيق على نظام الإدراة المحلية في المملكة.

6/1/3/1 دراسة (أحمد ، 2019) :

بعنوان " **مقترحات إعادة الهيكلة لنظامي التأمين الاجتماعي المصري والكويتي في ضوء التجارب الدولية** ".

هدفت هذه الدراسة إلي : الوقوف على مدى إسهام الاستثمار الآمن والرشيد لفوائض صناديق التأمين الاجتماعي لكل من مصر والكويت في تحقيق عدالة التوزيع كأحد مؤشرات العدالة الاجتماعية.

وتوصلت الدراسة إلي:

تقديم عدة مقترحات واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي لاستعراض واقع نظام التأمين في دولتي الدراسة ومعرفة كافة الاخلالات الهيكلية والاستثمارية للنظامين، كما استخدمت المنهج الاستقرائي والتحليلي لجمع وتحليل البيانات والإحصاءات والقوائم المالية لمؤسسات التأمين الاجتماعي في دولتي الدراسة.

7/1/3/1 دراسة (مرسال ، 2020) :

بعنوان " **دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية** ".

هدفت هذه الدراسة إلي :

النظر للتجارب والنماذج إلمختلفة لتطبيق الحوكمة في العالم وكان الإستنتاج هو أن فكر الحوكمة لم يساهم في حل الكثير من المشكلات التي تواجه العمل المؤسسي، وعليه تم صياغة مشكلة البحث في التساؤلات: هل هناك علاقة بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية، هل هناك علاقة بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية، وهدف البحث الى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، والكشف عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى :

إن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق إلحوكمة فيها وبمستوى متوسط، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في الشركة موضع الدراسة.

- **التعقيب على الدراسات السابقه:**

بعد عرض الدراسات السابقة نجد هناك دراسات سابقة مثل **دراسة (نجاة ، 2014)** حيث ركزت علي مجموعة من العوامل المؤثرة في معايير الجودة والجدير بالذكر أنه يمكن لدراستنا الإفادة من تلك الدراسة على المستويين النظري والعملي، فعلى المستوى النظري يمكن لدراستنا الاستفادة من خلال بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الإطار العام للحوكمة ومبادئها ومعاييرها، والمزايا والإيجابيات التي تحققها أو تجنيها المؤسسات من خلال تطبيقها. وعلى المستوى العملي يمكن الاستفادة من آلية تطبيق الحوكمة في مؤسسة "روبية" على التأمينات باعتبارهما يمثلان نموذجان للمؤسسات العاملة في القطاع المالي، ويمكن الاستفادة من بعض الدراسات السابقة مثل **دراسة (فرج**

، **2014)** في الوقوف على الآليات المعتمدة في اســـتثمار أموال التأمينات وكذلك الإفادة من مقترحات تطويرها.

كما هناك دراسات مثل **(البسام ، 2016)** على المستوى النظري من المؤشرات والمقاييس التي تطرقت لها الدراسة لحوكمة القطاع العام، وعلى المستوى العملي يمكن لدراستنا الاستفادة من خلال تتبع آلية تطبيق الحوكمة في تلك النماذج الدولية للمســـاهمة في قياس تأثير الحوكمة على هيئة التأمينات والمعاشات فى مصر.

2/3/1 **مجموعة الدراسات باللغه الانجليزية:**

يتم عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع باللغة الانجليزية:

1/2/3/1 دراسة (Florent , 2008) :

"Corporate Governance and the importance of the presence of shareholders in the oversight process: the case of Switzerland"

تحت عنوان:

"**حوكمة المؤسسات وأهميه حضور المساهمين في عملية الرقابة: حالة سويسرا**"

هدفت الدراسة الي: تقديم نموذج لحوكمة الشركات في سويسرا يرتكز على اليات الرقابة التي يقوم بها المساهمين.

وتوصلت الدراسة إلي : وضع نموذج لحوكمة المؤسسات في سويسرا .

2/2/3/1 دراسة (Melian , 2010) :

"Corporate Governance in Africa"

تحت عنوان:

"حوكمه الشركات في افريقيا "

هدفت الدراسة الي: معرفة طبيعة الحوكمة في افريقيا من خلال طرح اشكالية النماذج في افريقيا وتطرق الي منطقية تطبيع ممارسات الحوكمة في افريقيا بصفة عامة.

وتوصلت الدراسة الي: ضروره توفير المزيد من الثقة والرقابة في هذه المؤسسات وأن الثقه لا تلغي الرقابة.

3/2/3/1 دراسة (Souleymane , 2011) :

"Governance and internal control in public institutions: a case study of Senegalese national institutions"

تحت عنوان:

"الحوكمة والرقابة الداخلية في المؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسات الوطنية السنغالية"

هدفت الدراسة الي: آليات الرقابه في المؤسسات الاقتصادية تتمثل في آليتين هما: الرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات.

وتوصلت الدراسة الي: ضروره توفير ادوات أساسية كالشفافيه، الافصاح، المصداقيه بالاضافه إلى اعتبار المراجعة الداخلية وسيلة تنشيط وربط بين الحوكمة والرقابة الداخلية في المؤسسة، وقدمت الدراسة نموذجاً لحوكمه المؤسسات العموميه في السنغال.

4/2/3/1 دراسة (Robalino , 2012):

"The impact of governance related to design and implementation on social protection systems"

تحت عنوان:

"تأثير الحوكمة المتعلقة بالتصميم والتنفيذ على نظم الحماية الاجتماعية "

هدفت الدراسة الي: تقدير تأثير الحوكمة المتعلقة بالتصميم والتنفيذ على نظم الحماية الاجتماعية في كل من البرازيل وشيلي والهند والنيجر ورومانيا وفيتنام.

وتوصلت الدراسة الي: أن هناك ثلاثة من المستويات الأساسية للتصميم الفعال لنظم الحماية الاجتماعية وسوق العمل والتي تتمثل في (مستوى السياسة و مستوى البرنامج ومستوى الإداري).

- التعقيب على الدراسات(باللغة الإنجليزية) السابقه:

ومن الدراسات السابقه يتضح أن أغلب الدراسات ركزت على المؤسسات الاقتصاديه والشركات التي تهدف الي الربح، ومن ثم فقد انصبت أغلب الدراسات على تطبيق مفهوم الحوكمة من منظور خلق القيمة كعائد مادي وتم إغفال الهيئات الاقتصادية والتي ذات الطابع الخدمي والتي ينعكس تطبيق مفهوم الحوكمه بتلك الهيئات علي الاطراف ذات الصله كمقدمي الخدمة، ومتلقي الخدمة، وقياس مدى رضى المستفيدين من تلك الخدمات ومدى انعكاس الشفافية والإفصاح على مختلف الأطراف، بينما القيمة الاخرى تتمثل في القيمة الاخلاقية والادبية وتنمية المهارات وحسن معاملة الجمهور والعمل علي توفير الوعي اللازم لكل الاطراف.

4/1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :-

نظراً لأن هيئة التأمينات الاجتماعيه والمعاشات تقوم بتقديم الخدمة التأمينية لأطراف عديدة تتمثل في المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات والمستفيدين عنهم مما يعني كبر حجم الفئات المستهدفة والمستفادة من تلك الخدمة، وبناء على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- **التساؤل الأول:**

ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بهيئة التأمينات والمعاشات في مصر في ظل قانون 148 لسنة 2019؟

- **التساؤل الثاني:**

ما مدى وجود تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات بهيئة التأمينات والمعاشات في مصر في ظل قانون 148 لسنة 2019؟

- **التساؤل الثالث:**

هل توجد إختلافات في أراء عينة الدراسة حول تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات بهيئة التأمينات والمعاشات في مصر في ظل قانون 148 لسنة 2019 تعتمد علي المتغيرات الديموغرافية؟

5/1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهميه الدراسة في الأتي :-

- على المستوى الأكاديمي النظري، تعد الدراسة إضافة نوعية حيث لم يتم التطرق في الدراسات السابقة دراسة تأثير تطبيق الحوكمة على الهيئة بعد صدور قانون التأمينات الموحد رقم 148 لسنة 2019.
- على المستوى التطبيقي، المساعدة والمساهمة نحو التوعيه بأهميه الحوكمه والفوائد والمنافع المنتظرة من تطبيقها التي تنعكس علي كل الاطراف الفاعله بالهيئه سواء (مجلس اداره وعامليين، المؤمن عليهم، اصحاب المعاشات والمستفيدين عنهم)

6/1 أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بهيئة التأمينات والمعاشات في مصر في ظل القانون رقم 148 لسنة 2019.
- قياس مدى تأثير تطبيق الحوكمه مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات بهيئة التأمينات والمعاشات في مصر في ظل القانون رقم 148 لسنة 2019.
- تحليل اراء عينة الدراسة ومعرفة مدى وجود إختلافات في أراء عينة الدراسة حول تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات بهيئة التأمينات والمعاشات في مصر في ظل قانون 148 لسنة 2019 والتي تعود للمتغيرات الديموغرافية.
- محاولة الوصول إلي مجموعه من التوصيات التي من الممكن أن تساهم في مساعدة الهيئة على النجاح في تقديم الخدمة والتنمية المستدامة بشكل فعال.

7/1 فروض الدراسة:

تقوم الدراسة علي أربعة فروض رئيسية، وقد روعي في صياغتها الرجوع إلي نتائج الدراسات السابقة مع الاخذ في الإعتبار أهداف الدراسة، وقد تمت صياغة هذه الفروض علي النحو التالي:

1/7/1 الفرض الرئيسي الأول:

توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة

X_4) وبين المتغير التابع معايير جودة خدمات هيئة التأمين والمعاشــات في ظل دمج صــندوقي التأمين الاجتماعي إجمالاً .

وينبثق من ذلك الفرض خمسة فروض فرعية هي:

- توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الإستجــابة.
- توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الإعتمادية.
- توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الملموسية.
- توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار التعاطف.
- توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الضمان.

2/7/1 الفرض الرئيسي الثاني:

توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) وبين مبادىء الحوكمة كمتغير وسيط .

3/7/1 الفرض الرئيسي الثالث:

توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين مبادىء الحوكمة (مبدا المسائلة، مبدأ المشاركة، مبدا الشفافية، مبدأ سيادة القانون، مبدأ مكافحة الفساد ، مبدأ العدالة، مبدأ الانضباط، مبدأ المسؤولية الاجتماعية) وبين المتغير التابع جودة خدمات هيئة التأمين والمعاشات في ظل دمج صندوقي التأمين والمعاشات في مصر في ظل قانون 148 لسنة 2019 ومعاييرها محل الدراسة تفصيلاً (الإستجابة ، الإعتمادية ، الملموسية ، التعاطف ، الضمان) .

4/7/1 الفرض الرئيسي الرابع:

تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وســـيط تداخلي تأثيراً ايجابياً في العلاقة بين وجود مؤشـــرات المتغيرات المسـتقلة من جانب وبين معاييرجودة خدمات هيئة التأمين والمعاشـات في ظل دمج صـندوقي التأمين الاجتماعي محل الدراسة تفصيلاً (الإستجابة ، الإعتمادية ، الملموسية ، التعاطف ، الضمان) ، كمتغير تابع من جانب أخر.

وينبثق من ذلك الفرض خمسة فروض فرعية هي:

- تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وســيط تداخلي تأثيراً ايجابياً بين المتغيرات المســتقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الإستجـابة.
- تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وســيط تداخلي تأثيراً ايجابياً بين المتغيرات المســتقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الإعتمادية.
- تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وســيط تداخلي تأثيراً ايجابياً بين المتغيرات المســتقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الملموسية.
- تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وســيط تداخلي تأثيراً ايجابياً بين المتغيرات المســتقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار التعاطف.
- تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وســيط تداخلي تأثيراً ايجابياً بين المتغيرات المســتقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الضمان.

8/1 منهج الدراسة:

تعتمد الدراسـة علي "**المنهج الوصـفي**" والذي يعتبر الوصـف مرحلة أولى وهامة في أي بداية علمية لمعرفة ظاهرة ما تعتمد على الوصف وهو لاينتهى عند مجرد استكشاف البيانات حول الظواهر فتصنيف البيانات وتحديد خصائصها يقع في نطاق البحث الوصفي . (شتا، 2003)

كما تعتمد الدراسـة علي "**المنهج التحليلي**" الذي يهدف إلي تفسـير النتائج الاحصـائيه، والعمليه، ومؤشـرات الأداء للهيئة القومية للتأمينات والمعاشـات. كما يمكن المزاوجة بينه وبين المنهج **الاسـتنباطي** في محاوله لوضع مبادئ النموذج الذي يتوافق مع طبيعه هيئه التأمينات والمعاشات في مصر(عبدالله،1998)

9/1 حدود الدراسة:

سـوف يتم تطبيق الدراسـة علي هيئة التأمينات الاجتماعية والمعاشـات في مصـر وذلك في ظل دمج صـندوقي التأمينات الاجتماعية (صـندوق العاملين بالقطاع الحكومي، وصـندوق العاملين بالقطاع العام والخاص)، نتيجه تطبيق قانون التأمينات الاجتماعيه رقم 148لسنه 2019م.

10/1 خطة الدراسة:

تحقيقًا لأهداف الدراسة فسيتم تقسيمها إلى ما يأتي :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن المقدمة ، مفاهيم الدراسة ، الدراسات السابقة، مشكلة وتساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة ، أهميتها، منهجية الدراسة، حدود الدراسة، وأخيراً خطة الدراسة.

الفصل الثاني: استخدام الحوكمة كأسلوب متطور لنجاح إدارة هيئة التأمينات والمعاشات فى ظل دمج صندوقى التأمين الاجتماعى.

الفصل الثالث: العلاقة بين الحوكمة وإدارة التمويل وخلق القيمة فى هيئة التأمينات والمعاشات

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي والعملي لنتائج الدراسة.

نتائج وتوصيات الدراسة: وتشمل مجموعة من النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية، ويتبع ذلك مجموعة من التوصيات.

الفصل الثاني

استخدام الحوكمة كأسلوب متطور لنجاح إدارة هيئة التأمينات والمعاشات فى ظل دمج صندوقى التأمين الاجتماعى

استخدام الحوكمة كأسلوب متطور لنجاح إدارة هيئة التأمينات والمعاشات

فى ظل دمج صندوقى التأمين الاجتماعى

مقدمــة:

في ظل دمج صندوقى التأمين الاجتماعي بالقانون رقم 148 لسنة 2019 أصبحت الحوكمة ضرورية لنجاح إدارة هيئة التأمين والمعاشات وأمام ذلك يتم دراسة مبحثين وهما:

المبحث الأول : 1/2 دراسة تحليلية لمفهوم هيئة التأمينات والمعاشات في مصر.

المبحث الثاني : 2/2 مفهوم الحوكمة وكيفية استخدامها فى تطوير أداء هيئة التأمينات والمعاشات.

1/2 : دراسة تحليلية لمفهوم هيئة التأمينات والمعاشات في مصر

مقدمة:

يلاحظ تزايد دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في العديد من دول العالم، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية ومساهمة الدول الفعالة من خلال سياساتها المالية والنقدية والتجارية في التأثير على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في هذه الدولة ودورها المتزايد في خطط التنمية الاقتصادية وتطورها عبر الزمن حتى التركيز على هدف تحقيق التنمية المستدامة التي تراعي مصالح وأهداف الجيل الحالي دون التأثير السلبي على قدرة الأجيال المستقبلية في تحقيق أهدافها.

و**تعتمد** مصر على العديد من الهيئات والمؤسسات في سبيل القيام بدورها الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق التنمية المستدامة طبقاً لرؤية 2030 والتي من أهمها هيئة التأمينات والمعاشات والتي تحتل أهمية متزايدة لدى الجميع نتيجة تأثيرها على جميع الفئات سواء من حيث التأمينات أو من حيث المعاشات، وهو ما أدى بدوره إلى المحاولات المستمرة من جانب مصر نحو تحقيق مبادئ الحوكمة في هذه الهيئة لتحقيق أفضل النتائج الممكن تحقيقها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التطبيق الفعال لمبادئ وأسس الحوكمة في هيئة التأمينات والمعاشات، ولذلك يهدف هذا المبحث إلى التعرف على هيئة التأمينات والمعاشات ومبادئ وأهداف الحوكمة وتطور الإطار النظري لحوكمة هيئة التأمينات والمعاشات.

1/1/2: التعريف بهيئة التأمينات والمعاشات وأهدافها في مصر:

يمكن بيان تعريف هيئة التأمينات والمعاشات المصرية من خلال الآتي:

1/1/1/2 هيئة التأمينات والمعاشات

تقوم الهيئة القومية للتأمينات والمعاشات بإدارة نظم التأمينات الاجتماعية والمعاشات في جمهورية مصر العربية والتي يتولى إدارتها السلطة العليا المتمثلة في مجلس إدارة الهيئة، حيث يتولى إدارة كافة شؤونها وجميع أمورها من خلال ما يقوم به من وضع للسياسات والإجراءات والخطط المطلوبة لتحقيق كافة أغراض وأهداف الهيئة، وتعد تلك الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بمثابة الشخصية الاعتبارية والموازنة المستقلة التي يتم الإعداد لها بناء على أسلوب الوحدات الاقتصادية؛ ومن ثم فهي تتمتع بالاستقلالية في كافة الجوانب سواء الإدارية أو المالية أو الفنية وفي التبعية فإنها تتبع الوزير المختص بالتأمينات الاجتماعية.

2/1/1/2 رؤية هيئة التأمينات والمعاشات:

تسعى رؤية الهيئة إلى تحقيق شعار الهيئة المتمثل في الأمان والوفاء والشفافية، وهو ما يعني أن الهيئة تسعى لتحقيق أعلى مستويات الأمان والحماية للمؤمن عليهم من خلال تقديم كافة الضمانات الممكنة للمؤمن عليهم في كافة الظروف المختلفة والمتنوعة، وذلك من خلال الوفاء بكافة متطلبات الحماية لهؤلاء المؤمن عليهم في صرف مستحقاتهم التأمينية وصرف التعويضات المناسبة في كافة الحالات الطارئة التي تؤثر سلبياً على الحالة الاقتصادية والاجتماعية والصحية للمؤمن عليهم والوقوف بجانب هؤلاء المؤمن عليهم في أوقات ضعفهم المختلفة والمتعددة هم وأسرهم وهي لحظة الوفاء للمؤمن عليهم في الدولة التي تثبت وقوف الهيئة بجانبهم، وذلك من خلال الالتزام بكافة معايير الشفافية والوضوح في تطبيق تلك الحماية التأمينية بما يضمن نشر كافة مبادئ العدالة والمساواة والفعالية والكفاءة في حماية المؤمن عليهم في الدولة.

3/1/1/2 رسالة هيئة التأمينات والمعاشات:

تقوم رسالة هيئة التأمينات والمعاشات على السعي المستمر والمتواصل نحو تحقيق الأمان الاجتماعي للمجتمع المصري من خلال تقديم أفضل الخدمات التأمينية الكاملة والمتكاملة بالسهولة والسرعة والكفاءة والوفاء والعرفان لكل من بذلوا قصارى جهدهم وأفنوا أعمارهم في أعمالهم بهدف تطوير وتنمية وطنهم سواء لهم أو لأسرهم في ظل أكبر قدر من مبادئ العدالة والمساواة وأعلى مستويات الشفافية والوضوح والمصداقية والسعي نحو مواكبة كافة التطورات الممكنة والتي منها الشمول المالي والتحولات الرقمية (الرقمنة) تحت مظلة الحوكمة ومبادئها الأساسية بهدف التوصل في النهاية إلى هدف الاستدامة المالية التي تقدم الدعم الكافي والحماية الكاملة لكل الواقعين تحت مظلة الهيئة.

و**يتضح** من خلال مفهوم هيئة التأمينات والمعاشات أن جميع الأهداف التي تسعى الهيئة لتحقيقها تتم بشكل أساسي من خلال ما تضعه الهيئة من سياسات وخطط وبرامج تتمكن من خلالها بتحقيق هذه الأهداف بأفضل طريقة ممكنة، وهو ما يعني أن الأداة الفعالة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف تتمثل في الحوكمة والالتزام الكامل بكل ما فيها من مبادئ ومحددات ومعايير يمكن من خلالها تحقيق الفعالية والاستدامة في أداء الهيئة.

2/1/2 أهداف هيئة التأمينات والمعاشات في مصر:

تتنوع وتتعدد الأهداف التي تسعى هيئة التأمينات والمعاشات في مصر لتحقيقها، حيث أنها تستهدف بشكل عام توفير كافة خدمات التأمينات الاجتماعية والمعاشات لمستحقيها بأفضل الطرق الممكنة التي توفر السرعة والكفاءة والمرونة والفعالية في الحصول على تلك الخدمات المقدمة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مجموعة الأهداف التالية التي تقدمها الهيئة:

- العمل على توفير أفضل حماية ممكنة المؤمن عليهم في جمهورية مصر العربية الواقعين تحت مظلة التأمينات الاجتماعية التي تقدمها الهيئة بما يسهل من الحصول على تلك الخدمات التأمينية بأفضل الطرق الممكنة.
- حماية الفئات الضعيفة وغير القادرة على العمل من خلال تقديم تعويضات البطالة المستحقة لهذه الفئات بما يضمن الحماية الفعالة لهم .
- استهداف التحصيل العادل والفعال لكافة الاشتراكات التأمينية بما يضمن نشر مبادئ العدالة والمساواة في تحصيل تلك الاشتراكات وبما يتناسب مع أوضاع هذه الفئات دون أن يكون هناك تفريط أو إفراط في تلك الاشتراكات التأمينية التي يتم تحصيلها من كافة الفئات المختلفة.
- محاولة تحقيق أفضل استثمار ممكن لفائض الأموال التي يتم تحصيلها من الاشتراكات التأمينية المختلفة من العاملين المؤمن عليهم بما يحقق أفضل العوائد الاستثمارية الناتجة عن هذه الاستثمارات.
- العمل علي تقديم الحماية الفعالة في صرف كافة الحقوق التأمينية في كافة الحالات المستحقة لذلك سواء في حالة الوفاة أو العجز أو الشيخوخة أو إصابات العمل بما يضمن حماية العاملين ضد أي مخاطر محتملة وبالتالي زيادة الأمان الوظيفي لدى العاملين في الدولة.
- تأمين وحماية العاملين في وقت المرض أو إصابات العمل أو العجز الجزئي المؤقت والنفقات العلاجية من خلال صرف تعويض عن الأجر المستحق في هذه الحالات بالنسبة للعاملين المؤمن عليهم في القطاع الخاص.

يمكن بيان أيضاً مجموعة من الأهداف العامة التي تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقها والتي من أهمها الآتي: (العجمي، 2016 ، ص : 16)

- ✓ تخفيض كافة المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسات المختلفة والتي منها هيئة التأمينات والمعاشات وهو ما يعني أداء أفضل وجيد للمؤسسات المختلفة.
- ✓ تحفيز مستويات الأداء التي تحقق أفضل المستويات الممكنة على مستوى المؤسسات المختلفة والتي منها هيئة التأمينات والمعاشات.
- ✓ تحسين مستويات القيادة والإدارة الفعالة على كافة المؤسسات الخاصة والعامة.
- ✓ توفير الشفافية وتحقيق المسؤلية الاجتماعية وضمان الالتزام بكل القوانين والأنظمة واللوائح.
- ✓ العمل على تحقيق الأهداف المتنوعة والمتعددة بالسرعة والكفاءة والمرونة والفعالية المطلوبة.

3/1/2 مراحل تطور هيئة التأمينات والمعاشات في مصر:

تعد هيئة التأمينات والمعاشات الأداة الأكثر أهمية في تقديم الحماية الكافية للعاملين في مواجهة كافة الأخطار التي تؤثر عليهم من شيخوخة وعجز ووفاة وإصابات العمل والبطالة والمرض وغيرها من الأخطار المتعددة والمتنوعة، وفي سبيل ذلك تطورت الأعمال التي تقوم بها الهيئة وتقدمها لمواطنيها في مصر عبر الزمن، حيث تطورت في نطاقها بحيث أنها أصبحت أوسع في النطاق من حيث شمولية الكثير من فئات المجتمع وقد جاء هذا التطور في نطاق اختصاص الهيئة بناء على مجموعة التطورات التالية : (سعد الله، 2021 ، ص ص 30-45)

1/3/1/2 قانون التأمين الاجتماعي رقم 79 لسنة 1975:

يشمل هذا القانون كل العاملين لدى الغير في كافة القطاعات بالقطاع العام أو الحكومي أو قطاع الأعمال العام أو قطاع الأعمال الخاص.

2/3/1/2 قانون التأمين الاجتماعي لأصحاب الأعمال ومن في حكمهم رقم 108 لسنة 1976 :

يضم هذا القانون كل الأفراد الذي يقومون بممارسة النشاط الزراعي أو الصناعي أو التجاري لحساب أنفسهم وكل الشركاء المتضامنين في شركات الأشخاص وأصحاب المهن الحرة والحرفيون وغيرهم ممن يعملون لحساب أنفسهم.

3/3/1/2 قانون التأمين الاجتماعي على العاملين المصريين بالخارج رقم 50 لسنة 1978 :

يضم هذا القانون بشكل اختياري وليس إجباري العاملين المصريين بالخارج والذين يرتبطون بعقود عمل شخصية بالخارج وأيضاً ممن يعملون لحساب أنفسهم بالخارج والذين لا يخضعون للقانونين رقمي 79 لسنة 1975 و108 لسنة 1976 .

4/3/1/2 قانون التأمين الاجتماعي الشامل الذي صدر بالقانون رقم 112 لسنة 1980 :

يضم هذا القانون كافة أشكال العمالة غير المنتظمة سواء الباعة الجائلين أو عمال الزراعة المؤقتين أو منادي السيارات أو كافة المشتغلين في المنازل الخاصة وعمال الصيد وماسحي الأحذية المتجولين وعمال التراحيل وغيرهم ممن هم في مثل هذه الفئات.

5/3/1/2 قانون التأمينات والمعاشات الجديد رقم 148 لسنة 2019 :

بتطور وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالأفراد في معظم دول العالم بلا استثناء والتي تؤثر بدورها على الكثير من أفراد المجتمع أصبحت هناك حاجه ماسة للتحديث في القوانين الموضوعة لكي تواكب تلك التطورات والتغيرات بما يؤدي في النهاية إلى التحسين في الظروف الاقتصادية والاجتماعية لفئات المجتمع بأسره، وهو ما راعته قوانين التأمينات الاجتماعية والمعاشات من خلال إصدار قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات الجديد رقم 148 لسنة 2019 والذي حل محل مجموعة القوانين الأربعة السابقة وبدء العمل به من أول يناير عام 2020 ويمثل هذا القانون العنصر الحاكم لنظام التأمين الاجتماعي والذي تسري أحكامه على جميع الفئات سواء العاملين لدى الغير أو أصحاب الأعمال أو العاملين المصريين في الخارج أو العمالة غير المنتظمة، حيث تمثلت أهم التطورات في ظل هذا القانون في الآتي: (سعد الله، 2021 ، ص : 31)

- إنشاء صندوق واحد للتأمينات الاجتماعية على غرار الصندوقين والذي يضم كل الفئات المؤمن عليها والذي يقع في نطاق إدارة وإشراف الهيئة التي تعتبر هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية واستقلالية إدارية وفنية ومالية من خلال موازنة مستقلة.
- دمج قوانين التأمين الاجتماعي الأربعة تحت مظلة قانون واحد لهذه التأمينات الاجتماعية والمعاشات وهو ما يساهم بدور فعال في تحقيق المساواة والعدالة في الحقوق التأمينية والاشتراكات.
- إنشاء لجنة خبراء يقع على عاتقها مسؤلية إعداد التقييم الإكتواري لنظام التأمين الاجتماعي.
- إنشاء الصندوق الاستثماري المختص بتحقيق الاستثمار الفعال لأموال التأمين الاجتماعي، حيث تقوم هيئة التأمينات الاجتماعية والمعاشات بالقيام بكافة الاستثمارات وفقا للنسب وأوجه الاستثمار المقررة بالبند (ب) من المادة 16 من القانون 148 لسنة 2019 وأن يتم تنويع المحفظة بين ادوات الاستثمار المختلفة .
- تطوير قيمة المعاش من خلال الاعتماد على الأجر الشامل ليكون أجر الاشتراك، وذلك بدلاً من الأجرين الأساسي والمتغير والعمل على زيادة الحد الأدنى والأقصى بشكل دوري سنوي وهو ما يعني في النهاية تحسين وزيادة قيمة المعاش وغيرها من الحقوق التأمينية الأخرى.
- تعديل نسب الاشتراك الشهرية والتوجه نحو التخفيض في تلك الاشتراكات بهدف التخفيف على المؤمن عليهم وأصحاب الأعمال وفي نفس الوقت يشجع على إدراج جميع العاملين لدى أصحاب الأعمال بناء على الأجور الفعلية التي يتقاضونها.
- تقييم آلية طرق وقواعد حساب المعاش لكل المؤمن عليهم من عاملين لدى الغير أو عاملين في الخارج أو أصحاب أعمال أو عمالة غير منتظمة.

- مراعاة غلاء المعيشة وتطور الظروف الاقتصادية والاجتماعية من خلال استحداث نظام المعاش الإضافي وإنشاء حساب شخصي في نظام المكافأة وزيادة المعاشات في أول يوليو سنوياً بنسبة لا تقل عن معدل التضخم وفي نفس الوقت لا تزيد عن 15%، والمحافظة على كافة المزايا المحددة في قوانين التأمين الاجتماعي السابقة، واستحداث مزايا جديدة في تأمين إصابات العمل.
- مراعاة حالة المساواة والعدالة من خلال توحيد شروط استحقاق المعاش للأرمل والأرملة بما أقرته المحكمة الدستورية العليا، واستهداف توحيد سن الشيخوخة بين جميع المؤمن عليهم ليصبح الخامسة والستين بداية من أول يوليو 2040 من أجل تقديم المعالجة الدقيقة للعجز الاكتواري والمالي في أموال التأمينات.
- التطورات القانونية والتي تهدف لوضع مزيد من الضوابط والقواعد التي تحد من الاستخدام السيئ للنظام وتقديم معالجة جوهرية لحالات ازدياد المعاش المبكر وتشديد العقوبات التي تنتظر المخالفين للنظام وتقديم الحل الكافي لحالات التهرب التأميني الجزئي أو الكلي من أجل تقديم أفضل حماية لحقوق المؤمن عليهم.

4/1/2 أهداف ومبادئ الحوكمة في هيئة التأمينات والمعاشات في مصر:

تعد الحماية الاجتماعية واحدة من المحددات الأساسية لتحقيق الأهداف الاجتماعية في الدولة المحددة في ظل خطة التنمية المستدامة في رؤية مصر 2030 والتي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية التي يقع في مقدمتها تحقيق الشمول الاجتماعي social inclusion والقضاء على الفقر بكل أشكاله وأنواعه. (ESCWA, 2015, P:24)

ولقد حاولت هيئة التأمينات والمعاشات المصرية تحقيق أهداف الحوكمة المستهدف تحقيقها في ظل حوكمة نظم التأمينات الاجتماعية والمعاشات المحددة سابقاً، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة التطورات التي شهدتها هيئة التأمينات والمعاشات المصرية على النحو التالي:

- ✓ تفعيل آليات المسائلة باعتبارها من المحددات والمبادئ الأساسية لحوكمة الهيئة وذلك من خلال تطبيق أدوات الرقابة الفعالة والمتابعة المستمرة والوضوح والشفافية فيما يتم اتخاذه من قرارات أو تداوله من بيانات ومعلومات بما يسهل عمليات المسائلة عن مستويات الأداء المتحققة والسهولة والسرعة في التوصل إلى أفضل النتائج الممكنة.
- ✓ القدرة المتزايدة على تحقيق مبدأ الشمولية في نظم التأمينات الاجتماعية والمعاشات المصرية والتي أصبحت المظلة الأساسية للجميع والتي من خلالها يتم تقديم الخدمات التأمينية على أعلى مستوى

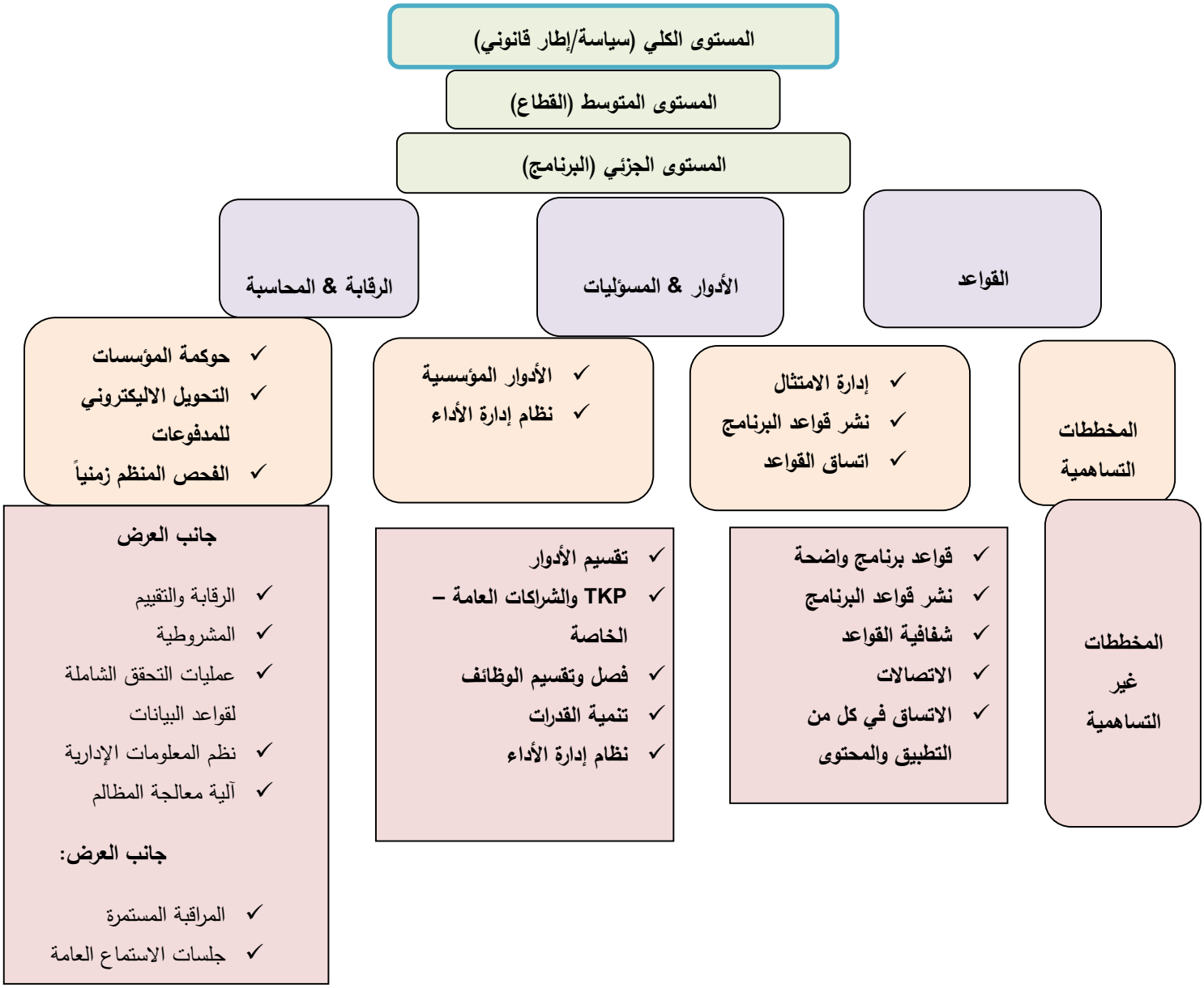
لأكبر عدد ممكن من الأفراد؛ وقد اتخذت هيئة التأمينات والمعاشات مبدأ الشمولية كمبدأ أساسي من مبادئ تحقيق الحوكمة في الهيئة والتوصل إلى أفضل النتائج الممكنة.

- ✓ السعي المستمر والمتواصل للتوصل إلى أفضل مستويات الفعالية والكفاءة في أداء الخدمات التأمينية لجميع الفئات وذلك من خلال وضع العديد من السياسات والبرامج واتخاذ أفضل الأدوات الممكنة في تحقيق الكفاءة والفعالية من حيث السرعة والتكلفة والجودة والمرونة وتلبية احتياجات وطموحات وتطلعات هذه الفئات مما يساهم في تحقيق الفعالية المنشودة في ظل الحوكمة وتطبيقها في هيئة التأمينات والمعاشات المصرية ومساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافها.
- ✓ التطورات السريعة التي تواكب العديد من التغيرات والتطورات المحيطة والتي من أهمها الرقمنة والتي ساهمت بدرجة كبيرة في تزايد قدرة هيئة التأمينات والمعاشات على الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات التطوير والتحديث في أداء خدماتها المتنوعة والتعامل الفعال مع جمهور المستفيدين من الهيئة.
- ✓ التواصل الفعال مع جمهور هيئة التأمينات والمعاشات بما يحقق أكبر قدر ممكن من تفهم الاحتياجات والمتطلبات وتلقي الشكاوى والمقترحات المختلفة التي تمكن من تحقيق الحوكمة وأهدافها في الهيئة نتيجة استهداف تحقيق رضا العملاء.
- ✓ السعي المستمر نحو تحقيق الاستدامة في الأداء الأفضل وتحقيق الأهداف للجيل الحالي والأجيال المستقبلية من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة أمام الهيئة وبما يضمن استمرارية التميز والتفوق.
- ✓ تبني أسس العدالة والمساواة والنزاهه والشفافية التي تؤثر بشكل جوهري في التوصل إلى كل أهداف الحوكمة داخل هيئة التأمينات والمعاشات بمصر.
- ✓ تطبيق القوانين الجديدة التي تضمن أداء أفضل للهيئة وخاصة القانون رقم 148 لسنة 2019 والذي يأخذ في اعتباره المسار الصحيح لتحقيق مبادئ وأهداف الحوكمة في الهيئة بأفضل طريقة ممكنة.

5/1/2 الإطار النظري لحوكمة الحماية الاجتماعية:

الشكل التالي يوضح الإطار النظري لحوكمة الحماية الاجتماعية:

شكل رقم (1) الإطار النظرى لحوكمة الحماية الاجتماعية



المصدر: تم إعداده بواسطة الباحث من خلال الاعتماد على مصدر Bassett, Giannozzi, Pop, & Ringold (2012).

يعد المرجع الأساسي النظري لحوكمة نظام التأمينات والمعاشات ما قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD 2002 من أسس جوهرية تمثل المحددات الأساسية لحوكمة نظم التأمينات والمعاشات والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (1)

المحددات الأساسية لحوكمة نظم التأمينات والمعاشات

المحدد	التفسير
تحديد المسؤليات	إن من أولويات تحقيق الحوكمة في نظم التأمينات والمعاشات أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق لكافة المسؤليات التشغيلية والإشرافية في حوكمة هذه النظم بما يضمن أفضل أداء ممكن لتلك المسؤليات المحددة بدقة.
مجلس الإدارة governing body	يوجد في نظم التأمينات والمعاشات مجلس إدارة يقع في اختصاصه إدارة نظم التأمينات والمعاشات ويكون مسؤول بشكل نهائي عن مدى الالتزام بالأتفاقيات وحماية مصالح الأعضاء والمستفيدين، ويجب أن تتوافق مسؤوليات مجلس الإدارة مع الهدف الأسمى لنظام التأمينات والمعاشات والذي يعمل على أن يكون بمثابة مصدر مضمون للدخل.
مشورة الخبراء	تحتاج حوكمة نظم التأمينات والاجتماعات إلى توافر الخبرات الكافية من أجل اتخاذ القرارات بشكل أفضل والوفاء بالمسؤليات المختلفة والمتنوعة وذلك من خلال الحصول على مشورة الخبراء أو تعيين المحترفين من أجل القيام بمجموعة معينة من الوظائف.
المراجع	من شروط ومحددات تحقيق حوكمة نظم التأمينات والمعاشات أن يتم تعيين مراجع مستقل لهيئة التأمينات والمعاشات من أجل القيام بمراجعة دورية تتسق مع احتياجات الاتفاق والذي من خلاله يتم تحديد مجموعة الإجراءات التصحيحة المطلوبة في حالة اكتشاف مجموعة من الانحرافات في مستويات الأداء.

الاكتواري	تتطلب الحوكمة ضرورة تعيين خبير اكتواري وذلك لجميع خطط المزايا المحددة والتي يتم تمويلها بواسطة هيئة التأمينات والمعاشات والذي يمكن الهيئة من تحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة في إرساء متطلبات الحوكمة بهيئة التأمينات والمعاشات.
المساءلة	من محددات حوكمة هيئة التأمينات والمعاشات توافر مسؤلية مجلس الإدارة أمام الأعضاء والمستفيدين والسلطات المختصة، كما يمكن أن يكون مجلس الإدارة مسؤول أمام راعي الخطة إلى الدرجة التي يتوافق فيها مع مسؤليته كمقدم للمزايا benefit provider ، ومن أجل ضمان مساءلة مجلس الإدارة فإنه يجب أن يكون مسؤولاً من الناحية القانونية عن أفعاله.
الملائمة	تتطلب الحوكمة أن يتوافر لدى مجلس الإدارة الحد الأدنى من معايير الملائمة من أجل ضمان تحقيق أعلى مستوى من التكامل والاحترافية في إدارة نظام التأمينات والمعاشات.
الضوابط الداخلية	لضمان تحقيق الحوكمة في هيئة التأمينات والمعاشات فإن ذلك يتطلب توافر مجموعة من الضوابط الداخلية التي تضمن أن جميع الأشخاص والكيانات التي يقع على عاتقها العديد من المسؤليات التشغيلية والرقابية تقوم بالتصرف وفقاً للأهداف المحددة في اللوائح والعقود الخاصة بكيان المعاشات التقاعدية أو المستندات ذات الصلة بها بما يتوافق مع القوانين، كما يجب أن تغطي هذه الضوابط جميع الإجراءات الإدارية والتنظيمية اللأساسية بالاعتماد على حجم الخطة ودرجة تعقدها، كما تشمل هذه الضوابط تقييم الأداء وآليات التعويض وأنظمة العمليات والمعلومات وإجراءات إدارة المخاطر.
الإبـــــلاغ	لضمان تحقيق الحوكمة يتطلب إنشاء أفضل قنوات الإبلاغ بين جميع الأشخاص والكيانات المشاركة في إدارة هيئة التأمينات والمعاشات من أجل ضمان تحقيق النقل الكفء والفعال للمعلومات ذات الصلة والدقيقة.

الإفصـــــاح	تتطلب حوكمة نظام التأمينات والمعاشات الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بجميع الأطراف المعنية ولاسيما الأعضاء والمستفيدين والسلطات الإشرافية وغيرهم بطريقة واضحة ومحددة ودقيقة في الوقت المناسب.
الإنصـــــــاف	يتوجب منح أعضاء هيئة التأمينات والمعاشات والمستفيدين منها إمكانية الوصول إلى آليات تحقيق الإنصاف القانونية من خلال السلطة التنظيمية والإشرافية أو المحاكم التي يمكن من خلالها ضمان تحقيق الإنصاف الفوري.

Source: Kasonde kaira, (2020), "A Critical Evaluation of Governance Supervision on Public Pension Schemes in Zambia: A Case Study of National Pension Scheme Authority", Cavendish university Zambia, Faculty of business, pp. 27-29.

خلاصة القول من خلال مجموعة المعايير والمحددات الأساسية التي قدمتها OECD تبين أنها تمثل المسار الصحيح الذي يحقق أفضل ممارسات الحوكمة المقبولة وحماية أصحاب المصالح في نظام التأمينات والمعاشات، فقد قدمت دراسة (Kassem, N. 2021, P:17) مدى تحقيق ملائمة وفعالية الحوكمة الفعالة للمخاطر وتحقيق الحوكمة في نظم التأمينات والمعاشات وذلك من خلال تفسيرها بناء على العوامل المميزة للحالة العامة في الدولة والتي تتمثل في مستوى التنمية الاقتصادية في الدولة ومستوى الثروة لدى السكان وثقافة الأعمال والتعاون السائدة في الدولة، حيث أوضحت الدراسة أن ممارسات الحوكمة الرشيدة في هيئة التأمينات والمعاشات فعلي سبيل المثال تتطلب بشكل أساسي ضرورة توافر العديد من المتطلبات المناسبة لظروف ووضع هيئة التأمينات والمعاشات في ظل الدولة ومدى تأثرها بالظروف العامة في هذه الدولة .

تتطلب المساءلة باعتبارها محدد أساسي في تحقيق الحوكمة في المؤسسات بشكل عام وفي هيئة التأمينات والمعاشات بشكل خاص، والتي يتمثل أهمها في الآتي، (OECD, 2009,P:5) :

- ✓ القيام باجتماعات منتظمة لمجلس الإدارة.
- ✓ نشر سلطة اتخاذ القرار في مجلس الإدارة على سبيل المثال متطلبات اتخاذ القرار على أساس الأغلبية.

- ✓ الإفصاح المناسب عن مجموعة القرارات التي تم التوصل إليها في هذه الاجتماعات لأعضاء الخطة والمستفيدين المتأثرين.
- ✓ الإبلاغ المنتظم للمعلومات المهمة والمعنوية حول عمليات التشغيل من الصناديق إلى الجهات الإشرافية ذات الصلة.
- ✓ آليات الاختيار الواضحة والشفافة لأعضاء مجلس الإدارة بما فيها احتمالية تعيين ممثلي الأعضاء والمستفيدين من خلال نظام الاختيار العادل.
- ✓ عمليات التخطيط المتعاقب المناسبة.

6/1/2 العائد من دمج صندوقى التامين الاجتماعي :

- **مفهوم الدمج :**

هي الاجراءات التي تم اتخاذها نتيجه صدور قانون التامينات الموحد رقم 148 لسنه 2019 والصادر بتاريخ 2019/8/19 والذي بدأ العمل به في 2020/1/1 وبناء على ذلك تم دمج صندوقي الاجتماعي (صندوق التامين الاجتماعي للعاملين بالقطاع الحكومي، وصندوق التامين الاجتماعي للعاملين بالقطاع العام والخاص) في هيئه واحده لها الشخصيه الاعتباريه والموازنه المستقله التي يتم اعدادها على نمط الوحدات الاقتصاديه ، ولها الاستقلال الفني والمالي والاداري وتتبع الوزير

المختص للتامينات الاجتماعيه .*

ويتولى اداره الهيئه مجلس اداره تشكل على النحو الاتي :

- ➢ رئيس متفرغ من ذوي الخبره في مجال المعاشات والتامين الاجتماعي
- ➢ نواب متفرغين لرئيس الهيئه من ذو الخبره في مجال التامين الاجتماعي و نظم التامين على ان يكون احدهما ذا خبره في مجال 'الاستثمار .
- ➢ رئيس اداره الفتوي المختصة بمجلس الدوله .
- ➢ رئيس مجلس اداره الهيئه العامه للتامين الصحي الشامل .
- ➢ رئيس قطاع بوزارة الماليه يختاره وزير المالية .
- ➢ رئيس الاتحاد العام لنقابات عمال مصر او من يفوضه .
- ➢ رئيس اتحاد الغرف التجاريه او من يفوضه .

* المادة 8 من قانون التامين الاجتماعي رقم 148 لسنة 2019

- رئيس اتحاد الصناعات المصريه او من يفوضه .
- ممثلين اثنين عن اصحاب المعاشات يختارهم مجلس الاداره .
- ثلاثه من الخبراء المستقلين في مجال عمل الهيئه يختارهم مجلس الاداره ويصدر بتشكيل المجلس قرار من رئيس الجمهوريه لمده اربع سنوات .

العائد من دمج صندوقى التأمين الاجتماعي:

لقد كان لصدور قانون موحد يطبق على جميع فئات المصريين ويقوم على اساس توحيد الاشتراكات والمزايا وشروط الاشتراك والاستحقاق الكثير من النتائج اهمها:

1- تخفيض نسب الاشتراك لصاحب العمل والمؤمن عليه .
2- تحمل الخزانه حصه صاحب العمل بالنسبه للعماله غير المنتظمه .
3- وضع اليه لزياده المعاشات بنسبه لا تقل عن معدلات التضخم في الدوله .
4- استحداث معاش اضافى اختياري للمؤمن عليهم الذين تتجاوز اجورهم الحد الاقصى للاجر التاميني لهدف تحسين المعاشات .
5- الحفاظ على كافه الحقوق الاضافيه التي يحصل عليها المؤمن عليهم واصحاب المعاشات والمستحقين عنهم دون تخفيض .
6- سهوله وتبسيط اجراءات تأدية الخدمه دون الارتباط بمنطقه تامينيه او مكتب تاميني مختص .
7- العمل على توحيد النظام الالي بين كل من القطاع الحكومي والعام والخاص بالهيئه .

كما يمكن القول بان القانون الموحد ادى الى التاكيد على استقلاليه الهيئه وفصل التشابكات الماليه مع الخزانه العامه وبنك الاستثمار القومي مع تطبيق حوكمه استثمار اموال التامينات

من خلال انشاء صندوق مستقل لاستثمار اموال التامينات مما يضمن استدامه نظام التامينات الاجتماعية وقدرته على مجابهه اعباء صرف الحقوق التامينيه مدى حياة المؤمن عليهم واصحاب المعاشات والمستحقين عنهم .

كما ان دمج صندوقى التامين الاجتماعي في هيئه واحده باداره وصندوق موحد لنظم التامينات الاجتماعيه والمعاشات في مصر يترتب عليه سرعه اداء الخدمات التامينية بنتيجة توحيد الاجراءات وتوحيد المفاهيم بين العاملين بالهيئه نتيجه تطبيق آليات الدمج الاداري والتقني والمؤسسي بين الصندوقين (الحكومي / الخاص والعام) .

- **آليات الحكم الرشيد في الهيئة :**

فالحكم الرشيد هو مجموعة القواعد الطموحة الموجهة لاعانة ومساندة متخذي القرار ومسيري الاعمال للالتزام بالمباديء التي تخدم الصالح العام لكل الاطراف الفاعله يالمنظومة.

ومن ثم كانت الهيئه حريصة على تطبيق الحوكمه بانماطها المختلفه والتي تتمثل في الأتي:

1- الحوكمه الادارية:

وهي مجموعة الاجراءات التي تتحكم في العلاقة بين القائمين على العمل بالهيئه وجمهور المتعاملين معها وتتمثل في اصدار اللوائح والتعليمات والكتب الدوريه التي تنظم اجراءات العمل بين الهيئة والمتعاملين معها والجهات الادارية والمنشآت المختلفة .

وكذلك صدور الهيكل التنظيمى للهيئه بقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والاداره بالقرار رقم (173 لسنه 2023) والذي يوضح جدول وظائف الهيئه القوميه للتامين الاجتماعي بالنسبه للوظائف القياديه والاستشاريه .

الحوكمه المؤسسية:

مجموعه المباديء والاجراءات التي تحدد طريقة التعامل داخل الهيئة وكيفية تحقيق اهدافها سواء كانت مالية او اقتصادية او اجتماعية ويتمثل ذلك في التطوير المؤسسى والتخطيط الاستراتيجي الذي تسلكه الهيئة منذ دمج صندوقيها .

2- الحوكمه البيئية:

و**هي** تتمثل في مجموعة الاجراءات التي تتم داخل بيئة الهيئة ومنها :

- ✓ تطوير مقار الهيئة لتتناسب مع رؤيه الهيئة الاستراتيجية .
- ✓ تقسيم اماكن العمل بها الى مكاتب امامية ، ومراكزعمليات.
- ✓ فصل اماكن طلب الخدمة عن اماكن التشغيل واحكام السيطرة على موضوعية و ونزاهة وشفافية اداء الخدمة .
- ✓ وضع هوية بصريه تميز مقار الهيئة .

3- الحوكمة المالية:

وهي تتحكم في شكل التعاملات المالية داخل الهيئة وآليات الاستثمار الافضل لأصول واحتياطيات وفوائض الاموال بما يحقق عوائد مضمونة وآمنة تتناسب مع طبيعه تلك الاصول والاحتياطيات .

كما نصت الماده (16) من القانون 148 لسنه 2019 علي التحكم في شكل التعاملات المالية داخل الهيئة وآليات الاستثمار الافضل لأصول واحتياطيات وفوائض الاموال بما يحقق عوائد مضمونة وامنة تتناسب مع طبيعه تلك الاصول والاحتياطيات .

كما نصت الماده السابقة علي " ألا يقل الاستثمار عن 75% من احتياطيات الاموال في اذون و سندات الخزانه العامه ، على ان يتم توزيع المحفظه بين ادوات الاستثمار المختلفه على ان تتضمن نسبه في الاستثمارات الاجتماعيه على الا يقل عائد الاستثمار عنها عن سعر الخصم الاكتواري " .

وكذلك تم اقرار رسم تحصيل على بعض الخدمات المقدمة مقابل الحصول على مستند به بيانات تلك الخدمه .

4- الحوكمة الفنية والالكترونية:

وهي تتمثل في حوكمة نظم المعلومات داخل الهيئة واحكام القواعد والاجراءات التي تنظم العمل الفني بالهيئه من خلال قطاعي الحاسبات والمعلومات وقطاع دعم العمليات التأمينية والتحول الرقمي، ويتضح ذلك من خلال الربط الشبكي بين الهيئة وبين الكثير من الجهات مثل :(وزاره الداخلية – مصلحة الاحوال المدنية) وذلك للوقوف على حالات الوفاة وكذلك المواليد الناتجة عن حالات الزواج العرفي مما يعطي دلاله على قيام حاله زواج للبنات والارامل اللاتي يستحقن معاش وبالتالي يعتبرمؤشراً لحالات صرف معاش دون وجه حق ، وكذلك الربط الشبكي بين الهيئة ووزارة الصحة للوقوف على حالات الوفاة لاصحاب المعاشات او احد المستفيدين عنهم ، وكذلك قيام الهيئة نحو تطبيق نظام آلى موحد يمثل قاعده بيانات لجميع المتعاملين مع الهيئة من اصحاب المعاشات والمستفيدين عنهم وجميع المؤمن عليهم على اختلاف فئاتهم ، كذلك سعي الهيئه نحو انشاء منصات الكترونية لتسهيل الحصول على الخدمه التامينية من خلالها وتطبيق الرقمنة في جميع معاملاتها وكذلك العمل على حوكمة اجراءات الصرف والتحصيل لاحكام السيطرة والدقة في الاداء وتبسيطا لاجراءات تأدية الخدمة التامينية .

كما تم انشاء البوابة الالكترونيه الداخلية بالهيئة والتي من خلالها تم تداول المراسلات بين المستويات الوظيفية المختلفة والمتدرجه بالهيئة .

2/2 مفهوم الحوكمة وكيفية استخدامها فى تطوير أداء هيئة التأمينات والمعاشات

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال الخاصة بالمؤسسات باختلاف أنواعها العديد من التطورات والتغيرات المستمرة والمتواصلة سواء في بيئة الأعمال الداخلية أو بيئة الأعمال الخارجية، والتي صاحبها العديد من التطورات الجوهرية في الجوانب الإدارية والمالية والفنية والتسويقية والتكنولوجية وذلك من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ والقواعد والممارسات والأبعاد التي تحقق الكفاءة والفعالية في مستويات الأداء والتي عرفت باسم الحوكمة على المستوى الجزئي والكلي.

ولقد تزايد الاهتمام بالحوكمة سواء على الجانب النظري أو على الجانب التطبيقي، حيث تزايد الدراسات والأبحاث التي تحاول تقديم التفسير الصحيح للحوكمة من خلال بيان مفهومها ومحدداتها وأهدافها وبيان تأثيراتها المتعددة والمتنوعة على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي الذي تعمل فيه هذه المؤسسات، كما حاولت العديد من المؤسسات العامة والخاصة تطبيقها على أرض الواقع والالتزام بمبادئها من أجل الاستفادة من مزاياها المتعددة والمتنوعة؛ وذلك نتناول فيما يأتى بيان الإطار النظري للحوكمة من خلال بيان نشأتها ومفهومها طبقاً للعديد من الباحثين والمنظمات وتوضيح مبادئ وأهداف ومحددات الحوكمة والنظريات المفسرة للحوكمة والتي أوضحت كيفية تفسير الحوكمة كإطار نظري.

1/2/2 نشأة ومفهوم ومبادئ وأهداف الحوكمة:

نشأت الحوكمة وتطورت عبر الزمن وأصبح هناك العديد من الدراسات التي تهتم بتحليل الحوكمة وأبعادها ومبادئها وأهدافها المتعددة والمتنوعة على كافة المستويات المختلفة، والتي يمكن بيانها من خلال الآتي:

1/1/2/2 نشأة الحوكمة:

اختلفت الكثير من الدراسات في الفترة المرجعية التي نشأت فيها الحوكمة كمفهوم أساسي، وعلى الرغم من أن البعض من الدراسات أرجعت الحوكمة إلى فترات بعيدة مثل العصور الوسطى الإ أن البداية الحقيقية للحوكمة ارتبطت أكثر بالتغيرات والتحولات العالمية الكبيرة التي حدثت في كل من أوروبا وأمريكا وخاصة منذ حدوث أزمة الكساد العظيم في عام 1929 والتي صاحبها تغير الفكر الاقتصادي وتغير دور الدولة من خلال الأفكار الاقتصادية التي قدمها جون مايناردكينز والذي نادي على عكس الكلاسيك بضرورة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لمعالجة الأزمات الاقتصادية، وهو ما أدى بدوره إلى تغير النظرة لدور الدولة الاقتصادي والاجتماعي

، ومنذ هذه الفترة تزايد دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي وتزايدت مشاركة الدولة في تحقيق الرفاهه الاقتصادية للمواطنين، ومن ثم أصبح هناك أهمية متزايدة في تحليل وتفسير فعالية وكفاءة ممارسات المؤسسات بشكل عام في النشاط الاقتصادي والمؤسسات الحكومية بشكل خاص، ومدى التزام هذه المؤسسات بمعايير الأداء الأفضل في أداء أعمالها وتحقيق أهدافها؛ ولذلك أرجعت الكثير من الدراسات ظهور مفهوم الحوكمة في تقرير البنك الدولي في عام 1989 والذي كان يستخدم في تلك الفترة على المساءلة المالية للحكومات واشتراط فعالية الأدوات والسياسات الاقتصادية الحكومية المستخدمة، ومن هنا تزايدت أهمية الحوكمة عبر الزمن حتى وصلت إلى وضعها الحالي .(جمال الدين، 2016 ، ص ص :683-684)

2/1/2/2 مفهوم الحوكمة:

يشير مصطلح الحوكمة Governance من الناحية اللغوية إلى الفعل govern والذي يعني باللغة العربية يحكم أو يسيطر على الأمر أو يديره أو يمارس السلطة تجاه أمر معين، وهو ما يتعلق بالمعنى العام للحوكمة الذي يقصد به الإدارة الأفضل والحكم الرشيد، وقد أصبح هناك استخدام أوسع لمصطلح الحوكمة في الكثير من التخصصات المختلفة والمتنوعة والتي منها التخصصات الإدارية والاقتصادية والسياسية وأصبحت ذات مردود تطبيقي في الكثير من المجالات المختلفة، حيث أنها أصبحت هدف أساسي تسعى الكثير من المنظمات باختلاف أنواعها لتحقيقة . (الأخضر، 2005 ، ص:2)

تعددت وتنوعت التعريفات المقدمة للحوكمة الجيدة عبر العديد من المنظمات الدولية والإقليمية والتي منها مجموعة التعريفات التالية : (Zhang, 2019, P:4)

- تعريف صندوق النقد الدولي للحوكمة على أنها شفافية الحسابات الحكومية وفعالية إدارة الموارد العامة والاستقرارية والشفافية في البيئة الاقتصادية والتشريعية لنشاط القطاع الخاص.
- تعريف الأمم المتحدة للحوكمة على أنها درجة الانفتاح ومسؤلية ومحاسبة المؤسسات والتي تشمل البرلمانات والانتخابات وحرية المعلومات والقواعد القانونية ومحاربة الفساد وإعداد الدساتير.
- تعريف البنك الدولي للحوكمة على أنها تحديد أربعة مجالات أساسية للحوكمة والتي تتوافق مع البنك والمتمثلة في إدارة القطاع العام والمحاسبة والإطار القانوني للتنمية والمعلومات والشفافية والاستقرارية والقضاء على العنف والإطار التشريعي وفعالية الحكومة والسيطرة على الفساد والقواعد القانونية.
- بنك التنمية الإفريقي يشير إلى الحوكمة على أنها يجب أن تشمل المحاسبة والشفافية ومحاربة الفساد ومشاركة أصحاب المصلحة وتمكين الإطار القانوني والقضائي.

3 /1/2/2 نظام الحوكمة:

يتكون نظام الحوكمة من مجموعة متنوعة من الفاعلين الأساسيين على كافة المستويات المتعددة والتي تشمل الوكالات الحكومية والمجتمع المدني والمنظمات غير الربحية ومنظمات الأعمال والقطاع الخاص، كما أن لنظام الحوكمة مجموعة من التنظيمات والأدوات المتنوعة والتي منها على سبيل المثال التشريعات والتمويل والاتصالات والبنية الأساسية، بالإضافة أنماط الحوكمة والتي منها الحوكمة الهرمية والحوكمة المشتركة والحوكمة الذاتية التي تعمل بشكل متنوع وعلى مستويات مختلفة ومتنوعة

من النطاق، ومن ثم فإن نظام الحوكمة من الأنظمة الشاملة المتكاملة التي تسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في جميع المؤسسات العاملة في الدولة والسعي نحو تحقيق الأهداف النهائية من خلال ممارسات الحوكمة الرشيدة والفعالة التي تعمل على تحقيق أفضل مستويات الكفاءة والفعالية في الدولة ككل . Du, (2021,P:296)

تعرف الحوكمة على أنها البنية الكاملة التي تضم المؤسسات بمختلف أنواعها وبمختلف أهدافها والتي تستهدف تحقيق أفضل أداء ممكن على مستوى هذه المؤسسات من خلال اتباع مجموعة متنوعة من الممارسات الرشيدة للحوكمة والتي تركز بشكل أساسي على التطوير والتحديث والفعالية والكفاءة في مستويات الأداء لكافة القطاعات الداخلة في هذه المؤسسات بما يساعد على تحقيق الأهداف النهائية لهذه المؤسسات بأفضل الطرق الممكنة من حيث التكلفة والعائد ومواجهة كافة المخاطر والمشاكل والعقبات المحتملة. (Williams 2015,P:296)

4/1/2/2 مبادئ الحوكمة:

تمارس المؤسسات دور جوهري ومعنوي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدول؛ ولكن ما زالت هناك الكثير من الإصلاحات التي يحتاجها القطاع العام في هذه الدول من أجل تحقيق المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بجانب القطاع الخاص؛ ولذلك وضعت لجنة خبراء الإدارة العامة CEPA بالأمم المتحدة معايير الفعالية في تحقيق حوكمة التنمية المستدامة، حيث قدمت إحدى عشر مبدأ من مبادئ الحوكمة مستهدف تحقيقهم في القطاع العام من أجل التوصل للحوكمة الفعالة في مؤسسات القطاع العام .

والتي يمكن بيانها على النحو التالي:

جدول رقم (2)

معايير الفعالية في تحقيق حوكمة التنمية المستدامة

تصنيف المؤشر	المؤشرات الفرعية	التفسير
الفعالية	**الكفاءة**	إن تحقيق الكفاءة كمتطلب من متطلبات الحوكمة يتطلب أن تمتلك المؤسسات الخبرات والموارد والأدوات الكافية للتعامل بشكل فعال مع المهام والمسؤليات المتعددة التي تواجهها وبالتالي ضمان تحقيق الكفاءة في الأهداف النهائية.
	صنع السياسات المناسبة	لتحقيق الأهداف المحددة والموضوعة يتوجب أن تتوافق السياسات العامة مع بعضها البعض وأن يتم صنعها بناء على أسس سليمة وقوية وذلك بما يتفق بشكل كامل مع الحقائق والوقائع المتعددة والمتنوعة.
	التعاون	إن تحقيق المعالجة الفعالة لكافة المشاكل المشتركة تتطلب من المؤسسات جميعها أن تعمل على كافة المستويات الحكومية وفي جميع القطاعات بشكل تعاوني وبالمشاركة مع الجهات الفعالة من غير الدول لتحقيق نفس النتائج والتأثيرات والأهداف.
المساءلة	**النزاهه**	لخدمة المصلحة العامة ، يجب على موظفي الخدمة المدنية أداء واجباتهم الرسمية بأمانة وإنصاف وبطريقة تتفق مع سلامة المبدأ الأخلاقي.
	الشفافية	إن تحقيق المساءلة وتمكين الرقابة العامة يتطلب أن تكون المؤسسات منفتحة واضحة في تنفيذ وظائفهم والعمل على تعزيز الوصول إلى المعلومات مع الأخذ في الاعتبار وجود مجموعة محددة ومحدودة من الاستثناءات المصرح بها والتي تراعي القوانين الموضوعة.
	الإشراف المستقل	للحفاظ على والاحتفاظ بالثقة في الحكومة فإنه يتوجب على وكالات الرقابة أن تعمل وفقاً لاعتبارات مهنية بحتة وعدم تأثرهم بالآخرين.
	إدراك الجميع	وذلك بهدف التأكد من أن جميع البشر يسعون لتحقيق طموحاتهم في المساواة والكرامة من خلال الأخذ في الاعتبار الاحتياجات والتطلعات

الشمولية		المختلفة لجميع فئات المجتمع في السياسات العامة بما في ذلك الأكثر فقراً وضعفاً وعرضةً للتمييز.
	عدم التمييز	لاحترام وحماية وتعزيز حقوق الإنسان والحريات الأساسية للجميع ، يجب توفير إمكانية الوصول إلى الخدمة العامة على أساس شروط المساواة العامة، دون تمييز من أي نوع بسبب العرق أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو غيره أو الأصل القومي أو الاجتماعي أو الملكية أو الميلاد أو الإعاقة أو أي وضع آخر.
	المشاركة	يجب توفير فرص المشاركة الفعالة من قبل المجموعات السياسية المهمة بكل فعالية وكفاءة في كافة الأمور التي تؤثر عليها بشكل فعال ومباشر ومن ثم توفير فرصة المشاركة والتأثير الفعال على صنع السياسات في الدولة.
	التبعية	تستهدف تحقيق أفضل أداء ممكن للحكومة من أجل الاستجابة لكافة الاحتياجات والتطلعات من قبل الجميع من خلال تركيز المهام الأساسية في يد السلطات المركزية بفعالية والتي لا يمكن أدائها على المستوى المحلي أو المتوسط.
	المساواة بين الأجيال	لتعزيز الازدهار وجودة الحياة للجميع ، يجب على المؤسسات إنشاء أعمال إدارية توازن بين الاحتياجات قصيرة الأجل لجيل اليوم والاحتياجات طويلة الأجل للأجيال القادمة

المصدر: تم إعداده بواسطة الباحث بناء على المرجع: (United Nations,2020)

يتضح من خلال مجموعة المبادئ الأساسية السابقة للحوكمة أنها تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضم بدورها مجموعة من المبادئ الفرعية التي تكمل بعضها البعض من أجل التوصل إلى الحوكمة الرشيدة والفعالة والتي يمكن أن تتلخص في الآتي:

- تتركز المبادئ الأساسية للحوكمة في تحقيق الفعالية والمسائلة والشمولية، وهي المبادئ التي يمكن من خلالها التوصل لأفضل أداء ممكن، حيث أن معيار الأفضلية في الأداء تعتمد على مدى الكفاءة والفعالية التي تحققت في هذا الأداء والتي تحدد مدى الجودة والسرعة والكفاءة والمرونة والمقدرة المرتفعة على تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها من هذه الفعالية.

- تعد المساءلة من المبادئ الأساسية للحوكمة لأنها المكمل لفعالية وكفاءة الأداء في المؤسسات المختلفة؛ وذلك لأن المساءلة تضمن الرقابة والمتابعة المستمرة وبالتالي التغلب على كافة المشاكل التي يمكن أن تواجه تحقيق الأداء الأفضل، حيث أنه من خلال المساءلة يكون هناك ضامن حقيقي وفعال لسير الأعمال والأنشطة على أكمل وجه بما يضمن استمرارية أداء الأعمال وبالتالي تحقق مستويات الأداء الأفضل لهذه المؤسسات.
- تعد الشمولية أحد المبادئ الجوهرية التي يعتمد عليها تحقيق حوكمة المؤسسات؛ وذلك لأن من المتطلبات الأساسية لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء الجيد والأفضل للمؤسسات أن تغطي الجميع وتراعي مصالح كل الأطراف ذات الصلة بهذه المؤسسات دون تعارض أو نزاع ممكن أن ينشأ بين هذه المصالح، كما أن الشمولية هي معيار ذات أهمية وخاصة في ظل تطبيق الحوكمة على مجموعة من الفئات المختلفة والمتنوعة التي تختلف احتياجاتها ومتطلباتها من فئة لأخرى.
- يضم كل مبدأ من المبادئ الأساسية مجموعة من المبادئ الفرعية التي يمكن من خلالها تحقيق كل هذه المبادئ بالسرعة والكفاءة والمرونة والاستدامة وبالتالي ضمان تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة على كافة المستويات.

2/2/1/ 5 أهداف الحوكمة:

تحدد الحوكمة مجموعة متنوعة من أخلاقيات الأعمال والممارسات التي تقوم على مبادئ الشفافية والوضوح والمصداقية والموثوقية في تحديد الحقوق والواجبات المتعلقة بهذه الممارسات، والعمل بشكل عام نحو تحسين نوعية وجودة الحياة لأفراد المجتمع من خلال تبني معايير الديمقراطية والعدالة واحترام حقوق الإنسان وغيرها من الأسس التي تساهم بشكل فعال في تحقيق مجموعة الأهداف التالية : (أبو زيد، 2016 ، ص ص :533-534)

- ✓ العدالة والمساواة في تحديد الحقوق والواجبات بما يضمن رضا جميع الأفراد عن نشر مبادئ وقيم العدالة في هذا التحديد الواضح والعادل لهذه الحقوق والواجبات.
- ✓ العمل على تقديم أفضل عدالة اجتماعية ممكنة من خلال توفير الحد الأدنى من الاحتياجات الضرورية للمواطن والتي تساعده في التوصل لأفضل مستوى معيشة ممكن في ظل ظروفه الاقتصادية والاجتماعية السائدة.
- ✓ تقديم أفضل حماية ممكنة للملكية العامة وما يتعلق بها من مصالح للمتعاملين مع كل الجهات المختلفة والمتنوعة من مؤسسات الدولة، وأيضاً الحد من إساءة استخدام السلطات العامة في تحقيق الأهداف الخاصة.

- ✓ العمل على زيادة درجة الموثوقية في الإدارة الجيدة للاقتصاد من خلال المساهمة الفعالة في تحسين ورفع معدلات الاستثمار الفعالة التي تؤثر بدورها في تحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية على مستوى الدولة وعلى مستوى الشركات.
- ✓ التوصل إلى المراجعة الأفضل والأدق لأداء كل مؤسسات القطاع العام وذلك بناء على ما أسند إليها من صلاحيات ومهام متنوعة ومتعددة مستهدف تحقيقها بأفضل طريقة ممكنة.
- ✓ تعزيز مستوى التنافسية للمؤسسات جميعها بما يساهم في تحقيق أفضل أداء ممكن لتلك المؤسسات الخاصة منها والعامة والقدرة المتزايدة على تحقيق أهدافها.
- ✓ زيادة القدرة التكيفية مع التغيرات والتطورات المحيطة من خلال الاستجابة السريعة لتلك التغيرات والتطورات وتعظيم الاستفادة منها قدر الإمكان وتجنب مخاطرها بأفضل الطرق الممكنة.
- ✓ التوصل إلى مستويات أعلى من التعاون والكفاءة على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدولة ككل من خلال توفير البيئة المستقرة الأفضل التي توفر الأمن والأمان وتعمل على تعزيز تحقيق النمو والإبداع والتطوير.

2/2/2 النظريات المفسرة للحوكمة:

اختلفت العديد من الدراسات في تناول موضوع الحوكمة من خلال العديد من النظريات والتي يتمثل أهمها في تناول حوكمة المؤسسات بشكل عام من خلال مجموعة النظريات التالية التي تبين سبب الاعتماد على الحوكمة وتزايد أهميتها في مؤسسات الأعمال بشكل عام، والتي منها (Nguyen, 2021, PP:439-466) مجموعة النظريات التالية:

- ✓ اتفقت بعض الأدبيات البحثية على ضرورة معالجة حوكمة المؤسسات من خلال ما يعرف بنظرية نطاق التشغيل the scope of operation theory والتي تركز على تنوع عمليات الإنتاج وطبيعتها ودرجة تعقدها، حيث أكدت النظرية على أن الشركات الكبيرة الأكثر تنوعاً والتي تتوسع بشكل أكثر في المناطق الجغرافية ولديها العديد من خطوط الإنتاج أو من الشركات الداخلة في عمليات الاندماج والاستحواذ تتطلب مجموعة أوسع من المهارات والكفاءات والخبرات، وبالتالي تحتاج لتفعيل الحوكمة بشكل أفضل لدعم هذه الأنشطة المتنوعة والمعقدة وتحقيق أفضل أداء إداري ممكن، بالإضافة إلى احتياج مثل هذه الشركات لمعلومات أكثر من حيث الحجم والتنوع، كما أكدت هذه النظرية على احتياج الشركات الكبيرة لحوكمة أكثر نتيجة تأثير حجم هذه الشركات الكبيرة على درجة الاستقلالية، حيث تحتاج هذه الشركات إلى مدراء خارجيين أكثر استقلالية من أجل تقليل تكاليف الوكالة والتحكم بشكل

فعال فيهم أكثر من المدراء الداخليين، ومن ثم فإن استقلالية حوكمة المؤسسات ترتبط ارتباط ايجابي بنظرية نطاق التشغيل .

(Gillan, Starks, 2011,PP:673-675)

- ✓ اعتمدت بعض الدراسات على تفسير هيكل حوكمة المؤسسات من خلال نظرية الرقابة monitoring theory وذلك من خلال تأثير البيئة على درجة الرقابة، حيث أكدت النظرية على أن مجلس المدراء يراقب بشكل أقل في ظل البيئة غير المستقرة، كما أكدت النظرية على أن الشركات ذات معدل النمو المرتفع سيكون لديها مجالس صغيرة بنسبة مرتفعة من المدراء الداخليين نظراً لأن تكاليف الرقابة تكون مرتفعة، حيث تؤكد النظرية على أن هيكل حوكمة المؤسسة سيتأثر بالمفاضلة بين المنافع الخاصة لرقابة المدراء وتكاليف هذه الرقابة، وقد أكدت النظرية على أن حوكمة المؤسسات الداخلية المرتفعة تحتاج إلى مدراء خارجيين مستقلين أكثر ومن ثم يصبح أكبر من حيث الحجم وأفضل من حيث الكفاءة، حيث تصبح تكاليف الرقابة أعلى عندما يتوافر لدى الشركة مستويات أعلى من مشكلة عدم تماثل المعلومات information asymmetry ، حيث أكدت على أن تكاليف الرقابة تعمل على تخفيض درجة استقلالية حوكمة المؤسسات الداخلية . (Coles, N.D., 2008 ,PP:344-345)
- ✓ حاولت بعض الأدبيات البحثية تفسير حوكمة المؤسسات من خلال نظرية التفاوض، عندما يتوافر لدى CEO قوة تفاوضية منخفضة فإن الشركة تحتاج لمستوى أعلى من استقلالية مجلس الإدارة، حيث أن القوة التفاوضية لدى CEO تشتق من قدرتهم المتوقعة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة والتي يمكن التعرف عليها من خلال ملكية CEO أو مدة CEO أو أداء الشركة، حيث عندما يتوافر لدى CEO الخبرات والمعارف والمهارات تصبح لديه قوة تفاوضية أعلى مع مجلس الإدارة، كما أكدت النظرية على أنه في حالة الأداء الضعيف للشركة فإنه مؤشر على الاحتياج لرقابة أكثر وبالتالي توجد احتمالية متزايدة لدى المساهمين في تعيين مدراء خارجيين أكثر من أجل تعزيز وتحسين فعالية حوكمة المؤسسة . (Boone, Field, Karpoff, 2007 ,P:78)

3/2/2 المحددات الأساسية للحوكمة:

توجد مجموعة متنوعة من المحددات الأساسية ذات المعنوية والفعالية في التأثير على الحوكمة ومدى تحققها في المؤسسات المختلفة العامة منها والخاصة، وعلى الرغم من تعدد هذه المحددات الإ أن هناك مجموعة من المحددات العالمية للحوكمة المستخدمة على نطاق واسع في معظم دول العالم (Gamarra, 2021, PP:88) والتي تتمثل في الآتي:

- المساءلة accountability
- الاستقرار السياسي وغياب العنف Political stability and violence absence
- كفاءة الحكومة Government effectiveness
- جودة البيئة التشريعية Regulatory quality
- القواعد القانونية Rule of law
- السيطرة على الفساد Control of corruption

قسمت العديد من الدراسات محددات الحوكمة إلى مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية والتي يمكن بيانها على النحو التالي: (نوفيل، 2014، ص ص :118-119)

1/3/2/2 المحددات الخارجية:

تشير المحددات الخارجية إلى الحالة العامة السائدة في الدولة والتي تؤثر على أداء المؤسسات بشكل عام والتي منها على سبيل المثال ما يلي:

- ✓ القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي والتي منها قوانين المؤسسات العامة في الدولة وممارسات المنافسة ومنع الاحتكارات وغيرها من القوانين المؤثرة في أداء هذه المؤسسات بالشكل المطلوب.
- ✓ الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسات العاملة في الدولة.
- ✓ توافر الموارد المالية والمتنوعة أمام المؤسسات.
- ✓ كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية في رقابتها للمؤسسات المختلفة.
- ✓ الاستشارات المالية والاستثمارية المتنوعة والمتعددة المتاحة أمام المؤسسات.
- ✓ محددات أخرى.

2/3/2/2 المحددات الداخلية:

يقصد بالمحددات الداخلية هى مجموعة من الأسس والقواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمهام والوظائف التي تتم داخل المؤسسة بين مجلس الإدارة والجمعية العامة والمدراء التنفيذيين والتي تؤدي في النهاية من خلال توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين المصالح الأساسية لهذه الأطراف.

الفصل الثالث

العلاقة بين الحوكمة وإدارة التمويل وخلق القيمة في هيئة التأمينات والمعاشات

العلاقة بين الحوكمة وإدارة التمويل وخلق القيمة في هيئة التأمينات والمعاشات

مقدمـــة :

تعد القيمة الأساس الذي يمكن من خلاله التعرف على مدى نجاح وتميز وتفوق المنظمات جميعها بمختلف أشكالها وأهدافها، حيث أن قدرة المنظمات على خلق القيمة يعني قدرتها على تحقيق معايير النجاح والتفوق والكفاءة والفعالية في أداء الأعمال الخاصة بها المرتبطة بمجموعة الأهداف المحددة؛ ولذلك تزايد الاهتمام عبر الزمن بمفهوم القيمة وكيفية تحقيقها داخل المنظمة، نتيجة التغيرات والتطورات التي لحقت ببيئة الأعمال الخاصة بالمنظمات.

تناولت العديد من المدارس الاقتصادية والإدارية مفهوم القيمة من خلال العديد من المداخل؛ ويرجع ذلك لتغير الفكر المتعلق بالقيمة عبر الزمن وخصائص خلق القيمة للمؤسسة.

من خلال هذا الفصل يتم دراسة مفهوم القيمة وخلق القيمة وتاثير الحوكمة على خلق القيمة فى هيئة التأمينات والمعاشات.

وذلك من خلال:

المبحث الأول : 1/3 مفهوم خلق القيمة .

المبحث الثاني : 2/3 تحليل القانون رقم 148 لسنة 2019

المبحث الثالث: 3/3 مصادر التمويل والاستثمارات بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعى

المبحث الرابع: 4/3 تأثير الحوكمة على خلق القيمة في هيئة التأمينات والمعاشات.

1/3 مفهوم خلق القيمة

مقدمة :

يتناول هذا المبحث ماهية خلق القيمة من حيث دراسة مفهوم القيمة وخلق القيمة وخصائص خلق القيمة للمؤسسة وأهمية خلق القيمة وذلك من أجل الوصول إلى تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن خلق القيمة في المنظمة.

1/1/3 مفهوم القيمة:

شهد مفهوم القيمة المزيد من الجدل الدائر بين الكثير من المفكرين في شتى التخصصات وبصفة خاصة الاقتصادية والمالية ، ويمكن بيان أهم تلك المدارس الفكرية في تحديد القيمة على النحو التالي: (عبد القادر، 2016 ، ص :90)

- **القيمة في المدرسة التجارية:** اهتمت المدرسة التجارية بشكل أساسي بالذهب والفضة لقياس ثروة الأمم، في حين أنهم كانوا يرون بأن قيمة البضاعة كانت تحدث في التداول لمجموعة المنتجات في الأسواق.
- **القيمة عند الطبيعيين:** ويعتمد مفهوم القيمة عندالطبيعيين في قياس الثروة على الناتج الصافي من القطاع الزراعي، ولذلك تمثلت القيمة فيما يتضمنه الإنتاج الزراعي من ساعات عمل، ولذلك كان هناك قصور واضح في مفهوم القيمة نتيجة إهمال تلك القيمة التي تتحقق في القطاعات الأخرى.
- **القيمة عند المدرسة الكلاسيكية:**

جاء مفهوم القيمة عند المدرسة الكلاسيكية علي النحو التالي:

- **آدم سيمث** :حدد مفهوم للقيمة من زاويتين قيمة استعمالية وقيمة تبادلية وقد تعرض ذلك المفهوم لمجموعة واسعة من الانتقادات لاختلاف قيمة الاستعمال عن قيمة المبادلة، وهو ما دفع سيمث لاعتبار أن القيمة والسعر الطبيعي (سعر السوق) هما نفس الشئ وأن هذا السعر تحدده النفقات التي تشمل الأجور والإيجارات والأرباح والفوائد.

- **ريكاردو** : أوضح أن قيمة السلعة ما هي الإ حجم العمل المبذول في إنتاجها، وبذلك فإن ريكاردو فرق بين القيمة والسعر، فالسعر يتضمن كل من الأجر المباشر في الحاضر والماضي وفائض القيمة (فائض الربح)، حيث أن قوة الطلب تؤثر في السعر فتجعله لا يساوي القيمة.
- **كارل ماركس** : بينما فرق كارل ماركس لمفهوم القيمة بين الشق الكمي والكيفي، فمن ناحية الكيف فإن السلعة تتميز بخاصية مشتركة تجعلها قابلة للتبادل بينها رغم اختلاف قيم استعمالها، ومن ناحية الكم فإن كل سلعة تمثل جزء من العمل الاجتماعي المجرد، حيث أن مقدار القيمة يتم قياسه بكمية العمل اللازم من الناحية الاجتماعية لإنتاج السلعة.

■ **المدرسة النيوكلاسيكية:**

- ألفريد مارشال: حدد قيمة السلعة من خلال تفسير الأسعار، وقد اعتبر أن المحدد الأساسي للسعر هو الطلب والذي يتحدد بالضرورة بالمنفعة الحدية، وذلك في الأجل القصير، أما في حالة الأجل المتوسط والطويل فإنه يمكن إدخال عناصر إنتاجية جديدة إلى الإنتاج وبالتالي قام مارشال بإدخال تكاليف الإنتاج كمحدد للسعر وتحقيق التوازن بين الطلب والعرض وبالتالي الأخذ بنظرية نفقات الإنتاج.

■ **مفهوم القيمة بالنسبة للعميل** : تم من خلال ذلك تحديد القيمة طبقاً للعميل (Annika & Christian, 2020, P:21)

على النحو التالي:

القيمة = المنافع المتحققة / التضحية المتحقق

حيث أن :

- **المنافع المتحققه:** هي كل ما يعود علي العملاء من منافع سواء مادية أو غير مادية تنتج من شراء المنتج وتقديرها نتيجة شراء هذا المنتج ويعد تقدير المنافع تقدير ذاتي يحدده الشخص الذي يقوم بشراء المنتج واستهلاكه.

- **التضحية:** تشمل كافة أنواع التكاليف التي يتحملها المشتري عند شرائه المنتج في سبيل الحصول على المنتج سواء سلعة أو خدمة، وعلي الشركة اخذها في الاعتبار عند وضع السعر الخاص بالمنتج.

يمكن القول بأن القيمة مفهوم أشمل وأعم من مجرد القيمة التي يدفعها الفرد في سبيل الحصول على المنتج، حيث أن القيمة التي تحققها المنشأة تتمثل بشكل أساسي في القيمة التي يحققها المساهمون من خلال القيمة التي تحققها لكافة الأطراف الأخرى من العاملين ومجلس الإدارة والمساهمين والموردين والعملاء وغيرهم من الأطراف الأخرى؛ وذلك لأن تنافسية المنشأة تتوقف على مدى قدرتها على تحقيق جميع أهداف ومصالح كل الأطراف ذات الصلة بالمنشأة ، وبالتالي تصبح القيمة مفهوم أشمل مما هو محدد في وجهة نظر العملاء الذين ينظرون في الغالب إلى القيمة على أنها السعر المدفوع في سبيل الحصول على المنتجات؛ ولذلك يركز هذا الفصل على القيمة التي تحققها المنشأة من منظور كلي بحيث يتم التعبير عن القيمة المتحققة على مستوى المنشأة ككل، وبالتالي القدرة على تقييم أداء المنشأة ، وهو ما يتماشى مع موضوع الدراسة الذي يتمثل في بيان خلق القيمة في هيئة التأمينات والمعاشات من خلال التركيز على دور الحوكمة في هذه القيمة المتحققة على مستوى الهيئة ككل.

2/1/3 مفهوم خلق القيمة:

لا شك في أن مفهوم خلق القيمة من المفاهيم التي لاقت كثيراً من الاهتمام من خلال العديد من الدراسات والتي حاولت كل منها أن تقدم مفهوماً دقيقاً لعملية خلق القيمة من أكثر من جانب، ومن هذه التعريفات ما يلي: (يوسف ، 2018، ص:21-23)

- يعرف خلق القيمة على أنه كافة المجهودات والأنشطة التي تقوم بها الشركة من أجل الحصول على المعرفة الجديدة وتحويلها إلى مجموعة من الابتكارات ذات القيكة التجارية والتي من أمثلتها مجهودات وأنشطة التدريب والمعرفة والتعليم.
- يشير مفهوم خلق القيمة إلى تلك الأنشطة التي تتعلق ببناء الهياكل التنظيمية وبناء وتطوير وتنمية العلاقات طويلة الأجل مع العملاء وإقامة العلاقات التنظيمية والإنسانية مع العاملين وإجارة القيم والثقافة.

- يعرف مفهوم خلق القيمة على أنه القيمة المرتبطة بمجموعة من القرارات الاستراتيجية والتشغيلية التي تتخذها إدارة الشركة.
- يشير خلق القيمة إلى الوسيلة التي يمكن من خلالها تحسين الكفاءة من خلال التحكم في التكاليف وتحسين الكفاءة والفعالية من خلال إرضاء العملاء.
- خلق القيمة هو اختيار وتوفيق الأنشطة المتعددة والمتنوعة بالأسلوب الذي يمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال الاعتماد على الموارد الغير المادية.
- خلق القيمة هو مدى قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تنتج من القدرات والكفاءات والمعارف التي لا يستطيع المنافسون القيام بتقليدها أو تعديلها مثل الأنشطة الفكرية.
- يعتمد خلق القيمة بشكل جوهري على الابتكارات، والتي تعرف بأنها تلك الأفكار الجديدة التي تحولت لنتائج ملموسة أو غير ملموسة في شكل منتجات أو خدمات أو أنظمة بشرط أن يكون هذا الناتج غير مسبوق قبل ذلك.
- تشير عملية خلق القيمة إلى تلك العملية التي تتعلق بالحكم الصادر من السوق والعملاء وأصحاب المصالح والمجتمع ككل حول ما تقدمه الشركة كاستجابة لتلبية الاحتياجات والرغبات المتعددة والمتنوعة، وبالتالي توجه الشركة كافة المجهودات والأنشطة الخاصة بها من أجل اتخاذ القرارات التي تحقق ذلك.

خلاصة القول من خلال المفاهيم السابقة المتعددة لخلق القيمة على أنها العملية التي يتم من خلالها القيام بكل الأنشطة والمهام المختلفة على مستوى المؤسسة ككل بطريقة أكثر فعالية وكفاءة في الأداء وبالتالي تحقيق أدنى مستويات ممكنة في التكلفة وأفضل أداء ممكن للعمليات المختلفة وأيضاً تحقيق أبعاد السرعة في الأداء الخاص بهذه العمليات المختلفة والمرونة والتكيف مع التغيرات والتطورات المختلفة بما يمكن في النهاية من تحقيق أهداف جميع الأطراف في المنظمة من إدارة وعاملين وعملاء ومساهمين وموردين وحكومة وأفراد المجتمع وبالتالي الوصول إلى شمولية خلق القيمة.

3/1/3 عمليات خلق القيمة:

إن تحديد مفهوم للقيمة يعني أن هناك مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها الحصول على القيمة، حيث أنه يوجد فرق بين خلق القيمة value creation والحصول على القيمة value capture ، وبالتالي تنقسم العمليات الخاصة بالقيمة إلى الأربعة عمليات التالية: (Henry, Christopher, Thomas, 2018 , P:4)

جدول رقم (3)

العمليات الخاصة بخلق بالقيمة

خلق القيمة	تحقيق القيمة	توفير القيمة
الحصول على القيمة	مشاركة القيمة	التفاوض حول القيمة
	القيمة الاستعمالية	القيمة الاستبدالية

المصدر : من إعداد الباحث.

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- ✓ تنقسم عملية خلق القيمة إلى عمليتين أساسيتين وهما تحقيق القيمة من خلال مجموعة الأنشطة والمهام المختلفة والمتنوعة التي توجد في المؤسسة والتي من خلالها تتحقق القيمة المحددة في المؤسسة ككل، والتي يشترط فيها أن تتحقق وفقاً لأبعاد الكفاءة مثل التكلفة المنخفضة والسرعة المرتفعة والأداء الأفضل، وبعدها تتحقق العملية الثانية المتمثلة في توفير القيمة للجميع من أجل توزيعها على الأطراف المختلفة.
- ✓ تتمثل العملية الثانية في الحصول على القيمة والتي تتم من خلال المشاركة الفعالة للقيمة المتحققة بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة من خلال عمليات التفاوض العادلة للقيمة المتحققة.

4/1/3 خصائص خلق القيمة للهيئة :

1/4/1/3 أهمية خلق القيمة للأطراف الآخذة:

شهد خلق القيمة قصوراً واضحاً في الماضي، حيث أن مفهوم خلق القيمة كان يقتصر فقط على المساهمين، وبالتالي أصبح الهدف الأساسي الأول للمؤسسة هو قدرتها على تعظيم ثروة المساهمين، ولكن

المنطق المقبول أن هدف تعظيم ثروة المساهمين يرتبط بالعديد من الأطراف وليس المساهمين فقط وهم من يطلق عليهم الأطراف الآخذة وهم كل الأطراف ذات الصلة بأعمال وأهداف المؤسسة سواء من حيث التأثير فيها أو التأثر بها وتتمثل الأطراف الآخذة في خمسة أطراف أساسية وهي على النحو التالي : (عبابسة ، 2008 ،ص :108-109)

- **العاملون:** يعتبر العاملون في المؤسسة الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق كل أهدافها والتي منها هدف خلق القيمة، ويتحقق ذلك من خلال تمكن المؤسسة من بناء أجيال من المهارات والقدرات والخبرات والكفاءات التي تستطيع من خلالها تكوين رأس مال بشري حقيقي يمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة ككل والتي تفيد في خلق وتعظيم القيمة لكافة الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة؛ ولهذا أصبح من الضروري خلق القيمة للعاملين من أجل الوصول إلى تنافسية أفضل للمؤسسة ككل.

- **المساهمون:** إن خلق القيمة للمساهمين هو الضامن الحقيقي لبقاء واستمرارية المؤسسة في عالم الأعمال، حيث لابد أن يتوافر الدافع والحافز لدى المساهمين باعتبارهم مصدر التمويل للمؤسسة في القيام بأنشطتها وتوسعاتها الاستثمارية والاستجابة السريعة لتغيرات مطالب وأذواق العملاء فور حدوثها وهو ما لا يمكن تحقيقه بدون أن يكون هناك خلق وتعظيم لقيمة المساهمين؛ حتى تستمر عمليات التمويل والاستثمار والتحديث المستمرة لأعمال وأنشطة المؤسسة ككل.

- **العملاء:** يعتبر خلق القيمة للعملاء الشرط الأساسي والضروري لنجاح المنظمة ككل، حيث أن عدم قدرة المؤسسة على خلق وتعظيم القيمة للعملاء وفي ظل المنافسة المتزايدة والمتواصلة سينتهي الأمر بالمنظمة في النهاية إلى الفشل والخروج من الأسواق؛ وتحقق خلق القيمة للعملاء من خلال تمكن المؤسسة من تقديم أفضل الخدمات الممكنة لعملائها بأعلى مستويات الجودة الممكنة ومستويات الأسعار التنافسية الأفضل من غيرها من المؤسسات المنافسة.

- **الموردون:** إن قدرة المؤسسة على الوفاء بمعايير الجودة والسرعة والمرونة في التعامل مع عملائها تتوقف بالضرورة على مدى توافر قاعدة متنوعة وجوهرية من الموردين الذين تتوافر لديهم ما تحتاجه المؤسسة من موارد في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وبالطريقة المناسبة، ولذلك يتوجب على

المؤسسة أن تحقق وتخلق القيمة للموردين بما يمكنهم من الاستمرارية في تقديم أفضل الموارد بأفضل الشروط للمؤسسة.

- **الدائنون:** يمثل الدائنون بجانب المساهمين عنصراً فعالاً في تقديم التمويل اللازم والكافي للمؤسسة في تمويل أنشطتها المختلفة وتوسعاتها الاستثمارية المتعددة، حيث أن قدرة المؤسسة في الحفاظ على تنافسيتها باستمرار يتطلب القدرة المتزايدة في الحصول على ما تحتاجه من موارد مالية تمكنها من النمو والتطور والتوسع عبر الزمن بالشكل الذي يعمل على زيادة تنافسية المؤسسة عبر الزمن.

2/4/1/3 أهمية خلق القيمة في تحقيق أهداف المنظمة:

يساهم خلق القيمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال المساهمة الفعالة في تحقيق الآتي: (Henrik & Nielsen, 2019,PP:67-69)

- ✓ تساهم خلق القيمة مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق مستويات رضا أعلى للمساهمين في المنظمة من خلال الحصول على قيمة أعلى على استثماراتهم في المنظمة، حيث أن خلق القيمة يساهم مساهمة جوهرية في تحسن قيمة السهم الخاص بالمنظمة وبالتالي تحقيق الهدف الأساسي للمساهمين في تعظيم ثروة المساهمين.
- ✓ إن تحقيق خلق القيمة في المنظمة يعني نجاح المنظمة في تحسين أداء كافة العمليات الخاصة بها واللازمة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، حيث أن خلق القيمة يتأتى من خلال التطوير والتحديث المستمر في المنظمة وتحقيق الكفاءة والفعالية في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل الوصول لأهدافها.
- ✓ إن خلق القيمة للمنظمة يعني تمكن المنظمة من تحقيق مستويات أعلى وأفضل من التنافسية في أداء الأعمال والأنشطة المختلفة بها، وبالتالي استمرارية نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
- ✓ تساعد عملية خلق القيمة في تحقيق معدلات نمو مستهدفة أفضل في المنظمات، حيث أن تحقق القيمة يعني نمو جوهري في أداء الأعمال المختلفة التي تقوم بها المنظمة.

2/4/1/3 أهمية خلق القيمة في تحقيق معايير الكفاءة:

إن لخلق القيمة أهمية جوهرية في الوصول إلى معايير الكفاءة الخاصة بالمنظمات، حيث أنها النتيجة الجوهرية لتحقق هذه المعايير داخل المنظمة والتي يمكن بيانها في الشكل التالي:

شكل رقم (2) يوضح معايير الكفاءة الخاصة بالمنظمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على HENRIK & NIELSEN ,2019,P67

يتضح من الشكل السابق أن خلق القيمة يساهم في تحقيق معايير الكفاءة من خلال الآتي:

- ✓ إن قدرة المنظمة على خلق القيمة يعني قدرتها على تحقيق الكفاءة في التكلفة والتي تعني الوصول إلى أقل المستويات الممكنة في التكلفة وبالتالي توافر الميزة التنافسية السعرية للمنظمة من خلال تحقيقها أدنى المستويات الممكنة في التكلفة، حيث أنها تزيد من ربحية المنظمة من جانب، وحصول على العملاء على أسعار تنافسية من جانب آخر.

- ✓ تساهم خلق القيمة في المنظمة في تحقيق الكفاءة من خلال تحسين مستويات الإنتاجية الخاصة بالموارد المتوافرة لدى المنظمة من عمل ورأس مال ومنظمين وغيرها من الموارد الأخرى بما يحقق في النهاية أداء أفضل نتيجة زيادة مستويات الإنتاجية الخاصة بهذه الموارد؛ وذلك

  لأن الإنتاجية المرتفعة تعني المزيد من القدرة على تحقيق نمو جوهري في كافة مؤشرات الأداء الخاصة بالمنظمة من مبيعات وإيرادات وأرباح.

- ✓ تساهم خلق القيمة في المزيد من قدرة المنظمة على تحقيق سرعة أعلى في أداء كافة العمليات والأنشطة المختلفة لأن خلق القيمة مرتبط بدرجة كبيرة بمدى توافر القدرة لدى المنظمة في الوفاء بمتطلبات عملائها في أسرع وقت ممكن دون الدخول في التأخير والتعطيل الذي يؤثر على مستويات إرضا العملاء عن أداء المنظمة.
- ✓ تعمل خلق القيمة على تحسين مقدرة المنظمة في تحقيق مرونة أفضل في الاستجابة لأي تغيرات أو تطورات تحدث في بيئة الأعمال، وبالتالي مستويات أفضل في تحقيق النتائج والوصول للأهداف المتعددة والمتنوعة، والتي يترتب عليها العديد من الفرص والمعوقات، ومن ثم فإن قدرة المنظمة في الاستجابة لهذه التغيرات بشكل أفضل يعني قدرتها على تحقيق نتائج أفضل.

2/3: تحليل قانون 148 لسنة 2019

مقدمة :

يتناول هذا المبحث مقارنة تحليلية بين القانون 79 لسنة 1975 والقانون 148 لسنة 2019 والفئات الخاضعة للقانون الجديد ، والمخاطر التي يغطيها .

1/2/3 مقارنة تحليلية بين القانون 79 لسنة 1975 والقانون 148 لسنة 2019

يُعد نظام التأمينات الاجتماعية أحد الركائز الأساسية لتحقيق الحماية الاجتماعية للعاملين، وقد مرّ هذا النظام في مصر بتطورات تشريعية هامة، أبرزها صدور القانون رقم 79 لسنة1975 ، الذي شكّل الإطار التشريعي الحاكم لمنظومة التأمينات الاجتماعية لعقود طويلة، قبل أن يتم استبداله بالكامل بالقانون رقم 148 لسنة 2019 بشأن التأمينات الاجتماعية والمعاشات، والذي دخل حيز التنفيذ بهدف تطوير النظام التأميني بما يحقق الاستدامة المالية والعدالة الاجتماعية.

تأتي هذه المقارنة التحليلية لتُبرز أوجه التشابه والاختلاف بين القانونين، من حيث نطاق التطبيق، الحقوق التأمينية، التمويل، الإدارة، والاستحقاقات المختلفة، بالإضافة إلى ما استحدثه القانون الجديد من آليات مثل الفصل بين النظام التأميني والخزانة العامة، وتعديل أسلوب احتساب المعاشات، وغيرها من التعديلات الجوهرية.

جدول رقم (4) مقارنه تحليلية بين القانون ١٤٨ لسنة ٢٠١٩ وقانون ٧٩ لسنة 1975

اهم اوجه المقارنة بين قانون ٧٩ لسنه ١٩٧٥ (العاملين لدى الغير)

وقانون ١٤٨ لسنه ٢٠١٩ (قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات)

م	وجه المقارنة	قانون ٧٩ لسنة ١٩٧٥	قانون ١٤٨ لسنة ٢١٩
1	تاريخ العمل به	اعتباراً من 1975/9/1	اعتباراً من 1 / ١ / ٢٠٢٠ فيما عدا بعض المواد وهي ماده ١١١ ، مادة ١١٢ ومادة ١١٣ ومادة ١١٤ فيعمل بها في 2019/8/20
2	مدى الزامية الخضوع	إجباري	اجباري ماعدا العاملين المصريين بالخارج ولرئيس مجلس الادارة بناءاًعلى عرض رئيس الهيئة اصدار قرار بإلزامية التأمين لهذه الفئة بالدول التي لا يتم التأمين فيها على العمالة المصرية .
3	التغطية التأمينية	كل من يعمل لحساب الغير سواء كان هذا الغير حكومة أو قطاع عام أو قطاع خاص .	يسرى على العاملون لدى الغير – اصحاب الاعمال ومن في حكمهم – العاملين المصريين فى الخارج – العمالة غير المنتظمة .
4	سن الخضوع	١٨ سنة (للخاضعين لقانون العمل) ، ولا يزيد عن ٦٠ سنه باستثناء:- 1) من تمد خدمته من السلطة المختصة من العاملين بالحكومة 2) من يشغل منصب وزير أو نائب وزير	١٨ سنه)العاملون لدى الغير للخاضعين لقانون العمل) وألغت الاستثناءات . ٢١ سنة ولا تزيد عن ٦٥ سنة لأصحاب الاعمال . ١٨ سنه ولا تزيد عن ٦٠ سنه للعالمين المصريين في الخارج

		3) استمرار المؤمن عليه فى العمل لاستكمال المدة الموجبة استحقاق المعاش . 4) خريجي الازهر ومن في حكمهم طبقاً للقانون ٥٠ لسنة ١٩٦٣ .	١٨ سنة ولا تزيد عن ٦٥ سنه للعمالة غير المنتظمة مع الاخذ فى الاعتبار اذا ما استمر المؤمن عليه أو صاحب المعاش من فئة العاملين لدى الغير في الخدمة يخضع لتأمين إصابة العمل وتأمين المرض .
5	اجر الاشتراك	اساسي ومتغير	- العاملون لدى الغير (الاجر الشامل ويشمل ١٦ عنصر) - اصحاب الاعمال والعاملون بالخارج (اجر الاشتراك الذي يختاره المؤمن عليه للاشتراك عنه بما لا يقل عن الحد الادنى لأجر الاشتراك ولا يزيد على الحدا لأقصى للاشتراك) . - العمالة غير المنتظمة (الحد الادنى لأجر الاشتراك شهرياً) .
6	المسئول عن اداء الاشتراك	يلتزم صاحب العمل بحصته ويستقطع من المؤمن عليه حصته والسداد	– العاملون لدى الغير .. يلتزم صاحب العمل بحصته ويستقطع من المؤمن عليه حصته والسداد . – اصحاب الاعمال ومن في حكمهم (المؤمن عليه) . – العاملون المصريون فى الخارج (المؤمن عليه) –العمالة غير المنتظمة (المؤمن عليه) حصته

			– الخزانة العامة : حصتها وتسدد ضـــمن القســـط الســـنوي بقيمه 160.5 مليار جنيه
7	تـأمين الشـــيخوخـة والعجز والوفاة	يخضـع : والنسـب كالاتي 15% من أجر المؤمن عليه (حصـــه صـــاحب العمل) ١٠٪ من أجر المؤمن عليه (حصه المؤمن عليه) من اجر المؤمن عليه (تلتزم بها الخزانة العامة) الاعمال الصعبة 27% صاحب العمل والخطرة 31 % صاحب العمل	يخضـع :- بالنسـبة للعاملين لدى الغير -12% حصه صاحب العمل - 9%حصـــه المؤمن عليه من اجور المؤمن عليه بالنسبة لأصحاب الاعمال ومن في حكمهم والعاملين المصـــريين فى الخارج 21% من اجر الاشـتراك الشـهري الذى يختاره المؤمن عليه من الجـدول المـرفق لـلائحـة التنفيذية للقانون العمالة غير المنتظمة.. 9% حصـــه المؤمن عليه من الحد الادنى لأجر الاشـتراك شـهرياً . 12% مســـاهمة الخزانة العامة من الحد الادنى لأجر الاشـــترك شهرياً وتزداد نسبة الاشتراكات كل ســـبع ســـنوات اعتباراً من تاريخ العمل بهذا القانون بنســـبه 1% وتقسم مناصفة بين صاحب العمل والمؤمن عليـه على الا تتجـاوز اجمالي نسبه الاشتراكات 26% .

			بالنسبة للأعمال الصعبة والخطرة :- يتحدد بناءاً على قرار من رئيس مجلس الوزراء بناءاً على عرض رئيس الهيئة على ان يتضمن (سن الشيخوخة – رفع نسب حساب المعاش – نسب الاشتراكات) .
8	تأمين اصابة العمل	يخضع وتختلف النسب من قطاع لآخر.: -حكومي 1% صاحب العمل - قطاع عام 2% صاحب العمل - قطاع خاص 3% صاحب العمل ويغطى هذا التأمين-: 1) العلاج والرعاية الطبية ٢) تعويض الاجر 3)مصاريف الانتقال (تعويض الدفعة الواحدة (معاش اصابى)	فئه العاملون لدى الغير العاملين بالحكومة والقطاع العام :- ١,٢٥ % يتحملها صاحب العمل القطاع الخاص 1.5% فئه اصحاب الاعمال ومن في حكمهم وفئة العاملين بالخارج وفئه العمالة غير المنتظمة لا تخضع لهذا التأمين . يعفى هذا التأمين:. 1) العلاج والرعاية الطبية ٢) تعويض الاجر 3) مصاريف الانتقال (تعويض الدفعة الواحدة) (معاش اصابي)
9	تأمين المرض	خاضع فى حاله خضوع الجهة والنسب كالاتي :- 1% مؤمن عليه 3% صاحب عمل 4% صاحب عمل (قطاع خاص)	- العاملون لدى الغير:- (الحكومة والقطاع العام) ٣ % حصة صاحب العمل ١ % حصة المؤمن عليه (قطاع خاص) ٣,٢٥ % حصة صاحب العمل

			١ % حصة المؤمن عليه ويوقف سريان احكام هذا التأمين خلال المدد الأتية :-. 1 - مدة عمل المؤمن عليه لدى جهة لا تخضع لهذا التأمين . ٢- مدة التجنيد الإلزامي والاستبقاء والاستدعاء للقوات المسلحة . ٣ - مدد الاجازات الخاصة والاعارات والاجازات الدراسية والبعثات العلمية التي يقضيها المؤمن عليه خارج البلاد. - اصحاب الاعمال ومن في حكمهم العمالة غير المنتظمة. 4% من فئة اجر الاشتراك الشهري للمؤمن عليه . باستثناء العاملين بالحكومة والقطاع العام لابد من توافر مدة اشتراك ٣ اشهر متصلة أو ٦ اشهر متقطعة على أن يكون الشهرين الاخيرين متصلين
10	تأمين البطالة	يخضع فى القطاع العام والخاص نسه 2% حصه صاحب العمل.	العاملون لدى الغير يخضع في القطاع العام والخاص ويستثنى من ذلك العاملون الذين يستخدمون في اعمال عرضيه أو مؤقته وعلى الاخص عمال المقاولات وعمال التراحيل والعمال

			الموسمين وعمال الشحن والتفريغ وعمال النقل البرى و عمال الزراعة وعمال الصيد بنسبه 1% حصه صاحب العمل فقط .
11	نظام المكافاة	بداية من 1984/4/1 مشترك بنسبه 2% صاحب عمل و ٣ % مؤمن عليه ويستحق مكافأة قدرها شهر عن كل سنه - الحد الادنى لها 10 شهور فى حالة العجز الكامل والوفاة .. -هناك بعض الجهات الحكومية مثل العاملين بالتربية والتعليم وجامعة القاهرة وغيرها حصلت على موافقه بزيادة نسبه اشتراك المؤمن عليه الى 8% بدلا من ٣ % .	<u>العاملون لدى الغير :-</u> 1% حصة المؤمن عليه 1% حصة صاحب العمل ويصرف للمؤمن عليه الخاضع لنظام المكافأة الرصيد المتوافر فى حسابه الشخصي عند تحقق واقعة استحقاق الحقوق التأمينية . - لا يوجد حد ادني للمكافأة - اوقف القرارات والاتفاقيات التي ابرمت بشأن زيادة نسبه الاشتراكات (مادة (١٥٨) .
12	ميعاد أداء الاشتراك	يلتزم صاحب العمل بأدائه فى اول الشهر التالي لشهر الاستحقاق بالنسبة للأجر الاساسي وأول الشهر التالي لشهر الصرف بالنسبة للأجر المتغير .	أول الشهر التالي لشهر الاستحقاق
13	المبالغ الإضافية عن التأخير	يحسب مبلغ إضافي سنوى عن مدة التأخير من تاريخ وجوب الاداء حتى نهاية شهر السداد ويحسب المبلغ الاضافي بذسبه تساوى سعر الخصم المعلن من البنك المركزي المصري فى الشهر الذي يتعين سداد المبالغ فيه مضافاً اليه ٢% .	يحسب مبلغ اضافى شهرى عن مدة التأخير من تاريخ وجوب الاداء حتى نهاية شهر السداد ويحسب المبلغ الاضافي بنسبة تساوى متوسط اصدارات الخزانة من الاذون والسندات فى الشهر

			السابق للشهر الذى يتعين سداد المبالغ مضافاً إليه ٢% .
14	العملة التي يؤدى بها الاشتراك	العملة المحلية	العملة المحلية
15	معامل حساب المعاش	المدة العادية ١/45 السابقة 1/ ٧٥ الاعمال الصعبة ١ / ٤٠ الاعمال الخطرة ١/36 بحد اقصى 80% من اجر التسوية وبالنسبة للمعاش المبكر تكون طبقاً لمعامل السن من الجدول 9 المرفق بالقانون ولكن تم تعديل تسويه المعاش المبكر بإعادة حساب المعاش الاساسي والمتغير لصاحب المعاش بواقع جزء واحد من خمسه وأربعين جزء (١/٤٥) من اجرى التسوية (اساس – متغير) وذلك طبقاً لتنفيذ حكم المحكمة الدستورية العليا الصادر في الدعوى رقم ٨٨ ١ السنه ٣٥ ق دستوريه بتاريخ 2023/7/8	يحسب بواقع جزء واحد من المعامل المناظر لسن المؤمن عليه المحدد بالجدول رقم (5)المرافق لهذا القانون عن كل سنه بحد أقصى 80% من اجر أو دخل التسوية.
16	سن التقاعد	٦٠ سنه (يشترط صدور قرار بإنهاء الخدمة) .	-العاملون لدى الغير والعاملون بالخارج (٦٠ سنه) . - اصحاب الاعمال والعمالة غير المنتظمة (٦٥ سنه) يصدر رئيس مجلس الوزراء بناءاً على عرض الوزير المختصر بالتأمينات قرار بتوحيد سن الشيخوخة

			تدريجيا ليكون ٦٥ سنه اعتبارا فى 2040/7/1 (لا يشترط انهاء الخدمة أو النشاط اوترك العمل) .
17	المدة المؤهلة لاستحقاق المعاش عند سن التقاعد	١٠ سنوات ولا يشترط ان تكون فعلية	10 سنوات فعليه وتكون المدة ١٨٠ شهراً فعليه بعد خمس سنوات من تاريخ العمل بهذا القانون .
18	المدة المؤهلة لاستحقاق المعاش في حالتي العجز الكامل والوفاه المدنهى للخدمة أو خلال سنه من انتهاء الخدمة أو العمل أو النشاط	القطاع الحكومي والعام لا يشترط مده القطاع الخاص ٣ شهور متصلة أو ٦ شهور منفصلة .	- العاملون لدى الغير القطاع الحكومي والعام لا يشترط مده القطاع الخاص 3 شهور متصلة او 6شهور منفصلة . - اصحاب الاعمال ومن في حكمهم والعاملين المصريين بالخارج والعمالة غير المنتظمة. لا بد من توافر ٣ شهور متصلة أو 6 شهور منفصلة ويوجد عليها استثناءات وهما ٣ استثناءات على هذا الشرط :- (1) المؤمن عليهم بالقطاع الخاص الخاضعون لقانون العمل الخاضعين للوائح توظف صادرة بناء على قانون ، او من تحددت اجورهم وترقياتهم وعلاواتهم بمقتضى اتفاقيه جماعيه ابرمت

			وفقاً لقانون العمل ووافق عليها رئيس الهيئة. (2) انتقال العامين في القطاع الحكومي أو العام إلى القطاع الخاص (٣) ثبوت العجز أو وقوع وفاة نتيجة اصابة العمل .
19	المدة المؤهلة لاستحقاق المعاش في حالتي العجز الكامل والوفاة بعد سنه من انتهاء الخدمة أو العمل أو النشاط	لا بد من توافر 10 سنوات.	١٠ سنوات فعلية وتكون المدة ١٨٠ شهراً فعلية بعد خمس سنوات من تاريخ العمل بهذا القانون .
20	المدة المؤهلة لاستحقاق المعاش في حالة العجز الجزئي المنهى للخدمة	القطاع الحكومي والعام لا يشترط مده القطاع الخاص لا بد من توافر ٣ شهور متصلة او ٦ شهور متقطعة ولكن لابد من العرض على اللجنة الخماسية .	- العاملون لدى الغير القطاع الحكومي والعام لا يشترط مدة . - القطاع الخاص لابد من توافر ٣ شهور متصلة أو ٦ شهور متقطعة ولكن لابد من العرض على اللجنة الخماسية - فئة اصحاب الاعمال ومن حكمهم والعاملين بالخارج والعمالة غير المنتظمة لا يستحق معاش .
21	المدة المؤهلة لاستحقاق المعاش غير بلوغ الشيخوخة أو العجز	لا بد من توافر الشروط الاتيه :- 1 - تقديم طلب صرف المعاش ،	لا بد من توافر الشروط الاتيه :- 1- تقديم طلب صرف المعاش . ٢- توافر مدة اشتراك في تأمين الشيخوخة والعجر والوفاة تعطى

	لغير بلوغ سن أو الوفاة (المعاش المبكر)	2- توافر مدة اشـــتراك فى التامين مقدراها ٢٠ ســـنه فعليه كامله على الأقل ٣- الا يكون خـاضـــعـاً لتـأمين الشـــيخوخة والعجز والوفاة فى تاريخ تقديم طلب الصرف .	الحق في معاش لا يقل عن ٥٠ % من اجر أو دخل التســـوية الأخير وبما لا يقل عن 65% . ٣- توافر مدة اشـــتراك فعليه كامله لا تقل عن ٢٤٠ شـــهراً وتزداد الى ٣٠٠ شـــهراً فى 2025/١/١. 4- الا يكون خـاضـــعـاً لتـامين الشـــيخوخـة والعجز والوفـاة فى تاريخ تقديم طلب الصرف .
22	تســـويه المعاش فى حـالات العجز الكلى المهني للخـدمـة أو خلال ســـنه او الجزئى المهنى للخـدمـة أو الوفاة المنهية للخدمة أو خلال سنه	تضـاف مده افتراضـية لمدة الاشـتراك قدرها ٣ سـنوات بشـرط الا تزيد على المدة الباقية لبلوغ المؤمن عليه السن القـانوني يرفع الى ٥٠٪ من الاجر الذى سوى على اسـاس المعاش يزاد المعاش بما يساوى نصف الفرق بينه وبين الحد الأقصى .	اذا قل إجمالي المعاش المسـتحق عن ٦٥ ٪ من اجر التســـوية الاكبر (بين اجر التســـوية عن المدة الســـابقة قبل العمل بهذا القانون واجر التســـوية عن مدة العمل بهذا القانون رفع الى هذا المقدار .
23	الرعـايـة الاجتمـاعيـة لأصحاب المعاشات	تتحملها الخزانة دون المؤمن عليه أو صـــاحب العمل ويتمتع المؤمن عليه بالمزايا .	تسـرى على اصـحاب المعاشـات الذين يصـــدر بتحديدهم قرار من رئيس الهيئـة بعد موافقـة مجلس الإدارة .
24	تعويض الدفعة الواحدة	يســـتحق فى حالة عدم توافر المدة الموجبة لاستحقاق المعاش ويصرف إذا توافر احدى حالاته .	يسـتحق في حالة عدم توافر المدة الموجبـة لاســـتحقـاق المعـاش ويصرف إذا تم توافر احدى حالاته مع ملاحظه انه ألغى مدة السـجن عشـر سـنوات فاكثر ، وألغى سـن الستين واستبدلها بسن الشيخوخة

			وألغى حالات المؤمن عليها إذا ما تزوجت أو طلقت أو ترملت أو تبلغ سن ال 51 سن فأكثر فضلاً عن انه استبدل نسبه ٦% الزيادة على مبلغ التعويض فى حالات العجز الكامل أو الوفاة أو سن الشيخوخة الى نسبه تساوى خلال المدة فى نهاية الاشتراك وحتى نهاية الشهر السابق علي تاريخ تحقق واقع استحقاق الصرف من مبلغ التعويض
25	معامل حساب تعويض الدفعة الواحدة	%15	%15
26	النسبة المضافة بقيمة التعويض في حالة الشيخوخة والعجز الكامل والوفاة.	٦ % من مبلغ التعويض عن عدد السنوات الكاملة من تاريخ انتهاء الخدمة حتى تاريخ استحقاق الصرف.	نسبه تساوى متوسط سعر اذون الخزانة خلال المدة من نهاية الاشتراك وحتى نهاية الشهر السابق على تاريخ تحقق واقعة استحقاق الصرف من مبلغ التعويض .
27	معامل حساب تعويض المدة الزائدة	%15	لا يوجد تعويض المدة الزائدة .
28	شراء المدة	بعد سن ١٨ سنة	العاملين لدى الغير بعد سن ١٨ سنه اصحاب الاعمال ومن فى حكمهم والعاملون المصريون في الخارج بعد سن ٢٠ سنه .
29	الأجر الذي يشترى عليه	الاجر الأساس أو المتغير أو المكافأة في تاريخ تقديم الطلب .	– الاجر الشامل (للعاملين لدى الغير من تاريخ تقديم الطلب) .

			- دخل الاشتراك (لفئات اصحاب الاعمال ومن في حكمهم والعاملين بالخارج في تاريخ تقديم الطلب).
30	توقيت الشراء	اثناء الخدمة او بعد انتهاءها شريطة بلوغ سن الستين .	اثناء الخدمة فقط
31	المستحقون فى المعاش	الارملة أو الارمل -المطلقة - الابن - الابنة - الوالد - الوالدة - الأخ -الأخت • تم رفع والغاء فئه المطلقة من المستحقين بالمعاش اعتبار من 2015/7/1	الارملة أو الارمل -الابن - الأبنة - الوالد - الوالدة - الاخ - الأخت.
32	التعويض الاضافي	يستحق فى حالات :- 1 - العجز أو الوفاة المنهي للخدمة متي أدى ذلك إلى استحقاق معاش . 2- وفاة صاحب المعاش مع عدم وجود مستحقين بالمعاش . ٢ - ثبوت العجز الكامل او وقوع الوفاة نتيجة اصابة عمل بعد انتهاء الخدمة .	يستحق فى حالات :- -1- العجز والوفاة المنهى للخدمة متي ادى ذلك إلى استحقاق معاش 2- ثبوت العجز الكامل أو وقوع الوفاة نتيجة اصابه عمل بعد انتهاء الخدمة .
33	مستحقين التعويض الإضافي	من حدده المؤمن عليه أو صاحب المعاش قبل وفاته وفى حالة عدم التحديد يؤدي إلى الورثة الشرعيين .	لمستحقين المعاش وإذا لم يوجد سوى مستحق واحد أديت اليه بالكامل فإذا لم يوجد أي مستحق تصرف للورثة الشرعيين .
34	معامل حساب التعويض الإضافي	%12	%12

35	نفقات الجنازة	تصـــرف بواقع معاش شـــهرين بحد أدنى مقداره مائتا جينه (٢٠٠) جنيه تصـــرف للأرملة او الارمل فاذا لم يوجد صرفت لأرشد الابناء أو الى أى شخص يثبت قيامه بصرف نفقات الجنازة .	تصرف بواقع ثلاثة اشهر تصرف للأرملة أو الارمل فإذا لم يوجد صـــرفت لأرشـــد الابناء او أى شخص يثبت قيامه بصرف نفقات الجنازة .
36	منحة الوفاة	تســـتحق منحة عن شـــهر الوفاة والشـــهرين التاليين وتقدر بالأجر أو المعاش المستحق عن شهر الوفاة وتلتزم بها الجهة التي كانت تصـــرف الأجر أو المعاش بحســـب الاحوال وتستحق وفقاً للترتيب الآتي :- 1 - لمن حدده المؤمن عليه أو صاحب المعاش على نموذج الاستمارة رقم ١٠٥ مكرر . ٢- الارملة أو الارمل . ٣- الابناء الذين يتوافر شـــروط الاستحقاق . والبنات غير المتزوجات حتى ولو كانت مســـتحقة معاش آخر او دخل عمل أكبر من المعاش ويراعى فى حالة وجود اولاد تتوافر فيهم هذه الشـــروط من غير هذه الارملة أو الارمل تقســـم المبالغ الســـالف ذكرها بحسب عدد الأزواج . ٤ - الوالدين	تســـتحق منحة عن شـــهر الوفاة والشـــهرين التالي وتقدر بالأجر أو المعاش المستحق عن شهر الوفاة وتلتزم بهـا الجهـة التى كـانـت تصـرف الاجر او المعاش بحسـب الأحوال وتســـتحق لمســـتحقى المعاش فإذا لم يوجد ســـوى مســـتحق واحد اديت إليه بالكامل .

		هـ – الاخوة والاخوات اذا توافرت فيهم شـروط اسـتحقاق المعاش (شـروط الاعالة) وفى حالة عدم اسـتحقاق الاخوة والاخوات للمعاش لا يستحقون هذه المنحة .	
37	اعانة العجز	تستحق لصاحب معاش العجز الكامل والولد العاجز عن الكسب سواء كان ابناً أو بنتا متى بلغ سن اربعة عشر سنه ميلاديه كاملة اعانه بنسبة ٢٠ % شـهرياً من قيمه ما يسـتحقه من معـاش بنـاءاً على قرار من هيئـه التـامين الصـحى انـه يحتـاج الى المعاونه الدائمة من شـخص آخر للقيام بأعباء حياته اليومية وتقطع اعانه العجز في الحالات الآتية :- 1 – التحاق صاحب الشأن بأي عمل أو مزاولة مهنه . ٢– زوال الحاجه الى المعاونة الدائمة من شـخص آخر بناءا على اخطار من الهيئة العامة للتامين . ٣– عدم تقدم صاحب الشأن لإعادة توقيع الكشـف الطبي في التـاريخ لإعادة الفحص . ٤ – الوفاة .	تسـتحق لصـاحب معاش العجز الكامل والولد العاجز عن الكسـب سـواء كان ابناً أو بنتا متى بلغ سـن اثنتى عشـرة سـنه ميلاديه كاملة اعانه بنسبة ٢٠ % شهرياً من قيمه ما يسـتحقه من معاش وزياداته بناءاً على قرار من هيئه التامين الصـحى انه يحتاج الى معاونه دائمة من شـخص آخر للقيام بأعباء حياته اليومية وتقطع اعانه العجز في الحالات الآتية :- 1 – التحاق صـاحب الشـأن بأي عمل أو مزاولة مهنه ٢– زوال الحـاجـه الى المعـاونـة الدائمة من شـخص آخر بناءا على اخطـار من الهيئـة العـامـة للتامين ٣– عدم تقدم صـاحب الشـأن مراعاة توقيع الكشـف الطبي في التاريخ لإعادة الفحص . ٤ – الوفاة .
38	الاستبدال	يستحق اذا توافرت شروطه	لا يستحق لأي فئه من الفئات

39	المعاش الإضافي	لا يوجد	يجوز لفئه العاملين لدى الغير واصحاب الأعمال من في حكمهم والعاملين بالخارج بشرط ان يزيد الاشتراك عن الحد الاقصى لأجر الاشتراك التأميني و بما لا يجاوز 100% من الحد الأقصى لأجر الاشتراك .
40	زيادة المعاش الإصابي	يزاد المعاش الإصابي بنسبة ٥ % كل خمس سنوات حتى بلوغ المؤمن عليه من سن الستين حقيقة أو حكماً إذا كان العجز أو الوفاة سبباً في انهاء خدمه المؤمن عليه وتعتبر كل زيادة جزءاً من المعاش عند تحديد مبلغ الزيادة .	يزاد المعاش الإصابي متى كانت الوفاة أو العجز سبباً في انهاء الخدمة بنسبة 1% سنوياً حتى بلوغ المؤمن عليه سن الشيخوخة حقيقة او حكماً وتحسب الزيادة على المعاش المستحق عن إصابة العمل فقط وتعتبر الزيادة جزء من المعاش عند حساب الزيادات التالية .
41	زيادة المعاشات	لم يتضمن نص يوضح كيفية زيادة المعاشات .	تزداد المعاشات المستحقة فى ٣٠ يونيو من كل عام اعتباراً في اول يوليو بنسبه معدل التضخم وبشروط الحد الاقصى لنسبه الزيادة = ١٥% الحد الاقصى لقيمه الزيادة = نسبه الزيادة × الحد الاقصى لأجر الاشتراك الشهري فى 6/30 من كل عام الحد الادنى لقيمة المعاش بعد الزيادة = 65% من الحد الادنى لأجر الاشتراك فى تاريخ استحقاق

			المعاش (ماعدا العجز الجزئي الإصابي غير المنهى للخدمة) .
42	أحكام خاصه بصرف المعاشات	يقدم طلب صرف الحقوق التأمينية أو أية مبالغ مستحقة طبقاً لأحكام قانون التامين الاجتماعي وفقاً للمواعيد الأتية:- ١- خلال خمس سنوات من تاريخ الاستحقاق بالنسبة للمعاش المستحق وفقاً لتامين الشيخوخة والعجز والوفاة وتأمين اصابات العمل وفى حالة تقديم الطلب بعد هذا الميعاد فيتم صرف المعاش اعتباراً من أول الشهر الذي قدم فيه طلب الصرف بالإضافة إلى قيمه المعاشات المستحقة عن الخمس سنوات السابقة على تاريخ تقديم الطلب . ٢ - خلال خمسه عشرة سنه بالنسبة لباقى الحقوق التأمينية .	يقدم طلب صرف الحقوق التأمينية أو ايه مبالغ مستحقة طبقاً لأحكام القانون خلال خمس سنوات. في تاريخ الاستحقاق وفى حالة تقديم الطلب بعد هذا الميعاد فيتم صرف المعاش اعتباراً من اول الشهر الذي قدم فيه طلب الصرف بالإضافة الى قيمه المعاشات المستحقة عن الخمس سنوات السابقة على تاريخ تقديم الطلب ويسقط الحق فى صرف باقى الحقوق.
43	منحة الزواج أو القطع	فى حالة قطع معاش البنت أو الاخت للزواج أو قطع معاش الابن او الاخ لغير الوفاة أو الحصول على معاش آخر ذو أولوية أعلى يتم صرف منحة تساوى المعاش المستحق عن الشهر الاخير للاستحقاق عن مدة سنة بحد ادنى مائتا جنيهاً وتحسب المنحة على إجمالي المعاش المستحق حتى الشهر السابق على تاريخ قطع	في حالة قطع معاش الابنة أو الاخت للزواج او قطع معاش الابن او الاخ لغير الوفاة او الحصول على معاش آخر ذى أولوية اعلى يتم صرف منحة تساوى المعاش المستحق عن مدة سنه مع مراعاة ان يكون الحد الادنى للمنحة خمسمائة جنيها . <u>مع مراعاة ما يأتي :-</u>

		المعاش مستبعداً منها :-1- اعانه العجز ٢- المنحة المقررة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٤٥٨ لسنة 1998 (منحة مايو) .	-1- تحسب المنحة على إجمالي المعاش المستحق حتى الشهر السابق على تاريخ قطع المعاش مستبعد منه ١ - اعانه العجز ٢- المنحة المقررة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٤٥٨ لسنة ١٩٩٨ منحة مايو. ٣- المنحة الاستثنائية الصادرة فى نوفمبر ٢٠٢٢ واكتوبر 2023
44	احكام مراعاة حدود الجمع بين المعاشات	اذا توافرت فى المستحق شروط الاستحقاق لأكثر من معاش طبقاً لأحكام القوانين ارقام 79 لسنة 1975 أو 90 لسنة 1975 او ٠٨ ا لسنة ١٩٧٦ أو 50 لسنة ١٩٧٨ فلا يستحق الا معاشا واحداً وتكون أولويه الاستحقاق وفقاً للترتيب الآتي:- - المعاش المستحق عن نفسه المعاش المستحق عن الزوج أو الزوجة . - المعاش المستحق عن الوالدين - المعاش المستحق عن الأولاد - المعاش المستحق عن الأخوة والاخوات	اذا توافرت فى المستحق شروط الاستحقاق لأكثر من معاش من الهيئة أو من الخزانة العامة فلا يستحق الا معاشا واحدا وتكون أولوية الاستحقاق وفقا للترتيب الآتي:- - المعاش المستحق عن النفس - المعاش المستحق عن الزوج او الزوجة . - المعاش المستحق عن الوالد والوالدة . - المعاش المستحق عن الابن أو الأبنة . - المعاش المستحق عن الاخوة أو الاخوات . واذا كانت المعاشات مستحقة عن مؤمن عليهم أو أصحاب المعاشات

		وإذا تساوت الأولوية في الاستحقاق فيستحق المعاش الاسبق فى الاستحقاق وإذا نقص المعاش المستحق ذو الأولوية الاعلى عن المعاش ذو الأولوية الأقل ادى إليه الفرق واذا قلت قيمه كل معاش على حده عن مائة جنيه فيتم الجمع بين هذه المعاشات بما لا يجاوز هذا القدر. <u>ويستثنى مما تقدم :-</u> - يجمع الأولاد بين المعاشات المستحقة عن والديهم بدون حدود . - تجمع الأرملة بين المعاش المستحق لها عن نفسها والمعاش المستحق عن الزوج بدون حدود. - يجمع الأرمل بين المعاش المستحق له عن نفسه والمعاش المستحق عن الزوجة بدون حدود . - يجمع المستحق بين المعاشات المستحقة عن شخص واحد بدون حدود . - يجمع المستحق بين المعاشات المستحقة طبقا للقوانين المشار اليها والمعاش المستحق عن الشهيد بدون حدود .	من فئة واحدة فيستحق المعاش الأسبق في الاستحقاق أياً كانت قيمته واذا كان المعاش الاحدث قيمته اكبر فيربط له من المعاش الاحدث معاشاً بمقدار الفرق بين المعاشين وإذا نقص المعاش المستحق ذو الأولوية الاعلى عن المعاش ذو الأولوية الادنى أدى اليه الفرق . لا يمتد حظر الجمع بين المعاشات إلى المعاشات المستحقة من النقابات أو الجمعيات أو من صناديق التامين الخاصة أو المعاش المستحق من دولة اجنبيه ولا يمتد إلى مساعدة الضمان الاجتماعي . يستثنى من قاعدة حظر الجمع بين المعاشات اليها ما يلى: أ - تجمع الارملة بين المعاش المستحق لها عن نفسها ومعاشها المستحق عن الزوج بدون حدود ب - يجمع الأرمل بين المعاش المستحق له عن نفسه والمعاش المستحق عن الزوجة بدون حدود ج - يجمع الاولاد بين المعاشين المستحقين عن والديهم بدون حدود

			د – يجمع المستحق بين المعاشات المستحقة عن شخص واحد بدون حدود . هـ – يجمع المستحقون بين المعاشات المستحقة والمعاش المستحق عن الشهيد بدون حدود. و – يجمع المستحق في غير الحالات السابقة بين المعاشات المستحقة في حدود الحد الأدنى للمعاش المقرر بالفقرة الأخيرة في المادة 24 من قانون 148 لسنة 2019 (65% في الحد الأدنى لأجر الاشتراك ويكمل المعاش على هذا المقدار .
45	ضمانات التحصيل	يكون للمبالغ المستحقة للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي امتياز على جميع أموال المدين من منقول و عقار وتستوفى مباشرة بعد المصروفات القضائية ويكون للهيئة القومية للتامين الاجتماعي حق تحصيل هذه المبالغ بطريق الحجز الإداري ويجوز لها تقسيط المبالغ على صاحب العمل وذلك بالشروط والاوضاع التى يصدر بها قرار من وزير التأمينات ولا يجوز الحجز أو النزول عن مستحقات المؤمن عليه أو صاحب المعاش او المستفيدين	يكون للمبالغ المستحقة للهيئة امتياز على جميع أموال المدين من منقول وعقار وتستوفى قبل المصروفات القضائية وللهيئة حق تحصيل هذه المبالغ بطريق الحجز الادارى ويجوز لها تقسيط المبالغ المستحقة على صاحب الشأن بالشروط والاوضاع التى تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون . ولا يجوز الحجز أو النزول عن مستحقات المؤمن عليه أو صاحب المعاش أو المستفيدين لدى الهيئة باستثناء الحالات الاتيه :-

		لـدى الهيئـة القوميـة للتـأمين الاجتماعي باسـتثناء الحالات الاتيه :- 1- النفقات بمراعاة احكام قانون تنظيم بعض أوضـاع واجراءات التقاضـي فى مسـائل الاحوال الشخصية . ٢ - ما تجمد للهيئة من مبالغ على صاحب الشأن على أن يكون الخصم بالنسـبه للمعاش الشـهرى فى حدود 25% ٣ - اقسـاط قروض بنك ناصـر الاجتماعي ٤ - الاقسـاط المسـتحقة للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي .	١ - النفقـات بمراعـاة احكـام القانون رقم 1 لسنة ٢٠٠٠ بشان تنظيم بعض اوضـاع و اجراءات التقاضـى فى مسـائل الاحوال الشخصيه . ٢ - ما تجمد للهيئـه من مبالغ على صاحب الشأن يخصم 25% من المعاش ٣ - المبالغ المستحقة للمعاشات العسكرية والضمان الاجتماعي ٤ - اقسـاط قروض بنك ناصـر الاجتماعي . 5 - الاقساط المستحقة للهيئة ٦- الحـالات التي يوافق عليهـا مجلس الادارة نزولاً على رغبـه صاحب الشأن .
46	العقـوبات	1 - يعاقب بالحبس مدة لا تجاوز شـهراً وبغرامه لا تجاوز مائه جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من منع العاملين بالهيئـة ممن لهم صـفـة الضـبطية القضـائية من دخول محل العمل أولم يمكنهم من الاطلاع على السجلات والاوراق التي يتطلبها تنفيذ هذا القانون أو أعطى بيانـات غير صـحيحة أو امتنع عن المنصـوص عليها في هذا عن اعطاء البيانات	يعاقب بالغرامة التي لا تقل عن ثلاثين الف جنيه ولا تجاوز مائة الف جنيـه كـل من منع العـاملين بالهيئة ممن لهم صـفة الضـبطية القضـائية من دخول محل العمل أولم يمكنهم من الاطلاع على السـجلات والدفاتر والمسـتندات والاوراق التي يتطلبها هذا القانون أو اعطى بيانات غير صـحيحة أو امتنع عن اعطـاء البيـانـات المنصوص عليها في هذا القانون

		القانون أو القرارات أو اللوائح المنفذة له . ٢- يعاقب بالحبس مده لا تجاوز ثلاثة شـــهور وبغرامه لا تزيد على خمســـمائة جنيه او بإحدى هاتين العقوبتين كل من اعضى بسوء قصد بيانات غير صـــحيحة او امتنع عن اعطاء البيانات المنصوص عليها في هـذا القـانون او القرارات او اللوائح المنفذة اذا ترتب على ذلك الحصـــول اموال الهيئة بغير حق . ٣- يعاقب صـــاحب العمل بغرامة لا تقل عن مائـه قرش ولا تجاوز الفى قرش في الحالات الانيه :- أ- عدم نقل المصـــاب إلى مكان العلاج. ب - عدم ابلاغ الشـــرطة بأي حادث يعجز احد عماله عن العمل . ج - عدم تقديم بيانات بأســـماء العاملين واجورهم واشتراكاتهم . د - مخالفة احكام المادة 151 . هـ - عدم قيامـه بنـاءا على طلب الهيئة بخصـــم المبالغ التي صـــرفت للمؤمن عليه دون وجه حق أو عدم قيامه بتوريد هذه المبالغ . 4 - يعاقب كل صـــاحب عمل بغرامة قدرها مائه قرش فى القطاع الخاص	أو القرارات أو اللوائح المنفذة لـه . ٢ - يعاقب بغرامـه لا تقل عند عشـــرين الف جنيـه ولا تجـاوز خمسـين الف جنيه كل من حصـل على اموال الهيئة بغير حق او قام بإعطاء بيانات غير صـــحيحة أو امتنع عن اعطاء بيانات مما يجب الافصاح عنها وفقا لأحكام القانون أو حتى تعمد عدم الوفاء بالمبالغ المستحقة للهيئة . ٣- يعاقب الموظف المختص فى الجهات الحكومية أو القطاع العام أو قطاع الاعمال العام أو المسئول الفعلي عن الإدارة لدى صـــاحب العمل بالحبس مدة لا تجاوز سنة وبغرامه لا تقل عن خمســـين الف جنيه ولا تجاوز مائة الف جنيه او بإحدى هاتين العقوبتين في حالة ارتكابه أيا من الآتي :- أ - عدم نقل المصـــاب إلى مكان العلاج ب - عدم ابلاغ الشرطة بغير عذر مقبول بأي حادث يصـــيب احد العاملين الخاضـــعين لأحكم هذا القـانون وتكون العقوبـة الحبس

		ما لم يقم بالاشـــتراك في الهيئة عن أي عمالـه الخاضـــعين لأحكام هذا القانون . وتتعدد الغرامة بقدر عدد العمال الذين وقعت في شـأنهم المخالفة يشـرط الا يجاوز مجموعها ٥٠٠ جنيه في المرة الواحدة . هـ – يعاقب بالجبس مده لا تزيد عن سته اشهر وبغرامه لا تجاوز خمسين جنيها أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من افشى من موظفي الهيئة سراً من اسـرار الصـناعة أو المهنة أو العمل أو غير ذلك من اســاليب العمل التي يكون قـدا طلع عليهـا بحكم المـادة ١٥٢ .	مدة لا تجاوز ثلاث سنوات وغرامه لا تجاوز مليون جنيه اذا ترتب على عدم نقل مصـــاب وفاته أو تخلفت لديه نسـبة عجز تجاوز 50% . وتكون العقوبة الغرامة التي لا تقل عن عشـرين الف جنيه ولا تجاوز خمســين الف جنيــه فى حــال ارتكابهم أياً في الافعال الآتية :- ا – عدم تقديم بيانات بأســماء العاملين واجورهم واشـــتراكاتهم. للهيئة . ب – عـدم موافـاة الهيئـة بملف التـامين الاجتمـاعي للمؤمن عليـه حاله طلبه ج – مخالفة احكام المادة 142 من هـذا القـانون أو القرارات أو اللوائح المنفذة له . د – الامتنــاع عن تنفيـذ طلـب الهيئة يخصم المبالغ التي صرفت للمؤمن عليــه دون وجــه حق او عدم هذه توريد هذه المبالغ إلى الهيئة في مواعيد سداد الاشتراكات ٤ – يعاقب بغرامه لا تقل عن (عشرين الف جنيه ولا تجاوز مائة الف جينه المســئول الفعلي عن الإدارة لـدى صـــاحب العمل او

			الموظف المختص فى الجهات الحكومية أو القطاع العام أو قطاع الاعمال العام الذى لم يقم بالاشتراك فى الهيئة عن أي من عماله الخاضعين لأحكام هذا القانون أو يحمل المؤمن عليهم الى نصيب فى نفقات التأمين لم ينص عليها هذا القانون . هـ – يعاقب بالحبس مدة لا تقل عن سته اشهر وبغرامه لا تقل عن عشرين الف جنيه ولا تجاوز مائة الف جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من افشى من موظف الهيئة سراً من اسرار الصناعة او المهنة أو العمل أو غير ذلك من اساليب العمل او مكن أو سمح أو ساعد أو سهل للغير بطريق مباشر أو غير مباشر الاطلاع على سر من هذه الاسرار التى يكون قد اطلع عليها بحكم المادة ١٤٣ في هذا القانون أو ساعد صاحب العمل على التهرب في الوفاء بالتزاماته المقررة بهذا القانون وتقضى المحكمة من تلقاء نفسها بعزله من وظيفته

			٦- يعاد النظر في قيمه الغرامات الواردة كل عشر سنوات من تاريخ العمل بأحكام هذا القانون .

يتضح من المقارنة بين القانونين أن قانون 148 لسنة 2019 عالج الكثير من القصور والثغرات في القانون القديم من حيث التمويل والاستدامة، ويؤسس لنظام أكثر شمولاً وحداثة في إدارة التامينات، ومع ذلك فقد يؤخذ عليه انه الغي بعض المزايا التي كانت تمنح في القانون القديم كتعويض المدة الذائدة ونظام الاستبدال ونص علي شروط من الصعب تحقيقها للحصول علي معاش مبكر قبل بلوغ سن الشيخوخة وكذلك اقتصر شراء المدة علي تحسين المعاش فقط وليس منحه في حالة عدم استيفاء المدة المطلوبة لاستحقاق المعاش .

2/2/3 الفئات الخاضعة للقانون التأمينات الاجتماعية 148 لسنة 2019

1/2/2/3 العاملون لدى الغير

الفئات التي تشملها

تشمل العاملين المرتبطين بعلاقة عمل منتظمة مع جهة عمل(حكومية أو خاصة)، ويتقاضون أجرًا نظير عملهم :

-القطاع الحكومي(موظفو الدولة)

-القطاع العام وقطاع الأعمال العام(شركات مملوكة للدولة).

-القطاع الخاص(شركات خاصة، مصانع، مؤسسات، جمعيات)

-الجمعيات والمؤسسات الأهلية، والنقابات، والهيئات.

شروط الخضوع

يخضع العامل لدى الغير للتأمين متى توافرت فيه الشروط التالية:

-أن يكون سن العامل لا يقل عن 18 سنة.

-وجود علاقة عمل واضحة بعقد أو قرار تعيين.

-تقاضي أجر منتظم.

-الخضوع إلزامي في القانونين.

المواد : (المادة 2 و 3) من القانون 148 لسنة 2019

شروط الانتفاع

الانتفاع يكون بمجرد بدء الاشتراك الفعلي .وتشمل المزايا:

-تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة.

-تأمين إصابات العمل.

-تأمين المرض.

-تأمين البطالة

-شروط الانتفاع تشمل مدد اشتراك معينة لبعض المزايا.

2/2/2/3 أصحاب الأعمال

الفئات التي تشملها

تشمل كل من يزاول نشاطاً تجارياً أو صناعياً أو مهنياً لحسابه الخاص ويستخدم عمالًا بأجر. تشمل كل من يزاول نشاطاً تجارياً أو صناعياً أو زراعياً لحسابه الخاص ويستخدم عمالاً.

-أصحاب الورش والمصانع الصغيرة.

-المزارعين أصحاب الأراضي.

-الأطباء أصحاب العيادات.

-المحامين والمحاسبين المستقلين.

شروط الخضوع

يشترط ما يلي:

-مزاولة نشاط اقتصادي فعلي.

-أن يكون لديه سجل تجاري أو ضريبي.

-لا يشترط وجود عمال في بعض الحالات(كالمحامين، الأطباء، المهندسين)

المواد :(المادة 2) من قانون 148 لسنة 2019

شروط الانتفاع

الانتفاع يكون بعد فترات اشتراك محددة حسب نوع التأمين:

-تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة.

-لا يشملهم تأمين البطالة أو المرض.

-تغطية محددة لإصابات العمل.

3/2/2/3العمالة غير المنتظمة

الفئات التي تشملها

مثل عمال اليومية، عمال البناء، السباكين، النجارين، الباعة الجائلين، وغيرهم ممن ليس لهم صاحب عمل دائم.

شروط الخضوع

يشترط:

-التسجيل لدى هيئة التأمينات أو من خلال قاعدة بيانات القوى العاملة.

-ألا يكون مشتركًا بأي نظام آخر.

-ألا يعمل لدى جهة عمل منتظمة.

(المادة 2) من قانون 148 لسنة 2019 .

شروط الانتفاع

الانتفاع يكون محدود ببعض المزايا:

-تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة.

-لا يشملهم التأمين ضد البطالة أو المرض.

-يستفيدون من دعم الدولة في سداد جزء من الاشتراكات.

4/2/2/3 المصريون العاملون بالخارج

الفئات التي تشملها

المصريون الذين يعملون خارج البلاد بعقود عمل حرة أو دائمة.

مثل :العاملون في الخليج، أوروبا، أمريكا.

شروط الخضوع

يشترط:

- الا يكون مؤمن عليه ضمن فئات العاملين لدي الغير أواصحاب الاعمال
- الا يقل سن المؤمن عليه عن الثامنة عشر

(المادة 2) من قانون 148 لسنة 2019 .

3/2/3 المخاطر التي يغطيها قانون التأمينات الاجتماعية 148 لسنة 2019

يغطي القانون 148 لسنة 2019 أربعة مخاطر رئيسية كما حددها في المادة (3)، بالإضافة إلى مزايا أخرى غير مباشرة .فيما يلي شرح لكل خطر، مع ذكر المواد القانونية، آلية الصرف، الفئات المستفيدة

1/3/2/3 الشيخوخة والعجز والوفاة

يشمل :المعاش عند بلوغ سن التقاعد سن الستين مع مدة اشتراك لا تقل عن 120 شهرًا تزيد إلى 180 شهراً، و يتم صرف معاش شهري مدى الحياة.، المعاش المبكر يلزم الاشتراك مدة لا تقل عن 25 سنة ، العجز الكلي أو الجزئي(لا يُشترط مدة اشتراك) ، والوفاة(يُصرف معاش للورثة + منحة وفاة + مصاريف جنازة).

-المواد المنظمة :(21) حتى (44)

-مزايا :معاش شهري، تعويض دفعة واحدة

-آلية الصرف :تقديم طلب مرفق بالمستندات (شهادة ميلاد – انتهاء خدمة – تقرير طبي)

2/3/2/3 اصابة العمل:

أي إصابة تحدث أثناء أو بسبب العمل، وتشمل الأمراض المهنية والحوادث في الطريق.

-المواد المنظمة(45) : حتى (69)

-مزايا :علاج مجاني، أجر كامل، تعويض عجز/وفاة

-آلية الصرف :تقرير طبي + إثبات علاقة العمل

3/3/2/3 المرض

يشمل الغياب بسبب المرض أو العجز المؤقت.

-المواد المنظمة :(70) حتى (84)

-مزايا :تعويض مرضي بنسبة من الأجر

-آلية الانتفاع :شهادة مرضية معتمدة

4/3/2/3 البطالة

حق في الحصول على معاش مؤقت عند فقد الوظيفة لسبب خارج عن إرادة العامل.

-المواد المنظمة (85) : حتى (93)

-شروط :فقد الوظيفة دون سبب تأديبي، التسجيل كباحث عن عمل

-مزايا :منحة بطالة تصل إلى 28 أسبوعًا

جدول توضيحي رقم (5) للأخطار التي يغطيها قانون 148 لسنة 2019

نوع الخطر	المواد القانونية	الفئات المستفيدة	شروط الاستحقاق	آلية الصرف	المزايا المقدمة
الشيخوخة والعجز والوفاة	21- 44	جميع الفئات	مدة اشتراك – إثبات عجز/وفاة	طلب + مستندات	معاش شهري – تعويض
إصابة العمل	45 – 69	جميع المؤمن عليهم	تقرير طبي – إصابة عمل	مستند + فحص طبي	علاج – أجر – تعويض – معاش
المرض	70 – 84	المؤمن عليهم	شهادة مرضية	عبر الهيئة	تعويض مالي يومي
البطالة	85 – 93	العاملون لدى الغير	فقد الوظيفة بلا تأديب	تسجيل كباحث عن عمل	منحة بطالة

3/3 مصادر التمويل والاستثمارات بالهيئة القومية للتأمين الأجتماعى

مقدمه :

تشكل نظم التأمين الاجتماعي أحد أركان منظومة الحماية الاجتماعية، وتُمثل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في مصر الجهاز التنفيذي الذي يتولى إدارة هذه المنظومة .ومع صدور القانون رقم 148 لسنة 2019، باتت هناك حاجة ماسة لإعادة النظر في أسس التمويل والاستثمار لضمان استدامة الصناديق التأمينية.

يهدف قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم 148 لسنة 2019 إلى توفير مصادر تمويل مستدامة لتأمين الدخل للمواطنين في حالات فقدانه، مثل الشيخوخة أو المرض أو الوفاة .وقد حدد القانون مصادر متعددة للتمويل لضمان مرونة النظام واستمراريته.

1/3/3مصادر التمويل في قانون التأمينات الاجتماعية رقم 148 لسنة 2019

تعد منظومة التأمينات الأجتماعية أحد الركائز الجوهرية في البنية الاقتصادية والاجتماعية للدولة الحديثة، إذ تمثل آلية فعالة لتحقيق العدالة الاجتماعية، وضمان الحد الأدنى من الدخل للمواطنين في حالات العجز، الشيخوخة، الوفاة، وإصابات العمل، وغيرها من المخاطر الاجتماعية .ومن ثم، فإن فاعلية هذا النظام واستدامته لا تنفصل عن كفاءة مصادر تمويله، وآليات إدارة أمواله واستثماراته .وقد جاء القانون رقم 148 لسنة 2019 بشأن التأمينات الاجتماعية والمعاشات ليضع إطارًا تشريعيًا موحدًا وشاملًا يهدف إلى إصلاح النظام التأميني في مصر، بعد عقود من التشتت التشريعي والتعقيد الإداري.

ينص القانون المذكور، في مادته الخامسة، على أن موارد صندوق التأمين الاجتماعي تتكون من عدة مصادر رئيسية، في مقدمتها الاشتراكات التي يؤديها المؤمن عليهم، سواء كانوا من العاملين لدى الغير أو أصحاب الأعمال أو العمالة غير المنتظمة، بالإضافة إلى الحصة التي تلتزم بها جهة العمل، والمساهمات التي تتحملها الخزانة العامة للدولة، وذلك إلى جانب ما يتحصل عليه الصندوق من عائدات استثمار أمواله، والغرامات، والهبات، والتبرعات، وأي موارد أخرى يقرها مجلس إدارة الهيئة .وتوضح هذه المادة بجلاء أن النظام يقوم على مبدأ التمويل المتعدد المصادر، وهو ما يعزز من قدرته على الوفاء بالتزاماته التقاعدية والتأمينية دون تحميل طرف واحد العبء الكامل للتمويل.

1- الاشتراكات الشهرية من المؤمن عليهم وأصحاب الأعمال:

- العامل11% من الأجر التأميني
- صاحب العمل18,75%
- الخزانة العامة1%، وتحسب على الاجر التأمينى الاساسى والمتغير
- يتم تحديث الحدين الأدنى والأقصى للأجر التأميني سنويًا.

جدول رقم (6) مقارنة بين نسب الاشتراكات التأمينية في القانون 148 لسنة2019 وقانون 79 لسنة1975

الاخطار	قانون 148 لسنة 2019						قانون 79 لسنة 1975					
	العاملين لدى الغير			اصحاب اعمال	العاملين بالخارج	عمالة غير منتظمة	العاملين لدى الغير			اصحاب اعمال	العاملين بالخارج	عمالة غير منتظمة
	حكومة	عام	خاص				حكومة	عام	خاص			
تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة	%21	%21	%31	%21 وتزداد 1% سنويا	21 وتزداد 1% سنويا	%21 وتزداد 1% سنويا	%25	%25	%25	%15	%22,5	%22,5
تأمين إصابات العمل	%1,25	%1,25	1,25 %				%1	%3	%3			
تأمين المرض	%4	%4	4,25 %	%4	%4	%4	%4	%4	%5			
تأمين البطالة	ـــــ	%1	%1					%2	%2			
المكأفاة	%2	%2	%2				%5	%5	%5			
الإجمالى	28,25 %	%29,25	39,7 %5	%25	25%	25%	%35	%39	%40	%15	%22,5	%22,5

2- مساهمات الدولة عن بعض الفئات الخاصة.

3- عوائد استثمار أموال الهيئة

- تشمل الاستثمارات :السندات الحكومية، الأسهم، العقارات، الودائع، صناديق الاستثمار.
- يُدار الاستثمار عبر صندوق مستقل ويخضع للرقابة.
- يُشترط تحقيق عائد لا يقل عن متوسط معدل التضخم.

4- الرسوم والغرامات والفوائد التأخيرية.

- تُفرض غرامات عند التأخير في السداد بنسبة 2% شهريًا.

5-الإعانات والهبات والتبرعات والوصايا.

- تشمل :دعم الدولة في حالات العجز، تبرعات الأفراد، دعم المنظمات الدولية.
- تُعتبر مصدرًا غير منتظم يُستخدم في الأزمات.

6- عوائد الأصول الثابتة والمنقولة

- تشمل :تأجير العقارات، بيع الأصول القديمة، استغلال الأراضي.
- تساهم في دعم السيولة وتعزيز الإيرادات.

7- التحويلات السنوية من الخزانة العامة للدولة(مثل الـ 160 مليار جنيه سنويًا حتى عام 2045 وفقًا للمادة 111) .

8- القروض والموارد الاخرى:

يجوز للهيئة عقد قروض تُستخدم لتغطية العجز المؤقت أو تمويل المشروعات التنموية المرتبطة بالنظام التأميني، وفق قواعد يضعها المجلس، بالإضافة إلى إمكانية قبول موارد أخرى لا تتعارض مع أغراض الهيئة.

جدول رقم (7) تحليل معدل الربحية لأنواع الاستثمارات

نوع الاستثمار	معدل العائد النموذجي
السندات الحكومية	%13 -%16
الودائع البنكية	%10-%12
الأسهم	متغير قد يصل الى (20%)
العقارات	%8-%15

2/3/3 استثمارات أموال التأمينات:

أما من حيث استثمار أموال التأمينات، فقد أولى القانون عناية خاصة بهذا الجانب، حيث نص في المادة العاشرة على إنشاء صندوق مستقل يُسمى" صندوق استثمار أموال التأمين الاجتماعي"، يتولى حصريًا استثمار أموال الصناديق التأمينية وفقًا لسياسة استثمارية متوازنة تهدف إلى تحقيق أكبر عائد ممكن في ظل أقل درجة ممكنة من المخاطر .ويُعد هذا التطور نقلة نوعية في التشريع المصري، حيث يُفصل بين الهيئة المسؤولة عن إدارة الحقوق التأمينية، وبين الجهة المنوط بها إدارة الأموال واستثمارها، بما يحد من تضارب المصالح، ويرفع كفاءة الأداء الاستثماري.

غير أن هذا التنظيم القانوني، رغم وجاهته، يواجه في الواقع العملي عدة معوقات تمويلية واستثمارية .فعلى مستوى التمويل، يظل تسرب جزء كبير من القوى العاملة إلى الاقتصاد غير الرسمي يمثل تحديًا كبيرًا أمام توسيع قاعدة الممولين، وهو ما يترتب عليه ضغط مستمر على الموارد المتاحة .كما أن معدلات التحصيل الفعلي للاشتراكات تقل كثيرًا في بعض القطاعات عن النسب المُقررة تشريعيًا، بسبب ضعف الرقابة أو التهرب التأميني .هذا فضلًا عن التزامات الدولة التي تتأخر في بعض الأحيان، مما يخلق فجوة تمويلية يصعب سدها من العوائد الذاتية للنظام.

أما على صعيد الاستثمار، فإن التحديات تتركز في محدودية أدوات الاستثمار المتاحة، واعتماد نسبة كبيرة من الأموال المستثمرة على أدوات تقليدية مثل أذون وسندات الخزانة، وهي أدوات، وإن كانت منخفضة المخاطر، إلا أن عائدها محدود، ولا يكفي في أحيان كثيرة لتغطية الالتزامات الاكتوارية طويلة الأجل .كما أن غياب التنوع في المحفظة الاستثمارية يُضعف من قدرة الصندوق على امتصاص التقلبات المالية والاقتصادية، مما يستدعي تطوير استراتيجية استثمارية أكثر مرونة واحترافية.

1/2/3/3 الهدف من استثمار أموال التأمينات

بحسب المادة (11) من قانون 148 لسنة2019 ، الهدف من استثمار أموال الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي هو :تعظيم العائد على الأموال مع الحفاظ على الأمان المالي وتحقيق التوازن بين السيولة والعائد والاستقرار .أي أن الاستثمار لا يُمارس بهدف تحقيق الربح فقط، بل لتحقيق استدامة مالية للنظام، وضمان تمويل المعاشات والالتزامات طويلة الأجل.

2/2/3/3 الإطار القانوني والتنظيمي

صندوق استثمار أموال التأمينات تم تأسيسه بموجب المادة(10) ، ويشرف عليه مجلس أمناء متخصص حسب المادة .(11) الرقابة المالية والجهاز المركزي للمحاسبات يراقبان الأداء لضمان الشفافية .المادة (12) من اللائحة التنفيذية ألزمت الهيئة بوضع سياسة استثمار تعتمد على التنويع وتحديد النسب وإدارة المخاطر.

3/2/3/3 :أنواع الاستثمارات التي يُسمح بها قانونًا

–السندات وأذون الخزانة :أوراق مالية حكومية ذات عائد ثابت وآمن.

–الودائع البنكية :في بنوك تحت إشراف البنك المركزي.

–الأسهم المدرجة في البورصة :عوائد مرتفعة لكن مصحوبة بمخاطر.

–الصناديق الاستثمارية :أدوات متنوعة تُدار من قبل متخصصين.

–اصول العقارات :شراء وتأجير ممتلكات.

–المشروعات المشتركة والقومية: شراكات مع جهات حكومية أو خاصة.

4/2/3/3المخاطر الاستثمارية وكيفية إدارتها:

1– تقلبات السوق(تقلب الاسعار) : تُعالج بالتنويع وتقليل الاعتماد على الأسهم.

2– انخفاض الفائدة :يُعالج بإعادة توزيع المحفظة.

3– التضخم(: انخفاض القوة الشرائية.) يُعالج بالاستثمار في الأصول الحافظة للقيمة.

4–السيولة(صعوبة تسييل الأصل): الحفاظ على أدوات سريعة التحويل مثل الأذون.

5– مخاطر الائتمان(تعثر الجهات المقترض منها) :اختيار جهات ذات تصنيف مالي قوي.

6– مخاطر قانونية :تغير في التشريعات.

7 –مخاطر تشغيلية :سوء الإدارة أو الفساد.

5/2/3/3 استراتيجية إدارة الأموال

يلزم القانون الهيئة باتباع:

- التنويع في المحفظة
- التحوط ضد التضخم
- المرونة في السيولة
- الاستقلالية في القرار
- الشفافية في الأداء.

وفي الختام، فإن ضمان استدامة وتمويل نظام التأمينات الاجتماعية لا ينبغي أن يُنظر إليه كعبء مالي، بل كاستثمار وطني استراتيجي في استقرار المجتمع وتعزيز الإنتاجية، ويتطلب التكامل بين السياسات الاجتماعية والمالية والاقتصادية، لضمان بقاء هذا النظام درعًا واقيًا للمجتمع المصري في مواجهة مخاطر الحياة.

3/3/3 معوقات مصادر التمويل الهيئة القومية للتامين الاجتماعى واستثماراتها:

ورغم الإطار التشريعي المتين الذي أرساه قانون 148 لسنة 2019 بشأن مصادر تمويل هيئة التأمين الاجتماعي واستثماراتها، إلا أن التطبيق العملي يواجه عددًا من **المعوقات الجوهرية**، من أبرزها:

1- التهرب التأميني:لا تزال نسبة كبيرة من أصحاب الأعمال والعاملين في القطاع غير الرسمي خارج نطاق التغطية التأمينية، مما يؤدي إلى قصور في تدفق الاشتراكات. حيث يعتمد النظام التأميني المصري اعتمادًا كبيرًا على الاشتراكات باعتبارها المصدر الرئيسي للتمويل، وهو ما يجعله عرضة للاضطراب في حالات الانكماش الاقتصادي أو التوسع في القطاع غير الرسمي .ومن أبرز المعوقات:

- توسع حجم الاقتصاد غير الرسمي مما يقلص قاعدة المشتركين النشطين.
- انخفاض وعي الأفراد والعمالة غير المنتظمة بأهمية الاشتراك في النظام.
- عدم استقرار بعض مصادر التمويل الأخرى مثل المساهمات الحكومية، التي قد تتأثر بالعجز المالي للدولة.
- غياب آليات رقابية صارمة لضبط التهرب التأميني والتحايل في فئات الاشتراكات.

2-ضعف العائد الاستثماري: نتيجة توجيه جزء كبير من أموال الهيئة لأدوات منخفضة العائد مثل أذون وسندات الخزانة العامة، ما يقلل من كفاءة استثمار الأموال.

3- غياب قاعدة بيانات رقمية محدثة: تتيح الربط بين الجهات المختلفة لرصد وتحصيل الاشتراكات بدقة وكفاءة.

4/3/3 آليات مقترحة لتجاوز تلك المعوقات:

1- ميكنة نظام الاشتراكات والتحصيل وربطه إلكترونيًا مع مصلحة الضرائب والسجل التجاري لضبط التهرب التأميني،مع إنشاء وحدة مركزية متخصصة داخل الهيئة لرصد التهرب التأميني وتطوير قاعدة بيانات دقيقة للمشتركين.

2- التوسع في مجالات الاستثمار: إلى قطاعات أكثر ربحية واستدامة مثل البنية التحتية، والرعاية الصحية، والطاقة النظيفة، بما يتوافق مع معايير الحوكمة.

3- دراسة تجارب الدول التي نجحت في تحقيق استدامة تمويل نظم التأمين الاجتماعي ، وتحليل آليات تمويلها.

4- تحليل دور التكنولوجيا المالية (FinTech) في تحسين كفاءة إدارة وتحصيل الاشتراكات.
5- اقتراح هيكل قانوني جديد لإنشاء" صندوق احتياطي استثماري "يُستخدم في وقت الأزمات فقط، ويوفر ضمانًا إضافيًا للتوازن المالي طويل الأجل.
6- قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي للاستثمارات التي تقوم بها هيئة التأمين الاجتماعي، وربطها بمؤشرات التنمية المستدامة.(SDGs)
7- تطبيق مبدأ" توزيع الأصول الديناميكي "الذي يتيح مرونة في إعادة هيكلة المحفظة حسب الظروف الاقتصادية.
8- إنشاء آلية تمويل جماعي (Crowdfunding Platform) تستهدف المصريين بالخارج لدعم صناديق استثمار تأمينية موجهة.
9- التوسع في الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات المالية لتقديم منتجات تأمينية مستحدثة وجاذبة.
10- بناء شراكات مع صناديق استثمار دولية.
11- تبني مؤشرات قياس أداء للمحفظة الاستثمارية.
12- وضع خريطة استثمارية مرنة ترتبط بالتحليل الدوري للسوق.
13- تنويع القاعدة التمويلية لتشمل أدوات غير تقليدية.

نجد ان قانون 148 لسنة 2019 قدّم نموذجًا أكثر مرونة واستدامة لتمويل التأمينات الاجتماعية من خلال توزيع الأعباء، إنشاء ذراع استثماري فعال، فرض غرامات ملزمة، وتنويع الإيرادات .هذه المنظومة تدعم الأمان المالي وتقلل من المخاطر المستقبلية لعجز الصناديق.

يتطلب الحفاظ على استدامة التأمينات الاجتماعية تنمية الموارد المالية وتعظيم كفاءة الاستثمار، وذلك عبر إصلاحات قانونية، ومؤسسية، وتقنية .كما أن تبني التجارب الدولية الناجحة يُمكن أن يعزز فعالية المنظومة المصرية.

5/3/3 التجارب الدولية في نظام التأمينات الاجتماعية

1/5/3/3 تجربة السويد

اسم الهيئة :هيئة التأمينات السويدية (Swedish Pensions Agency)

اسم الصندوق الاستثماري :الصناديق الاحتياطية (AP Funds)

عناصر التجربة:

-**نظام التمويل** :تُعد السويد من أكثر الدول نجاحًا في إدارة نظام التأمينات الاجتماعية .يعتمد النظام على نظام التمويل المختلط، حيث يتم تمويل جزء من التأمينات الاجتماعية من خلال الضرائب العامة، بينما يتم تمويل الجزء الآخر من خلال مساهمات أصحاب العمل والعاملين .

يعتمد على اشتراكات العاملين، أصحاب الأعمال، والدولة .تُخصص نسبة من الأجور لصناديق استثمارية مستقلة.

-**آلية الاستثمار**: وتُدار استثمارات الأموال من خلال الصندوق الوطني للمعاشات(AP Funds) ،عبر 6 صناديق سيادية مستقلة تدار بمعايير احترافية والذي يتولى استثمار جزء من الفائض في أسواق الأسهم والسندات والعقارات داخل وخارج البلاد. الشفافية والحوكمة يتميز النظام السويدي بشفافية عالية، وبتقارير سنوية مفصلة، تخضع لمراقبة البرلمان ومجلس الحسابات الوطني، وتصدر تقارير سنوية علنية. – (Swedish Pensions Agency Annual Report, 2023)

-**عائد الاستثمار** :عام 2022، بلغ متوسط العائد السنوي للصناديق نحو 8,5% ، مما ساهم في تعزيز استدامة المعاشات. (OECD, Pensions at a Glance – Sweden, 2022)

2/5/3/3 تجربة كندا

اسم الهيئة :مجلس الاستثمار لخطة المعاشات الكندية (CPP Investment Board)

اسم الصندوق: صندوق الاستثمار الكندي للمعاشات(CPPIB) ، وهو هيئة مستقلة مسؤولة عن استثمار أموال التأمينات لضمان استدامة المعاشات

عناصر التجربة:

- نظام التمويل :الاشتراكات الإلزامية للعاملين وأصحاب الأعمال تُحوَّل مباشرة لصندوق استثمار مستقل.
- استقلالية الإدارة :الصندوق مستقل عن الحكومة بالكامل، وتديره لجنة مالية متخصصة.
- آليات الاستثمار :يشمل الاستثمارات في الأسهم، العقارات، البنية التحتية، رأس المال المخاطر، والصناديق الخاصة.

(Canada Pension Plan Investment Board Annual,Report,2023)

-الشفافية :تقارير دورية تنشر للمواطنين وتُعرض على البرلمان، الخاصة تتم مراجعة الصندوق كل3 سنوات لضمان استدامته على مدى 75 سنة مقبلة.

- العائد :بلغ متوسط العائد في السنوات الأخيرة نحو 9,6% سنويًا.

(ISSA, Social Security Investment Case Study – Canada, 2022)

3/5/3/3 تجربة الأردن

اسم الهيئة :المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

صندوق الاستثمار :صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي(SSIF)

(تقرير SSIFالسنوي 2023)

عناصر التجربة:

–**التمويل** :من الاشتراكات (21,75% من الأجر الإجمالي)، والفوائض الاستثمارية، والمساهمات الحكومية.

–**نظام الاستثمار** :الصندوق يُدار باستقلالية نسبية، ويستثمر في البنوك، الطاقة، العقارات، السياحة، والصناديق المالية.

–**الرقابة** :تخضع لرقابة ديوان المحاسبة ومجلس الأمة.

–**التحديات** :غياب التنوع الاستثماري الكافي، والاعتماد على أدوات مالية تقليدية.

(البنك الدولي، إصلاحات الضمان الاجتماعي في الأردن، 2022)

4/5/3/3 تجربة المغرب

اسم الهيئة :الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNSS)

اسم الصندوق: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي(CNSS)

عناصر التجربة:

–التمويل :اشتراكات العاملين وأرباب العمل نسبة (21,09%) إضافةً إلى عائدات استثمار الأموال

–الاستثمار :تتم عبر صندوق الإيداع والتدبير (CDG)وهو ذراع الاستثمار الوطني، ويشمل الاستثمار في الدين العام، البورصة، والعقارات

(CNSS Annual Report, 2022)

–الرقابة :رقابة حكومية وبرلمانية.

–التحديات :ضعف الشمول التأميني خاصة في القطاع غير الرسمي.

(وزارة الاقتصاد المغربية، تقرير التأمينات الاجتماعية، 2023)

يتضح من خلال استعراض النماذج الدولية المتنوعة أن مسألة تمويل واستثمار أموال التأمينات الاجتماعية تمثل ركيزة أساسية لضمان ديمومة الأنظمة واستمراريتها في الوفاء بالتزاماتها المستقبلية .ويُلاحظ من التجارب المقارنة تنوعًا واضحًا في الأساليب والآليات المتبعة وفقًا للبيئة الاقتصادية والتشريعية لكل دولة.

ففي التجربة السويدية، اعتمدت الدولة على نموذج تمويلي مزدوج يشمل اشتراكات العاملين وأرباب العمل بالإضافة إلى الضرائب العامة، كما أنشأت صندوقًا مستقلاً (AP Funds) لإدارة فوائض التأمينات الاجتماعية وفق قواعد صارمة ومهنية عالية، مع التركيز على الشفافية والعوائد المستقرة.

أما التجربة المغربية، فقد عانت نسبيًا من ضغوط تمويلية، لكنها اتجهت مؤخرًا إلى إصلاحات هيكلية تشمل توحيد الصناديق وتوسيع قاعدة الممولين، وإنشاء لجنة للاستثمار تتبع مبدأ التنويع الحذر في أدوات الاستثمار.

وتُظهر التجربة الكندية تطورًا بارزًا في الحوكمة والإدارة المالية من خلال" صندوق الاستثمار الكندي للمعاشات " CPPIBالذي يدير أموال التأمينات باستقلالية ووفق خطط استثمار عالمية متنوعة تشمل الأسهم الخاصة والعقارات.

وبالرغم من التقدم النسبي في الاردن والمغرب الا انها **معوقات جوهرية** مثل:

- ضعف الحوكمة.
- نقص الشفافية.
- الاعتماد على أدوات استثمار تقليدية.
- تداخل الصندوق مع الموازنة العامة أحيانًا

وفيما يخص مصر، ورغم جهود الإصلاح في القانون 148 لسنة2019 ، فإن هيكل التمويل لا يزال بحاجة إلى تدعيم من خلال إدخال أدوات تمويل مبتكرة وتفعيل الاستثمارات الإنتاجية المستدامة بدلًا من التركيز شبه الكامل على أدوات الدين الحكومي.

ومن ثم، يرى الباحث إعادة هيكلة سياسات الاستثمار بما يسمح بتنويع الأصول وتحقيق عوائد آمنة ومستقرة، وتحسين الحوكمة.

كما يُوصى بإنشاء وحدة استراتيجية داخل الهيئة تكون مسؤولة عن التخطيط المالي طويل الأجل، وتحديث نظم المعلومات والتحليل الاكتواري، على غرار النموذج الكندي والسويدي.
وأخيرًا، فإن نجاح تجربة أي دولة في إدارة أموال التأمينات لا يرتبط فقط بالإطار التشريعي، بل يرتكز أيضًا على جودة الإدارة، والحوكمة، والشفافية، والقدرة على التكيّف مع المتغيرات السكانية والاقتصادية.

4/3 تأثير الحوكمة على خلق القيمة في هيئة التأمينات والمعاشات

مقدمة :

وذلك من خلال التأثير الاستراتيجي لحوكمة الهيئة على خلق القيمة في الهيئة والتأثير المالي لحوكمة الهيئة على خلق القيمة في الهيئة.

يمكن توضيح تأثير الحوكمة على خلق القيمة من خلال الشكل التالي: (عبداوي، 2017 ، ص ص :73-74).

شكل رقم (3)

يوضح تأثير الحوكمة على خلق القيمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي مرجع (عبداوي، 2017، ص ص : 73-74).

يوضح الشكل السابق كيفية خلق القيمة في وضع تنافسي في الهيئة وذلك من خلال بيان تنافسية الهيئة على مستوى القطاعات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة بناء على الاستراتيجيات التنافسية المختلفة التي يمكن أن تتبعها الهيئة في تحقيق أهدافها مثل استراتجية قيادة التكلفة والتوصل إلى أدنى مستويات ممكنة

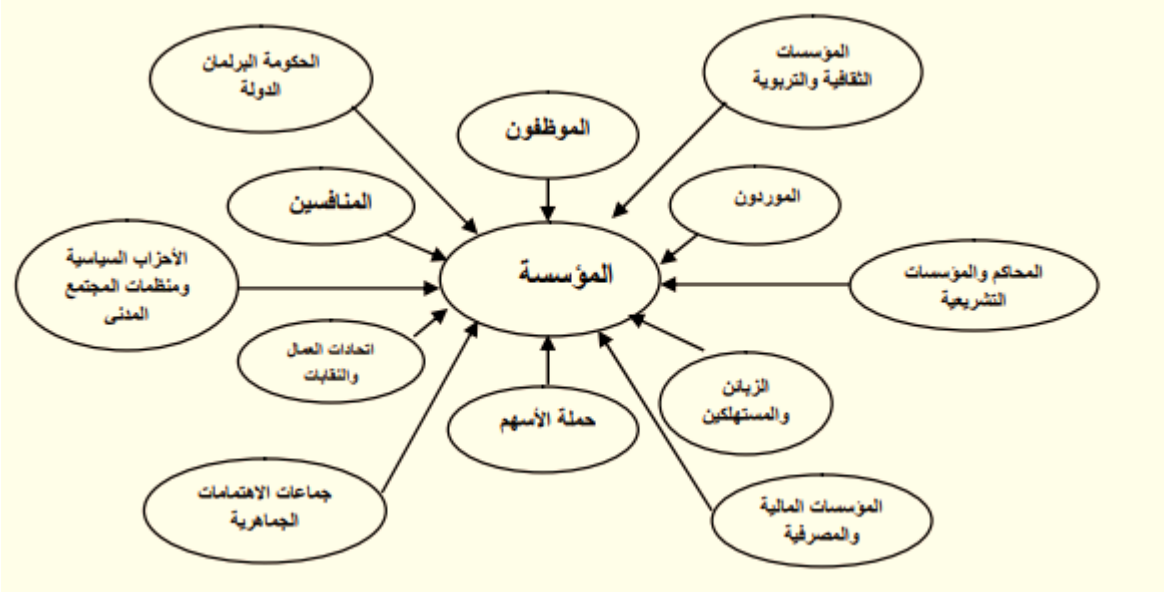
في التكلفة مع الحفاظ على مستويات الجودة المرتفعة واستراتيجية التمايز في تقديم خدمات جديدة ومتنوعة وغيرها من الاستراتيجيات المختلفة بناء على ما تستهدفه الهيئة من أهداف.

1/4/3 مفهوم خلق القيمة المشترك Value co-creation:

يشير خلق القيمة المشترك إلى الحالة التي يحدث فيها التعاون بين الفاعلين من حيث تكامل الموارد والقدرات والعمل بشكل تفاعلي من أجل تلبية حاجة معينة وخلق القيمة سواء بشكل ملموس أو غير ملموس خلال دورة حياة المنتج

شكل رقم (4)

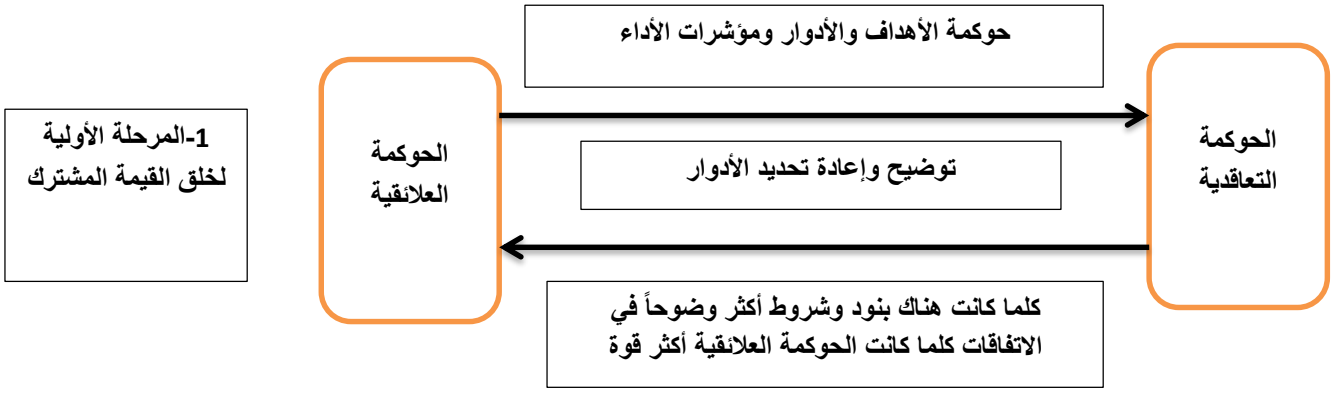
يوضح مفهوم خلق القيمة المشترك من خلال دورة حياة المنتج

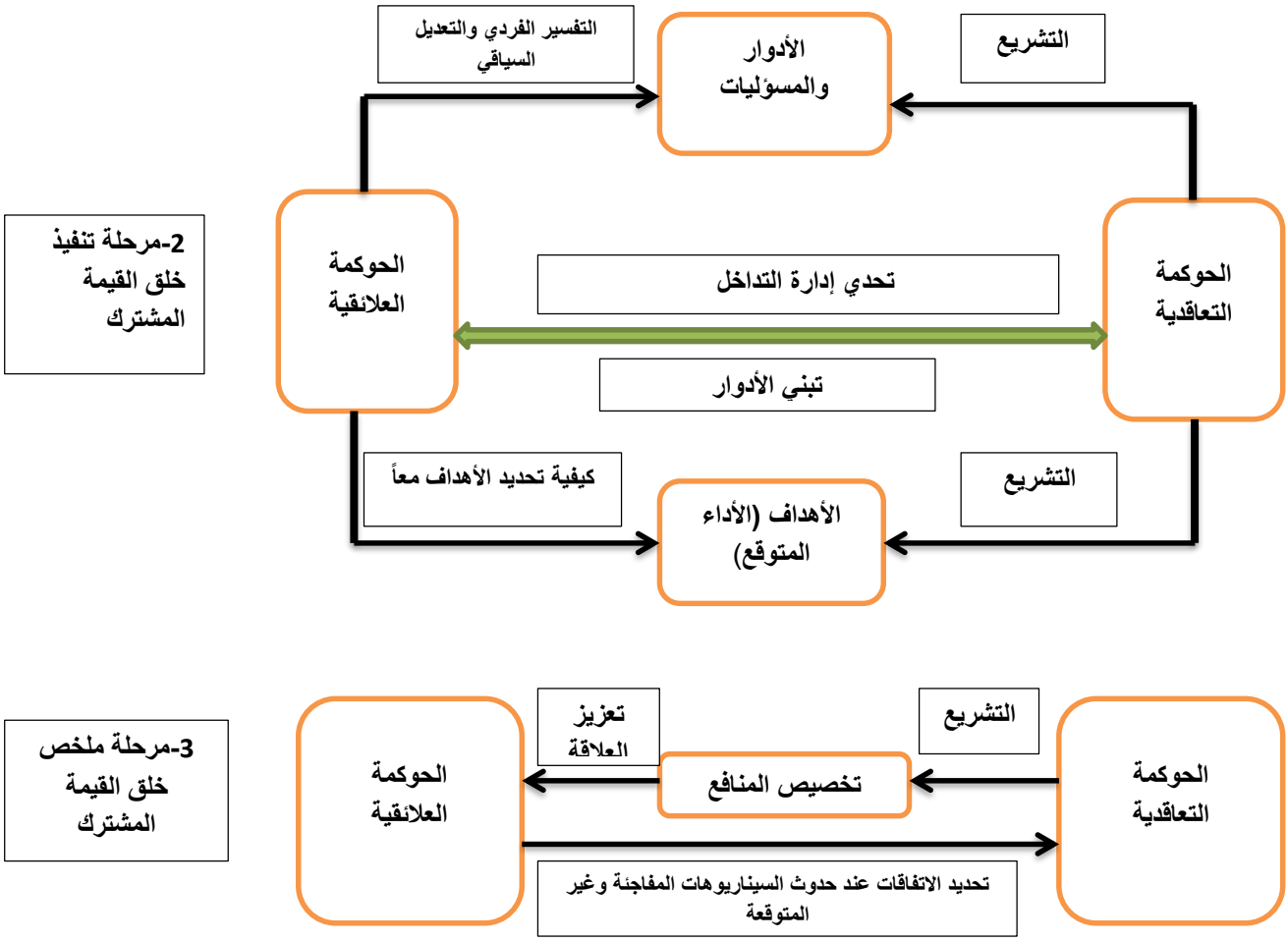


المصدر: سعد العنزي. (2007 ، ص ص :11).

2/4/3 مراحل خلق القيمة في ظل الحوكمة بالهيئة:

شكل رقم (5) يوضح مراحل خلق القيمة في ظل الحوكمة بالهيئة





Source: Ai Qiang Lia, Bj¨orn Claesb, (2022 ,p:7).

في المرحلة الأولية، تلعب الحوكمة العلائقية الدور القيادي في التطور المشترك لعروض المنتج (التوافق بين ما نحتاج وما أقدمه)، والمشاركة في تحديد البنود والشروط في العقود من أجل حوكمة خلق القيمة المشترك، وأثناء هذه العملية فإن مقدمي نظام المنتج والعملاء والموردين والأنماط التي لا تعرف أفضل عرض ممكن وكيفية الاستخدام الجماعي للقدرات القائمة أو تنمية القدرات المكملة، ولذلك فإن كل الفاعلين الداخلين يؤكدون على أن الانفتاح والثقة والتوفيق بين بعضهما البعض من أجل توضيح وتحديد أدوارها بسبب غموض الدور والتي تؤدي في النهاية إلى تشكيل الحوكمة التعاقدية.

يتم كتابة الشروط والبنود الأكثر توافقاً بالطريقة التي تعمل على التطوير المشترك لاتفاقيات نظام المنتج المتطور ، وتعزيز الحوكمة العلائقية بين الأطراف والتي بدورها تعمل على التشريع من عملية خلق القيمة المشترك.

في مرحلة ملخص الاتفاق فإن الحوكمة التعاقدية تلعب دور قيادي في تأمين توزيع المنافع كما هو محدد في اتفاقات نظم الإنتاج وتعمل على تعزيز الحوكمة العلائقية المستقبلية.

أوضح الشكل السابق الإطار العام الذي يمكن الاعتماد عليه في بيان مراحل خلق القيمة في الهيئة بالتركيز على الحوكمة العلائقية والتعاقدية في خلق القيمة.

3/4/3 دور حوكمة الهيئة في خلق القيمة للهيئة:

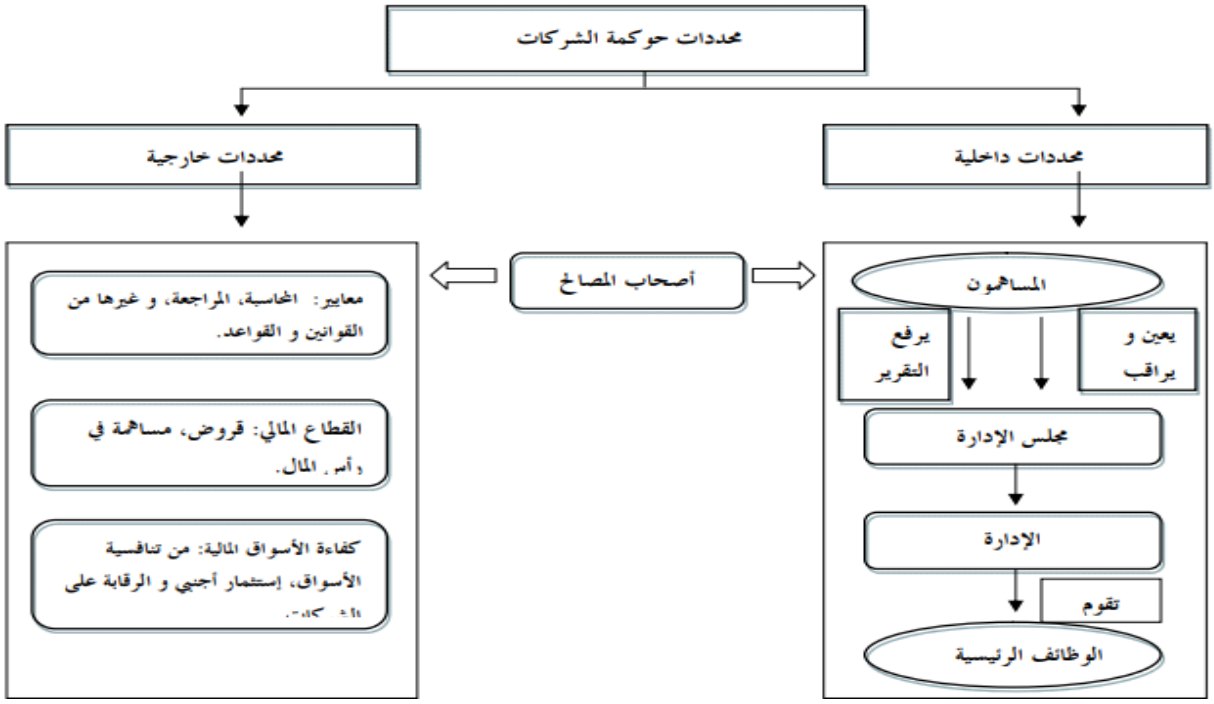
تمارس حوكمة هيئة التأمينات والمعاشات مجموعة متعددة ومتنوعة من الأدوار التي تسهل لها عملية خلق القيمة أو عملية التوزيع الكفء والأمثل للقيمة، وتتمثل أهم تلك الأدوار التي تمارسها الحوكمة داخل هيئة التأمينات والمعاشات في الآتي: (إبراهيم، 2021 ص ص: 162-163)

1/3/4/3 تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة:

يمكن توضيح الدور الذي تلعبه الحوكمة في ضرورة تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (6)

يوضيح الدور الذي تلعبه الحوكمة في ضرورة تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة



المصدر: (عقبة، 2019، ص ص :36-37) .

يتضح من خلال الشكل السابق أن للحوكمة دور جوهري في التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة نتيجة أخذها في الاعتبار أصحاب المصالح على أنهم الهدف الأساسي من وراء الالتزام الكامل بكل مبادئ الحوكمة سواء كمحددات داخلية أو محددات خارجية وذلك كما يلي:

- ✓ يوضح الشكل الدور الذي تلعبه الحوكمة في مراعاة أصحاب المصالح الداخليين من المساهمين والإدارة ومجلس الإدارة ومدى مساهمة هذا الدور في تحقيق التوازن بين أصحاب جميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.
- ✓ تتطلب الحوكمة في تحقيق أصحاب المصالح الداخلية ضرورة المسائلة والرقابة الفعالة في جميع الأدوار التي تقوم بها الجهات المختلفة داخل المنظمة وخاصة دورها في خلق القيمة بما يساهم في تعظيم القيمة المتحققة بواسطة هذه الأطراف المختلفة.
- ✓ تقوم الحوكمة بدور هام في تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح فيما يتعلق بخلق وتوزيع القيمة على الجميع من خلال تحقيق مبادئ الحوكمة في الشفافية والعدالة التي تتحقق في بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة، حيث أنه من خلال المزيد من نشر مبادئ العدالة والشفافية المتحققة في بيئة الأعمال يتم خلق القيمة بشكل أفضل وتوزيعها على جميع الأطراف بشكل يتسم بالمساواة والعهدالة وبالتالي قدرة أفضل في تحقيق مستويات إرضاء أعلى للجميع.
- ✓ يتوقف دور الحوكمة في تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة من خلال بيان مراعاة مجموعة المحددات الخارجية التي تتعلق بمجموعة القوانين والقواعد الخاصة بالمراجعة والمحاسبة عن العمليات المختلفة وكفاءة الأسواق المالية وزيادة القدرة على التعامل مع العوامل الخارجية المتعددة والمتنوعة التي تؤثر على أداء المنظمة ككل.

تساهم الحوكمة في تحقيق التوازن بين جميع أصحاب المصالح سواء الداخليين أو الخارجيين في الهيئة وذلك من خلال دورها في تحقيق الآتي:

- ✓ مراعاة أصحاب الفاعلون الأساسيون في الهيئة والمتمثلين في المدراء التنفيذيين ومجلس الإدارة والمدارء.
- ✓ المساهمة الفعالة في تحقيق أعلى مستويات الرضا الممكنة لمقدمى الخدمه التأمينيه ومتلقى الخدمه التأمينيه علي حد سواء.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة لجميع الأطراف ذات الصله بهيئة التأمينات والمعاشات.

2/3/4/3 خلق وتعظيم القيمة في الهيئة:

تساهم الحوكمة بشكل فعال في خلق وتعظيم القيمة في هيئة التأمينات والمعاشات وذلك من خلال الآتي:

- ✓ توفير المعلومات الكاملة والكافية حول أفضل البدائل الممكنة التي يمكن من خلالها تحقيق وتعظيم القيمة المتحققة لأصحاب المصالح داخل الهيئة.
- ✓ مساهمة الحوكمة في استحداث أدوات تأمينية ومالية جديدة تساهم بقوة في تحسين فعالية وكفاءة عمليات خلق القيمة المتحققة داخل الهيئة.
- ✓ تجنب المشاكل المحاسبية والمالية والفنية من خلال مساهمة الحوكمة مساهمة فعالة وواضحه والتي قد تؤثر بشكل سلبي.
- ✓ توفر الحوكمة الإطار الفعال لتحسين الكفاءة والفعالية في أداء كافة العمليات الخاصة بالتأمينات والمعاشات وذلك من حيث تكلفة أقل في أداء الخدمات وسرعة أعلى في تقديمها ومرونة أفضل في الاستجابة للتغيرات والتطورات التي تؤدي في النهاية إلى تعظيم خلق القيمة داخل الهيئة.
- ✓ تساعد الحوكمة في توفير بيئة العمل المستقرة الآمنة التي تراعي مصالح جميع الأطراف ذات الصلة، حيث أن خلو بيئة العمل من هذه الصراعات والنزاعات وتوافر معايير التميز والريادة في أداء الأعمال يمكن من خلق وتعظيم القيمة لجميع الأطراف بشكل أفضل.
- ✓ تعمل الحوكمة من خلال مبادئها المتعددة على توفير كافة الاحتياطات الممكنة ضد أي من مخاطر الفساد الممكنة والعمل على تشجيع المنافسة في تقديم الخدمات بما يؤدي في النهاية إلى أداء تشغيلي وفني ومالي أفضل يعمل على خلق وتعظيم القيمة لجميع الأطراف.

3/3/4/3 دور الحوكمة في تحقيق رؤية ورسالة الهيئة:

تتمثل رؤية ورسالة الهيئة كما في الموقع الإليكتروني في الآتي:

تحقيق الأمان الاجتماعي للمجتمع المصري وتقديم كافة الخدمات التأمينية بسهولة ويسرلمن أفنوا عمرهم فى العمل من أجل رفعة الوطن ولأسرهم من بعدهم، وذلك فى إطار من المساواة والعدالة الاجتماعية وبأعلى درجات الشفافية وذلك من خلال اعتماد استراتيجية التحول الرقمي والشمول المالي مع **تطبيق المعايير الدولية ومبادئ الحوكمة**، وتحقيق الاستثمار الامثل لأموال التأمينات الاجتماعية بهدف تحقيق الاستدامة المالية للنظام"

يتضح من خلال رؤية ورسالة الهيئة أن تطبيق المعايير الدولية ومبادئ الحوكمة الأساس في تحقيق مبادئ المساواة والعدالة الاجتماعية، كما أن الحوكمة تعني تمكن الهيئة من تحقيق المزيد من الشفافية والنزاهه في أداء الأعمال المختلفة في الهيئة وتشترط الحوكمة في بيئة أعمال الهيئة ضرورة مواكبة الهيئة وتبنيها لأعمال التطوير والتحديث المستمر التي يتمثل أهمها في استراتيجية التحول الرقمي التي تحقق المزيد من السهولة والسرعة والمرونة في عمليات خلق القيمة من الأنشطة المختلفة التي تؤديها الهيئة، كما أن الحوكمة في الهيئة تعمل على استهداف الوصول إلى الشمول المالي والاستخدام الأمثل للأموال والموارد المالية المتوافرة في الهيئة بما يحقق مستويات أداء أفضل، ولذلك يمكن القول بأن الحوكمة هي الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق رؤية روسالة الهيئة على أكمل وجه من خلال خلق القيمة داخل الهيئة لجميع الأطراف ذات الصلة سواء داخلية أو خارجية.

4/3/4/3 دور الحوكمة في تحقيق أهداف الهيئة من خلال خلق القيمة:

تتمثل أهداف الهيئة كما هي محددة في الموقع الإليكتروني للهيئة على النحو التالي:

- ✓ توفير الحماية الاجتماعية للقوي العاملة فى مصر من خلال التأمين عليهم تحت مظلة التأمين الاجتماعي.
- ✓ تحصيل الاشتراكات المقررة طبقاً لاحكام القانون.
- ✓ الاستثمار الامثل لفائض الأموال من خلال صندوق الاستثمار.
- ✓ صرف الحقوق التأمينية فى تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة وإصابة العمل.
- ✓ صرف تعويض عن الاجر المستحق خلال فترات العجز الجزئي المؤقت نتيجة إصابة عمل أو نتيجة مرض و نفقات الانتقال لجهة العلاج وذلك بالنسبة للمؤمن عليهم العاملين بالقطاع الخاص.
- ✓ صرف تعويض البطالة المستحق خلال فترات التعطل عن العمل.

- **تساهم الحوكمة في تحقيق الأهداف السابقة من خلال خلق القيمة كما يلي:**

- ✓ تساهم الحوكمة في خلق القيمة المشتركة التي تأخذ في اعتبارها مصالح وأهداف أصحاب المصالح المختلفة في الهيئة من العاملين والإدارة والمواطنين من أصحاب المعاشات والمستفيدين عنهم والمؤمن عليهم وغيرهم وهو ما يجعل عملية خلق القيمة في ظل الحوكمة أفضل وأكفأ لأنها تمثل منهج كامل وشامل يراعي كافة المصالح المختلفة للأطراف المتعددة.

- ✓ تعمل الحوكمة على تحقيق مبادئ العدالة والمساواة في حصول جميع الأطراف وأصحاب المصالح لحقهم في القيمة المتحققة داخل الهيئة، وبالتالي فإن الحوكمة تساهم بشكل فعال في عملية خلق القيمة المشتركة من جانب، وتساهم في عملية التوزيع الكفء والعادل لثمار خلق القيمة من جانب آخر وبالتالي أداة فعالة في تحقيق الفعالية لجميع الأطراف.
- ✓ تمكن الحوكمة من تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الأنشطة المختلفة الخاصة بالهيئة من حيث فعالية وكفاءة العمليات المختلفة الخاصة بخلق القيمة، حيث أنه من خلال الحوكمة تتحقق أقل مستويات التكلفة الخاصة بخلق القيمة وتتحقق السرعة في إنجاز المهام والأنشطة المختلفة المتعلقة بخلق القيمة وتتحقق المرونة الكافية في الاستجابة لأية تطورات أو تغيرات خاصة بخلق القيمة وتتحقق عمليات التطوير والتحديث والإبداع والابتكار المستمرة المتعلقة بخلق القيمة وبالتالي فإن الحوكمة هي أساس قدرة هيئة التأمينات والمعاشات على تحقيق معايير الكفاءة والفعالية في كافة العمليات ذات الصلة بخلق القيمة.
- ✓ تحقق الحوكمة المزيد من قدرة هيئة التأمينات والمعاشات على الالتزام بكافة معايير ومبادئ الحوكمة العالمية والتي تشمل مجموعة المبادئ والمعايير التي تضمن قدرة الهيئة على تحقيق الاستدامة في أعمالها المتعددة والمتنوعة، حيث أن الحوكمة تراعي في جوانبها اعتبارات تحقيق مصالح وأهداف الجيل الحالي والأجيال المستقبلية من خلال زيادة القدرة على الوصول إلى أفضل استخدام ممكن للموارد بما يحقق في النهاية مستويات أداء أفضل، كما أن الحوكمة تمكن الهيئة من استدامة خلق القيمة داخلها لجميع الأطراف وهو ما يعني استدامة النمو الذي تحققه هيئة التأمينات والمعاشات في القيمة المتحققة لهذه الأطراف من العاملين والعملاء والمدراء وأفراد المجتمع ككل وبما يعني مساهمة الهيئة في تحقيق الاستدامة على مستوى الدولة ككل.

- ✓ لا شك في أن قدرة هيئة التأمينات والمعاشات على التكيف مع التطورات والرقمنة والشمول المالي والأدوات المالية وحرية تدفقات رؤوس الأموال وتغيرات الأوضاع الاقتصادية والقانونية والسياسية والبيئية والثقافية والاجتماعية تتطلب بالضرورة من الهيئة أن تتبنى كافة مبادئ الحوكمة وتطبيقها بالشكل الصحيح الذي يراعي مصالح وأهداف الجميع في خلق القيمة بالشكل الفعال وأيضاً ضمان التوزيع الكفء والعادل لثمار القيمة المتحققة باعتبار أن هذا التوزيع جزء من العملية المتكاملة لخلق القيمة.

الفصل الرابع
التطبيق العملي لبيانات الدراسة

التطبيق العملي لبيانات الدراسة

مقدمـة :

في هذا الفصل يتم عرض منهجية الدراسة وخطواتها والتي اعتمدت علي المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بالاستقصاء وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة الفروض وأمام ذلك يتم دراسة ثلاثة مباحث وهما:

المبحث الأول : 1/4 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.

المبحث الثاني : 2/4 التحليل التطبيقي والتحقق من صحة فروض الدراسة.

المبحث الثالث : 3/4 إستخدام النمذجة البنائية وتحليل المسار للوصول الي النموذج النهائي.

1/4 : التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.

مقدمة:

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الدراسة الاستطلاعية للمساعدة في تحديد الإطار النظري للدراسة وتساؤلاتها حتي يمكن التعرف بدقة علي صياغة فروض الدراسة بشكل دقيق وايضاً التعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة وتوفير البيانات اللازمة لإعداد وتصميم قائمة الاستقصاء.

1/1/4 الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية بتصميم قائمة استقصاء تحتوي علي مجموعة من الأسئلة (راجع ملحق رقم (1) بملاحق الدراسة)، وتم استقصاء 359 مفردة من بعض المسئولين بالهيئة القومية للتأمينات والمعاشات في الفترة من (2024/2/3م 21:32:49) إلي (2024/4/25م 20:13:30)، والتي استهدفت استكمال بيانات الدراسة الاستطلاعية بالشكل الذي يساعد في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة اهدافها وفروضها.

2/1/4 المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

تم تحديد نموذج الدراسة علي مجموعة من المتغيرات أمكن تصنيفها إلي ثلاثة مجموعات أساسية على النحو التالي:

1/2/1/4 المتغيرات المستقلة (X):

وتتمثل المتغيرات المستقلة في أربعة مؤشرات وهما :

- تحقيق فعالية الأداء X_1
- تحصيل الإشتراكات X_2
- تحسين الإداء المالي والعجز الاكتواري X_3
- تحسين العائد الأستثماي في أموال الهيئة X_4

2/2/1/4 المتغير الوسيط التداخلي (الحوكمة L):

ويتمثل المتغير الوسيط التداخلي في مبادىء الحوكمة والذي بدورة يتمثل في المؤشرات التالية:

- مبدأ المسألة
- مبدأ المشاركة
- مبدأ الشفافية
- مبدأ سيادة القانون
- مبدأ مكافحة الفساد
- مبدأ العدالة
- مبدأ الانضباط

- مبدأ المسئولية الاجتماعية

3/2/1/4 المتغير التابع (جودة خدمات هيئة التأمينات والمعاشات Y):

ويتمثل المتغير التابع في جودة خدمات هيئة التأمينات والمعاشات والذي يتمثل في المؤشرات التالية:

- الإستجابة
- الإعتمادية
- الملموسية
- التعاطف
- الضمان

3/1/4 أختبار قائمة الاستقصاء:

تم أختبار قائمة الاستقصاء بإستخدام إختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alph Cronbach لقياس معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8) معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق	عدد العبارات
	المتغيرات المستقلة			
1	X_1 تحقيق فعالية الأداء	0.909	0.908	5
2	X_2 تحصيل الإشتراكات	0.895	0.894	6
3	X_3 تحسين الإداء المالي والعجز الاكتواري	0.926	0.925	8
4	X_4 تحسين العائد الأستثماي في أموال الهيئة	0.923	0.919	7
إجمالي مؤشرات المتغيرات المستقلة		0.950	0.925	26
	المتغير الوسيط التداخلي (مبادىءالحوكمة)			
1	مبدأ المسألة	0.826	0.814	5
2	مبدأ المشاركة	0.930	0.930	5
3	مبدأ الشفافية	0.895	0.896	5
4	مبدأ سيادة القانون	0.840	0.843	5
5	مبدأ مكافحة الفساد	0.910	0.913	5
6	مبدأ العدالة	0.939	0.939	5
7	مبدأ الانضباط	0.896	0.900	5
8	مبدأ المسئولية الاجتماعية	0.906	0.907	5
إجمالي مؤشرات المتغير الوسيط التداخلي				40
	المتغير التابع (جودة خدمات هيئة التأمينات)			
1	الإستجابة	0.900	0.896	5
2	الإعتمادية	0.925	0.925	6
3	الملموسية	0.862	0.861	5
4	التعاطف	0.898	0.899	5
5	الضمان	0.890	0.888	5
إجمالي مؤشرات المتغير التابع				26
الثبات والصدق الكلي للقائمة		0.991	0.991	92

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

قيمة معامل الثبات الفاكرونباغ هي0.991 وهي نسبة عالية جداً تؤكد على ثبات المقياس.

4/1/4 الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة :

يمكن عرض الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة بالجدول التالي:

جدول رقم (9)

الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة

م	الخصائص الديموغرافية		Frequency العدد	Percent النسبة المئوية
1	النـوع	ذكر	250	69.6
		أنثى	109	30.4
الإجمالي			**359**	**100%**
2	مستوى التعليم	دكتوراه	18	5.0
		ماجستير	153	42.6
		تعليم جامعي	170	47.4
		تعليم فوق متوسط	18	5.0
الإجمالي			**359**	**100%**
3	المستوى الوظيفي	مدير عام	53	14.8
		مدير إدارة	46	12.8
		رئيس قسم	120	33.4
		إداري	140	39.0
الإجمالي			**359**	**100%**
5	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	29	8.1
		أكثر من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	85	23.7
		10 سنوات فأكثر	245	68.2
الإجمالي			**359**	**100%**

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

5/1/4 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

يمكن توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة والذي يشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك علي النحو التالي:

- **بالنسبة للمتغيرات المستقلة:**

جدول رقم (10) المتوسطات والانحرافات والتباين لمؤشرات المتغيرات المستقلة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
تحقيق فعالية الأداء	359	5.00	25.00	18.5070	4.54393	20.647
تحصيل الإشتراكات	359	10.00	30.00	23.3760	4.84804	23.503
تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	359	10.00	40.00	28.7242	7.72786	59.720
تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	359	11.00	35.00	26.2702	6.01924	36.231
Valid N (listwise)	359					

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS، ملحق رقم (2) .

- **إجمالي المتغيرات المستقلة:**

جدول رقم (11) المتوسطات والانحرافات والتباين لمؤشرات لاجمالي المتغيرات المستقلة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
المتغيرالمستقله	359	43.00	130.00	96.8774	21.39053	457.555
Valid N (listwise)	359					

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS، ملحق رقم (2) .

- **بالنسبة للمتغير التداخلي الوسيط (مبادىء الحوكمة):**

جدول رقم (12) المتوسطات والانحرافات والتباين للمتغير الوسيط

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
مبدأ المساله	359	7.00	25.00	20.4011	3.90753	15.269
مبدأ المشاركة	359	5.00	25.00	16.8357	5.51415	30.406
مبدأ الشفافية	359	7.00	25.00	18.5209	4.64481	21.574
مبدأ سيادة القانون	359	9.00	25.00	20.9721	3.36417	11.318
مبدأ مكافحة الفساد	359	5.00	25.00	19.0613	4.66733	21.784
مبدأ العدالة	359	5.00	25.00	17.8078	5.53903	30.681
مبدأ الانضباط	359	5.00	25.00	19.7855	4.03078	16.247
مبدأ المسؤلية الاجتماعية	359	5.00	25.00	18.7939	4.46737	19.957
Valid N (listwise)	359					

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS، ملحق رقم (2) .

- **إجمالى المتغير التداخلي ككل :**

جدول رقم (13)

المتوسطات والانحرافات والتباين لمؤشرات لاجمالي المتغير التداخلي ككل

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
مبادىء الحوكمة	359	67.00	200.00	152.1783	31.27900	978.376
Valid N (listwise)	359					

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS، ملحق رقم (2) .

➢ **المتغير التابع : جودة خدمات هيئة التأمينات والمعاشات:**

جدول رقم (14)

المتوسطات والانحرافات والتباين للمتغير التابع

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
الاستجابة	359	5.00	25.00	19.7855	4.03078	16.247
الاعتمادية	359	6.00	30.00	22.2618	5.44536	29.652
الملموسية	359	9.00	25.00	19.3343	3.99926	15.994
التعاطف	359	7.00	25.00	19.0808	4.36039	19.013
الضمان	359	6.00	25.00	19.0808	4.73801	22.449
Valid N	359					

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS، ملحق رقم (2) .

- **اجمالى المتغير التابع ككل :**

جدول رقم (15)

المتوسطات والانحرافات والتباين للمؤشرات لاجمالي المتغير التابع

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
جودة خدمات هيئة التأمينات والمعاشات	359	45.00	130.00	99.5432	20.59920	424.327
Valid N	359					

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS، ملحق رقم (2) .

➢ **معاملات الارتباط الخطي الثنائي (Pearson) بين متغيرات الدراسة :**

جدول رقم (16)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي (Pearson) بين متغيرات الدراسة

Correlations

		تحقيق فعالية الأداء	تحصيل الإشتراكات	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	مبادىء الحوكمة (المتغر الوسيط)	جودة خدمات هيئة التأمينات والمعاشات
تحقيق فعالية الأداء	Pearson Correlation	1	.907**	.705**	.992**	.831**	.937**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	359	359	359	359	359	359
تحصيل الإشتراكات	Pearson Correlation	.907**	1	.743**	.907**	.891**	.971**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	359	359	359	359	359	359
تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	Pearson Correlation	.705**	.743**	1	.701**	.911**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	359	359	359	359	359	359
تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	Pearson Correlation	.992**	.907**	.701**	1	.834**	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	359	359	359	359	359	359
مبادىء الحوكمة	Pearson Correlation	.831**	.891**	.911**	.834**	1	.942**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	359	359	359	359	359	359
جودة خدمات هيئة التأمينات والمعاشات	Pearson Correlation	.937**	.971**	.838**	.939**	.942**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	359	359	359	359	359	359

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS، ملحق رقم (2) .

ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي نجد أن المتغيرات جميعها مقبولة وبالتالي سيتم إختبار فروض الدراسة.

2/4 التحليل التطبيقي والتحقق من صحة فروض الدراسة.

مقدمة:

لإختبار فروض الدراسة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وقد تم إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد القياسي بطريقة (Enter) .

1/2/4 الفرض الرئيسي الأول:

قبول صحة الفرض الإحصائي بوجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) وبين المتغير التابع معايير جودة خدمات هيئة التأمين والمعاشات في ظل دمج صندوقي التأمين الاجتماعي إجمالاً Y.

الجدول التالي رقم (15) يظهرنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لعلاقة المتغيرات المستقلة محل الدراسة مع معايير جودة خدمات هيئة التأمين والمعاشات في ظل دمج صندوقي التأمين الاجتماعي إجمالاً ، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار الفرض الرئيسي الأول

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.926	.630		3.054	.002
	تحقيق فعالية الأداء	.393	.203	.087	2.938	.004
	تحصيل الإشتراكات	2.238	.061	.527	36.857	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	.652	.022	.244	29.080	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	1.289	.152	.377	8.458	.000

a. Dependent Variable: جودة خدمات هيئة التأمينات والمعاشات

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

يوضح الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقله والمتغير التابع اجمالا مايلي :

- تؤكد جميع إشارات معلمات النموذج علي وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواريX_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) من جانب وبين معايير جودة خدمات هيئة التأمين

والمعاشات في ظل دمج صندوقي التأمين الاجتماعي إجمالاً من جانب أخر ، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة .

- توافر شرط من شروط الوساطة التداخلية ، وهو وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواريX_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) والمتغير التابع .
- تتمثل معادلة نموذج الانحدار المتعدد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع معيارY كما يلي:

$$\widehat{Y} = 1.926 + .393\,X_1 + 2.238X_2 + .652X_3 + 1.289X_4$$

<u>وينبثق من ذلك الفرض خمسة فروض فرعية هي:</u>

<u>الفرض الفرعي الأول :</u>

توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الإستجـابة.

الجدول التالي رقم (16) يظهرنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لعلاقة المتغيرات المستقلة محل الدراسة و معيارالإستجابة ، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار الفرض الفرعي الأول

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.248	.431		6.528	.000
	تحقيق فعالية الأداء	2.345	.139	2.644	16.892	.000
	تحصيل الإشتراكات	.860	.042	1.034	20.689	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	.075	.015	.144	4.882	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	1.567	.104	2.340	15.032	.000
a. Dependent Variable: الاستجابة						

<u>المصدر</u> : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

يوضح لنا الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقله والمتغير التابع معيار الإستجابة Y_1مايلي :

- تؤكد جميع إشارات معلمات النموذج علي وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواريX_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) من جانب وبين معيار الإستجابة من جانب أخر ، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة .
- توافر شرط من شروط الوساطة التداخلية ، وهو وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواريX_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) والمتغير التابع معيار الإستجابة $\widehat{Y}_1$.
- تتمثل معادلة نموذج الانحدار المتعدد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع معيار الإستجابة كما يلي:

$$\widehat{Y}_1 = 0.248 + 2.345 X_1 + .860 X_2 + .075 X_3 + 1.567 X_4$$

وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الأول بالنسبة لمؤشرات المتغيرات المستقلة التي اثبت التحليل الإحصائي انه توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين هذه المتغيرات المستقلة وبين معيار الإستجابة $\widehat{Y}_1$.

الفرض الفرعي الثاني :

توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الإعتمادية $\widehat{Y}_2$.

الجدول التالي رقم (17) يظهرنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لعلاقة المتغيرات المستقلة محل الدراسة و معيارالإعتمادية $\widehat{Y}_2$، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار الفرض الفرعي الثاني

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.630	.135		4.682	.000
	تحقيق فعالية الأداء	1.196	.043	.998	27.615	.000
	تحصيل الإشتراكات	.210	.013	.187	16.193	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	.047	.005	.018	4.422	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	.165	.033	.183	5.082	.000

a. Dependent Variable: الاعتمادية

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

يوضح الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقله والمتغير التابع معيار الإعتمادية $\widehat{\boldsymbol{Y}}_{\boldsymbol{2}}$مايلي :

- تؤكد جميع إشارات معلمات النموذج علي وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) من جانب وبين معيار الإعتمادية $\widehat{\boldsymbol{Y}}_{\boldsymbol{2}}$ من جانب أخر ، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة .
- توافر شرط من شروط الوساطة التداخلية ، وهو وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) والمتغير التابع معيار الإعتمادية $\widehat{\boldsymbol{Y}}_{\boldsymbol{2}}$.
- تتمثل معادلة نموذج الانحدار المتعدد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع معيار الإعتمادية كما يلي:

$$\widehat{\boldsymbol{Y}}_{\boldsymbol{2}} = .630 + 1.196\,\boldsymbol{X_1} + .210\boldsymbol{X_2} + .047\boldsymbol{X_3} + .165\boldsymbol{X_4}$$

وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثاني بالنسبة لمؤشرات المتغيرات المستقلة التي اثبت التحليل الإحصائي انه توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين هذه المتغيرات المستقلة وبين معيار الإعتمادية$\widehat{Y}_2$.

<u>الفرض الفرعي الثالث :</u>

توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الملموسية $\widehat{\boldsymbol{Y}}_{\boldsymbol{3}}$.

الجدول التالي رقم (18) يظهرنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لعلاقة المتغيرات المستقلة محل الدراسة و معيارالملموسية ، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة.

جدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار الفرض الفرعي الثالث

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.984	.135		7.289	.000
	تحقيق فعالية الأداء	.115	.043	.131	3.651	.000
	تحصيل الإشتراكات	.365	.013	.442	28.033	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	.017	.005	.033	3.516	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	.311	.033	.469	9.541	.000

a. Dependent Variable: الملموسية

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

يوضح الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقله والمتغير التابع معيار الملموسية مايلي :

- تؤكد جميع إشارات معلمات النموذج علي وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) من جانب وبين معيار الملموسية من جانب أخر ، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة .
- توافر شرط من شروط الوساطة التداخلية ، وهو وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) والمتغير التابع معيار الملموسية.
- تتمثل معادلة نموذج الانحدار المتعدد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع معيار الملموسية كما يلي:

$$\widehat{Y_3} = .984 + .115\,X_1 + .365X_2 + .017X_3 + .311X_4$$

وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثالث بالنسبة لمؤشرات المتغيرات المستقلة التي اثبت التحليل الإحصائي انه توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين هذه المتغيرات المستقلة وبين معيار الملموسية.

الفرض الفرعي الرابع :

توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصـــائية بين المتغيرات المســتقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار التعاطف $\widehat{Y}_4$.

الجدول التالي رقم (19) يظهرنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لعلاقة المتغيرات المستقلة محل الدراسة و معيارالتعاطف $\widehat{Y}_4$، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة.

جدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار الفرض الفرعي الرابع $\widehat{Y}_4$

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.492	.068		7.289	.000
	تحقيق فعالية الأداء	.942	.022	.982	43.372	.000
	تحصيل الإشتراكات	.818	.007	.909	125.720	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	.008	.002	.015	3.516	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	.656	.016	.905	40.187	.000
a. Dependent Variable: التعاطف						

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

يوضح لنا الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقله والمتغير التابع معيار التعاطف $\widehat{Y}_4$مايلي :

- تؤكد جميع إشارات معلمات النموذج علي وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) من جانب وبين معيار التعاطف من جانب أخر ، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة .
- توافر شرط من شروط الوساطة التداخلية ، وهو وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي

والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) والمتغير التابع معيار التعاطف.

- تتمثل معادلة نموذج الانحدار المتعدد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع معيار التعاطف كما يلي:

$$\widehat{Y}_4 = .492 + .942\,X_1 + .818X_2 + .008X_3 + .656X_4$$

وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الرابع بالنسبة لمؤشرات المتغيرات المستقلة التي اثبت التحليل الإحصائي انه توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين هذه المتغيرات المستقلة وبين معيار التعاطف $\hat{Y}_4$.

الفرض الفرعي الخامس :

توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصـائية بين المتغيرات المسـتقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الضمان $\widehat{Y}_5$.

الجدول التالي رقم (20) يظهرنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لعلاقة المتغيرات المستقلة محل الدراسة و معيارالضمان، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار الفرض الفرعي الخامس $\widehat{Y}_5$

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.291	.486		4.718	.000
	تحقيق فعالية الأداء	.302	.156	.289	3.929	.000
	تحصيل الإشتراكات	.013	.047	.014	5.288	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	.578	.017	.943	33.509	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	.231	.117	.294	3.969	.000

a. Dependent Variable: الضمان

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

يوضح لنا الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقله والمتغير التابع معيار الضمان $\widehat{Y}_5$مايلي :

- تؤكد جميع إشارات معلمات النموذج علي وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) من جانب وبين معيار الضمان من جانب أخر ، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة .
- توافر شرط من شروط الوساطة التداخلية ، وهو وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) والمتغير التابع معيار الضمان.
- تتمثل معادلة نموذج الانحدار المتعدد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع معيار الضمان كما يلي:

$$\widehat{Y}_5 = 2.291 + .302\,X_1 + .013X_2 + .578X_3 + .231X_4$$

ويذلك يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الخامس بالنسبة لمؤشرات المتغيرات المستقلة التي اثبت التحليل الإحصائي انه توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين هذه المتغيرات المستقلة وبين معيار الضمان $\widehat{Y}_5$.

2/2/4 الفرض الرئيسي الثاني:

قبول صحة الفرض الإحصائي بوجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين مؤشرات المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) وبين الحوكمة ومبادئها محل الدراسة (المساءلة ، المشاركة ، الشفافية ، سيادة القانون ، مكافحة الفساد، العدالة، الانضباط، المسؤولية الاجتماعية) كمتغير وسيط $\hat{L}$.

الجدول التالي رقم (21) يظهرنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لعلاقة المتغيرات المستقلة محل الدراسة مع مبادىء الحوكمة (كمتغير وسيط) إجمالاً ، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار الفرض الرئيسي الثاني $\hat{L}$

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	12.491	2.319		5.387	.000
	تحقيق فعالية الأداء	2.220	.746	.322	2.975	.000
	تحصيل الإشتراكات	2.813	.223	.436	12.592	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	2.253	.082	.557	27.343	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	1.915	.560	.368	3.417	.000

a. Dependent Variable: مبادىء الحوكمة

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

يوضح الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقله والمتغير الوسيط اجمالا $\hat{L}$مايلي :

- تؤكد جميع إشارات معلمات النموذج علي وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) من جانب وبين مبادىء الحوكمة (كمتغير وسيط) إجمالاً من جانب أخر ، وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة .
- توافر شرط من شروط الوساطة التداخلية ، وهو وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) والمتغير الوسيط مبادىء الحوكمة.
- تتمثل معادلة نموذج الانحدار المتعدد المتغيرات المستقلة ومبادىء الحوكمة (كمتغير وسيط) إجمالاً كما يلي:

$$\hat{L} = 12.491 + 2.220\,X_1 + 2.813X_2 + 2.253X_3 + 1.915X_4$$

وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الرئيسي الثاني بالنسبة لمؤشرات المتغيرات المستقلة التي اثبت التحليل الإحصائي انه توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين هذه المتغيرات المستقلة وبين مبادىء الحوكمة (كمتغير تابع $\hat{L}$) إجمالاً.

3/2/4 الفرض الرئيسي الثالث:

قبول صحة الفرض الإحصائي بوجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين مبادىء الحوكمة (مبدا المساءلة، مبدأ المشاركة، مبدا الشفافية، مبدأ سيادة القانون، مبدأ مكافحة الفساد ، مبدأ العدالة، مبدأ الانضباط، مبدأ المسؤولية الاجتماعية) وبين المتغير التابع جودة خدمات هيئة التأمين والمعاشات في ظل دمج صندوقي التأمين والمعاشات في مصر في ظل قانون 148 لسنة 2019 ومعاييرها محل الدراسة تفصيلاً (الإستجابة ، الإعتمادية ، الملموسية ، التعاطف ، الضمان) .

ويظهر الجدول التالي نتائج هذا الفرض :

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار الفرض الرئيسي الثالث

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.f	(Constant) الثابت	Beta	T	Sig.t
معايير جودة خدمات الهيئة اجمالا	.942[a]	.888	.888	6.89926	2834.381	.000[b]	5.096	.621	53.239	.000
الإستجابة	.844[a]	.713	.712	2.16226	887.073	.000[b]	3.226	.109	29.784	.000
الإعتمادية	.852[a]	.725	.725	2.85802	942.587	.000[b]	2.416	.412	30.702	.000
الملموسية	.864[a]	.747	.746	2.01521	1052.948	.000[b]	2.520	.110	32.449	.000
التعاطف	.884[a]	.782	.782	2.03812	1281.598	.000[b]	2.312	.201	35.799	.000
الضمان	.857[a]	.734	.733	2.44676	985.429	.000[b]	2.416	.130	31.392	.000

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

4/2/4 الفرض الرئيسي الرابع:

تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وسيط تداخلي تأثيراً ايجابياً في العلاقة بين وجود مؤشرات المتغيرات المستقلة من جانب وبين معايير جودة خدمات هيئة التأمين والمعاشات في ظل دمج صندوقي التأمين الاجتماعي محل الدراسة تفصيلاً (الإستجابة ، الإعتمادية ، الملموسية ، التعاطف ، الضمان) كمتغير تابع من جانب أخر.

الجدول التالي رقم (23) يظهرنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لعلاقة مؤشرات المتغيرات المستقلة $\hat{X}$ محل الدراسة والمتغير التابع $\hat{Y}$معايير جودة خدمات هيئة التأمين والمعاشات في ظل دمج صندوقي التأمين الاجتماعي إجمالاُ بعد دخول المتغيرالوسيط $\hat{L}$.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي بين مؤشرات المتغيرات المستقلة والمتغير التابع إجمالاً بعد دخول المتغيرالوسيط

Model	(Constant) الثابت		T	Sig.t	F	Sig.f
المؤشرات المستقله	.858	6.095	34.615	.000	6768.957	.000b
تحقيق فعالية الأداء X1		2.254	27.820	.000	4872.524	.000b
تحصيل الإشتراكات X2		2.998	28.761	.000	6157.504	.000b
تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري X3		1.459	12.215	.000	1449.365	.000b
تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X4		1.625	7.642	.000	1204.331	.000b

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

التعليق:

يتضح الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقله والمتغير التابع اجمالا مع دخول المتغير الوسيط مايلي :

- توضح إشارات معلمات النموذج التأثير الإيجابي للمتغير الوسيط التداخلي (مبادىء الحوكمة) والمتغيرات المستقلة (تحقيق فعالية الأداء X_1 ، تحصيل الإشتراكات X_2 ، تحسين الأداء المالي والعجز الاكتواري X_3 ، تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة X_4) من جانب وبين معايير جودة خدمات هيئة التأمين والمعاشات في ظل دمج صندوقي التأمين الاجتماعي إجمالاً من جانب أخر.
- تشير نتائج (T.Value) إلي معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلي معنوية هذه النتائج عند مستوي معنوية قدره (0.001) وذلك بالنسبة لإجمالي مفردات الدراسة.
- تتمثل معادلة نموذج الانحدار المتعدد للمتغير الوسيط التداخلي (مبادىء الحوكمة) ومؤشرات المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يلي:

$$\widehat{Y}_L = .858 + 2.254\,X_1 + 2.998X_2 + .4591X_3 + 1.625X_4$$

وينبثق من ذلك الفرض خمسة فروض فرعية هي:

الفرض الفرعي الأول :

تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وسيط تداخلي تأثيراً ايجابياً بين المتغيرات المستقلة (X_1 , X_2, X_3, X_4) وبين معيار الإستجابة $\widehat{Y}_{L1}$.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار مؤشرات المتغيرات المستقلة مع معيارالإستجابة $\widehat{Y}_{L1}$بعد دخول المتغير الوسيط.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.242	.411		6.428	.000
	تحقيق فعالية الأداء	2.545	.129	2.044	15.892	.000
	تحصيل الإشتراكات	.865	.032	1.064	20.389	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	.085	.014	.148	5.882	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	2.567	.103	2.440	14.032	.000

a. Dependent Variable: الاستجابة

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS ، ملحق رقم (2).

وبناءاُ علي نتائج التحليل الإحصائي قبول صحة الفرض وتكون معادلة نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع معيار الإستجابة بعد دخول المتغير الوسيط. كما يلي:

$$\widehat{Y}_{L1} = \mathbf{0.242} + \mathbf{2.545}\, X_1 + \mathbf{.865} X_2 + \mathbf{.085} X_3 + \mathbf{2.567} X_4$$

الفرض الفرعي الثاني :

تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وسـيط تداخلي تأثيراً ايجابياً بين المتغيرات المسـتقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الإعتمادية $\widehat{Y}_{L2}$.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار مؤشرات المتغيرات المستقلة مع معيارالإعتمادية بعد دخول المتغير الوسيط

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.520	.125		4.582	.000
	تحقيق فعالية الأداء	1.496	.033	.991	25.615	.000
	تحصيل الإشتراكات	.610	.012	.157	13.193	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	.947	.004	.016	4.422	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	.565	.030	.153	5.022	.000

a. Dependent Variable: الاعتمادية

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

وبناءاُ علي نتائج التحليل الإحصائي تم قبول صحة الفرض وتكون معادلة نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع معيار الإعتمادية بعد دخول المتغير الوسيط. كما يلي:

$$\widehat{Y}_{L2} = \mathbf{0.242} + \mathbf{2.545}\, X_1 + \mathbf{.865} X_2 + \mathbf{.085} X_3 + \mathbf{2.567} X_4$$

الفرض الفرعي الثالث :

تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وسيط تداخلي تأثيراً ايجابياً بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) وبين معيار الملموسية $\widehat{Y}_{L3}$.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار مؤشرات المتغيرات المستقلة مع معيارالملموسية $\widehat{Y}_{L3}$ بعد دخول المتغير الوسيط

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.784	.125		7.210	.000
	تحقيق فعالية الأداء	.199	.062	.121	3.451	.000
	تحصيل الإشتراكات	.665	.023	.402	2.033	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	1.032	.004	.003	3.411	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	.896	.041	.489	8.641	.000

a. Dependent Variable: الملموسية

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

وبناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي تم قبول صحة الفرض وتكون معادلة نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع معيار الملموسية $\widehat{Y}_{L3}$ بعد دخول المتغير الوسيط. كما يلي:

$$\widehat{Y}_{L3} = .784 + .199\,X_1 + .665X_2 + 1.032X_3 + .896X_4$$

الفرض الفرعي الرابع :

تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وسيط تداخلي تأثيراً ايجابياً بين المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3) وبين معيار التعاطف $\widehat{Y}_{L4}$.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار مؤشرات المتغيرات المستقلة مع معيارالتعاطف $\widehat{Y}_{L4}$ بعد دخول المتغير الوسيط

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.312	.038		7.109	.000
	تحقيق فعالية الأداء	1.242	.012	.932	42.372	.000
	تحصيل الإشتراكات	.918	.004	.905	120.720	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	.618	.001	.013	3.416	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	.956	.013	.405	30.187	.000

a. Dependent Variable: التعاطف

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

وبناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي قبول صحة الفرض وتكون معادلة نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع معيار التعاطف $\widehat{Y}_{L4}$ بعد دخول المتغير الوسيط. كما يلي:

$$\widehat{Y}_{L4} = .312 + 1.242\,X_1 + .918X_2 + .618X_3 + .956X_4$$

الفرض الفرعي الخامس :

تؤثر مبادىء الحوكمة كمتغير وسيط تداخلي تأثيراً ايجابياً بين المتغيرات المستقلة (X_1 ,X_2, X_3, X_4) وبين معيار الضمان $\widehat{Y}_{L5}$.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لإختبار مؤشرات المتغيرات المستقلة مع معيارالضمان بعد دخول المتغير الوسيط

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	1.321	.386		4.518	.000
	تحقيق فعالية الأداء	.802	.126	.229	3.729	.000
	تحصيل الإشتراكات	.613	.077	.013	5.208	.000
	تحسين الأداء المالي والعجز الأكتواري	1.078	.014	.923	32.509	.000
	تحسين العائد الإستثماري في أموال الهيئة	.451	.115	.264	3.569	.000

a. Dependent Variable: الضمان

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات SPSS.

وبناءاً علي نتائج التحليل الإحصائي قبول صحة الفرض وتكون معادلة نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع معيار الضمان $\hat{Y}_{L5}$ بعد دخول المتغير الوسيط. كما يلي:

$$\hat{Y}_{L5} = 1.321 + .802\,X_1 + .613X_2 + 1.078X_3 + .451X_4$$

3/4 إستخدام النمذجة البنائية وتحليل المسار للوصول الي النموذج النهائي

مقدمــة :

تعتبر النمذجة البنائية وتحليل المسار من الأدوات الإحصائية القوية لفهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة، ويعد تحليل المسارتطبيق خاص للنمذجة البنائية، حيث يتم تقدير معاملات المسار التي تمثل قوة العلاقة بين المتغيرات المختلفة، ويستخدم هذا التحليل لقياس الأثر الغير مباشرلمتغيرات الدراسة علي المتغير الوسيط L والأثر المباشر لمتغيرات الدراسة علي المتغير التابع Y (Wong, 2013)

1/3/4 تطبيق النموذج المقترح :

حيث أعتمد الباحث في الدراسة التطبيقية علي إجراء التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج الاموس AMOS لتقدير معاملات نموذج تحليل المسار ومؤشرات جودة النموذج علي النحو التالي :

- **<u>المتغيرات المستقلة:</u>**
  - تحقيق فعالية الأداء X_1
  - تحصيل الإشتراكات X_2
  - تحسين الإداء المالي والعجز الاكتواري X_3
  - تحسين العائد الأستثماي في أموال الهيئة X_4
- **<u>المتغير الوسيط التداخلي :</u>**

L ← مبادىء الحوكمة.

- **<u>المتغير التابع :</u>**

Y ← جودة خدمات هيئة التأمين والمعاشات في ظل دمج صندوقي التأمين الاجتماعي.

2/3/4 دراسة العلاقة بين المتغيرات:

بالعودة إلي جدول رقم (14) يتبين من الجدول أن هناك تغيرات واضحه في معاملات الإرتباط وهذه العلاقة لا تكفي لدراسة تأثير تلك المتغيرات علي بعضها البعض، حيث أن العلاقة بين أى متغيرين لا تعني بالظبط وجود تأثير مباشر لأحدهما علي الآخر، وأن وجود علاقة أو عدم وجود علاقة بين أى متغيرين قد يعود الي عوامل أخري .

ونظراً لأهمية العلاقة بين المتغيرات المستقلة وأثرها علي المتغير التابع كان من الضرورى إختيار أسلوب إحصائي يأخذ بعين الاعتبار هذه العلاقات بمعني قد يكون هناك لكل متغير مستقل تأثير مباشر علي المتغير التابع، وقد يكون له تأثير غير مباشر من خلال متغيرات أخري لذلك سوف يتم إستخدام أسلوب تحليل المسار والذي يستعين في تحليله علي تحليل الارتباط والإنحدار في حساب معاملات المسار لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات .

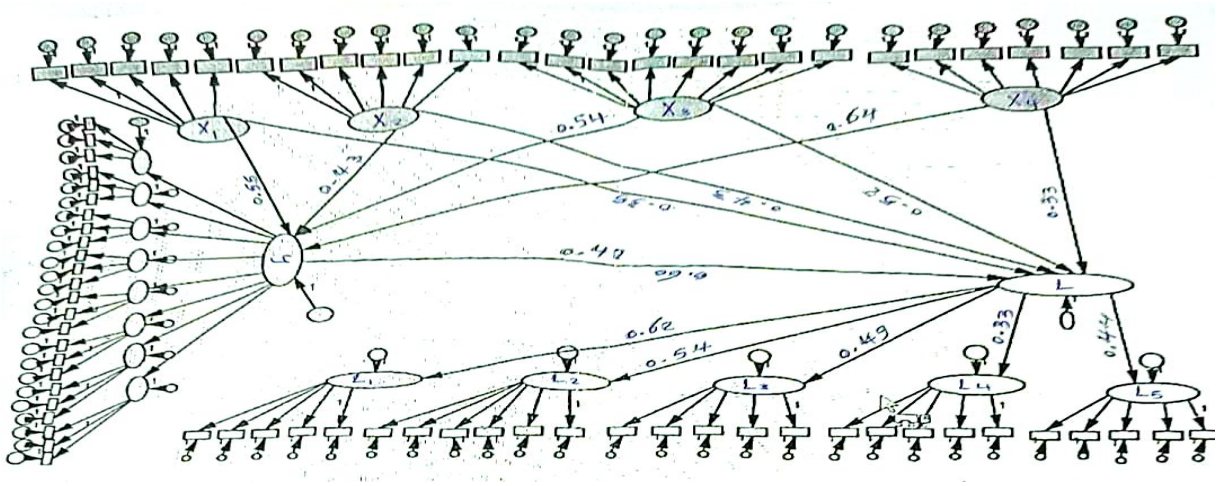
3/3/4 نماذج تحليل المسار المرتبطة بالدراسة:

تم الوصول الي ثلاث نماذج لتحليل المسار الخاص ببيانات الدراسة من خلال مراحل التحسين يتم سردها علي النحو التالي:

1/3/3/4 النموذج الأول(النموذج المبدئي) :

وهو ما يطلق علية النموذج المبدئي للدراسة وهو يوضح نموذج تحليل المسار بصورته المبدئية الذي يجمع مابين المتغيرات الثلاثة الاساسية.

شكل رقم(7) يوضح الرسم التخطيطي للنموذج الاول لمسارات هيئة التأمين والمعاشات بعد الدمج



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

- **نتائج البرنامج الإحصائي:**

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل النموذج الأول :

جدول رقم (31) نتائج تحليل مؤشرات جودة تطابق النموذج الأول:

Measure	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RMR	RMSEA
Estimate	1359.714	354	3.841	0.682	0.712	0.801	0.095	0.304

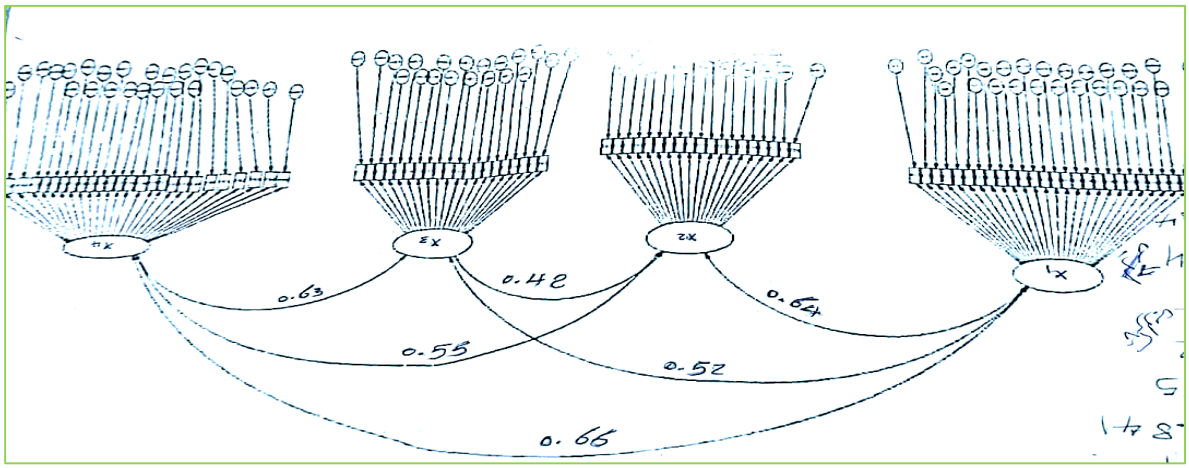
المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

التعليق على الجدول:

جاءت مؤشرات جودة تطابق النموذج بعضها مقبول إلي حد ما حيث جاء مؤشر مربع كاي أقل من 5% أما عن مستوى المعنوية جاءت درجة أكبر من 5% وهو مايدل علي معنوبة النموذج ككل، وكذلك مؤشرات تطابق البيانات جاءت قيمة كما جاءت قيمة مؤشرالمطابقة CFI ومؤشر المطابقة المعيارى (تاكر لويسTLI) قيمتهما علي التوالي (0.712، 0.801) وهي نسبة مقبولة ولكن غير مثلي تدل علي عدم مطابقة البيانت للنموذج المفترض رغم معنوية تأثيرالمسارات .

2/3/3/4 النموذج الثاني :

شكل رقم(8) يوضح الرسم التخطيطي للنموذج الثاني لمسارات هيئة التأمين والمعاشات بعد الدمج



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

- **نتائج البرنامج الإحصائي:**

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل النموذج الثاني :

جدورقم (32) نتائج تحليل مؤشرات جودة تطابق النموذج الثاني:

Measure	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RMR	RMSEA
Estimate	1080.762	354	3.053	0.695	0.701	0.896	0.081	0.201

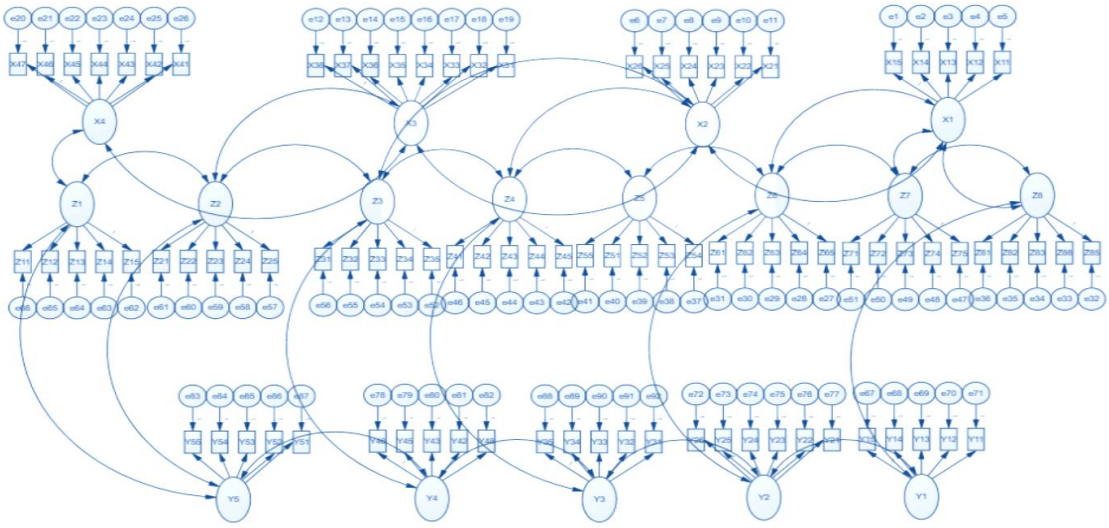
المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

التعليق على الجدول:

جاءت مؤشرات جودة تطابق النموذج بعضها مقبول إلي حد ما حيث جاء مؤشر مربع كاي أقل من 5% أما عن مستوى المعنوية جاءت درجة أكبر من 5% وهو مايدل علي معنوبة النموذج ككل، وكذلك مؤشرات تطابق البيانات جاءت قيمة كما جاءت قيمة مؤشرالمطابقة CFI ومؤشر المطابقة المعيارى (تاكر لويسTLI) قيمتهما علي التوالي (0.896، 0.701) وهي نسبة مقبولة الي حدً ما.

3/3/3/4 النموذج الثالث:

شكل رقم(9) يوضح الرسم التخطيطي للنموذج الثالث لمسارات هيئة التأمين والمعاشات بعد الدمج



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

- **نتائج البرنامج الإحصائي:**

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل النموذج الثالث :

جدول رقم (33)

نتائج تحليل مؤشرات جودة تطابق النموذج الثالث:

Measure	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RMR	RMSEA
Estimate	1057.044	354	2.986	0.779	0.902	0.966	0.074	0.0082

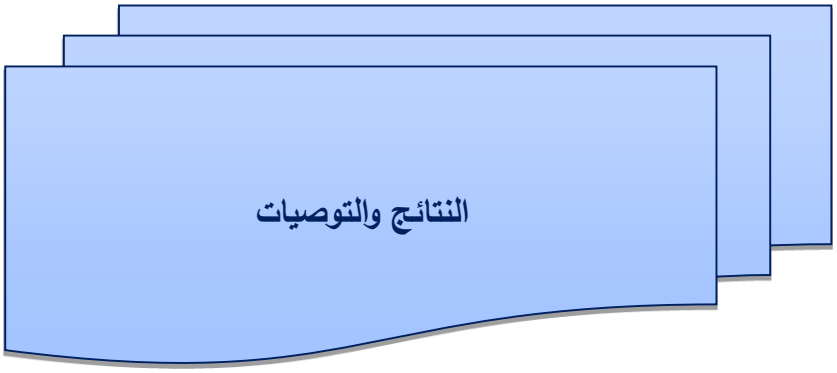
المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا علي مخرجات برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

التعليق على الجدول:

من نتائج تحليل النموذج الأول تبين أن جميع التحميلات المعيارية قوية وزادت تأثيرات المتغيرات الداخلة في النموذج عن 70% ، وجاء المتغير الوسيط يفسر قرابة 75% من المتغير التابع وأن مستوي المعنوية أكبر من 5% وهو يؤدي إلي قبول معنوية النموذج كما جاءت قيمة مؤشرالمطابقة CFI ومؤشر المطابقة المعيارى (تاكر لويسTLI) قيمتهما علي التوالي (0.902، 0.966) وهي نسبة مقبولة جداً كما جاءت قيمة مؤشر RMSEA أصبحت 0.0082 وهو مايدل أن النموذج أصبح أكثر دقة وتطابق .

الخلاصة :

بعد التوصل لنتائج كل نموذج من النماذج الثلاثة السابقة التي تم التوصل اليها من خلال برنامج الأموس وبمقارنة المؤشرات الخاصة بكل نموذج تم أختيار النموذج الثالث حيث أنه الأفضل من حيث نتائج المؤشرات الخاصة به وهو ما استند اليه الباحث في رسالته.


النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال استعراض الاطار النظرى فى الفصول الثلاثة والدراسة التطبيقية فى الفصل الرابع ، تم التوصل الى النتائج الاتية :

1. اثبت التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج الاموس AMOS لتقدير معاملات نموذج تحليل المسار وبمقارنة المؤشرات الخاصة بكل نموذج تم أختيار النموذج الثالث فهو الأفضل من حيث نتائج المؤشرات الخاصة به وهو ما استند اليه الباحث في رسالته.

2. القدرة المتزايدة على تحقيق مبدأ الشمولية في نظم التأمينات الاجتماعية والمعاشات المصرية والتي أصبحت المظلة الأساسية للجميع والتي من خلالها يتم تقديم الخدمات التأمينية على أعلى مستوى لأكبر عدد ممكن من الأفراد، وقد اتخذت هيئة التأمينات والمعاشات مبدأ الشمولية كمبدأ أساسي من مبادئ تحقيق الحوكمة في الهيئة والتوصل إلى أفضل النتائج الممكنة.

3. التطورات السريعة التي تواكب العديد من التغيرات والتطورات المحيطة والتي من أهمها الرقمنة والتي ساهمت بدرجة كبيرة في تزايد قدرة هيئة التأمينات والمعاشات على الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات التطوير والتحديث في أداء خدماتها المتنوعة والتعامل الفعال مع جمهور المستفيدين من الهيئة.

4. يساهم تطبيق مبادىء وآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي والادارى للهيئة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والحد من الفساد المالى والادارى داخل الهيئة .

5. تحسين جودة التقارير المالية من خلال تطبيق آليات التدقيق الداخلي والخارجي.

6. يؤدى تدريب الموظفين على مبادئ الحوكمة في تطوير كفاءاتهم وزيادة فعالية الأداء.

ثانياً: التوصيات :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:-

1. تفعيل آليات المسائلة باعتبارها من المحددات والمبادئ الأساسية لحوكمة الهيئة وذلك من خلال تطبيق أدوات الرقابة الفعالة والمتابعة المستمرة والوضوح والشفافية فيما يتم اتخاذه من قرارات أو تداوله من بيانات ومعلومات بما يسهل عمليات المسائلة عن مستويات الأداء المتحققة والسهولة والسرعة في التوصل إلى أفضل النتائج الممكنة.

2. السعي المستمر والمتواصل للتوصل إلى أفضل مستويات الفعالية والكفاءة في أداء الخدمات التأمينية لجميع الفئات وذلك من خلال وضع العديد من السياسات والبرامج واتخاذ أفضل الأدوات الممكنة في تحقيق الكفاءة والفعالية من حيث السرعة والتكلفة والجودة والمرونة وتلبية احتياجات وطموحات وتطلعات هذه الفئات مما يساهم في تحقيق الفعالية المنشودة في ظل الحوكمة وتطبيقها في هيئة التأمينات والمعاشات المصرية ومساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافها.

3. التواصل الفعال مع جمهور هيئة التأمينات والمعاشات بما يحقق أكبر قدر ممكن من تفهم الاحتياجات والمتطلبات وتلقي الشكاوى والمقترحات المختلفة التي تمكن من تحقيق الحوكمة وأهدافها في الهيئة نتيجة استهداف تحقيق رضا المتعاملين مع الهيئة .

4. السعي المستمر نحو تحقيق الاستدامة في الأداء الأفضل وتحقيق الأهداف للجيل الحالي والأجيال المستقبلية من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة أمام الهيئة وبما يضمن استمرارية التميز والتفوق.

5. تبني أسس العدالة والمساواة والنزاهه والشفافية التي تؤثر بشكل جوهري في التوصل إلى كل أهداف الحوكمة داخل هيئة التأمينات والمعاشات بمصر.

6. تطبيق آليات التدقيق :تفعيل آليات التدقيق الداخلي والخارجي لضمان دقة ونزاهة التقارير المالية.

7. تحديث وتطوير السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان توافقها مع أليات الحوكمة.

8. توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين حول مبادىء واليات الحوكمة .

9. وضع آليات صارمة لمكافحة الفساد المالى والادارى .

10. تنويع ادوات وأوجه استثمار فوائض واحتياطيات الهيئة بشكل امن ومضمون .

11. العمل على تسويه بعض المديونيات المستحقة للهيئة لدى اصحاب الاعمال من خلال الحصول على أراضى وعقارات فى المناطق السياحية مثل البحر الاحمر ، جنوب سيناء لتحقيق الاستفادة للهيئة من خلال استثمارها .

قائمة المراجع

1/6 المراجع باللغة العربية .

2/6 المراجع باللغة الانجليزية .

1/6 المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب

1. البسام، بسام بن عبدالله (2002) أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، الإمارات العربية المتحدة، مركز أبوظبي للحوكمة، دت .

2. الصـــياد، محمد حامد، الوزيري، ليلى محمد (2013)، مذكرات في التأمينات الاجتماعية، المذكرة الأولى:الملامح الأساسية للتأمين الاجتماعي والمراحل التي مر بها في مصر .
3. العجلح ،أحمد عبد الله (1998)، مصطفى محمد أبو بكر، البحث العلمي أسس علمية: حالات تطبيقية، القاهرة، المدار الجامعية، 1998 .
4. شتا ، السيد على (2003) ، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، القاهرة ، المكتبة المصرية .

ثانياً : الرسائل العلمية:

1. عبداوي، نوال (2017)، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: حالة مؤسسة condor للاليكترونيات، رسالة دكتوراة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جامعة محمد خيضر .

2. عقبة، قطاف (2019)، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

3. غضبان، حسام الدين (2014)، "مساهمه في اقتراح نموذج لحوكمه المؤسسات الاقتصاديه الجزائريه: دراسه حاله مجموعه من المؤسسات الاقتصاديه" ، رسالة دكتوراة كليه العلوم الاقتصاديه والتجارية وعلوم التسير،، جامعه محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص١٠٢.
4. فرج ، وائل محمد على (2014) ، دراسة تحليلية لعوائد استثمار أموال التأمينات الاجتماعية في مصر: من خلال البنوك والعقارات وبورصة الأوراق المالية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة،2014 .

5. وليد ، على بوحماده (2014)، المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف في ليبيا، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا، كولونيا – ألمانيا.

ثالثاَ: الأبحاث المنشورة:

1. أحمد، فاطمة توفيق (2019)، مقترحات إعادة الهيكلة لنظامي التأمين الاجتماعي المصري والكويتي في ضوء التجارب الدولية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، عدد3، 2019 .
2. إبراهيم ، عبد السلام (2021)، حوكمة الشركات ضرورة استراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة، دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة، المجلة العلمية الاقتصادية والإدارية.
3. أبو زيد، سارة عبد الفتاح (2016)، "الحوكمة الرشيدة: الأهمية والأبعاد والمؤشرات"، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية–دراسات وبحوث تطبيقية، جامعة أسيوط، العدد، 3، المجلد، 2 .
4. الحصري، طارق محمد فاروق (2019)، الجهاز الإداري للدولة في مصر: المفهوم، التحديات، ورؤية التطوير، ورقة العمل رقم205 سبتمبر2019، صادرة عن: المركز المصري للدراسات الاقتصادية .
5. العجمي، فالح دياب (2016)، "دور دواوين الرقابة المالية والمحاسبة في تفعيل الحوكمة بدولة الكويت"، الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم المحاسبة والمراجعة، المجلد، 20، العدد، 2.
6. العنزي ، سعد (2007)، "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة جامعة بغداد، العرق، المجلد، 13، العدد، 48 .
7. الأخضر، جلطي غانم وعزي (2005)، "الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 27.
8. جمال الدين، نجوى يوسف (2016)، "تطبيق الحوكمة في التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين"، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، المجلد، 24، العدد،1.
9. داود ، خيره (2017) ، "محددات تفعيل حوكمه الشركات في المؤسسات الاقتصاديه الجزائريه وانعكاس ذلك في علي ادائها"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعه سعد وحلب، البليده، الجزائر.
10. سعد الله، أحمد عمر (2021)، أهم ملامح قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات الصادر بالقانون رقم 148 لسنة 2019، مجلة المال والتجارة، نادي التجارة، العدد، 625 .
11. . (2022)، "إجراءات التأمين وفقاً لأحكام قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات الصادر بالقانون رقم 148 لسنة 2019 والقواعد المنفذة له، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد، 174 .

12. مرسال، منى (2020)، " دور حوكمة إلموارد إلبشرية في إدإرة مخاطر إلموارد إلبشرية"، دراسة حالة: شركة كولدير إلهندسية إلمحدودة في إلخرطوم، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية .

13. عبد القادر، مواعي بحرية وبراينيس (2016)، "جدلية القيمة بين الفكر الاقتصادي والفكر المالي"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد، 3 .

14. نوفيل، حديد (2014)، "العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات وسيرورة تطبيقهما بمؤسسات التعليم العالي"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط الجزائر، العدد، 5 .

15. نجاة ، عسكرى دنيا(2014)، "نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور سوق رأس المال: دراسة مؤسسة رويبة وسوق رأس المال الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. جامعة د. الطاهر مولاي – سعيدة .

16. يوسف، هبة إبراهيم عبد العزيز (2018)، " تحليل أثر كفاءة قرارات الاستثمار على خلق القيمة"، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس–كلية التجارة، العدد، 3 .

رابعاً: مصادر أخري:

- الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، (2021)، التعريف بالهيئة، متاح على الرابط **https://nosi.gov.eg/ar/about/Pages/AboutNOSI.aspx**
- المادة 8 من قانون التامين الاجتماعي رقم 148 لسنة 2019.
- المادة 9 من قانون التامين الاجتماعي رقم 148 لسنة 2019

2/6 المراجع باللغة الانجليزية

1. Alnodel, A. (2018)," **The impact of IFRS Adoption on the Value Relevance of Accounting Information: Evidence from the Insurance Sector**", International Journal of Business and Management, Vol.13, No.4.

2. Annika، Ravald and Christian، Grönroos. (2020)،The value concept and relationship marketing. European Journal of Marketing 30(2) .

3. Bassett, L., Giannozzi, S., Pop, L., & Ringold, D. (2012)، Rules, Roles, and Controls: **Governance in Social Protection with an Application to Social Assistance**، Social Protection and Labor Discussion Paper No. 1206.

4. Boone, A.L., Field, L.C., Karpoff, J.M., Raheja, C.G. (2007)، **The determinants of corporate board size and composition**: an empirical analysis. J. Financ. Econ. No 85 (1) .

5. Bozio, A., & Dormont, B. (2016), **Governance Of Social Protection: Transparency and Effectiveness**. French Council of Economic Analysis, 1(28) .

6. Coles, J.L., Daniel, N.D., Naveen, L., (2008), **Boards: Does one** size fit all? J. Financ. Econ, No.2 .

7. Deacon, B. (2013), **The social protection floor and global social governance**: Towards policy synergy and cooperation between international organizations. International Social Security Review .

8. Du, H. et al. (2021), " **Enriching the concept of solution space for climate adaptation by unfolding legal and governance dimensions**", Environmental Science and Policy 127.

9. ESCWA، (2015)، **United Nations Economic and Social Commission for Western Asia، Annual Report. Beirut:** United Nations.

10. European, Commission. (2015), **Supporting Social Protection Systems. Brussels:** European Commission: Concept Paper N° 4 Tools and Methods Series.

11. Gamarra, A. R. (2021), " **Assessing dependence and governance as value chain risks:** Natural Gas versus Concentrated Solar power plants in Mexico", Environmental Impact Assessment Review 93.

12. Gillan, S.L., Hartzell, J.C., Starks, L.T., (2011), "**Tradeoffs in corporate governance:** evidence from board structures and charter provisions. Q. J. Finance 1 (04).

13. Henrik Dane-Nielsen1 and Christian Nielsen. (2019), **Value Creation in Business Models** is Based on Intellectual Capital – and Only Intellectual Capital. Journal of Business Models, Vol. 7 .

14. Henry Chesbrough, Christopher Lettl, and Thomas Ritter. (2018), **Value Creation and Value Capture in Open Innovation**, Product Development & Management Association .

15. Kassem, N. (2021), " **Roles, Rules, and Controls:** An Analytical Review of the Governance of Social Protection in Egypt", t [Master's Thesis, the American University in Cairo]. AUC Knowledge Fountain.

16. Kasonde kaira, (2020), "**A Critical Evaluation of Governance Supervision on Public Pension Schemes in Zambia:** A Case Study of National Pension Scheme Authority", Cavendish university Zambia, Faculty of business .

17. Kaehler, Boris, and Grundei، Jens(2018). **HR Governance: A Theoretical Introduction.** Springer.

18. Luhanga, Matthew (2010). Strategic Planning of Higher Education Institutions in Africa: A Case Study of the University of Dar-es-Salaam, **Procedia Social and Behavioral Sciences**.

19. Nguyen, A. D. M., Onnis, L., & Rossi, R. (2021), **The Macroeconomic Effects of Income and Consumption Tax Changes**. **American Economic Journal**: Economic Policy.

20. OECD, (2009), "**OECD guidelines for pension fund governance**", the Working Party on Private Pensions on 5 June 2009.

21. Organization for Economic Co-operation and Development (2002), Guidelines for Pension Fund Governance, OECD Secretariat, July.

22. Rovny, A. E. (2014), **The capacity of social policies to combat** poverty among new social risk groups. Journal of European Social Policy, 24(5.

23. Quang Khai Nguyen, (2021), "**Determinants of bank risk governance structure: A cross-country analysis**", Research in International Business and Finance 60 .

24. United Nations, department of economics and social affairs, committee of experts on public administration, (2020), "**principles of effective governance** for sustainable development.

25. Wang, Yue, et al. (2013), Developing an Indicator System to Foster Sustainability in Strategic Planning in China: A Case Study of Pudong New Area, Shanghai, **Ecological Indicators**, No.29 .

26. Williams, M. C. (2015), "**The Relationship Between Organizational Governance and Faculty Governance in Higher Education: A National Study of Shared Governance**", Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Educational Leadership, Texas A&M University–Corpus Christi, No. 9 .