

دراسة بعنوان:

تعزيز الجاهزية المالية المستقبلية: دراسة استراتيجية لبناء
نموذج الابتكار المالي الحكومي في دائرة المالية – عجمان

مُعد الدراسة: عبد الرحمن سعيد قاسم

2025

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والسياق الاستراتيجي للجاهزية المالية المستقبلية

1.1. مقدمة الفصل

تشهد الحكومات في العقدین الأخيرین تحولات كبيرة وجوهرية فيما يتعلق بإدارة الموارد المالية العامة، مدفوعة بتسارع نشط على مستوى المتغيرات الاقتصادية، والتقنية، والتشريعية، هذا بالإضافة لزيادة مضطربة في تعقيد التحديات المرتبطة بالاستدامة المالية، وجودة الإنفاق العام، وتعظيم القيمة العامة.

ووفق هذا السياق لم تعد النماذج المالية الحكومية التقليدية القائمة فقط على الضبط والامتثال المالي قادرة على مواكبة متطلبات المستقبل، أو الاستجابة المرنة والفاعلة للتحديات والتغيرات غير المتوقعة.

بناء على ذلك برز مفهوم الجاهزية المستقبلية بوصفه أحد المرتكزات الرئيسية المتضمنة في السياسات الحكومية الحديثة؛ حيث لم يعد التخطيط المالي مقتصرًا على إدارة الوضع الراهن أو التنبؤ الخطي للمستقبل، بل أصبح عملية ديناميكية تستند إلى محركات مستقبلية أكثر اتصالاً بمتطلبات المستقبل تتمثل في:

- الاستشراف.
 - الابتكار.
 - بناء القدرات المؤسسية القادرة على التكيف.
 - الاستجابة والتحول.
- هذا أكد أهمية الابتكار المالي الحكومي، كأداة استراتيجية لتعزيز الجاهزية المالية المستقبلية، من خلال تطوير السياسات، والعمليات، والنماذج، وآليات اتخاذ القرار المالي.

1.2. خلفية الدراسة والسياق المؤسسي

تقوم دائرة المالية – عجمان بدور محوري في إدارة الشكل المالي الحكومي لإمارة عجمان؛ بما يشمل إعداد الموازنات، وإدارة الموارد المالية، وتعزيز كفاءة الإنفاق ودعم الاستدامة المالية للإمارة.

ومع اتساع وتمدد نطاق المسؤولية وتعاضم التوقعات المستقبلية، أصبحت الحاجة ملحة لتبني نماذج أكثر تقدماً في إدارة الابتكار المالي، بما يتجاوز الحلول الجزئية – التحسينية – أو المبادرات المؤقتة، نحو نموذج مؤسسي متكامل للابتكار المالي الحكومي.

يأتي إعداد هذه الدراسة في السياق المؤسسي الداعم، تستند على جهود تطويرية واعدة على مستوى تطوير منظومة الوثائق المؤسسية، بما يعزز الحوكمة والاتساق التنظيمي، وأيضاً تطوير إطار متكامل لإدارة الملكية الفكرية، بما يتيح حماية واستثمار الأصول الفكرية المبتكرة ومخرجاتها الابتكارية المؤسسية.

حيث تشكل هذه الجهود قاعدة صلبة يمكن البناء عليها لتصميم نموذج ابتكار مالي حكومي يعزز الجاهزية المستقبلية، ويحول الابتكار من ممارسة فردية أو نشاط ثانوي، إلى قدرة مؤسسية استراتيجية مستدامة.

1.3. إشكالية الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ في ممارسات الإدارة المالية الحكومية، إلا أنه لا تزال العديد من الجهات الحكومية تواجه تحديات جوهرية تتعلق بمدى جاهزيتها المالية للمستقبل، خاصة في ظل:

- تسارع المتغيرات الاقتصادية والمالية والعالمية.
- تصاعد الضغوط على الموارد المالية العامة.
- تعاضم متطلبات الشفافية والمساءلة.
- الحاجة لتحقيق قيمة عامة مستدامة.

تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في غياب نموذج ابتكار مالي حكومي مؤسسي متكامل؛ يربط بين الجاهزية المستقبلية، والابتكار المالي، والحوكمة، وبناء القدرات، وقياس الأثر.

بما يتيح لدائرة المالية – عجمان الانتقال من إدارة مالية تفاعلية إلى إدارة مالية استباقية قائمة على الابتكار.

1.4. أهمية الدراسة

1.4.1. الأهمية المؤسسية

تكمن الأهمية المؤسسية للدراسة في دعم دائرة المالية – عجمان في:

- تعزيز جاهزيتها المالية لمواجهة التحديات المستقبلية.
- تطوير نموذج ابتكار مالي حكومي يتلاءم مع خصوصية السياق المحلي.
- دعم متخذي القرار بأدوات أكثر تقدماً

1.4.2. الأهمية الاستراتيجية

تسهم الدراسة في:

- مواءمة التوجهات المالية مع الرؤى الحكومية المستقبلية.
- تعزيز التكامل بين السياسات المالية والابتكار الحكومي.
- دعم الاستدامة المالية من خلال الابتكار المالي المنهجي.

1.4.3. الأهمية المعرفية

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال:

- الابتكار المالي الحكومي.
- نماذج الجاهزية المستقبلية.
- الدراسات الاستراتيجية التطبيقية في القطاع الحكومي.

1.5. أهداف الدراسة

1. تحليل واقع الجاهزية المالية المستقبلية في دائرة المالية – عجمان.
2. استكشاف دور الابتكار المالي الحكومي في تعزيز الجاهزية المستقبلية.
3. دراسة الاتجاهات والنماذج العالمية ذات الصلة بالابتكار المالي الحكومي.
4. تصميم نموذج ابتكار مالي حكومية مؤسسي داعم للجاهزية المستقبلية.
5. تقديم توصيات استراتيجية قابلة للتطبيق العملي.

1.6. نطاق وحدود الدراسة

1.6.1. النطاق المؤسسي

تتناول الدراسة واقع دائرة المالية – عجمان بوصفها الجهة المعنية بإدارة الشأن المالي الحكومي في الإمارة.

1.6.2. النطاق الموضوعي

تركز الدراسة على:

- الجاهزية المالية المستقبلية.
- الابتكار المالي الحكومي.
- النماذج الاستراتيجية الداعمة للجاهزية.

1.6.3. النطاق الزمني

تعالج الدراسة الجاهزية المستقبلية ضمن أفق زمني متوسط إلى طويل المدى، مع التركيز على بناء قدرات مستدامة.

تعالج الدراسة الجاهزية المستقبلية ضمن أفق زمني متوسط وطويل المدى، مع التركيز على بناء قدرات مستدامة.

1.6.4. حدود الدراسة

لا تعالج الدراسة اختبار فرضيات بحثية أو نماذج إحصائية، وتعتمد على التحليل الاستراتيجي وبناء النماذج والتوصيات.

1.7. هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من 6 فصول مترابطة، بحيث يغطي:

- I. الفصل الأول: الإطار العام والسياق الاستراتيجي للدراسة.
- II. الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والمنهجي.
- III. الفصل الثالث: تحليل الواقع المؤسسي.
- IV. الفصل الرابع: يستعرض الاتجاهات العالمية.
- V. الفصل الخامس: يقدم تصميم نموذج للابتكار المالي الحكومي.
- VI. الفصل السادس: يعرض خارطة الطريق والتوصيات الاستراتيجية.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والمنهجي للجاهزية المالية المستقبلية والابتكار المالي
" إطار تعزيز الجاهزية المالية المستقبلية "

2.1. مدخل الفصل

يشكل هذا الفصل الركيزة المفاهيمية والمنهجية للدراسة، حيث ينتقل من العرض العام للسياق الاستراتيجي – الذي تناوله الفصل الأول – إلى تعميق الفهم النظري والتطبيقي لمفهوم:

- الجاهزية المالية المستقبلية.

- الابتكار المالي.

ضمن إطار مفاهيمي موحد ومتكامل.

ولا يقتصر محتوى هذا الفصل على عرض المفاهيم كما وردت في الأدبيات، بل يعمل على إعادة صياغتها وتكاملها، في إطار مبتكر، يحقق هدفاً مزدوجاً:

- تأسيس قاعدة تحليلية صلبة.

- اقتراح نموذج مفاهيمي أصيل " مبتكر " يعكس خصوصية السياق الحكومي

لدائرة المالية – عجمان.

2.2. الجاهزية المستقبلية في الفكر الحكومي المعاصر

2.2.1. تطور مفهوم الجاهزية المستقبلية

شهد مفهوم الجاهزية المستقبلية تطوراً ملحوظ في الفكر الحكومي، حيث انتقل من كونه مفهوم مرتبط بالتخطيط بعيد المدى، إلى كونه قدرة مؤسسية "ديناميكية" نشطة تتعلق بالاستعداد، والتكيف، والاستجابة، والتحول.

في النماذج التقليدية، كان ينصب التركيز على التنبؤ بالمستقبل، وبناء الخطط وفق افتراضات مستقرة نسبياً، وتتطور بشكل خطي.

أما في السياق التقدمي، فقد أصبح المستقبل أكثر تعقيداً، وأقل قابلية للتنبؤ، مما استدعى الانتقال من منطق "التوقع" إلى منطق "الجاهزية".

وقد تطور المفهوم عبر محطات زمنية وموضوعية وفق التالي:

2.2.1.1. الجذور الأولى للمفهوم (من التخطيط إلى الاستعداد)

يرتبط مفهوم الجاهزية المستقبلية في جذوره الأولى بممارسات التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، والتي سادت في المؤسسات الحكومية منذ منتصف القرن العشرين، حيث كان التركيز منصب على التنبؤ بالمستقبل استناداً على الاتجاهات التاريخية، وبناء خطط

تمتد لسنوات طويلة على افتراض أن هناك مؤكدات على الاستقرار في البيئة المحيطة والمتغيرات العالمية.

انعكس هذا التوجه في دراسات التخطيط الحكومي المبكر، التي تعاملت مع المستقبل بوصفه امتداداً خطياً للحاضر؛ يمكن التحكم به عبر أدوات التنبؤ الاقتصادي والتخطيط المالي التقليدي.

إلا أن هذه المقاربات بدأت تفقد فعاليتها بشكل مستمر مع استمرار التعقيد وعدم اليقين في البيئات الاقتصادية والسياسية والتقنية.

2.2.1.2. التحول نحو استشراف المستقبل

(ثمانينات وتسعينات القرن العشرين)

مع نهايات القرن العشرين، شهد الفكر الاستراتيجي تحولا مهماً، تمثل في بروز دراسات استشراف المستقبل، التي انتقدت محدودية التنبؤ الخطي ودعت بشكل واضح لـ:

- تحليل الاتجاهات الكبرى.
- دراسة وبناء السيناريوهات المحتملة.
- التعامل مع المستقبل بوصفه فضاء متعدد الاحتمالات.
- وقد أسهمت مؤسسات دولية ومراكز تفكير عالمية مثل:

OECD – Organization for Economic CO-operation and Development

Institute for the Future (IFIF)

World Bank – Governance Global Practice

في ترسيخ هذا التحول؛ حيث ركزت على أن الاستعداد للمستقبل لا يعني توقعه بدقة بل بناء القدرة على التعامل مع بدائله المختلفة.

في هذه المرحلة، بدأ يظهر مفهوم " الاستعداد للمستقبل " كبديل عملي للتخطيط الجامد، لكنه بقي في هذه الفترة محصوراً نسبياً في النخب الاستراتيجية ومراكز الدراسات.

2.2.1.3. الجاهزية المستقبلية كقدرة مؤسسية

(بداية الألفية الجديدة – 2010)

مع تسارع العولمة، كمحرك للتغيير، وتزايد الأزمات المالية، والتحول التكنولوجي المتسارع، بدأ مفهوم الجاهزية المستقبلية يتبلور بصورة أكثر وضوحاً في الأدبيات الحكومية والتنظيمية.

وقد اكدت دراسات وتقارير صادرة عن منظمات دولية معنية بالإدارة العامة والحكومات مثل:

World Economic Forum (WEF)

McKinsey Global Institute (MGI)

على أن:

- الجاهزية ليست خطة.
 - الجاهزية ليست مشروعاً.
 - الجاهزية ليست وحدة تنظيمية.
- بل هي قدرة مؤسسية شاملة تشمل: السياسات والهيكل، والقدرات البشرية، ونظم اتخاذ القرار.

في هذه المرحلة بدأ الربط بين الجاهزية المستقبلية ومفاهيم مثل:

- المرونة المؤسسية.
- الحوكمة الرشيدة.
- إدارة المخاطر الاستراتيجية.

2.2.1.4. الجاهزية المستقبلية في سياق عدم اليقين والصدمات

(2010-2020)

أدت الأزمات العالمية المتلاحقة – على رأسها الأزمات المالية، والتحول الجيوسياسية، ثم جائحة كوفيد-19 – إلى إعادة تعريف جوهر مفهوم الجاهزية المستقبلية.

فقد أظهرت العديد من الدراسات والمشاهدات أن الخطط التقليدية فشلت في:

- الاستجابة السريعة للصدمات.
 - إعادة تخصيص الموارد بكفاءة.
 - اتخاذ قرارات استثنائية في وقت قصير.
- ونتيجة لذلك؛ تطور مفهوم الجاهزية المستقبلية في هذه المرحلة ليشمل:

- الاستجابة السريعة.
 - التكيف الفوري.
 - القدرة على التعلم أثناء الأزمات.
- هنا أخذت الجاهزية المستقبلية مكانتها كعنصر أساسي في قدرة الحكومات على الاستمرار بفاعلية.

2.2.1.5 الجاهزية المستقبلية كنموذج حكومي متكامل

(2020- حتى اليوم)

في السنوات الأخيرة انتقل مفهوم الجاهزية المستقبلية لمرحل أكثر نضجاً حيث أصبح:

- جزءاً من السياسات الحكومية العليا.
 - مكوناً رئيسياً في نماذج الحوكمة.
 - إطاراً لتقييم الأداء الحكومي.
- تشير التوجهات الحديثة أن الحكومات الأكثر جاهزية للمستقبل تشترك في خصائص رئيسية أبرزها:

- دمج استشراف المستقبل في عملية صنع القرار.
 - ربط الابتكار بالسياسات العامة.
 - بناء قدرات مالية وبشرية مرنة.
 - اعتماد نماذج قياس تركز على الأثر والقيمة العامة.
- وفي هذا السياق، لم تعد الجاهزية المستقبلية مفهوماً نظرياً، بل أداة عملية لتوجيه السياسات والموارد والابتكار.

وبناء على ما تقدم يمكن تلخيص التطور التاريخي لمفهوم الجاهزية المستقبلية كالتالي:

الفترة الزمنية	السمات الرئيسية لمفهوم الجاهزية المستقبلية
ما قبل 1980	التخطيط طويل المدى، التنبؤ الخطي
1980 – 1995	استشراف المستقبل، السيناريوهات
1995 – 2010	الجاهزية كقدرة تنظيمية
2010 – 2020	الجاهزية في مواجهة الأزمات والصدمات
2020 – الآن	الجاهزية كنموذج حكومي متكامل قائم على الابتكار

2.2.2. الخلاصات الاستراتيجية لتطور مفهوم الجاهزية المستقبلية

تفهم الجاهزية المستقبلية اليوم بوصفها:

- قدرة على استشعار المتغيرات قبل وقوعها.
 - قدرة على إعادة توجيه الموارد بمرونة.
 - قدرة على التعلم المؤسسي المستمر.
 - قدرة على الابتكار المنهجي في السياسات والعمليات.
- وعليه فإن الجاهزية المستقبلية ليست مشروعا، أو مبادرة، بل منظومة متكاملة تتغلغل في بنية المؤسسة الحكومية.

يعد هذا الفهم المتقدم للجاهزية المستقبلية الأساس الذي ننطلق منه في ربط الجاهزية بالابتكار المالي الحكومي، وتصميم نموذج مؤسسي يعزز الاستعداد المالي لدائرة المالية – عجمان.

2.3. الجاهزية المالية المستقبلية

2.3.1. مدخل مفاهيمي إلى الجاهزية المالية المستقبلية

تمثل الجاهزية المالية المستقبلية أحد أهم أبعاد الجاهزية الحكومية الشاملة، كونها ترتبط مباشرة بقدرة الحكومة على الاستمرار في أداء وظائفها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتعامل مع المتغيرات الاقتصادية والمالية غير المتوقعة.

لم يعد ينظر للإدارة المالية الحكومية باعتبارها وظيفة محاسبية أو رقابية فقط، بل باعتبارها منظومة استراتيجية تسهم في توجيه السياسات العامة، ودعم الابتكار، وتعزيز القيمة العامة.

تشير الاتجاهات الحديثة في الفكر المالي الحكومي أن الجاهزية المالية لا تتحقق فقط من خلال الانضباط المالي، بل من خلال المرونة، والقدرة على التكيف، والابتكار في السياسات والنماذج المالية.

2.3.2. تعريف الجاهزية المالية المستقبلية

من أهم ما يميز هذه الدراسة أنها تقدم مفهوم الجاهزية المالية المستقبلية في إطار مفاهيمي وتعرف الجاهزية المالية المستقبلية تعريفاً مباشراً وهذا ما يعد إضافة وازنة حيث لا يتوفر تعريف صريح للجاهزية المالية المستقبلية، وبالرغم من ذلك من المفيد التطرق لمضامين وصفية أو معيارية تناولت المفهوم، ثم الانتقال لتقديم التعريف الذي الخاص بنا.

2.3.2.1. تعريفات صادرة عن منظمات دولية

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

تشير OECD إلى الجاهزية المالية الحكومية بوصفها قدرة النظام المالي العام على التخطيط المسبق، والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية، والاستجابة للصدمات من خلال سياسات مالية مرنة ونظم حوكمة فعّالة.

وتعالج المفهوم من زاوية:

- الجاهزية = مرونة + استشراف + حوكمة

البنك الدولي (World Bank)

يعرف البنك الدولي الجاهزية المالية في القطاع العام بأنها قدرة الحكومة على إدارة الموارد المالية بكفاءة واستدامة مع امتلاك الآليات التي تسمح بإعادة تخصيص الموارد بسرعة، عند مواجهة أزمات أو تغيرات مستقبلية.

ويعالج المفهوم من زاوية:

- التركيز على الإدارة المالية التكيفية.
- الجاهزية مرتبطة بسرعة القرار وإعادة التخصيص.

الأمم المتحدة/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

يعرف بالبرنامج الجاهزية المالية المستقبلية ضمن إطار الجاهزية المؤسسية بأنها قدرة المؤسسات الحكومية على مواءمة السياسات المالية مع الأهداف طويلة المدى وضمان الاستدامة المالية لتحقيق التنمية المستقبلية.

ويعالج المفهوم من زاوية:

- ربط الجاهزية المالية بالاستدامة والقيمة العامة.
- تركيز على الأفق المستقبلي وليس الكفاءة الحالية فقط.

2.3.2. تعريفات صادرة عن مراكز فكر وبحوث استراتيجية

المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum - WEF)

يرى المنتدى الاقتصادي العالمي أن الجاهزية المالية الحكومية هي جزء من الجاهزية المستقبلية الشاملة، وتعني امتلاك الحكومات للقدرة المالية والحوكمة التي تمكنها من الاستجابة للمخاطر المستقبلية ودعم الابتكار والسياسات المرنة.

ويعالج المفهوم من زاوية:

- الجاهزية المالية كأحد عناصر إدارة المخاطر المستقبلية.
- تركيز على عدم اليقين والمخاطر ذات الطابع العالمي.

(McKinsey Global Institute “MGI”)

يعرف الجاهزية المالية في القطاع الحكومي، بأنها قدرة المؤسسات العامة على إعادة تصميم نماذجها المالية والميزانيات بما يسمح لها بالاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية والتقنية.

ويعالج المفهوم من زاوية:

- التركيز على النماذج المالية والميزانيات.
- ربط الجاهزية بالابتكار المؤسسي.

2.3.2.3. تعريفات أكاديمية / مفاهيمية

Harvard Kennedy School – Belfer Center

يتناول الجاهزية المالية ضمن مفهوم المرونة المؤسسية، ويعرفها بأنها قدرة الحكومات على الاستمرار المالي واتخاذ قرارات مالية استثنائية في ظروف الأزمات وعدم اليقين.

ويعالج المفهوم من زاوية:

- الجاهزية المالية في سياق الأزمات.
- التركيز على القرار الاستثنائي والحوكمة.

بناء على دراسة وتحليل التعريفات والتوصيفات السابقة والمزيد، خلصت الدراسة لتعريف متكامل لمفهوم الجاهزية المالية المستقبلية، يرتبط بشكل جوهري بطبيعة العمل الحكومي وهو كالتالي:

" قدرة الجهة الحكومية على التخطيط المالي الاستراتيجي، وإدارة الموارد بكفاءة، وتبني سياسات ونماذج مالية مبتكرة، بما يضمن الاستجابة الاستباقية للتغيرات المستقبلية، وتحقيق الاستدامة المالية والقيمة العامة".

يؤكد هذا التعريف على الانتقال من:

- إدارة مالية تفاعلية إلى إدارة مالية استباقية.
- الضبط المالي إلى ابتكار مالي موجه بالأثر.

2.3.3. أبعاد الجاهزية المالية المستقبلية

تنظر الدراسة إلى الجاهزية المالية المستقبلية بوصفها منظومة متعددة الأبعاد، تتكامل فيما بينها لتحقيق الاستعداد المالي المستدام وتشمل:

2.3.3.1. البعد الاستراتيجي

يتعلق بمدى ارتباط القرارات المالية بالرؤية الحكومية طويلة المدى، ويشمل:

- موازنة الموازنة مع الأولويات الاستراتيجية.
- إدماج الاستشراف المالي في عملية إعداد الموازنات.
- توجيه الموارد نحو المبادرات ذات الأثر المستقبلي.

2.3.3.2. البعد التنظيمي

يرتبط هذا البعد بمرونة السياسات المالية، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، ويشمل:

- سياسات مالية داعمة للابتكار.
- أطر تنظيمية مرنة.
- صلاحيات مالية واضحة تدعم سرعة اتخاذ القرار.

2.3.3.3. البعد التشغيلي

يركز على كفاءة العمليات المالية اليومية، ويشمل:

- كفاءة أنظمة إعداد وتنفيذ الموازنات.
- سرعة إجراءات الصرف وإعادة التخصيص.
- جودة البيانات المالية.

2.3.3.4. البعد الابتكاري

يمثل هذا البعد جوهر الانتقال نحو الجاهزية المستقبلية، ويشمل:

- ابتكار نماذج تمويل حكومية.
- استخدام أدوات مالية جديدة، وتشجيع التجريب المالي المنضبط.

2.3.3.5. البعد قياس الأثر والقيمة

يرتبط بقدرة الجهة على:

- قياس الأثر المالي للسياسات.
- قياس القيمة العامة المتحققة.
- استخدام نتائج القياس في تحسين القرارات المستقبلية.

2.3.4. الجاهزية المالية والمرونة في مواجهة الصدمات

أثبتت الأزمات المالية والاقتصادية العالمية أن الجاهزية المالية المستقبلية تقاس بقدرة الجهة الحكومية على:

- امتصاص الصدمات المالية.
 - إعادة ترتيب الأولويات بسرعة.
 - إعادة توجيه الموارد دون تعطيل الوظائف الأساسية.
- وتشير الدراسات والتوجهات الدولية أن الجهات الحكومية ذات الجاهزية المالية العالية تتميز بامتلاكها:

- احتياطات مالية مدروسة.
- سياسات إنفاق مرنة.
- آليات استجابة مالية طارئة.
- قدرة على اتخاذ قرارات مالية استثنائية ضمن أطر حوكمة واضحة.

2.3.5. دور الابتكار المالي في تعزيز الجاهزية المالية المستقبلية

يعد الابتكار المالي الحكومي أحد أهم محركات الجاهزية المالية المستقبلية، حيث يسهم في:

- تطوير نماذج إعداد الموازنات (مثل الموازنات القائمة على الأداء والأثر).
- تحسين كفاءة تخصيص الموارد.
- استحداث أدوات تمويل مبتكرة.
- دعم التحول الرقمي المالي.

يبرز الابتكار المالي بوصفه حلقة الوصل بين الرؤية المستقبلية والتنفيذ المالي الحالي.

2.3.6. المؤشرات الأولية لقياس الجاهزية المالية المستقبلية

تعد مؤشرات قياس الجاهزية المالية المستقبلية محورية لتحويل المفهوم من الإطار النظري إلى الممارسة المؤسسية القابلة للتقييم والتطوير، إذ تمكن مؤشرات القياس الجهات الحكومية من رصد مستوى استعدادها المالي للمستقبل بصورة دورية ومنهجية.

لا تقتصر أهمية المؤشرات على القياس اللحظي للأداء المالي، بل تمتد لتشكّل جزءاً من دورة مستمرة تبدأ بالتشخيص، ثم التحليل، فالتدخل والتحسين، وصولاً للتعلم المؤسسي.

من خلال ذلك تساهم المؤشرات في دعم اتخاذ القرار المالي الاستباقي، وتوجيه الموارد نحو الأولويات المستقبلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يضمن الانتقال من إدارة مالية تفاعلية إلى إدارة مالية قائمة على الجاهزية والاستدامة.

استند تحديد مؤشرات الجاهزية المالية المستقبلية في هذه الدراسة إلى مرجعيات دولية معتمدة في مجال الإدارة المالية الحكومية والحوكمة والجاهزية المستقبلية، مع موائمتها للسياق المؤسسي لدائرة المالية – عجمان.

تم الاعتماد على خلاصات مراجعة الأطر الصادرة عن منظمات مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والمنندى الاقتصادي العالمي، التي تؤكد على أهمية قياس المرونة المالية، والاستشراف، وكفاءة تخصيص الموارد والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

كما تم مراعاة اختيار المؤشرات الأكثر شمولية وقابلية للتطبيق العملي، وأن تعكس العلاقة التكاملية بين الجاهزية المالية والابتكار المالي الحكومي.

عليه وفي ضوء الإطار المفاهيمي، تم تحديد مجموعة أولية من المؤشرات الدالة على مستوى الجاهزية المالية المستقبلية والتي تتلخص فيما يلي:

- درجة مرونة السياسات المالية.
 - مستوى تكامل التخطيط المالي مع الاستشراف.
 - نسبة المبادرات المالية المبتكرة.
 - جاهزية الأنظمة المالية الرقمية.
 - وجود آليات لقياس الأثر المالي والقيمة العامة.
- تعد هذه المؤشرات المدخل الأولي لتصميم نموذج القياس الأكثر تفصيلاً والذي سيتم معالجته وتصميمه في الفصول اللاحقة.

2.3.7. الخلاصات الاستراتيجية للجاهزية المالية المستقبلية

يخلص هذا البند إلى أن الجاهزية المالية المستقبلية:

- ليست حالة ثابتة بل عملية مستمرة.
 - لا تتحقق دون ابتكار مالي حكومي مؤسسي.
 - تتطلب تكاملاً بين السياسات، والقدرات، والعمليات، وقياس الأثر.
- تشكل هذه الخلاصات الأساس الذي سنبني عليه لاحقاً نموذج الابتكار المالي الحكومي المقترح لدائرة المالية – عجمان، والذي يمكن تطويره وتعميمه لمؤسسات أخرى ضمن نفس نطاق العمل المسؤوليات.

2.4. الابتكار المالي الحكومي

2.4.1. مدخل مفاهيمي إلى الابتكار الحكومي

يمثل الابتكار المالي الحكومي أحد التحولات الجوهرية في الفكر الإداري المالي المعاصر، حيث لم تعد الوظيفة المالية في الجهات الحكومية مقتصرة على إدارة الموارد وضبط الانفاق؛ بل أصبحت عنصراً استراتيجياً فاعلاً في تحقيق الأهداف الحكومية وتعظيم القيمة العامة.

وفي ظل تسارع المتغيرات الاقتصادية والتقنية، بات الابتكار المالي ضرورة مؤسسية لضمان الجاهزية المستقبلية والاستدامة المالية، وليس خياراً تحسينياً أو ممارسة جزئية ظرفية.

يعكس الابتكار المالي الحكومي انتقالاً نوعياً من منطلق " الإدارة المالية التقليدية " إلى منطق " الإدارة المالية المبتكرة " التي تركز على إعادة تصميم السياسات والنماذج والعمليات المالية بما يعزز المرونة، والكفاءة، والقدرة على الاستجابة الاستباقية.

2.4.2. تعريف الابتكار المالي الحكومي

بالاستناد لمعالجة العديد من الأدبيات التي تتناول مفهوم الابتكار المالي الحكومي خلصت الدراسة لتحديد تعريف شمولي وفق التالي:

" عملية مؤسسية منهجية تهدف إلى تطوير أو إعادة تصميم السياسات، والنماذج، والعمليات، والأدوات المالية الحكومية بشكل مبتكر، بما يعزز الجاهزية المالية المستقبلية، ويرفع كفاءة استخدام الموارد، ويحقق قيمة عامة قابلة للقياس "

يؤكد هذا التعريف على أن الابتكار المالي:

- عملية مستمرة وليست حدث ظرفي.
- وظيفة مؤسسية وليست مبادرة فردية.
- وسيلة لتحقيق الجاهزية وليس غاية مستقبلية بحد ذاته.

2.4.3. دوافع الابتكار المالي الحكومي

ينبع التوجه نحو الابتكار المالي الحكومي من مجموعة دوافع استراتيجية أهمها:

- محدودية الموارد المالية العامة.
- تزايد الالتزامات الحكومية وتنوعها.

- ارتفاع توقعات أصحاب المصلحة.
 - الحاجة إلى الاستجابة السريعة للأزمات.
 - التحول الرقمي وتسارع التقنيات المالية.
- خلصت الدراسة من خلال مراجعة التوجهات الدولية إلى أن الجهات الحكومية التي لا تطور نماذجها المالية تظل أسيرة أنماط إنفاق أقرب للتقليدية مما يحد من جاهزيتها للمستقبل.

2.4.4. أنماط ومجالات الابتكار المالي الحكومي

يتشكل الابتكار المالي الحكومي في عدة أنماط، تتكامل فيما بينها لتشكل منظومة متكاملة قادرة على تحقيق الجاهزية المستقبلية في أعلى مستوياتها، وتتمثل هذه الأنماط والمجالات فيما يلي:

2.4.4.1. الابتكار في السياسات المالية

يشمل ذلك تطوير السياسات بما يحقق:

- مرونة في تخصيص الموارد.
- دعم الابتكار والمبادرات المستقبلية.
- ربط الانفاق بالأثر والقيمة العامة.

2.4.4.2. الابتكار في نماذج إعداد وتنفيذ الموازنات

مثل:

- الموازنات القائمة على الأداء.
- الموازنات الموجهة بالأثر.
- النماذج التشاركية في إعداد الموازنة.

2.4.4.3. الابتكار في العمليات المالية

ويشمل:

- إعادة تصميم إجراءات الصرف والتحويل.
- تبسيط العمليات المالية.
- تسريع دورات اتخاذ القرار.

2.4.4.4 الابتكار الرقمي المالي

يتمثل في:

- التحول نحو الأنظمة المالية الذكية.
- استخدام البيانات والتحليلات المتقدمة.
- تكامل الأنظمة المالية مع المنصات الحكومية.

2.4.4.5 الابتكار في قياس الأثر والقيمة

يركز على:

- قياس الأثر المالي وغير المالي.
- ربط الانفاق بالنتائج.
- دعم القرار المالي المبني على الأدلة.

2.4.5 الابتكار المالي الحكومي كوظيفة مؤسسية

لم يعد الابتكار المالي الحكومي ينظر له كمجموعة مبادرات أو مشاريع مؤقتة تنفذ استجابة لتحديات ظرفية، بل أصبح يعد وظيفة مؤسسية مستدامة؛ تتطلب دمجها ضمن البنية التنظيمية والحوكمة للجهة الحكومية.

هذا يعني أن الابتكار المالي يجب أن يخضع لإطار واضح من السياسات، والأدوار والمسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار، بما يضمن استمراريته واتساقه مع الأهداف الاستراتيجية.

في هذا السياق يتحول الابتكار من نشاط تجريبي محدود إلى قدرة مؤسسية متراكمة تدار وتقاس وتطور بشكل منهجي، وتسهم بشكل مباشر في تعزيز الجاهزية المالي المستقبلية.

اذن يتطلب ترسيخ الابتكار المالي الحكومي كوظيفة مؤسسية توافر مجموعة من المقومات الأساسية، في مقدمتها الحوكمة الداعمة التي تمنح الابتكار إطاراً شرعياً ومنظماً، والقيادة القادرة على تبني المخاطر المحسوبة، وبناء القدرات البشرية المتخصصة في الابتكار المالي.

كما يلزم ذلك تطوير آليات واضحة للتجريب المالي المنضبط، وإدارة المعرفة، وحماية واستثمار المخرجات الابتكارية ضمن أطر الملكية الفكرية المؤسسية.

عندما تتكامل المقومات السابقة، يصبح الابتكار المالي جزءاً أصلاً من دورة العمل المالي الحكومي، وأداة فاعلة لتحسين السياسات والنماذج المالية، وليس مجرد إضافة جانبية أو استجابة وقتية.

اذن تؤكد الدراسة أن الابتكار المالي الحكومي لا ينبغي أن يمارس كمبادرات منفصلة، بل كوظيفة مؤسسية متكاملة تتطلب:

■ حوكمة واضحة.

■ أدوار ومسؤوليات محددة.

■ سياسات داعمة

■ آليات للتجريب والتعلم.

ويبرز هنا دور الأطر المؤسسية، مثل إطار الملكية الفكرية، في حماية وتوظيف المخرجات الابتكار المالية.

2.4.6. التحديات المرتبطة بالابتكار المالي الحكومي

على الرغم من أهميته، يوجه الابتكار المالي الحكومي عدداً من التحديات من أبرزها:

- مقاومة التغيير المؤسسي.

- محدودية الصلاحيات المالية.

- القيود التشريعية والتنظيمية.

- ضعف ثقافة التجريب.

- قصور أدوات قياس الأثر.

تؤكد الدراسة أن معالجة هذه التحديات تتطلب مقاربة مؤسسية تكاملية، ولا تكفي الحلول الجزئية.

2.4.7. دور الابتكار المالي الحكومي في تعزيز الجاهزية المالية المستقبلية

يسهم الابتكار المالي الحكومي بشكل مباشر في:

- تعزيز مرونة السياسات المالية.

- تمكين إعادة تخصيص الموارد بكفاءة.

- دعم الاستجابة الاستباقية للتغيرات.

- تحسين إدارة المخاطر المالية.

- تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.

يشكل الابتكار المالي حلقة الوصل بين الرؤية المستقبلية والأداء المالي التنفيذي

2.4.8. الخلاصات الاستراتيجية للابتكار المالي الحكومي

يخلص هذا البند إلى أن الابتكار المالي الحكومي:

- شرط أساسي لتحقيق الجاهزية المالية المستقبلية.
- عملية مؤسسية مستمرة تتطلب حوكمة وقدرات.
- أداة استراتيجية لتعزيز القيمة العامة.

يمثل هذا القسم قاعدة تأسيس تبني عليه الدراسة متطلب تصميم نموذج الابتكار المالي الحكومي المقترح لدائرة المالية – عجمان والذي سيتم معالجته في الفصول اللاحقة.

مصفوفة الربط الاستراتيجي بين الجاهزية المالية المستقبلية والابتكار المالي

(Future Financial Readiness × Government Financial Innovation Matrix)

رقم البعد	بعد الجاهزية المالية المستقبلية	درو الابتكار الحكومي	آليات الربط المؤسسي	المخرجات المتوقعة
1	الجاهزية الاستراتيجية	ابتكار نماذج التخطيط المالي وربط الموازنات بالأولويات المستقبلية	موازنات قائمة على الأثر	قرارات مالية طويلة الأمد
			دمج الاستشراف في التخطيط المالي	توجيه الموارد نحو المستقبل
2	الجاهزية التنظيمية	تطوير سياسات مالية مرنة داعمة للتجريب والابتكار	سياسات إنفاق مرنة	سرعة التكيف مع المتغيرات
			أطر تنظيمية محفزة	تخفيض الجمود المالي
3	الجاهزية التشغيلية	إعادة تصميم العمليات المالية باستخدام حلول مبتكرة	تبسيط الإجراءات	كفاءة أعلى في التنفيذ
			أتمتة العمليات	تقليل الزمن والتكلفة
4	الجاهزية الابتكارية	تقديم الابتكار المالي كوظيفة مؤسسية مستدامة	حوكمة الابتكار المالي	استدامة الابتكار
			آليات تجريب منضبطة	تراكم القدرات
5	الجاهزية الرقمية	توظيف التقنيات المالية والتحليلات المتقدمة	أنظمة مالية ذكية	قرارات مالية مبنية على البيانات
			تحليلات تنبؤية	
6	الجاهزية في إدارة المخاطر	ابتكار أدوات إدارة المخاطر المالية المستقبلية	نموذج تقييم المخاطر	تقليل الأثر السلبي للصدمات
			سيناريوهات مالية	
7	جاهزية قياس الأثر والقيمة	تطوير أدوات قياس الأثر المالي والقيمة العامة	مؤشرات الأثر	إنفاق موجه بالقيمة
			نماذج قياس أثر العائد على الاستثمار الحكومي	

"توضح مصفوفة الربط بين الجاهزية المالية المستقبلية والابتكار المالي الحكومي أن الابتكار يمثل العامل المحوري الذي يحول الجاهزية من مفهوم نظري إلى قدرة مؤسسية قابلة للتفعيل والقياس، ويعد الأداء الرئيسية لتمكين المرونة والاستدامة المالية في الجهات الحكومية"

الفصل الثالث

تحليل الواقع المؤسسي لدائرة المالية – عجمان

" في ضوء الجاهزية المالية المستقبلية والابتكار المالي الحكومي "

3.1. مدخل الفصل

يقدم هذا الفصل تحليل مركز للواقع المؤسسي لدائرة المالية – عجمان من منظور استراتيجي، استناداً لإطار تعزيز الجاهزية المالية المستقبلية، وبالاعتماد مصفوفة الربط بين الجاهزية المالية والابتكار المالي الحكومي.

لا يقتصر التحليل على توصيف الوضع الراهن، بل يسعى لتشخيص مستوى الجاهزية المؤسسية، وتحديد مكامن القوة، ورصد الفجوات العامة، بما يمهّد بشكل جوهري لتصميم نموذج ابتكار مالي حكومي ملائم للسياق المؤسسي للدائرة.

يعتمد الفصل على مقارنة تحليلية تكاملية تنظر لدائرة المالية بوصفها منظومة مترابطة من السياسات، والقدرات، والعمليات، والحكومة، وليس مجرد إطار مؤسسي لإدارة الموارد المالية.

3.2. البيئة الاستراتيجية لدائرة المالية – عجمان

3.2.1. الدور المؤسسي والاختصاص

تضطلع دائرة المالية – عجمان بدور محوري في إدارة الشأن المالي الحكومي، يشمل إعداد الموازنات العامة، وإدارة الموارد المالية، ومتابعة الإنفاق، وتعزيز الانضباط المالي، ويدعم الاستدامة المالية للإمارة.

يضع هذا الدور الدائرة في قلب عملية صنع القرار الحكومي، ما يجعل جاهزيتها المالية للمستقبل عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإمارة.

3.2.2. الموقع ضمن المنظومة الحكومية

تعمل الدائرة ضمن منظومة حكومية متعددة الجهات، تتطلب مستوى عالي من التنسيق المالي والتكامل المؤسسي.

يعزز هذا الموقع أهمية امتلاك نماذج مالية مرنة وقابلة للتكيف، قادرة على الاستجابة لمتطلبات الجهات الحكومية المختلفة، ودعم المبادرات الاستراتيجية العابرة للقطاعات.

3.3. تحليل الجاهزية المالية المستقبلية لدائرة المالية – عجمان

يركز هذا المحور على تحليل مستوى الجاهزية المالية المستقبلية لدائرة المالية – عجمان بوصفها قدرة مؤسسية شاملة، تتجاوز مؤشرات الأداء المالي التقليدية، لتشمل الاستعداد الاستراتيجي، ومرونة السياسات، وكفاءة العمليات، والقدرة على الابتكار، وإدارة المخاطر، وقياس الأثر والقيمة العامة.

يستند هذا التحليل إلى الإطار المفاهيمي الذي تم تطويره في الفصل الثاني، وإلى مصفوفة الربط بين الجاهزية المالية والابتكار المالي الحكومي؛ بهدف تشخيص الواقع المؤسسي بصورة منهجية ومتوازنة، ورصد نقاط القوة ومجالات التحسين، بما يمهد للانتقال من التوصيف لبناء نموذج ابتكار مالي حكومي يعزز الجاهزية المستقبلية على أسس علمية وقابلة للتطبيق.

وفيما يلي بيان التحليل المركز للجاهزية المالية المستقبلية لدائرة المالية – عجمان

3.3.1. الجاهزية الاستراتيجية المالية

أظهر التحليل والدراسة أن دائرة المالية تمتلك توجهاً واضحاً تجاه المواءمة بين التخطيط المالي والأهداف الاستراتيجية، مدعوماً بمنظومة وثائق مؤسسية مناسبة إلا أن تعزيز الجاهزية المستقبلية يتطلب تعميق دمج أدوات الاستشراف المالي ضمن عملية إعداد الموازنات، بما يسمح بتوجيه الموارد بصورة أكثر استباقية نحو المبادرات المستقبلية ذات الأثر الاستراتيجي.

3.3.2. الجاهزية التنظيمية

تتسم السياسات المالية في الدائرة بدرجة جيدة من الوضوح والانضباط، إلا أن التحدي الرئيس يتمثل في مستوى المرونة المتاحة لهذه السياسات في التعامل مع المتغيرات المستقبلية.

يبرز هنا دور الابتكار المالي في تطوير سياسات تسمح بالتجريب المنضبط، وإعادة تخصيص الموارد بسرعة دون الإخلال بأطر ومتطلبات الحوكمة.

3.3.3. الجاهزية التشغيلية

تعكس العمليات المالية في الدائرة مستوى متقدم من التنظيم والإجراءات الواضحة غير أن الجاهزية المستقبلية تقتضي الانتقال من الكفاءة التشغيلية الحالية إلى الكفاءة التكميلية؛ أي القدرة على إعادة تصميم العمليات المالية بسرعة واستجابة رشيدة للتغيرات أو الأزمات.

3.3.4. الجاهزية الابتكارية

يمثل هذا البعد أحد أهم مجالات التطوير، حيث يظهر الابتكار المالي في صورة مبادرات أو تحسينات محددة، دون أن يكون بعد الوظيفة مؤسسية متكاملة.

يبرز هنا وجود فرصة استراتيجية لتحويل الابتكار المالي إلى قدرة مؤسسية مستدامة، مدعومة بالحوكمة، والسياسات، وآليات إدارة المعرفة والملكية الفكرية.

3.3.5. الجاهزية الرقمية

تشهد الدائرة تطور ملحوظ في استخدام الأنظمة المالية الرقمية، إلا أن الجاهزية المستقبلية تتطلب الانتقال من استخدام الأنظمة كأدوات تشغيلية إلى توظيفها كمنصات تحليل واستشراف، تدعم اتخاذ القرار المالي المبني على البيانات والتحليلات التنبؤية.

3.3.6. الجاهزية في إدارة المخاطر المالية

تدار المخاطر المالية ضمن أطر رقابية واضحة، إلا أن تعزيز الجاهزية المستقبلية يستدعي تبني مقاربة أكثر استباقية لإدارة المخاطر، تعتمد على السيناريوهات المستقبلية والنماذج المالية المرنة، وليس فقط معالجة المخاطر عند أو بعد وقوعها.

3.3.7. الجاهزية قياس الأثر والقيمة العامة

تظهر الممارسات الحالية اهتماماً بقياس الالتزام المالي والكفاءة، غير أن الجاهزية المستقبلية تتطلب تطوير أدوات لقياس الأثر المالي والقيمة العامة، بما يتيح ربط الإنفاق الحكومي بالنتائج المحققة، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

3.4. تحليل منظومة الابتكار المالي الحكومي لدائرة المالية – عجمان

3.4.1. السياسات والأطر الداعمة

تشكل منظومة وبيئة العمل المؤسسي في الدائرة بما في ذلك تطوير منظومة الوثائق المؤسسية وإطار الملكية الفكرية، قاعدة داعمة للابتكار، إلا أن الاستفادة القصوى منها تتطلب ربطها بشكل صريح بمنظومة الابتكار المالي، وتحويلها لأدوات تمكين وليست مجرد أطر تنظيمية.

3.4.2. آليات وتوليد وتقييم الأفكار المالية

تظهر ممارسات توليد الأفكار بصورة غير منهجية، ما يشير إلى الحاجة لتبني نظام مؤسسي لدورة حياة الفكرة المالية، يشمل التوليد، والتقييم، والتجريب، والتعميم.

3.4.3. إدارة المعرفة والملكية الفكرية المالية

يمثل إطار الملكية الفكرية فرصة استراتيجية لحماية وتوثيق المخرجات الابتكارية المالية، وتحويلها إلى أصول معرفية قابلة للتطوير والاستثمار المؤسسي.

3.5. تحليل الفجوات والتحديات

3.5.1. فجوات الجاهزية المالية

- محدودية دمج الاستشراف المالي في التخطيط.
- الحاجة إلى مرونة أكبر للسياسات المالية.
- عدم وضوح أدوات قياس الأثر والقيمة.

3.5.2. فجوات الابتكار المالي الحكومي

- غياب إطار مؤسسي موحد للابتكار المالي.
- محدودية آليات التجريب المالي المنضبط.
- الحاجة لبناء قدرات متخصصة في الابتكار المالي.

3.6. الخلاصات الاستراتيجية للفصل

يخلص هذا الفصل إلى أن دائرة المالية – عجمان تمتلك قاعدة مؤسسية قوية تؤهلها للانتقال إلى مستوى متقدم من الجاهزية المالية المستقبلية، وسيدعم ذلك بشكل كبير تبني نموذج ابتكار مالي حكومي مؤسسي يعالج الفجوات، ويعزز الفرص والتكامل بين السياسات والقدرات والعمليات وقياس الأثر.

الفصل الرابع

الاتجاهات العالمية والنماذج المرجعية

" في الابتكار المالي والحكومي والجاهزية المالية المستقبلية "

4.1. مدخل الفصل

يأتي هذا الفصل لربط بين تحليل الواقع المؤسسي لدائرة المالية – عجمان وما تشهده الحكومات الرائدة عالمياً من تحولات في مجال الابتكار المالي والجاهزية المالية المستقبلية. ولا يهدف هذا الفصل لاستعراض تجارب دولية بصورة وصفية وتفصيلية، بل لاستخلاص الاتجاهات الحاكمة والنماذج المرجعية التي أثبتت فعاليتها، وتحليل مدى قابليتها للتكيف مع السياق المؤسسي المحلي. ينطلق الفصل من فرضية أن الجاهزية المالية المستقبلية لم تغد خياراً تنظيمياً، بل أصبحت جزء من البنية الحكومية القادرة على الاستمرار وتحقيق القيمة العامة في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

4.2. الاتجاهات العالمية في الجاهزية المالية المستقبلية

4.2.1. من الانضباط المالي إلى المرونة المالية

تشير الاتجاهات العالمية إلى تحول جوهري في الفكر المالي الحكومي من التركيز الحصري على الانضباط المالي والالتزام بالموازنات، إلى تبني مفهوم المرونة المالي؛ الذي يوازن بين الضبط والقدرة على التكيف. وقد تبنت العديد من الحكومات سياسات مالية تسمح بإعادة تخصيص الموارد بسرعة، وتعديل الأولويات وفق المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وينظر إلى المرونة المالية اليوم بوصفها أحد أهم مؤشرات الجاهزية المستقبلية، خصوصاً في ظل الأزمات والصدمات غير المتوقعة.

4.2.1.1. من الانضباط المالي إلى المرونة القائمة على الصدمات

(المملكة المتحدة/ مثال)

كانت المملكة المتحدة من أكثر الدول التزاماً بقواعد الانضباط المالي، خصوصاً بعد أزمة 2008؛ حيث اعتمدت سياسات صارمة لضبط العجز والإنفاق العام.

التحول نحو المرونة المالية:

مع جائحة كوفيد – 19 تبين أن الالتزام الصارم بقواعد العجز لم يعد مناسب فتم:

- تعليق مؤقت لقواعد الانضباط المالي.

- إعادة تخصيص واسعة للموارد.
 - إطلاق حزم إنفاق طارئة ضخمة خارج الإطار التقليدي للموازنة.
- لم تتخل الحكومة البريطانية عن الانضباط المالي، لكنها أعادت تعريفه ليصبح انضباطاً مرناً يسمح بالاستجابة للصدمات دون انهيار النظام المالي يدعم هذا المثال فكرة أن الجاهزية المالية المستقبلية لا تعني الجمود، بل القدرة على تعليق القواعد عند الضرورة ضمن حوكمة واضحة.

4.2.1.2. المرونة المالية المرتبطة بالأثر والقيمة العامة (نيوزيلندا/ مثالا)

اعتمدت نيوزيلندا لسنوات طويلة نهجا تقليديا صارماً في ضبط الإنفاق العام.

التحول نحو المرونة المالية:

بداية من عام 2019 أطلقت الحكومة ما يعرف بـ Wellbeing Budget حيث:

- لم يعد القرار المالي قائماً فقط على ضبط الأرقام.
 - تم ربط تخصيص الموارد بالأثر الاجتماعي والاقتصادي طويل المدى.
 - أعطيت الوزارات مرونة أكبر لإعادة توجيه الإنفاق لتحقيق نتائج مستقبلية.
- المرونة هنا ليست استجابة للأزمات فقط، بل مرونة موجهة بالقيمة، ويتقاطع هذا النموذج مع طرح الدراسة حول الانتقال من الانضباط الرقمي إلى الجاهزية المالية الموجهة بالأثر.

4.2.1.3. المرونة المالية الاستباقية المبنية على الاحتياطات والحوكمة (سنغافورة/ مثال)

تُعد سنغافورة نموذجاً عالمياً في الانضباط المالي الصارم، مع قيود دستورية قوية على الإنفاق.

التحول نحو المرونة المالية:

رغم التوجه العالي نحو الانضباط، طورت سنغافورة نموذجاً فريداً يقوم على:

- بناء احتياطات استراتيجية طويلة المدى.
- استخدام منضبط للاحتياطات في حالات الطوارئ.

■ قرارات مالية سريعة مدعومة بحوكمة قوية.
المرونة المالية هنا مصممة مسبقاً داخل النظام، وليست رد فعل ارتجالي.
يمثل هذا النموذج مثلاً على الجاهزية المالية المستقبلية القائمة على الاستعداد المؤسسي المسبق.

4.2.2. دمج الاستشراف في التخطيط المالي

من أبرز الاتجاهات العالمية إدماج أدوات استشراف المستقبل في عملية التخطيط المالي، بحيث لم تعد الموازنات تعتمد فقط على البيانات التاريخية، بل على تحليل الاتجاهات، وبناء السيناريوهات، وتقييم المخاطر المستقبلية.

تعتمد الحكومات الرائدة نماذج تخطيط مالي تدمج:

- التحليل الاقتصادي المستقبلي.
- سيناريوهات المخاطر.
- تقييم الأثر طويل المدى.

بما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات مالية استباقية.

4.2.2.1 الاستشراف البرلماني كأساس للتخطيط المالي طويل المدى

(فنلندا/ مثال)

تُعد فنلندا من أوائل الدول التي أسست لجنة المستقبل في البرلمان، والتي تصدر تقارير استشرافية دورية تستخدم كمدخل رسمي في صياغة السياسات العامة، بما فيها السياسات المالية.

دمج الاستشراف في التخطيط المالي:

- استخدام تقارير المستقبل لتحليل الاتجاهات الديموغرافية والاقتصادية.
 - موازنة أولويات الإنفاق العام مع السيناريوهات المستقبلية.
 - تقييم الأثر طويل المدى للسياسات المالية قبل اعتمادها.
- الاستشراف هنا ليس نشاطاً فكرياً منفصلاً، بل جزءاً مؤسسياً في دورة القرار المالي، بدعم هذا المثال طرح الدراسة بضرورة دمج الاستشراف المالي في إعداد الموازنات الحكومية.

4.2.2.2. الاستشراف المالي كجزء من الحوكمة الاستباقية

(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية/ مثال)

طورت OECD مفهوم Anticipatory Governance، الذي يربط الاستشراف مباشرة بالسياسات العامة، فما فيها السياسات المالية.

دمج الاستشراف في التخطيط المالي:

- إدخال تحليل الاتجاهات طويلة المدى في الموازنات.
 - استخدام أدوات الاستشراف لتقييم المخاطر المالية المستقبلية.
 - دعم اتخاذ القرار المالي الاستباقي.
- هنا تم تأصيل الاستشراف كأداة حوكمة، وليس نشاطاً بحثياً منفصلاً، هذا المثال يوفر مرجعية دولية داعمة للإطار المفاهيمي للدراسة.

4.2.2.3. ربط الاستشراف بالتخطيط المالي الوطني

(فرنسا/ مثال)

تعمل جهة France Stratégie كمركز وطني للاستشراف الاستراتيجي.

دمج الاستشراف في التخطيط المالي:

- إعداد دراسات مستقبلية تستخدم في توجيه السياسات الاقتصادية والمالية.
 - ربط الانفاق العام بالتحديات المستقبلية (الشيخوخة، التحول الرقمي، المناخ)
 - دعم التخطيط المالي متوسط وطويل المدى.
- اذن التخطيط المالي لم يعد معزولاً عن التفكير المستقبلي الشامل، بما يدعم فكرة موائمة التخطيط المالي مع التحديات المستقبلية الكبرى.

4.2.3. التحول نحو قياس الأثر والقيمة العامة

تشير الاتجاهات الحديثة إلى انتقال الحكومات من قياس المدخلات والمخرجات المالية إلى قياس الأثر والقيمة العامة، حيث تم ربط الانفاق الحكومي بالنتائج المحققة على مستوى المجتمع والاقتصاد.

يعد هذا التحول أحد الركائز الأساسية للجاهزية المالية المستقبلية، كونه يعزز كفاءة تخصيص الموارد، ويحسن جودة القرار المالي.

4.2.3.1 من الرقابة المالية إلى قياس القيمة مقابل المال (Value for Money)

(المملكة المتحدة/ مثال)

تعد المملكة المتحدة من الدول الرائدة في تطوير مفهوم القيمة مقابل المال في الإنفاق العام.

التحول نحو قياس الأثر:

- تقييم البرامج الحكومية بناءً على النتائج المحققة لا حجم الإنفاق.
 - استخدام تقارير مستقبلية لقياس الأثر والكفاءة.
 - ربط نتائج القياس بقرارات الاستمرار أو التعديل أو الإيقاف.
- الانفاق الحكومي يخضع لتقييم مستمر قائم على الأثر، يوضح هذا النموذج كيف يدعم قياس الأثر تحسين القرار المالي وتعزيز الشفافية.

4.2.3.2 الميزانيات القائمة على النتائج والأثر الاجتماعي

(كندا/ مثال)

اعتمدت كندا إطاراً لربط الموازنات الحكومية بالنتائج المتحققة على مستوى السياسات والبرامج.

التحول نحو قياس الأثر

- تحديد نتائج مستهدفة لكل برنامج حكومي.
 - قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي للإنفاق.
 - استخدام النتائج لتوجيه التمويل المستقبلي.
- القرار المالي لم يعد يعتمد فقط على الالتزام بالموازنة، بل على تحقيق النتائج، ويتقاطع هذا مع طرح الدراسة حول الانتقال من الكفاءة المالية إلى القيمة العامة.

4.2.3.3 قياس الأثر كأداة لتحسين السياسات المالية

(هولندا/ مثال)

اعتمد هولندا أدوات تقييم أثر السياسات العامة كجزء من دورة التخطيط والتنفيذ.

التحول نحو قياس الأثر:

- تقييم الأثر المتوقع قبل اعتماد السياسات المالية.

- مراجعة الأثر الفعلي بعد التنفيذ.
 - تعديل السياسات والتمويل بناءً على نتائج التقييم.
- قياس الأثر أصبح أداة تعلم مؤسسي وليس مجرد أداة رقابية، وهذا يدعم فكرة ربط قياس الأثر بدورة التحسين المستمر في الجاهزية المالية.

4.3. الاتجاهات العالمية في الابتكار المالي الحكومي

4.3.1. الابتكار المالي كوظيفة مؤسسية

تظهر النماذج العالمية أن الابتكار المالي لم يعد نشاطاً تجريبياً محدوداً، بل تحول إلى وظيفة مؤسسية مدعومة بالحوكمة والسياسات والموارد.

وقد أنشأت بعض الحكومات وحدات متخصصة أو أطراً تنظيمية واضحة لإدارة الابتكار المالي، وربطت بالأهداف الاستراتيجية.

يعد هذا التحول شرطاً أساسياً لتحقيق الاستدامة في الابتكار المالي.

4.3.1.1. الابتكار المالي كجزء من منظومة الحوكمة الحكومية

(سنغافورة/ مثال)

اعتمدت سنغافورة نموذجاً حكومياً يعامل الابتكار – فما فيه الابتكار المالي – كقدرة مؤسسية دائمة، لا كمشاريع تجريبية منفصلة.

كيف أصبح الابتكار المالي وظيفة مؤسسية؟

- وجود أطر حوكمة واضحة تدعم التجريب الماي المنضبط.
 - ربط الابتكار المالي مع الاستشراف وصنع السياسات.
 - تكامل الابتكار المالي مع الاستشراف وصنع السياسات.
- الابتكار المالي مضمن في بنية النظام المالي العام، وليس نشاطاً جانبياً، يمثل هذا النموذج مرجعاً لبناء ابتكار مالي حكومي مؤسسية ومستدام.

4.3.1.2 وحدات الابتكار المالي داخل منظومة المالية العامة (المملكة المتحدة/ مثال)

أنشأت المملكة المتحدة وحدات متخصصة داخل المنظومة الحكومية، تتعامل مع الابتكار في السياسات والمالية كوظيفة مؤسسية.

كيف أصبح الابتكار المالي وظيفة مؤسسية؟

- وجود فرق دائمة تعمل على تطوير نماذج الإنفاق والموازنات.
 - ربط الابتكار المالي بتقارير "القيمة مقابل المال"
 - استخدام نتائج الابتكار في قرارات التمويل.
- الابتكار المالي جزء من دورة القرار المالي وليس مرحلة إضافية، هذا يدعم فكرة ربط الابتكار المالي بقياس الأثر والحوكمة.

4.3.1.3 الابتكار المالي المدمج في الإدارة المالية العامة (كندا/ مثال)

طورت كندا مقاربة مؤسسية تدمج الابتكار في الإدارة المالية العامة، خصوصاً في نماذج إعداد الموازنات.

كيف أصبح الابتكار المالي وظيفة مؤسسية؟

- اعتماد نماذج مالية قائمة على النتائج.
 - فرق دائمة متخصصة لتطوير الأدوات المالية.
 - استخدام الابتكار المالي لتحسين كفاءة البرامج الحكومية.
- الابتكار المالي يُدار بوصفه قدرة تشغيلية مستمرة، يتقاطع ذلك مع طرح الدراسة حول تحويل الابتكار المالي إلى وظيفة مؤسسية.

4.3.1.4 الابتكار المالي ضمن منظومة الابتكار الحكومي الشامل (فنلندا/ مثال)

تُعد فنلندا من الدول الرائدة التي دمجت الابتكار المالي ضمن منظومة الابتكار الحكومي الشامل، بدعم برلماني "تشريعي" وتنفيذي.

كيف أصبح الابتكار المالي وظيفة مؤسسية؟

- ربط الابتكار المالي بالاستشراف والسياسات العامة.
 - وجود أطر رسمية للتجريب والتعلم المؤسسية.
 - استخدام الابتكار المالي في معالجة التحديات المستقبلية.
- الابتكار المالي وظيفة مترابطة مع الابتكار في السياسات، هذا يدعم الطرح القائم على ربط الابتكار المالي بالجاهزية المستقبلية.

" تظهر التجارب الدولية أن الابتكار المالي الحكومي يصبح أكثر فاعلية واستدامة عندما يدار بوصفه وظيفة مؤسسية واضحة المعالم، مدعومة بالحوكمة والقدرات والموارد، ومتصلة مباشرة بدورة التخطيط والقرار المالي، وليس كمبادرات منفصلة أو تجارب مؤقتة"

4.3.2. الابتكار في نماذج الموازنة والتمويل

اتجهت العديد من الحكومات إلى ابتكار نماذج جديدة في إعداد وتنفيذ الموازنات ومن أبرزها:

- الموازنات القائمة على الأداء.
 - الموازنات الموجهة بالأثر.
 - نماذج التمويل المبتكر.
- وقد أسهمت هذه النماذج في تعزيز الجاهزية المالية من خلال تحسين كفاءة الإنفاق وربط التمويل بالنتائج.

4.3.2.1. الموازنة متعددة السنوات وربط التمويل بالأولويات المستقبلية

(استراليا/ مثال)

طورت استراليا نموذج إطار الإنفاق متوسط المدى (MTEF) بوصفه أداة رئيسية للتخطيط المالي الحكومي.

نموذج الموازنة والتمويل المبتكر:

- إعداد الموازنة ضمن أفق زمني يمتد لعدة سنوات.
- ربط التمويل بالأهداف الاستراتيجية المستقبلية وليس بالسنة المالية فقط.
- تحقيق المرونة في إعادة تخصيص الموارد بين السنوات.
- إتاحة مرونة في إعادة تخصيص الموارد بين السنوات.

يسمح هذا النموذج بتحقيق توازن بين الانضباط المالي والمرونة المستقبلية، يدعم هذا النموذج فكرة الجاهزية المالية المستقبلية القائمة على التخطيط المالي الاستراتيجي متعدد الأفق.

4.3.2.2 الموازنة القائمة على الإطار المالي السقفي (Top-down Budgeting)

(السويد/ مثال)

اعتمدت السويد نموذجا مبتكرا في إعداد الموازنة يقوم على تحديد سقف إنفاق عام طويل المدى.

نموذج الموازنة والتمويل المبتكر:

- تحديد سقف إنفاق متعددة السنوات.
 - منح الجهات الحكومية مرونة داخل هذه السقف.
 - التركيز على النتائج بدل التفاصيل التشغيلية الدقيقة.
- النموذج يجمع بين الانضباط والمرونة، ويحد من القرارات قصيرة النظر واللحظية، يوفر هذا النموذج مرجعاً علمياً لتحقيق مرونة مالية منضبطة داخل إطار حوكمة صارم.

4.3.2.3 الموازنة التشاركية كأداة تمويل مبتكرة (البرازيل/ مثال)

طورت البرازيل، لا سيما على مستوى الحكومات المحلية، نموذج الموازنة التشاركية، كأحد النماذج المبتكرة للتمويل الحكومي.

نموذج الموازنة والتمويل المبتكر:

- إشراك المجتمع في تحديد أولويات الإنفاق.
 - توجيه الموارد وفق الاحتياجات الفعلية.
 - تعزيز الشفافية والمساءلة.
- الابتكار المالي هنا يتمثل في حوكمة التمويل وليس فقط على مستوى أدوات التمويل وتنوعها، وهذا يدعم مفهوم القيمة العامة كمعيار لتخصيص الموارد المالية.

4.3.2.4. الصناديق المالية المرنة وإدارة التقلبات الاقتصادية

(تشيلي/ مثال)

اعتمدت تشيلي نموذجاً مبتكراً لإدارة الإيرادات والإنفاق في ظل تقلبات أسعار السلع المحلية والدولية، الذي يؤثر بشكل مباشر على واردات الأداء الحكومي.

نموذج الموازنة والتمويل المبتكر:

- إنشاء صناديق استقرار مالي.
 - الفصل بين الإيرادات الدورية والإنفاق طويل المدى.
 - استخدام قواعد مالية مرنة.
- النموذج يعزز الجاهزية المالية في مواجهة الصدمات، ويدعم فكرة الابتكار في التمويل لتحقيق الاستدامة والمرونة المالية.

" تظهر النماذج الدولية المبتكرة في إعداد الموازنات والتمويل الحكومي، أن الابتكار المالي لا يقتصر على الأدوات التقنية، بل يشمل إعادة تصميم الأطر الزمنية، وآليات التخصيص، ونماذج الحوكمة، بما يعزز المرونة المالية، ويربط التمويل بالأثر، ويدعم الجاهزية المالية المستقبلية."

4.3.3. الابتكار الرقمي المالي

يمثل التحول الرقمي أحد أهم محركات الابتكار المالي الحكومي، حيث انتقلت الأنظمة المالية من أدوات للتسجيل والرقابة إلى منصات تحليل واستشراف تدعم اتخاذ القرار المالي المبني على البيانات.

وتعد الجاهزية الرقمية اليوم شرطاً أساسياً لتحقيق الابتكار المالي والجاهزية المستقبلية.

4.3.3.1. الأنظمة المالية الرقمية الشاملة كمنصة لصنع القرار

(استونيا/ مثال)

تعد إستونيا من أكثر الدول تقدماً في التحول الرقمي الحكومي، حيث تم بناء منظومة مالية رقمية متكاملة ضمن نموذج الحكومة الرقمية الشاملة.

الابتكار الرقمي المالي:

- تكامل الأنظمة المالية مع منصات الحكومة الرقمية.
- الاعتماد على البيانات الفورية في متابعة الإنفاق والإيرادات.

■ تقليص الإجراءات الورقية وتسريع دورات القرار المالي.
الابتكار الرقمي المالي هنا ليس فقط مجرد أتمتة، بل تحويل النظام المالي إلى منصة تحليل واستشراف، هذا يدعم الانتقال من نظم مالية تشغيلية إلى نظم داعمة للجاهزية المستقبلية.

4.3.3.2 المنصات الرقمية المالية واسعة النطاق

(Digital Public Finance Platforms)

(الهند/ مثال)

أطلقت الهند نظام

(Public Financial Management System “PFMS”)

ليكون منصة مركزية لإدارة التدفقات المالية الحكومية.

الابتكار الرقمي المالي:

- تتبع فوري للمدفوعات الحكومية.
 - ربط مباشر بين التخطيط والتنفيذ المالي.
 - تعزيز الشفافية وتقليل الهدر.
- الرقمنة هنا وظفت كأداة لتحسين الكفاءة والرقابة والجاهزية، يوضح النموذج كيف يمكن للمنصات الرقمية أن تعزز المرونة المالية والشفافية.

4.3.3.3 البيانات المفتوحة والابتكار الرقمي في المالية العامة

(الدنمارك/ مثال)

اعتمدت الدنمارك سياسة البيانات المفتوحة في المالية العامة لتعزيز الشفافية والابتكار.

الابتكار الرقمي المالي:

- نشر بيانات الموازنة والإنفاق بصورة مفتوحة.
- تمكين التحليل والمساءلة المجتمعية.
- دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.

الرقمنة هنا وسيلة لتعظيم القيمة العامة والثقة بها، وهذا يدعم الربط بين الابتكار الرقمي وقياس الأصر والقيمة.

4.4. موائمة الاتجاهات العالمية مع السياق المؤسسي لدائرة المالية – عجمان

شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة تطوراً نوعياً في مجال الإدارة المالية الحكومية، جعلها في موقع متقدم بين النماذج الدولية، خصوصاً في مجالات الحوكمة المالية، والتحول الرقمي، واستشراف المستقبل، والابتكار الحكومي.

من الواضح أن التجربة الإماراتية انتقلت من تبني أفضل الممارسات العالمية إلى المساهمة في تشكيل نماذج إقليمية رائدة، مدعومة برؤى وطنية واضحة، وأطر تشريعية وتنظيمية مرنة، هذا بالإضافة لاستثمارات استراتيجية في القدرات الرقمية والمؤسسية.

يلاحظ أن العديد من التوجهات التي ناقشتها النماذج الدولية – مثل المرونة المالية، ودمج الاستشراف في التخطيط، وقياس الأثر والقيمة العامة – أصبحت جزءاً أصيلاً من الخطاب والسياسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مما يعكس درجة عالية من الجاهزية المؤسسية للتعامل مع متطلبات المستقبل. في هذا الإطار، يبرز توجه حكومة عجمان كجزء من المنظومة الاتحادية والمحلية التي تتبنى الابتكار، والاستدامة، والتحول الذكي، بوصفها مرتكزات أساسية للتنمية.

وقد انعكس هذا التوجه في تبني سياسات ومبادرات تهدف إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز التكامل بين الجهات، وتحسين جودة اتخاذ القرار.

يلاحظ أن حكومة عجمان تسير في اتجاه متوافق مع الاتجاهات العالمية من حيث تعزيز الحوكمة ودعم التحول الرقمي، والانتقال التدريجي نحو نماذج أكثر مرونة في الإدارة والتخطيط، بما يهيئ البيئة المؤسسية لتبني نماذج متقدمة في الابتكار المالي والجاهزية المالية المستقبلية.

تظهر دائرة المالية – عجمان درجة ملحوظة من الموائمة مع الاتجاهات العالمية في الإدارة المالية الحكومية، من خلال ما تمتلكه من أطر تنظيمية واضحة، وجهود ملموسة في التحول الرقمي المالي، وإدارة الموارد بكفاءة.

كما ينعكس دور الدائرة المركزي في التخطيط المالي وإدارة الموازنات في موقعها الطبيعي كحاضنة لتطبيق مفاهيم الجاهزية المالية المستقبلية والابتكار المالي الحكومي.

مع ذلك فإن الانتقال إلى مستويات أكثر تقدماً من المواءمة يتطلب تعزيز الطابع الاستباقي في التخطيط المالي وتوسيع نطاق الابتكار ليصبح وظيفة مؤسسية متكاملة، وربط القرارات المالية بصورة أوضح بالأثر والقيمة العامة، بما ينسجم مع أفضل الممارسات الدولية التي تم استعراضها في هذا الفصل. استناداً إلى الاتجاهات العالمية والنماذج المرجعية، يمكن استخلاص مجموعة من الدروس القابلة للتكييف مع السياق المؤسسي لدائرة المالية – عجمان، دون اللجوء إلى الاستنساخ المباشر.

من أبرز هذه الدروس:

- أهمية الانتقال من الانضباط المالي الصارم إلى المرونة المالية المنضبطة.
- ضرورة دمج الاستشراف في دورة التخطيط المالي.
- تبني قياس الأثر والقيمة العامة كمعيار لتوجيه الموارد.
- تحويل الابتكار المالي إلى وظيفة مؤسسية مستدامة.

يمثل تكييف هذا الدروس وفق الخصوصية التنظيمية والتشريعية لإمارة عجمان خطوة أساسية نحو بناء نموذج ابتكار مالي حكومي يعزز الجاهزية المالية المستقبلية، ويحقق قيمة مضافة حقيقية على المستويين المؤسسي والحكومي.

4.5. الخلاصات الاستراتيجية للفصل

خلص هذا الفصل إلى أن الاتجاهات العالمية في الجاهزية المالية المستقبلية والابتكار المالي الحكومي تتقاطع مع مجموعة من المبادئ المشتركة، أبرزها المرونة المالية المنضبطة، ودمج الاستشراف في التخطيط المالي، وربط الانفاق بالأثر والقيمة العامة، وتحويل الابتكار المالي إلى وظيفة مؤسسية مستدامة.

كما أظهر التحليل أن السياق المؤسسي لدولة الإمارات وحكومة عجمان، وعلى وجه الخصوص دائرة المالية – عجمان، يتمتع بدرجة عالية من القابلية لاستيعاب هذه الاتجاهات وتكييفها بما يتلاءم مع الخصوصية التنظيمية والتشريعية المحلية.

الفصل الخامس

تصميم نموذج الابتكار المالي الحكومي لتعزيز الجاهزية المالية المستقبلية

" في دائرة المالية – عجمان "

5.1. مدخل الفصل

يمثل هذا الفصل تنويعاً للمسار التحليلي والمنهجي الذي اعتمدته الدراسة، حيث ينتقل من تشخيص الواقع وتحليل الاتجاهات العالمية إلى تصميم نموذج ابتكار مالي حكومي تطبيقي يهدف إلى تعزيز الجاهزية المالية المستقبلية لدائرة المالية – عجمان بصورة منهجية ومستدامة. لا يُقدم هذا النموذج بوصفه إطاراً نظرياً عاماً، بل كاستجابة استراتيجية مباشرة للفجوات والتحديات التي تم رصدها في الفصل الثالث، وكرجمة عملية للدروس المرجعية المستخلصة في الفصل الرابع، ضمن سياق مؤسسية محلي محدد. ينطلق نموذج الابتكار المالي الحكومي المقترح من فلسفة أساسية مفادها ان الجاهزية المالية المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها من خلال أدوات مالية تقليدية او مبادرات ابتكارية منفصلة، وتتحقق من خلال منظومة متكاملة تجعل الابتكار المالي وظيفة مؤسسية دائمة، مرتبطة بالحوكمة والاستشراف وبناء القدرات، وقياس الأثر.

5.2. الأهداف الاستراتيجية لنموذج الابتكار المالي الحكومي

يهدف النموذج المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية تتمثل في:

1. تعزيز الجاهزية المالية المستقبلية لدائرة المالية – عجمان.
2. تمكين اتخاذ القرار المالي الاستباقي المبني على الاستشراف والبيانات.
3. رفع كفاءة ومرونة السياسات والنماذج المالية الحكومية.
4. تحويل الابتكار المالي إلى وظيفة مؤسسية قابلة للقياس والتطوير.

5.3. مكونات نموذج الابتكار المالي الحكومي المقترح

يتكون النموذج من خمس مكونات رئيسية مترابطة، تشكل معاً منظومة الابتكار المالي الحكومي:

5.3.1. الحوكمة المالية المستقبلية

تمثل الحوكمة المالية المستقبلية العمود الفقري لنموذج الابتكار المالي الحكومي المقترح، إذ تشكل الإطار الذي يضبط العلاقة بين المرونة المالية والانضباط المؤسسي، ويمنح الابتكار شرعيته المؤسسية دون أن يفقد النظام المالي توازنه أو مصداقيته. في هذا السياق، لا تفهم الحوكمة بوصفها مجموعة ضوابط رقابية فقط، بل بوصفها نظام تمكين ذكي يتيح اتخاذ قرارات مالية مرنة، استباقية، وقابلة للتكيف، ضمن حدود واضحة ومعلنة.

عليه فإن الحوكمة المالية المستقبلية تمثل انتقالاً من " حوكمة التحكم " إلى " حوكمة التوجيه والتمكين "

يغطي النموذج مكون الحوكمة المالية المستقبلية من خلال المداخل التالية:

5.3.1.1. أطر واضحة لاتخاذ القرار المالي المرن

التعريف:

أطر اتخاذ القرار المرن هي منظومة قواعد وإجراءات مصممة بشكل مسبق، تتيح لمتخذي القرار تعديل الأولويات المالية، أو إعادة تخصيص الموارد، أو اعتماد نماذج تمويل بديلة، استجابة للمتغيرات المستقبلية، دون الحاجة إلى قرارات استثنائية مرتجلة أو تجاوزات تنظيمية.

المفهوم الرئيسي:

المرونة هنا ليست حرية مطلقة، بل مرونة مصممة، أي أن حدود الحركة المالية تكون محددة سلفاً ضمن سيناريوهات معتمدة.

مثال:

بدلاً من انتظار حدوث أزمة مالية لاتخاذ قرار استثنائي، يتم اعتماد " مصفوفة قرارات مالية مشروطة" تربط بين نوع المتغير (اقتصادي، تقني، تشريعي) مع مستوى التفويض المالي المسموح به. عند تحقق شرط معين (مثل تغير مفاجئ في الإيرادات أو ظهور التزام حكومي جديد) ينتقل القرار تلقائياً إلى مستوى مرونة محدد دون تعطيل دورة العمل.

5.3.1.2. سياسات داعمة للتجريب المالي المنضبط

التعريف:

سياسات التجريب المالي المنضبط هي سياسات تسمح باختبار نماذج أو أدوات أو آليات مالية جديدة ضمن نطاق محدود؛ زمنياً ومالياً، مع وجود معايير واضحة للتقييم والإيقاف أو التوسع.

المفهوم الرئيسي:

التجريب هنا ليس خروجاً عن النظام المالي، بل جزء معترف به من النظام نفسه.

مثال:

اعتماد " مسار تجريبي مالي" داخل الموازنة، تخصص له نسبة صغيرة من الموارد، يسمح باستخدامها لاختبار أدوات تمويل جديدة أو نماذج إنفاق مبتكرة بشرط أن تخضع

لآلية تقييم سريعة، وأن يتم توثيق نتائجها كمعرفة مؤسسية سواء نجحت أو فشلت على المستوى التطبيقي.

5.3.1.3. وضوح الأدوار والمسؤوليات في الابتكار المالي

التعريف:

يقصد بوضوح الأدوار والمسؤوليات؛ تحديد من يملك حق اقتراح الابتكار المالي، ومن يقيمه، ومن يعتمد تنفيذه، ومن يتحمل مسؤوليته المؤسسية، ضمن هيكل محكم وواضح ومعلن.

المفهوم الرئيسي:

غياب الوضوح في الأدوار يقتل الابتكار، ويخلق تردداً مؤسسياً في اتخاذ القرار المالي.

مثال:

تصميم " سلسلة مسؤولية الابتكار المالي"؛ تبدأ من صاحب الفكرة، مروراً بلجنة التقييم، وصولاً لجهة الاعتماد، مع تحديد مسؤولية كل مستوى عن القرار، بدلاً من تحميل المسؤولية لجهة واحدة.

تؤسس الحوكمة المستقبلية، وفق هذا النموذج، بيئة مؤسسية تسمح للابتكار المالي بأن يعمل بثقة وشرعية، دون أن يتحول إلى مخاطرة غير محسوبة أو مبادرة معزولة.

وهي بذلك لا تقيد الابتكار، بل تحميه وتمكنه وتحول الجاهزية المالية المستقبلية من شعار استراتيجي إلى ممارسة مؤسسية قابلة للاستدامة.

5.3.2. الابتكار المالي المؤسسي

يمثل الابتكار المالي المؤسسي القلب التشغيلي لنموذج تعزيز الجاهزية المالية المستقبلية إذا ينتقل بالابتكار من كونه نشاطاً إبداعياً أو استجابة ظرفية إلى قدرة مؤسسية منظمة تدار وتقاس وتتطور بمرور الوقت.

وفي هذا المستوى، لا يقاس الابتكار بعدد الأفكار الجديدة، بل بقدرة المؤسسة على تحويل الأفكار المالية إلى قرارات ونماذج قابلة للتطبيق، ضمن دورة حياة واضحة، ومسؤوليات محددة، وارتباط مباشر بالأهداف الاستراتيجية، وبقصد بالابتكار المالي المؤسسي هنا ذلك الابتكار الذي ينتج أثراً قابلاً للتكرار، ويدمج في النظام المالي العام، ولا يظل رهين المبادرات الفردية أو النجاحات المؤقتة.

يغطي النموذج مكون الابتكار المالي المؤسسي من خلال المداخل التالية:

5.3.2.1 تحويل الابتكار المالي إلى وظيفة مؤسسية

التعريف:

تحويل الابتكار المالي إلى وظيفة مؤسسية يعني الاعتراف به كأحد الوظائف الأساسية في المنظومة المالية الحكومية، له أهداف واضحة، ومسؤوليات محددة، ومخرجات قابلة للتقييم، تماماً كوظائف التخطيط أو الرقابة أو اعداد الموازنات.

المفهوم الرئيسي:

الابتكار هنا لا يمارس " عندما تتاح الفرصة" بل يمارس لأنه جزء من العمل المؤسسي اليومي.

مثال:

بدلاً من إنشاء " مبادرات ابتكار" متقطعة، يتم اعتماد "وظيفة الابتكار المالي" وتخصيص مجموعة عمل لها، ضمن الهيكل الوظيفي للدائرة، بحيث تكون مسؤولة عن تطوير النماذج المالية المستقبلية، ومراجعة السياسات من زاوية ابتكارية، وليس فقط اقتراح أفكار جديدة.

5.3.2.2 دورة حياة الابتكار المالي المؤسسي

التعريف:

دورة حياة الابتكار المالي هي إطار منهجي يحدد المراحل التي تمر بها الفكرة المالية المبتكرة، من لحظة نشأتها وحتى اعتمادها أو إيقافها أو تطويرها، ضمن نظام واضح يمنع العشوائية ويشجع التعلم.

المفهوم الرئيسي:

القيمة لا تكمن في الفكرة ذاتها، بل في طريقة إدارتها عبر الزمن.

مثال:

اعتماد دورة من خمس مراحل:

(1) تشخيص التحدي المالي.

(2) توليد الحلول.

(3) التقييم متعدد المعايير.

(4) التجريب المالي.

(5) التعميم او الإيقاف.

بحيث لا يسمح بانتقال أي فكرة إلى المرحلة التالية دون استيفاء متطلبات المرحلة السابقة.

5.3.2.3 آليات توليد وتصفية الابتكار المالية

التعريف:

هي الأدوات والمنهجيات التي تستخدم لتوليد أفكار مالية مبتكرة، ثم تتم تصفيتها وتوجيهها نحو القضايا ذات الأولوية الاستراتيجية، بدلاً من تراكم أفكار غير قابلة للتنفيذ

المفهوم الرئيسي:

الابتكار المؤسسي لا يحتفل بكثرة الأفكار، بل فقط بتلك الجيدة والمناسبة للاختيار.

مثال:

ربط توليد الأفكار المالية مباشرة بـ "خريطة التحديات المالية المستقبلية" بحيث لا يتم قبول أي فكرة ما لم تعالج تحدياً محدداً (مثل مرونة الموازنة، أو قياس الأثر، أو إدارة المخاطر..)

5.3.2.4 التقييم المؤسسي للابتكار المالي

التعريف:

التقييم المؤسسي للابتكار المالي هو عملية منهجية لتقدير جدوى الحلول المالية المبتكرة قبل اعتمادها، وفق معايير تتجاوز الجدوى المالية المباشرة لتشمل الجاهزية والمخاطر والأثر طويل المدى.

المفهوم الرئيسي:

ليس كل ابتكار جيد مالياً مناسباً مؤسسياً

مثال:

استخدام "بطاقة تقييم الابتكار المالي" تتضمن معايير مثل: قابلية التطبيق، الأثر المستقبلي، توافقه مع الحوكمة، مستوى المخاطر، قابلية القياس، بحيث يتخذ القرار على أساس شامل وليس جزئي.

5.3.2.5 إدارة المعرفة والملكية الفكرية للابتكار المالي

التعريف:

إدارة المعرفة والملكية الفكرية في الابتكار المالي تعني توثيق المخرجات الابتكارية، وحمايتها، وتحويلها إلى أصول مؤسسية قابلة للتراكم والتطوير وليس مجرد خبرات فردية عابرة.

المفهوم الرئيسي:

الابتكار الذي لا يوثق يفقد قيمته المؤسسية بسرعة.

مثال:

اعتبار كل نموذج مالي مبتكر، أو أداة تقييم أثر، أو آلية تمويل جديدة "أصلاً فكرياً مالياً"، بسجل ضمن سجل مؤسسي، مع تحديد مالكه، واستخداماته وإمكانية تطويره مستقبلاً.

5.3.2.6 ربط الابتكار المالي بالأهداف الاستراتيجية

التعريف:

يقصد به ضمان أن كل ابتكار مالي مؤسسي يخدم هدفاً استراتيجياً محدداً، سواء يتعلق بالجاهزية المالية، أو الاستدامة، أو تحسين القيمة العامة.

المفهوم الرئيسي:

الابتكار الذي لا يخدم هدفاً استراتيجياً يصبح عبء تنظيمياً.

مثال:

إنشاء " مصفوفة مواءمة الابتكار المالي " تظهر العلاقة بين كل ابتكار مقترح وبين أحد الأهداف الاستراتيجية مثل الجاهزية المالية المستقبلية، بحيث تستبعد الابتكارات التي لا تضيف قيمة استراتيجية واضحة.

يؤسس الابتكار المالي المؤسسي، وفق هذا النموذج، نظاماً متكاملًا يحول الابتكار من فعل إبداعي غير منظم إلى قدرة مؤسسية قابلة للتراكم والتطوير.

وهو بذلك يمكن دائرة المالية – عجمان من إنتاج حلول مالية مبتكرة ذات أثر مستدام، تدعم الجاهزية المالية المستقبلية، وتعزز جودة القرار المالي، دون تعريض النظام المالي لمخاطر غير محسوبة.

5.3.3. القدرات البشرية والمعرفية

تمثل القدرات البشرية والمعرفية الركيزة التمكينية التي تحول الحوكمة والابتكار من اطر ونماذج إلى ممارسة فعلية داخل المنظومة المالية الحكومية. وفي سياق الجاهزية المالية المستقبلية، لا يقاس رأس المال البشري بعدد الموظفين أو سنوات الخبرة؛ بل بقدرة الكفاءات على الفهم التحليلي للمستقبل، واتخاذ قرارات مالية غير نمطية، وتحويل المعرفة إلى أصول مؤسسية قابلة للتراكم. وعليه، يركز هذا البند على بناء قدرات نوعية تدعم الابتكار المالي بوصفه وظيفة مؤسسية مستدامة.

يغطي النموذج مكون القدرات البشرية والمعرفية من خلال المداخل التالية:

5.3.3.1. القدرات التحليلية والاستشرافية لصناع القرار المالي

التعريف:

هي مجموعة المهارات المعرفية التي تُمكن القيادات والكوادر المالية من قراءة الاتجاهات المستقبلية، وتحليل السيناريوهات، وتقدير الآثار طويلة المدى للقرارات المالية، بدل من الاكتفاء بالتحليل القائم على البيانات التاريخية.

المفهوم الرئيسي:

الجاهزية المالية المستقبلية تبدأ من طريقة التفكير قبل الأدوات.

مثال:

بدلاً من تدريب الموظفين على أدوات استشراف عامة، يتم بناء "كفاءة تحليل مالي مستقبلي" تُمكن متخذ القرار من طرح أسئلة من نوع:

- ما الذي سيتغير في نموذج الإيرادات بعد خمس سنوات.
 - ما القرارات المالي التي ستصبح عبئاً مستقبلياً رغم فائدتها الحالية.
- وتدمج هذه القدرة في آلية إعداد المذكرات المالية الاستراتيجية.

5.3.3.2. القدرات التطبيقية في تصميم النماذج والحلول المالية المبتكرة

التعريف:

هي القدرة على تحويل التحديات المالية المعقدة إلى نماذج، وأدوات، وآليات مالية قابلة للتطبيق، من خلال التفكير التصميمي المالي، وإعادة هندسة السياسات والعمليات.

المفهوم الرئيسي:

الابتكار المالي لا يتحقق بالفهم النظري، بل بالقدرة على التصميم والتنفيذ.

مثال:

تمكين فرق مالية مختارة من العمل وفق منطق "المصمم المالي" بحيث منهم تنفيذ السياسة كما هي فقط، بل إعادة تصميمها عندما لا تخدم الجاهزية أو القيمة العامة، ضمن إطار محوكم وواضح.

يؤسس هذا البند لانتقال نوعي في مفهوم بناء القدرات داخل دائرة المالية – عجمان من تدريب تقليدي يركز على المهارات التشغيلية، إلى بناء رأس مال بشري ومعرفي قادر على قيادة الابتكار المالي وتعزيز الجاهزية المستقبلية.

يمثل هذا التحول شرطاً أساسياً لضمان استدامة النموذج المقترح وعدم تأثره بالأفراد أو الظروف.

5.3.4. العمليات والنماذج المالية

تمثل العمليات والنماذج المالية البنية التشغيلية التي تترجم الحكومة والابتكار والقدرات البشرية إلى واقع مالي ملموس.

وفي إطار الجاهزية المالية المستقبلية، لا ينظر إلى العمليات بوصفها إجراءات ثابتة يجب الالتزام بها، ولا إلى النماذج المالية بوصفها قوالب جاهزة، بل باعتبارها أنظمة ديناميكية قابلة لإعادة التصميم المستمر.

يهدف هذا البند إلى إرساء منطق مالي جديد ينتقل من "تنفيذ الموازنة" إلى "إدارة القيمة المالية عبر الزمن".

يغطي النموذج مكون العمليات والنماذج المالية من خلال المداخل التالية:

5.3.4.1. إعادة تصميم العمليات والنماذج وفق منطق المرونة والتكيف

التعريف:

إعادة تصميم العمليات المالية تعني الانتقال من إجراءات خطية جامدة، إلى عمليات مرنة قابلة للتعديل، تسمح بإعادة ترتيب الأولويات، وتسريع القرار، وتقليل نقاط التعطيل، دون الإخلال بالضبط المالي أو المساءلة.

المفهوم الرئيسي:

العملية المالية المستقبلية لا تُقاس بعدد الخطوات، بل بقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

مثال:

بدلاً من وجود مسار واحد لاعتماد الصرف أو إعادة التخصيص، يتم تصميم "مسارات تشغيل مالية متعددة" (Multi-Track Financial Processes) حيث يفعل كل مسار

وفق نوع القرار (تشغيلي - استراتيجي - طارئ..) وبمستويات تفويض مختلفة، ما يقلل زمن القرار دون المساس بالحوكمة.

5.3.4.2. النماذج المالية الموجهة بالجاهزية لا بالسنة المالية

التعريف:

هي نماذج مالية تُبنى على أفق زمني متوسط وطويل، وتصمم لدعم الاستعداد للمستقبل، وليس فقط لضبط الإنفاق السنوي، مع ربط الموارد بالتغيرات المتوقعة لا بالأداء السابق فقط.

المفهوم الرئيسي:

النموذج المالي المستقبلي يسأل: هل نحن مستعدون؟ قبل أن يسأل: هل أنفقنا؟

مثال:

تصميم "نموذج تخصيص مالي استشرافي" يربط كل بند إنفاق رئيسي بفرضيات مستقبلية محددة (نمو، تضخم، تحول رقمي، التزامات جديدة)، بحيث يراجع التمويل تلقائياً عند تغير هذه الفرضيات، بدلاً من انتظار نهاية الدورة المالية.

5.3.4.3. نماذج تمويل مرنة قائمة على السيناريو

التعريف:

نماذج التمويل المرنة هي آليات تمويل تسمح بتغيير حجم أو توقيت أو طريقة التمويل وفق سيناريوهات مستقبلية مختلفة، دون الحاجة إلى إعادة بناء النظام المالي من الصفر.

المفهوم الرئيسي:

التمويل لا يجب أن يكون ثابتاً في عالم متغير.

مثال:

اعتماد "حزم تمويل مشروطة بالسيناريو" حيث يُحدد لكل مبادرة أكثر من مستوى تمويل محتمل، يفعل أحدها وفق تطور الظروف الاقتصادية أو التشغيلية، ما يمنح صانع القرار مرونة استباقية بدل ردود الفعل المتأخرة.

5.3.4.4 ربط العمليات والنماذج بقياس الأثر والقيمة العامة

التعريف:

يقصد بهذا الربط، تصميم العمليات والنماذج المالية بحيث تُنتج بيانات قابلة لقياس الأثر وليس فقط بيانات التزام مالي أو صرف محاسبي.

المفهوم الرئيسي:

ما لا يقاس أثره، لا يمكن تحسينه.

مثال:

إعادة تصميم نموذج الصرف بحيث يُرفق كل قرار مالي "بنقطة قياس أثر" محددة (Impact Checkpoint)، تستخدم لاحقاً لتقييم ما إذا كان الإنفاق قد حقق الغاية المتوقعة، وليس فقط ما إذا كان قد تم الالتزام بالإجراءات.

5.3.4.5 قابلية النماذج والعمليات للتعليم والتحسين المستمر

التعريف:

هي قدرة النظام المالي على مراجعة عملياته ونماذجه بصورة دورية، واستخلاص الدروس، وتهديل التصميم بناء على ما ثبت نجاحه، أو فشله.

المفهوم الرئيسي:

النموذج المالي الذي لا يتعلم، يتقادم ويفقد قيمته بسرعة.

مثال:

اعتبار كل دورة مالية "تجربة تعلم مؤسسية"، تراجع فيها العمليات والنماذج وليس فقط من زاوية الانضباط، وإنما أيضاً من زوايا:

- ما الذي أعاق المرونة.
- ما الذي لم يكن متوقعاً
- كيف نعيد تصميم النموذج ليكون أكثر جاهزية.

يؤسس هذا البند لانتقال جوهري في التفكير المالي داخل دائرة المالية – عجمان، من حيث التركيز على كفاءة التنفيذ إلى جاهزية النظام المالي ذاته، فالعمليات والنماذج وفق هذا الإطار، لم تعد وسائل محايدة، بل أدوات استراتيجية فاعلة في بناء المرونة، ودعم الابتكار، وتحقيق الجاهزية المالية المستقبلية.

5.3.5. قياس الأثر والقيمة العامة

يمثل قياس الأثر والقيمة العامة الحلقة التي تُغلق دورة الابتكار المالي الحكومي، حيث من خلاله يتحول الإنفاق من فعل محاسبي إلى أداة استراتيجية لإنتاج قيمة قابلة للإثبات. في سياق الجاهزية المالية المستقبلية، لا يستخدم قياس الأثر بغرض التقييم اللاحق فقط، بل أيضا بوصفه آلية توجيه مسبقة تؤثر في تصميم السياسات، واختيار النماذج المالية، واتخاذ القرار الاستثماري الحكومي. وعليه فإن هذا البند يؤسس لانتقال نوعي من "هل أنفقنا بشكل صحيح" إلى "هل أنفقنا فيما يصنع قيمة مستدامة للمستقبل"

يغطي النموذج مكون قياس الأثر والقيمة العامة من خلال المداخل التالية:

5.3.5.1. تعريف الأثر المالي والقيمة العامة في إطار الجاهزية المستقبلية

التعريف:

الأثر المالي هو التغير القابل للقياس الذي يحدث القرار المالي على كفاءة استخدام الموارد، واستدامتها، وقدرة الجهة على مواجهة الالتزامات المستقبلية. أما القيمة العامة فهي مجمل المنافع الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية التي تتحقق نتيجة الإنفاق الحكومي، سواء ظهرت فوراً أو على المدى المتوسط والطويل.

المفهوم الرئيسي:

ليس كل إنفاق فعال مالياً منتجاً لقيمة عامة، وليست كل قيمة عامة قابلة للرصد المحاسبي المباشر.

مثال:

قد يحقق قرار مالي وفورات قصيرة المدى (أثر مالي إيجابي – قصير المدى) لكنه يُضعف القدرة المؤسسية أو يخلق التزامات مستقبلية أعلى، ما يعني قيمة عامة سلبية على المدى البعيد، لذلك يقيّم القرار ضمن أفق زمني متعدد، لا على مستوى لحظة زمنية واحدة؟

5.3.5.2. الانتقال من مؤشرات الأداء إلى مؤشرات الأثر

التعريف:

مؤشرات الأداء تقيس ما تم تنفيذه، بينما مؤشرات الأثر تقيس ما تغير نتيجة التنفيذ. في إطار الجاهزية المالية، يعاد تصميم المؤشرات لتقيس التحول وليس فقط النشاط.

المفهوم الرئيسي:

ما يُقاس يؤثر على من يُقرر.

مثال:

بالإضافة لقياس "نسبة الالتزام بالموازنة" يتم قياس "كدي تحسن القدرة على إعادة تخصيص الموارد خلال الأزمات" أو "زمن الاستجابة المالية للتغيرات غير المتوقعة"، وهي مؤشرات تعكس الجاهزية لا الانضباط فقط.

5.3.5.3 ربط قياس الأثر بدورة القرار المالي

التعريف:

يعني ذلك أن قياس الأثر لا يأتي بعد التنفيذ فقط، بل يُستخدم كمدخل في مراحل التصميم والتقييم والاعتماد للقرارات المالية.

المفهوم الرئيسي:

الأثر ليس نتيجة لاحقة، بل معيار اختيار مسبق.

مثال:

إدراج "تقرير الأثر المتوقع" كعنصر إلزامي في كل مقترح مالي استراتيجي، بحيث لا يُعرض القرار على جهة الاعتماد دون توضيح كيف سيسهم في تعزيز الجاهزية المالية أو القيمة العامة خلال فترة زمنية محددة.

5.3.5.4 نماذج قياس الأثر متعددة الأبعاد

التعريف:

نماذج تقيس الأثر عبر أكثر من بعد: مالي، مؤسسي، تشغيلي، ومستقبلي، وعدم الاكتفاء بعدد محدود من المؤشرات المالية.

المفهوم الرئيسي:

القيمة العامة بطبيعتها متعددة الأبعاد ولا تختزل في مؤشر واحد.

مثال:

اعتماد "خريطة أثر مالي - مؤسسي" تظهر كيف يؤثر القرار على:

- المرونة المالية.
- الاستدامة.
- الجاهزية المؤسسية.
- الثقة والمصداقية.

حيث يتخذ القرار على أساس الصورة الكلية لا على أساس بعد واحد.

5.3.5.5 استخدام نتائج قياس الأثر في التعلم والتحسين

التعريف:

ما يعني تحويل نتائج قياس الأثر إلى مدخلات لتحسين السياسات، والنماذج والعمليات، وليس مجرد تقارير المساءلة.

المفهوم الرئيسي:

القياس الذي لا يستخدم، يفقد قيمته الاستراتيجية.

مثال:

عقد "جلسات مراجعة أثر مالي" بشكل دوري، تناقش فيها نتائج القياس ليشمل ذلك بالإضافة لتحديد المسؤوليات، ما يلي:

- ما الذي لم نكن نتوقعه، ما الفرضيات التي لم تصمد؟
- كيف نعيد تصميم القرار القادم ليكون أكثر جاهزية؟

5.3.5.6 الأثر والقيمة العامة كمعيار الابتكار المالي

التعريف:

يعد الابتكار المالي ناجحاً عندما يثبت قدرته على إنتاج أثر إيجابي وقيمة عامة، ولا يكفي مجرد كونه جديداً أو مختلفاً.

المفهوم الرئيسي:

الابتكار بدون أثر يمثل مخاطرة غير مبررة.

مثال:

ربط استمرار أي نموذج مالي مبتكر بنتائج قياس الأثر خلال فترة تجريب محددة، بحيث يعدل أو يوقف الابتكار الذي لا يحقق قيمة مضافة ملموسة، مهما كانت جاذبيته النظرية. يؤسس هذا البند منظومة قياس تجعل الأثر والقيمة العامة محركين للقرار المالي، وتتخطى كونها نتائج لاحقة للقرار، يكتمل الشكل العام لنموذج الابتكار المالي الحكومي المقترح لدائرة المالية – عجمان بوصفه منظومة "تعلم مغلقة" قادرة على تحسين ذاتها، وتعزيز جاهزيتها المستقبلية، وتحقيق قيمة عامة مستدامة.

وهنا لتعزيز الشكل العام بالإطار التنفيذي الأولي ننتقل إلى:

5.4. مراحل عمل النموذج

تمثل مراحل عمل النموذج دورة حياة الابتكار المالي الحكومي باعتبارها الإطار التشغيلي الذي يضمن انتقال نموذج الابتكار المالي من كونه تصميمًا نظرياً إلى ممارسة مؤسسية قابلة للاستدامة. ولا تُفهم هذه الدورة بوصفها تسلسلاً إجرائياً جامداً، بل كنظام ديناميكي متكرر يسمح بالتجريب، والتعلم، والتحسين المستمر، بما يدعم الجاهزية المالية المستقبلية لدائرة المالية – عجمان. تمتد مراحل عمل النموذج على خمس مراحل مترابطة، تشكل معاً حلقة مغلقة للتطوير المالي المبتكر المستدام.

5.4.1. الاستشعار والاستشراف المالي

الغرض التعرف على التغيرات والاتجاهات والمخاطر والفرص ذات الأثر المالي المستقبلي.

الوظيفة ■ تحليل الاتجاهات الاقتصادية والتشريعية والتقنية.

■ استشراف السيناريوهات المالية المحتملة.

■ تحديد التحديات التي تتطلب حلولاً مالية مبتكرة.

المخرجات - قائمة أولويات ابتكار مالي.

- فرضيات مالية مستقبلية.

- مدخلات لتصميم الحلول.

5.4.2. توليد الحلول المالية المبتكرة

الغرض تحويل التحديات المستقبلية إلى أفكار ونماذج مالية قابلة للدراسة والتطوير.

الوظيفة ■ تصميم سياسات أو نماذج أو أدوات مالية جديدة.

■ إعادة التفكير في النماذج القائمة.

■ مواءمة الحلول مع الأهداف الاستراتيجية.

المخرجات - نماذج أولية للحلول المالية.

- مقترحات ابتكار مالي.

5.4.3. التقييم واتخاذ القرار

الغرض اختيار الحلول المالية الأكثر جدوى من حيث الجاهزية، والأثر، والمخاطر.

- **الوظيفة** تقييم الحلول وفق معايير متعددة.
- تقدير الأثر المالي والقيمة العامة.
- اتخاذ قرار التجريب أو التعديل أو الإيقاف.

المخرجات - قرارات ابتكار مالي معتمدة.

- حلول مؤهلة للتجريب.

- مبررات مؤسسية للقرار.

5.4.4. التجريب والتنفيذ الأولي

الغرض تنفيذ التشغيل التجريبي للحلول المالية المبتكرة، بهدف اختبارها وظيفياً.

- **الوظيفة** تطبيق الحلول في بيئة تجريبية.
- مراقبة النتائج الأولية.
- ضبط المخاطر والتكاليف.

المخرجات - نتائج تجريبية موثقة.

- بيانات أداء وأثر.

- توصيات التوسع أو الإيقاف.

5.4.5. التعلم والتحسين المستمر

الغرض تحويل نتائج التطبيق إلى معرفة مؤسسية وتحسين دائم للنموذج

الوظيفة ■ تحليل النتائج والدروس المستفادة.

■ تحديث النماذج والسياسات.

■ تحسين مؤشرات الجاهزية المالية.

المخرجات - أصول معرفية مالية.

- تحسينات على النموذج.

- مدخلات لدورة ابتكار جديدة.

تضمن مراحل النموذج (دورة حياة الابتكار المالي الحكومي) أن يعمل "النموذج" المقترح بوصفه منظومة متكاملة قادرة على التعلم والتكيف، لا كإطار جامد أو إجراء مرحلي. وهي بذلك تشكل الرابط العملي بين التصميم الاستراتيجي للنموذج، والتطبيق التنفيذي الذي سيتم تفصيله في الفصل السادس.

5.5. الخلاصات الاستراتيجية للفصل

أقصى هذا الفصل لتصميم نموذج ابتكار مالي حكومي متكامل يعالج الجاهزية المالية المستقبلية بوصفها قدرة مؤسسية مستدامة، وليس مجرد نتيجة ظرفية أو تحسيناً إجرائياً محدوداً. بين النموذج أن تحقيق الجاهزية يتطلب تكاملاً منهجياً بين الحوكمة المالية المستقبلية، والابتكار المالي المؤسسي، وبناء القدرات البشرية والمعرفية، وإعادة تصميم العمليات والنماذج المالية، وربط القرار المالي بقياس الأثر والقيمة العامة. كما أظهر الفصل أن دورة حياة الابتكار المالي الحكومي تمثل الآلية التشغيلية التي تضمن استمرارية التطوير والتعلم داخل النظام المالي، بما يمنع تحول الابتكار لمبادرات معزولة أو قرارات ارتجالية.

وفق ما تقدم، يشكل هذا النموذج مرجعاً استراتيجياً قابلاً للتطبيق والتكيف، يؤسس لانتقال نوعي في دور دائرة المالية – عجمان من إدارة الموارد إلى قيادة الجاهزية المالية المستقبلية ودعم صنع القرار الحكومي المستدام.

الفصل السادس

خارطة الطريق التنفيذية لتطبيق نموذج الابتكار المالي الحكومي

" " لتعزيز الجاهزية المالية المستقبلية في دائرة المالية – عجمان "

6.1. مدخل الفصل

يمثل هذا الفصل الإطار التنفيذي لتطبيق نموذج الابتكار المالي الحكومي المقترح، حيث يحول المكونات ودورة الحياة التي تم تصميمها في الفصل الخامس إلى مسار تطبيقي متدرج، يأخذ بعين الاعتبار الواقع المؤسسي، والقدرات الحالية، ومتطلبات الاستدامة. يهدف هذا الفصل لتقديم خارطة طريق مرنة، تسمح بالتنفيذ المرحلي، والتعلم أثناء التطبيق والتكيف مع المتغيرات. تجدر الإشارة إلى أن المراحل التنفيذية الواردة في هذا الفصل لا تمثل إعادة صياغة لدورة حياة الابتكار المالي الحكومي؛ بل تمثل خارطة طريق لتبني النموذج على المستوى المؤسسي. ففي حين تستخدم دورة حياة الابتكار المالي كآلية تشغيلية متكررة داخل كل مبادرة أو قرار مالي مبتكر، تستخدم خارطة الطريق لتحديد كيفية تهيئة البيئة المؤسسية، وإطلاق النموذج، وتوسيع نطاقه، وترسيخه بصورة مستدامة.

6.2. مبادئ تنفيذ خارطة الطريق

تركز خارطة الطريق التنفيذية على مجموعة من المبادئ الحاكمة تتمثل في:

1. التدرج: التطبيق يتم على مراحل مدروسة، دون إرباك المنظومة المالية القائمة.
2. التجريب قبل التعميم: كل مبادرة تخضع لاختبار واقعي قبل اعتمادها على نطاق واسع.
3. التمكين المؤسسي: التنفيذ يعتمد على هياكل ووظائف، لا على مبادرات شخصية.
4. التحسين المستمر: التنفيذ يراجع ويعدل بناءً على النتائج، لا وفق افتراضات مسبقة.

6.3. المراحل التنفيذية لخارطة الطريق

6.3.1. التهيئة المؤسسية وبناء الجاهزية (0-6 شهور)

الهدف التنفيذي تهيئة البيئة التنظيمية والمؤسسية لتبني النموذج دون تغيير جذري مفاجئ.

التركيز التنفيذي ■ اعتماد النموذج رسمياً كإطار مرجعي.

■ تحديد الجهة/ الوحدة المسؤولة عن الابتكار المالي.

■ مواءمة النموذج مع الوثائق والسياسات القائمة.

■ نشر الوعي الداخلي بمفهوم الجاهزية المالية المستقبلية.

مؤشرات نجاح - اعتماد رسمي للنموذج.

المرحلة

- وضوح الأدوار والمسؤوليات.

- جاهزية تنظيمية للانتقال للمرحلة التالية.

6.3.2. الاطلاق التجريبي وبناء الممارسة (6-12 شهر)

الهدف التنفيذي تحويل النموذج من إطار معتمد إلى ممارسة فعلية ضمن نطاق محدود.

التركيز التنفيذي ■ اختيار عدد محدود من التحديات المالية ذات الأولوية.

■ تطبيق دورة الابتكار المالي عليها بشكل تجريبي.

■ توثيق التجربة والدروس المستفادة.

مؤشرات نجاح - تنفيذ حالة (مشروع) ابتكار مالي مؤسسي.

المرحلة

- ظهور نتائج قابلة للقياس.

- بناء معرفة تطبيقية داخل الدائرة.

6.3.3. التوسع والتكامل المؤسسي (12-24 شهر)

الهدف التنفيذي دمج الابتكار المالي في دورة العمل المؤسسي اليومية.

التركيز التنفيذي ▪ توسيع نطاق التطبيق ليشمل سياسات ونماذج مالية إضافية.

▪ دمج قياس الأثر في قرارات التخطيط المالي.

▪ ربط الابتكار المالي بدورة الموازنة.

▪ تعزيز التكامل مع الجهات الحكومية ذات العلاقة.

مؤشرات نجاح - تحسن ملموس في المرونة المالية.

المرحلة

- استخدام نتائج الابتكار في القرار المالي.

- ارتفاع مستوى الجاهزية المؤسسية.

6.3.4. النضج والاستدامة (24 شهر وأكثر)

الهدف التنفيذي تحقيق الاستدامة وتحويل النموذج لممارسة راسخة.

التركيز التنفيذي ▪ تحديث النموذج بشكل دوري، بناءً على المتغيرات.

▪ تطوير مؤشرات متقدمة للجاهزية.

▪ توثيق الأصول المعرفية والابتكارات المالية.

▪ استخدام النموذج كمرجعية لتطوير السياسات المستقبلية.

مؤشرات نجاح - استدامة الابتكار المالي دون تدخل استثنائي.

المرحلة

- جاهزية مالية مستقبلية عالية.

- تراكم أصول فكرية مالية مؤسسية.

6.4. المخاطر التنفيذية وآليات التعامل معها

إن الابتكار كونه قائم على تجديد وتخطي النماذج الحالية وتحدي الفرضيات الراسخة فالعمل فهو

دائماً معرض لجملة من المخاطر يمكن تلخيصها ضمن سياق الدراسة فيما يلي:

- مقاومة التغيير المؤسسية.
 - الخلط بين الابتكار والتجريب غير المنضبط.
 - ضعف الربط بين الأثر والقرار.
- ولمواجهة هذه المخاطر بشكل استباقي سيكون على الدائرة التأكد من:

- تفعيل حوكمة واضحة.
- تطبيق مرحلي يراكم الإنجازات.
- وجود تواصل مؤسسي فعال.
- تصميم القرارات بشكل مبني على البيانات.

5.6. الخلاصات الاستراتيجية للفصل

يُختتم هذا الفصل – ومعه الدراسة – بتأكيد أن تعزيز الجاهزية المالية المستقبلية لا يتحقق عبر إصلاحات جزئية أو مبادرات منفصلة، بل عبر نموذج ابتكار مالي حكومي متكامل مدعوم بخارطة طريق تنفيذية مرنة، توازن بين الطموح والواقعية، وبين الابتكار والانضباط. تعد هذه الدراسة، بما تتضمنه من إطار ونموذج وخارطة طريق، مرجعاً استراتيجياً قابلاً للتطبيق والتطوير، يدعم فرص دائرة المالية – عجمان في أداء دورها المحوري في بناء مستقبل مالي حكومي مستدام.

المخلص التنفيذي

تهدف هذه الدراسة لتعزيز الجاهزية المالية المستقبلية من خلال تصميم نموذج ابتكار مالي حكومي متكامل، مناسب للتطبيق في دائرة المالية – عجمان، بوصفها جهة محورية في التخطيط المالي وصنع القرار الحكومي.

تنطلق الدراسة من إدراك أن التحديات المستقبلية المتسارعة وما يصاحبها من عدم يقين اقتصادي وتشغيلي، تتطلب انتقالاً نوعياً في دور الجهات المالية الحكومية، من إدارة مالية تقليدية قائمة على الانضباط والالتزام، إلى قيادة مالية استباقية قادرة على التكيف والابتكار وتحقيق قيمة عامة مستدامة.

اعتمدت الدراسة منهجية تحليلية – تصميمية، بدأت بتأطير مفاهيم الجاهزية المستقبلية والابتكار المالي الحكومي، ثم تحليل الواقع المؤسسي لدائرة المالية – عجمان واستعراض الاتجاهات العالمية والنماذج المرجعية ذات الصلة، وصولاً إلى تصميم إطار نموذج ابتكار مالي حكومي قابل للتطبيق والتسجيل كملكية فكرية مستقلة.

أظهرت نتائج التحليل أن الدائرة تمتلك أساساً مؤسسياً قوياً يؤهلها لتبني نموذج متقدم في الابتكار المالي، مع وجود فرص تطوير واضحة تتعلق بتعزيز المرونة المالية، ودمج الاستشراف في التخطيط وربط القرار المالي بالأثر والقيمة العامة.

تمثل المخرج الرئيس للدراسة في تقديم إطار تعزيز الجاهزية المالية المستقبلية من خلال الابتكار المالي الحكومي، الذي يقوم على خمس مكونات مترابطة هي: الحوكمة المالية المستقبلية، والابتكار المالي المؤسسي، والقدرات البشرية والمعرفية، والعمليات والنماذج المالية المرنة، وقياس الأثر والقيمة العامة.

كما عالجت الدراسة دورة حياة الابتكار المالي الحكومي بوصفها آلية تشغيلية مستمرة، وقدمت خارطة طريق تنفيذية مرحلية تضمن الانتقال المنهجي من التصميم إلى التطبيق المؤسسي المستدام.

خلصت الدراسة إلى أن تبني هذا النموذج يمكن دائرة المالية – عجمان من تعزيز جاهزيتها المالية المستقبلية، وتحسين جودة القرار المالي، ودعم الاستدامة المالية، وترسيخ دورها القيادي في تطوير الممارسات الحكومية على المستويين المحلي والمؤسسي.

كما تفتح الدراسة المجال أمام دراسات لاحقة لتطوير أدوات قياس أكثر تقدماً، أو تعميم النموذج على جهات حكومية أخرى، بما يعزز مكانة الإمارة في تبني أفضل الممارسات المالية الحكومية المبتكرة.

اذن تمثل هذه الدراسة مرجعاً استراتيجياً وتطبيقياً متكاملاً، يجمع بين عمق المفاهيم وقابلية التطبيق ويسهم في دعم التحول نحو إدارة مالية حكومية تقود المستقبل بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة له فقط.

المراجع

ملاحظة: اعتمدت الدراسة على مجموعة من المرجعيات الدولية في مجالات الجاهزية المستقبلية والإدارة المالية الحكومية، والابتكار المؤسسي، وقياس الأثر، وذلك باعتبارها أطر داعمة للتحليل والتصميم. أما النموذج المقترح وإطاره المفاهيمي والتطبيقي فهو مخرج أصيل صمم خصيصاً للسياق المؤسسي لدائرة المالية – عجمان، ولا يمثل نقلاً مباشراً لأي نموذج مرجعي قائم.

رقم	الجهة / المؤلف	العنوان	سنة النشر	المجال المرجعي	مواعمة المرجع مع الدراسة
1	OECD	Strategic foresight for better policies: Building effective governance in the face of uncertain futures	2019	الجاهزية المستقبلية	مرجع تأسيسي في توظيف الاستشراف الاستراتيجي لدعم الحوكمة وصنع السياسات طويلة المدى.
2	OECD	Innovative governance for long-term policies: Anticipatory governance in practice	2020	الحوكمة الاستباقية	دعم تصميم الحوكمة المالية المستقبلية وربط القرار المالي بالاستشراف.
3	World Economic Forum	Global risks report 2020	2020	المخاطر والجاهزية	دعم تحليل عدم اليقين والمخاطر المستقبلية وتأثيرها على الاستدامة المالية.
4	World Economic Forum	Government with the people: A new formula for creating public value	2022	القيمة العامة	دعم ربط الإنفاق الحكومي بالقيمة العامة والأثر المجتمعي.
5	UNDP	Signals spotlight: Governance for future generations	2021	حوكمة المستقبل	دعم إدماج منظور الأجيال القادمة في التخطيط المالي الحكومي.
6	World Bank	Adaptive public financial management	2018	الإدارة المالية الحكومية	مرجع رئيسي لتطوير نظم مالية عامة مرنة وقابلة للتكيف.
7	World Bank	Public finance for resilience: Managing fiscal risks and building buffers	2020	المرونة المالية	دعم مفهوم المرونة المالية المنضبطة وإدارة المخاطر المستقبلية.
8	IMF	Fiscal frameworks for resource-rich developing countries	2019	الأطر المالية	دعم التخطيط المالي متوسط وطويل الأجل وربط الموارد بالاستدامة.
9	OECD	Budgeting and public expenditures in OECD countries	2021	الموازنات	دعم إعادة تصميم نماذج الموازنة وربطها بالنتائج والأثر.

دعم تحويل الابتكار المالي إلى قدرة ونظام مؤسسي.	الابتكار الحكومي	2019	Innovation systems in the public sector	OECD – OPSI	10
مرجع فني لترسيخ الابتكار كوظيفة مؤسسية لا كمبادرة عرضية.	الابتكار المؤسسي	2020	The innovation imperative in the public sector	OECD	11
دعم المقارنات الدولية وصياغة إطار ابتكار مالي حكومي متكيف.	نماذج الابتكار	2019	Innovation in government: International perspectives	Nesta	12
دعم الربط بين القيادة، القرار المالي، والابتكار المؤسسي.	القيادة والابتكار	2017	Innovation in government: Global perspectives	Harvard Kennedy School	13
مرجع نظري أساسي لبناء مفهوم القيمة العامة وقياس الأثر.	القيمة العامة	1995	Creating public value: Strategic management in government	.Moore, M. H	14
دعم تصميم مؤشرات الأثر وربط الإنفاق بالقيمة.	القيمة مقابل المال	2018	Assessing value for money	National Audit (Office (UK	15
دعم بناء منظومة قياس الأثر والقيمة العامة.	قياس الأثر	2022	Measuring the outcomes and impact of public sector innovation	OECD	16
دعم خارطة الطريق التنفيذية وبناء القدرات المؤسسية.	التحول الحكومي	2018	Delivering for citizens: How governments can close the delivery gap	& McKinsey Company	17
دعم تصميم مراحل التنفيذ والتدرج المؤسسي.	الاستدامة المؤسسية	2020	Government transformation: A roadmap for sustained impact	& McKinsey Company	18
دعم مواءمة النموذج مع التوجهات الدولية والإقليمية.	مستقبل المالية الحكومية	2021	Future of government finance	World Government Summit	19