

تحليل البنيان التنظيمي الحاكم لصنع خطط التنمية في كوريا الجنوبية: دراسة حالة وزارة الاقتصاد والمالية والدروس المستفادة للتطبيق في الحالة المصرية

محمد عوض علي العربي

أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر
mohamed.elaraby@feps.edu.eg

Analysis of the Organizational Structure Governing Development Planning in South Korea: A Case Study of Ministry of Economy & Finance and Lessons for Potential Application in Egypt

Mohamed Awad Ali Al-Arabi

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics and
Political Sciences, Cairo University, Egypt
mohamed.elaraby@feps.edu.eg

DOI: 10.21608/ijppe.2025.423911

URL: <http://doi.org/10.21608/ijppe.2025.423911>

تاريخ استلام البحث: 2024/11/01، وتاريخ قبوله: 2025/01/22

توثيق البحث: العربي، محمد (2025). تحليل البنيان التنظيمي الحاكم لصنع خطط التنمية في كوريا الجنوبية:
دراسة حالة وزارة الاقتصاد والمالية والدروس المستفادة للتطبيق في الحالة المصرية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في
مصر*، 4(2)، 47-74.

تحليل البنيان التنظيمي الحاكم لصنع خطط التنمية في كوريا الجنوبية:

دراسة حالة وزارة الاقتصاد والمالية والدروس المستفادة للتطبيق في الحالة المصرية

المستخلص

اعتمدت الفكرة العامة للدراسة على إجراء تحليل مؤسسي للبنية التنظيمية القائمة على مباشرة مهام التخطيط الاستراتيجي في حالة كوريا الجنوبية، والمتمثلة في وزارة الاقتصاد والمالية من حيث تتبع التطور التاريخي للنشأة وتحليل الأدوار والاختصاصات الحالية، فضلا عن الركائز التي يعتمد عليها هذا الكيان التنظيمي في بناء خطط التنمية المتوازنة بالبلاد، مرورًا بتحليل أهم الضوابط المؤسسية الحاكمة لأسلوب التخطيط الحكومي الكوري، ومنه إلى تطبيق أسلوب التحليل الرباعي SWOT للوقوف على أهم سمات التجربة من حيث نقاط القوة، والضعف، والفرص والتحديات، ثم اختتمت الدراسة محاورها بالحديث عن أهم الدروس التي يمكن استخلاصها للاستفادة من الحالة الكورية بهدف تطوير الأداء الحالي لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي المصرية، وقد استعانت الدراسة لمعالجة المحاور السابق الإشارة لها بالمنهج البنائي الوظيفي، فضلا عن منهج دراسة الحالة، ثم اختتمت الدراسة بعرض عدد من النتائج التي شملت استنتاج جانب من خصائص التخطيط الحكومي الكوري مثل الطابع التكاملي المؤسسي في عمل الجهازين المالي والتخطيطي، واستراتيجية النمو المتوازن العادل. ثم خرجت الدراسة بعدد من التوصيات التي تخاطب صانع القرار المصري، منها بحث مدى إمكانية دمج جهاز التخطيط بالجهاز المالي في مصر، مع تفعيل دور اللجان العليا وهيئات التخطيط الإقليمي تحقيقًا للنمو المتوازن بين أقاليم الدولة الاقتصادية، ثم حوكمة منظومة التخطيط الحكومي المصري بالاستفادة من الكوادر الشبابية المحلية والخبرات العلمية والأفكار المجتمعية الحرة مع إتاحة الأطر المؤسسية الداعمة لذلك.

الكلمات الدالة: البنيان التنظيمي، خطط التنمية، كوريا الجنوبية، وزارة الاقتصاد والمالية، الحالة المصرية

المقدمة

تتطلب الفكرة العامة للدراسة من افتراض أساسي مؤداه "أن غياب التخطيط المتقن والفعال في الحاضر إنما هو تخطيط للفشل في المستقبل"، ذلك أن عامل التخطيط الاستراتيجي الكفاء والفعال يشكل أحد العوامل الرئيسية المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي، والرخاء، والحفاظ على ثروات الشعوب ومنع الهدر وصون حقوق الأجيال في الثروات وعوائد النمو بالمدى المتوسط والطويل، وبالرغم من ذلك تبدو كفاءة التخطيط الحكومي وحدها - نظرياً - ليست الضامن الوحيد للوصول لأهداف تنمية طموحة، ما لم تقترن أساليب التخطيط الاستراتيجي العلمية والمنهجية بأطر مؤسسية تنفيذية قوية متطورة تشرف بدورها على مسائل التطبيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم والرقابة على الأداء التنفيذي، الأمر الذي يفتح المجال أمام مسألة المراجعة المؤسسية والتنظيمية لهياكل الأجهزة الرسمية التي تباشر مسؤولية تخطيط سياسات التنمية في الآجال المتوسطة والبعيدة، ولم تكن الحالة الكورية ببعيدة عن هذا التصور، فعوامل قيام النهضة التنموية الكورية ذات التوجه الرأسمالي الغربي وظروف بيئتها الداخلية تتشابه إلى حد كبير مع ظروف ومقومات العديد من الحالات النامية المعاصرة إن لم يكن أقل، خاصة مع افتقارها لمقومات هامة لازمة للتنمية، سواء من مصادر للطاقة أو موارد طبيعية أو مساحة أرض صالحة لاستيعاب أعداد كبيرة من السكان أو غيرها من عوامل الميزة النسبية المصاحبة للتنمية (مما لو قورنت بثروات وموارد دول إفريقية حالية)، وبالرغم من ذلك فالاقتصاد الكوري يحتل المرتبة 14 عالمياً ولا تتجاوز مساحة أراضيها 100 ألف كم²، وبعدها سكان يقترب من 51 مليون نسمة فقط (Pauken et al., 2023).

فضلا عن كون الحالة الكورية رابع دول النمر الآسيوية (هونج كونج، تايوان، سنغافورة)، وهي كلها عوامل أثارت ذهن واهتمام الباحث تجاه دراسة الحالة الكورية، مما دفعه للتساؤل حول دور الدولة في تخطيط أعباء التنمية وصولاً لهذه المراتب، وأي طريقة تلك التي تباشر الدولة الكورية من خلالها إدارة الموارد المتاحة والتخطيط لأهداف التنمية بمختلف الآجال المتوسطة أو البعيدة بما يقف خلفها من بنى مؤسسية تباشر مسؤولية تخطيط التنمية وتتصدى لكل التحديات بالمنهج العلمي وبوسائل الإدارة المتكاملة في التعامل مع مسائل التنفيذ الكفاء تحقيقاً لأهدافها واستراتيجياتها المرسومة، وبالبحث عن هذه البنى المؤسسية، كان اهتمام الباحث لدراسة حالة جهاز التخطيط الاستراتيجي الرئيسي المسؤول عن بناء رؤية الدولة الكورية على صورته الحالية (وزارة الاقتصاد والمالية) بعد أن طرأت عليها سلاسل طويلة من التطويرات المؤسسية الممتدة عبر ستة عقود منذ النشأة (1962) حتى الوقت الراهن، ومن هذا المنطلق كان اتجاه الباحث للتركيز على دراسة وتحليل طبيعة البنيان التنظيمي الداخلي القائم على تخطيط أعباء التنمية الكورية، ممثلاً في حالة وزارة الاقتصاد والمالية الكورية، مع تحليل أهم عوامل نقاط القوة والضعف المحيطة به، يتبعها استخلاص عدد من الدروس المستفادة في سياق الحالة المصرية، ومن ثم الخروج بعدد من المقترحات التي تساهم في تطوير أداء الكيان المؤسسي المصري (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي) المناظر للحالة الكورية، من حيث بحث الحاجة لمراجعة وظائف الوزارة وأدوارها وإطارها المؤسسي وصلاحياتها، مع تعزيز تكامل رسالتها مع جانب التخطيط المالي والموازني، فضلاً عن تعميق أدوار المحليات في تخطيط التنمية، خاصة دور لجان وهيئات التخطيط الإقليمي في الأقاليم الاقتصادية المصرية، مع الحاجة لاتخاذ مزيد من الإجراءات المعززة لمبدأ حوكمة منظومة التخطيط التنموي المصرية وإدماج المواطن

وبعض شرائح المجتمع في هذا الجانب، وغيرها من نقاط التطوير والإصلاح على النحو الذي أشارت إليه الأدبيات التي تطرقت لهذه المسألة كما سيتضح من سياق الدراسة.

ومن هذا المنطلق، تهدف الدراسة إلى تحليل الإطار المؤسسي الحاكم للتخطيط الحكومي في كوريا على صورته الحالية، والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف التي تميز منظومة التخطيط الحكومي في الحالة الكورية، والخروج بعدد من الدروس المستفادة والتوصيات للتطبيق في سياق الحالة المصرية.

واتساقاً مع الغرض العام للدراسة، يثور لدى الباحث تساؤل حول: ما طبيعة الآلية التنظيمية والمؤسسية الحاكمة لأعباء التخطيط الحكومي الذي تباشره وزارة الاقتصاد والمالية الكورية؟ وما الدروس المستفادة لتطوير الأداء الحالي لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي المصرية؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات البحثية تسعى الدراسة للإجابة عنها:

1. كيف تطور البنيان التنظيمي لجهاز التخطيط الكوري منذ النشأة وصولاً للحالة الراهنة (وزارة الاقتصاد والمالية)؟

2. ماذا عن أبعاد الضوابط الحاكمة لبناء خطط واستراتيجيات النمو المتوازن في الحالة الكورية؟

3. ما أهم الخصائص العامة بما تشتمل عليه من نقاط قوة وضعف تميز الحالة الكورية في مجال التخطيط الحكومي؟

4. ما أبرز نقاط الضعف التي تواجه أداء التخطيط الحكومي في مصر؟

5. ما أهم الدروس المستفادة التي يمكن استخلاصها من دراسة التجربة الكورية (وزارة الاقتصاد والمالية) في مجال التخطيط الحكومي لتطوير أداء وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي في سياق الحالة المصرية للتغلب على نقاط ضعفها؟

مراجعة الأدبيات

أمكن للباحث الوصول لعدد من الأدبيات المرتبطة بالفكرة العامة للدراسة وتبويبها على النحو التالي:

الدراسات التي اهتمت ببناء إطار نظري حول المفاهيم المتصلة بالتخطيط الحكومي وممارساته، ومنها:

دليل التخطيط التنموي بالمعهد العربي للتخطيط، (2022)، الذي أشار للمفهوم المعاصر للتنمية من جانب والتخطيط من جانب آخر، مع استعراض أهم مقومات نجاح العملية التخطيطية لدى الدول والحكومات، ومنها إلى إمكانات التخطيط الفعال، وأصحاب المصلحة، وتحديد الإطار العام للعملية التخطيطية، واستعراض أهم المراحل التي تقوم عليها عملية التخطيط. وفي ذات السياق، استعرضت دراسة المرواني (2019) تطور منهجية التخطيط التنموي ومؤسساته، وهي من الدراسات متعددة الأبعاد التي تغطي أكثر من جانب من حيث التأصيل النظري لمفهوم التخطيط التنموي وما يرتبط به من مفاهيم وأنماط، فضلاً عن التطرق لعدد من التجارب العربية والدولية من حيث التعرض لممارساتها في مجال التخطيط الحكومي ومؤسساته وضوابطه وخصائصه. أما الدراسة التي أصدرها Department of Planning, Monitoring and Evaluation, government of South Africa (2022)، فقد غُيّت برسم إطار مفاهيمي مركز حول أهم المصطلحات المستخدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي الحكومي، مثل: نظم التخطيط planning system، والتخطيط الإقليمي regional planning،

والتخطيط القطاعي sector planning، والتنسيق المؤسسي coordination، فضلا عن التطرق لعدد من المفاهيم المستحدثة في مجال التخطيط الحكومي، مثل: التخطيط المبني على النتائج result based planning، وتخطيط السياسات العالمية global planning، والحوكمة التنبؤية anticipatory governance، والتخطيط الموسع government –wide planning، ومأسسة التخطيط institutionalization of planning، ونظم التخطيط المتكامل integrated planning، في حين ذهبت دراسة الرشود (2018) لصياغة تعريف لنشاط التخطيط الحكومي من منظور مدخل بطاقات الأداء المتوازن وأهم العناصر والمكونات التي تعتمد عليها منظومات التخطيط بالدول، مشيرًا للمبررات والدعائم المرجحة لأهمية وظيفة التخطيط الحكومي، مرورًا بمراحل بناء الخطط الاقتصادية والاجتماعية، مع استعراض أهم متطلبات نجاح التخطيط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ثم أشار المؤلف لآلية بطاقات الأداء المتوازن وتطبيقاتها في القطاع الحكومي لخدمة أهداف التخطيط التنموي ومراقبة الأداء وتقديم تنفيذ السياسات والبرامج والخطط، مع استعراض مراحل تطور آلية بطاقات الأداء المتوازن عبر عدة أجيال.

الدراسات التي غُنت بتتبع تطور صناعة خطط التنمية الحكومية في حالة كوريا الجنوبية، ومنها:

دراسات (Prithvi & Kartik, 2018; Attar & Kazemi, 2017; LEE, 2024) التي حددت مراحل تطور السياسات الاقتصادية الكلية الكورية بدءًا بالفترة (1962–1993)، وهي مرحلة التخطيط الاقتصادي المركزي للسياسات الاقتصادية وبناء القاعدة الصناعية الكبرى للدولة ووحدات القطاع العام والشركات المملوكة للدولة، ثم الفترة (1993–2003)، وهي مرحلة إشراك القطاع الخاص في بناء السياسات الكلية والسماح له بتقديم توصيات محل اعتبار لدى الدولة، ثم (2003–) إلى الوقت الراهن، وهي مرحلة التحرير الكامل للسياسات الاقتصادية الكلية المعتمدة على النمط الرأسمالي الغربي بجانب أسلوب التخطيط التشاركي الجماعي في نفس الوقت بإشراك كافة القوى المنتجة والمجتمع المدني والجامعات والخبراء في بناء وتخطيط السياسات الكلية للدولة في الأجلين المتوسط والطويل بدءًا من أسفل المجتمع إلى أعلى.

ومن ناحية أخرى ركزت دراسة (Jwa (2023 على تحليل السياسات الاقتصادية منذ عهد الرئيس بارك شونج منذ عام 1979، وهي الفترة التي نسب لها المؤلف الفضل بتحقيق المعجزة الاقتصادية الكورية كنموذج آسيوي رائد في التنمية -على غرار النماذج الغربية- وهي الفرضية التي أسست عليها الدراسة نظريتها القائمة على فرضية "السياسة الاقتصادية التمييزية الإيجابية: مكافأة الأداء المتميز، وحرمان الأداء المتدني من امتيازاته"، وفسرت من خلالها الحالة الكورية في التنمية من خلال تتبع حالة الاقتصاد الكوري طيلة 60 عامًا تحت غطاء الحكم الأوتوقراطي أو ما أطلقت عليه "الديمقراطية السلطوية" المتوجهة بالتنمية الاقتصادية تحت مبدأ "إسباغ الاقتصاد فوق السياسة Economization of Politics وليس تسييس الاقتصاد"، لتبدو بذلك نموذجًا رأسماليًا من نمط يختلف عما هو سائد بالغرب، ثم تبعها سياسات تنموية في الحقب التالية تقوم على تطبيق نفس مبادئ الغرب في الحالة الكورية، تحت عنوان: دعه يعمل.. دعه يمر، خاصة منذ حقبة الثمانينيات.

ومن زاوية مختلفة حللت دراسة (Irwin (2021 جانبًا من الصعوبات والتحديات التي مرت بها مراحل تصميم سياسات التنمية الكورية عبر عدة سلاسل زمنية بدءًا من فترة الخمسينيات في أعقاب الحرب العالمية الثانية

والبدايات الأولى التي شهدت ظروف تكوين الدولة في بادئ عهدها كنموذج واضح للدول الفاشلة التي لا تمتلك أي مقومات للتقدم، مروراً بفترات الستينيات والسبعينيات التي شهدت البدايات الحقيقية للنهضة الكورية، خاصة في ظل الحكم العسكري برئاسة الرئيس Park Chong، وصولاً للتسعينيات وبدايات الألفية الثالثة، حيث التقارب بين الأداء الاقتصادي والتنموي الكوري، والنماذج التنموية الرأسمالية الغربية، في حين مالت دراسة Hwang et al., (2023) لتسليط الضوء على التحديات المعاصرة التي تواجه منظومة التخطيط الحكومي الكوري في الآونة الحالية، من حيث: تأثير هيكل القوى البشرية الحالية بوتيرة الاختلالات الديموجرافية وتناقص معدل النمو السكاني (32 مليون نسمة عام 1970 إلى 52 مليون نسمة عام 2020) مع تناقص معدلات الشيخوخة وتدني نسبة الفئات الشابة، ومخاطر تناقص معدلات رؤوس الأموال مع تناقص جاذبية أسواق المال الكورية لجذب رؤوس أموال جديدة مقارنة بمعدلات دول أخرى محيطة أو أوروبية، وزيادة معدلات التنافسية العالمية في مواجهة الناتج الكوري، ومسألة الفجوات الكبيرة في الإمكانيات وتغطية السوق بين مؤسسات الأعمال العملاقة والشركات المتوسطة ومتناهية الصغر في دائرة الاقتصاد الكوري، وتحديات تتصل بصناعات استراتيجية بعينها مثل البتروكيماويات وتكرير النفط.

الدراسات التي تناولت تحليل بعض الخصائص العامة لبيئة منظومة التخطيط الحكومي في مصر وما يرتبط بها من مشكلات وتحديات، ومنها:

دراسة الشيخ (2013)، التي حللت بعض المشكلات والتحديات التي تواجه منظومة التخطيط المحلي والتنموي في مصر من ضعف القدرات المؤسسية لأجهزة التخطيط وعجزها عن التعبير بدقة عن الاحتياجات الحقيقية للمواطنين وعن أولويات التنمية المحلية ووضع الخطط على هذا الأساس؛ مما أدى لميلاد فجوة تنموية كبيرة بين المركز وسائر أقاليم الدولة خاصة بمناطق الصعيد. أما دراسة الحصري (2019) فقد أشارت لعددٍ من التحديات المؤثرة سلباً على منظومة التخطيط الإقليمي في مصر، كعدم منح الأقاليم الاقتصادية الشخصية الاعتبارية المستقلة، وبالتالي لا يوجد لها سلطات حقيقية ولا موارد مالية مستقلة ولا أجهزة مؤهلة للقيام بمسؤولياتها، ولا تعد من وحدات الإدارة المحلية بشكل صريح، مما يرسخ جانب مركزية تخطيط التنمية في مصر على نحو ما أشارت الدراسة، فضلاً عن الاختلالات في تخصيص الموارد المالية بالموازنة، حيث أشار المؤلف إلى أن مخصصات البابين الأول والثاني تمثل 92%، أما مخصصات الباب السادس (الاستثمارات العامة ومشروعات التخطيط) فلا يتجاوز 6,2% من جملة الموازنة، فضلاً عن إهمال منظومة إعداد الموازنة العامة المصرية لعنصر التخطيط، مع ضعف نظم إعداد خطط التنمية القصيرة والطويلة الأجل، واقتصار التخطيط التنموي خاصة في المحليات على ديوان المحافظة ووحدات الإدارة المحلية دون شمول المديرية وفروع الوزارات الخدمية والهيئات واقتصره فقط على الجانب المالي دون تخطيط جيد للموارد الأخرى البشرية والفنية والأراضي والبنية الأساسية، وهو ما لا يحقق وحدة الاستخدام الأمثل للموارد بشكل تام، ومن ناحية أخرى أشار المؤلف أن تخطيط التنمية العمرانية المستدامة يُنتقد لعدم إجرائه بصورة دورية وعدم التحقق من مصادر التمويل خاصة من تمويل الاستثمارات من وزارتي المالية والتخطيط.

وسلّطت دراسة عبد المحسن وآخرون (2022) الضوء على عدد من المشكلات المصاحبة لأداء التخطيط الحكومي في مصر مثل الإحجام عن النزول إلى التفاصيل العملية الملحية لاحتياجات المواطنين، والفجوة النظرية وفقدان الرابط الحقيقي بين السياسات العامة وتفاصيل العمل التنفيذي على أرض الواقع، وميل وحدات الجهاز الإداري للدولة، خاصة المستويات التنفيذية للعمل على أساس الخبرات السابقة، والتركيز على الأنشطة اليومية التي تتسم بالروتينية، والاكتفاء بالتخطيط المالي (تقدير نفقات الأنشطة والمشروعات بالموازنات) في صورة بنود إنفاق بالاعتقاد خطأً بأن ذلك هو أساس توفير الموارد والتخطيط الجيد، وغياب ثقافة التخطيط التشاركي، وضعف الأطر المؤسسية المستوعبة لأساليب موازنات الأداء والبرامج.

وركزت دراسة أبو العينين (2019) على الجوانب الحاكمة لمنظومة التخطيط المصرية بدءاً من الإشارة لمهام الدولة في التخطيط كما نص عليها دستور مصر 2014 من حيث اختصاصات الحكومة في صياغة خطط وأهداف الدولة بالتعاون مع السيد رئيس الجمهورية، فضلاً عن ملامح مشروع قانون التخطيط الموحد، فضلاً عن لمحة عن رؤية مصر 2020 بربطها ببرامج عمل الحكومة تحت شعار (مصر تتطلق)، مروراً بعدد من شراكات الحكومة في جانب التخطيط التشاركي مع المجتمع المدني، ومع الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA)، في حين جاءت دراسة أمين (2020) بالتركيز على تحليل الإطار القانوني والدستوري المنظم لمسائل التخطيط التنموي بالدولة مثل قانون التخطيط القائم آنذاك -وقت إعداد الورقة- رقم 70 لسنة 1973 وقانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979، وقانون البناء الموحد 119 لسنة 2008 المعني بمسائل التخطيط العمراني، مع الإشارة الواضحة للورقة بضرورة إعادة النظر في السياق القانوني الحاكم لهذه المنظومة، كما استعرضت الورقة مبدأ توطين أهداف التنمية المستدامة في مصر، خاصة في المحليات، من خلال عدد من الدعائم والآليات كاللامركزية، وتعزيز المشاركة المحلية للقطاعين الخاص والأهلي، وتعزيز المساءلة، ودعم وبناء القدرات البشرية.

ومن زاوية أخرى أمكن لدراسة الزغل (2022) تبويب عدد من الأجهزة المؤسسية الرسمية الضالعة في ملف التخطيط التنموي المصري على عدة مستويات، منها: أجهزة مركزية تتولى رسم سياسة التخطيط القومي ومتابعة تنفيذها كالمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية المستدامة، ووزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ثم مستوى الأجهزة الفرعية النوعية المتخصصة على المستوى القومي والمحلي كالوزارات المركزية، وفروعها من المديريات الخدمية بالمحافظات، فضلاً عن مستوى الأجهزة الفرعية حسب النطاق المحلي الجغرافي كالمجالس المحلية، ومستوى أجهزة متابعة وتقويم الخطة ذات الطابع المستقل مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والمركزي للمحاسبات، في حين أنه قد رسم تقرير منظمة (The Organization for Economic Co-operation and Development(OECD),2024) عدداً من التوصيات المرتبطة بتطوير الأداء الحالي لمنظومة التخطيط المصرية من حيث الأخذ بنهج ومفاهيم (التخطيط الأخضر) أو (النمو الأخضر) مع الوضع في الاعتبار العامل البيئي المستدام عند بناء الأطر التخطيطية الرسمية للدولة مختلفة الآجال، مع التأكيد على أهمية التحول للطاقة النظيفة، وكفاءة استخدام الموارد، وإدارة قاعدة الأصول الطبيعية، و(تخضير) نظام الضرائب والرسوم، وتعزيز الاستثمار الأخضر والحوكمة الحضرية والمدن الذكية وسياسات التكيف مع التغيرات المناخية.

التعليق العام على الأدبيات

يعرض الجدول (1) ملخصاً لما تم تناوله من أدبيات على النحو التالي:

الجدول 1

التعليق العام للباحث على الأدبيات السابقة

مجالات استفادة الباحث من الأدبيات	نقاط التجديد المحتملة وسد الفجوة البحثية
1. التعرف على أهم التطورات التاريخية التي لحقت بجهاز التخطيط الاستراتيجي الكوري منذ بداية النشأة حتى الآن.	1. تحليل البنية التنظيمية الحالية الحاكمة لوزارة الاقتصاد والمالية الكورية على آخر صورة لهيكلها المؤسسي الراهن.
2. إمداد الدراسة بفكرة واضحة عن تفاصيل منظومة التخطيط الاستراتيجي الكوري على صورتها الحالية.	2. تحليل بعض أهم نصوص قانون التخطيط المعدل الكوري المنظم لمسائل التخطيط التنموي المتوازن، وبناء موازنات البرامج الكورية بالربط مع جانب التخطيط الاستراتيجي.
3. الإلمام بعدد من المشكلات التي تواجه منظومة التخطيط التنموي في الحالة المصرية، والتي تفتح المجال أمام استخلاص دروس مستفادة من دراسة الحالة الكورية.	3. استنتاج أكبر قدر ممكن من السمات المميزة لحالة الدراسة الكورية في مجال التخطيط الحكومي من الناحية المؤسسية، ومن ثم الخروج بعدد من نقاط القوة والضعف بتطبيق أسلوب تحليل SWOT.
	4. الخروج بعدد من الدروس المستفادة والقابلة للتطبيق في سياق الحالة المصرية بما يلائم ظروفها الخاصة، وبما يساعد على تطوير الأداء الحالي لجهاز التخطيط المصري.

المصدر: من إعداد الباحث.

منهاجية الدراسة

يوضح الجدول (2) الفروع التي تتناولها منهاجية الدراسة على النحو التالي:

الجدول 2

فروع منهاجية الدراسة

الاقترب المستخدم	أدوات ومصادر جمع البيانات
1. المنهج البنائي الوظيفي: من خلال الوقوف على جانب من البنى المؤسسية لوزارة الاقتصاد والمالية الكورية وتحليل أدوارها في سياق منظومة بناء خطط الدولة وإدارة مواردها العامة.	اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية وتحليل محتوى الوثائق الرسمية المرتبطة بالتشريعات المنظمة لمسائل التخطيط وتصميم الاستراتيجية والسياسة العامة الكورية للتنمية المتوازنة، فضلاً عن النشرات الاقتصادية وتقارير المنظمات الدولية الحديثة، إلى جانب الأدلة والهيكل التنظيمية المرتبطة بوزارة الاقتصاد والمالية الكورية.
2. منهج دراسة الحالة: من خلال جمع القدر المتاح للباحث من معلومات تركز على تحليل البيئة التنظيمية الحاكمة لأداء وزارة الاقتصاد والمالية الكورية.	
3. أسلوب التحليل البيئي SWOT: لتغطية أكبر قدر ممكن من نقاط القوة والضعف المرتبطة بالتجربة الكورية.	

المصدر: من إعداد الباحث.

اتساقاً مع عنوان الدراسة، وتساؤلها الرئيسي، يأتي تقسيم الدراسة في إطار 3 محاور أساسية؛ حيث عالج الأول منها التطور التاريخي للبنية المؤسسية لوزارة الاقتصاد والمالية الكورية، في حين ذهبت أفكار المحور الثاني

للقوف على الضوابط الحاكمة لمنظومة التخطيط التنموي الكورية، أما المحور الثالث فركز على استخلاص عدد من الدروس المستفادة في سياق الحالة المصرية، ثم تنتهي الدراسة بعرض عدد من النتائج والتوصيات، وفيما يلي نتناول الدراسة هذه المحاور بشيء من التفصيل والتحليل.

أولاً: البنية التنظيمية لوزارة الاقتصاد والمالية الكورية: التطور التاريخي، والأدوار، والهيكل

يعود تاريخ نشأة وزارة الاقتصاد والمالية الكورية إلى بداية عقد الستينيات، حيث إقدام الدولة على بناء قاعدة صناعية كبرى للبلاد في الفترة التي تلت الحرب الكورية تماشيًا مع نفس النهج التنموي الذي انتهجته دول الجوار (خاصةً اليابان)، حيث شرعت الحكومة الكورية في تأسيس أول جهاز مؤسسي مسؤول عن أعباء التخطيط الاستراتيجي للبلاد تحت مسمى (مجلس تخطيط السياسات الاقتصادية Economic Planning Board) لتكون في مستوى أعلى من الوزاري تحت رئاسة نائب رئيس الوزراء الكوري آنذاك، وهي منفصلة ومستقلة في عملها عن عمل وزير المالية، واستمرت على هذا الدرب طيلة 3 عقود كاملة منذ بدايات الستينيات حتى مطلع عقد التسعينيات (Kim, 2011).

ومع أول إجراء من الحكومة لإعادة هيكلة منظومة التخطيط الاستراتيجي الحكومية (1994-1998) بالنهج الذي يتماشى مع أساليب التخطيط السائدة بالدول المتقدمة، بدأ اتباع أسلوب (الدمج بين الجهاز المؤسسي القائم على التخطيط من ناحية والجهاز المالي القائم على بناء الموازنة من ناحية أخرى)، وبالتالي إلغاء المجلس السابق مع إسناد مهام تخطيط التنمية والسياسات الاقتصادية الكلية لوزير المالية مع توفيق وضعه الجديد كنائب لرئيس الوزراء الكوري.

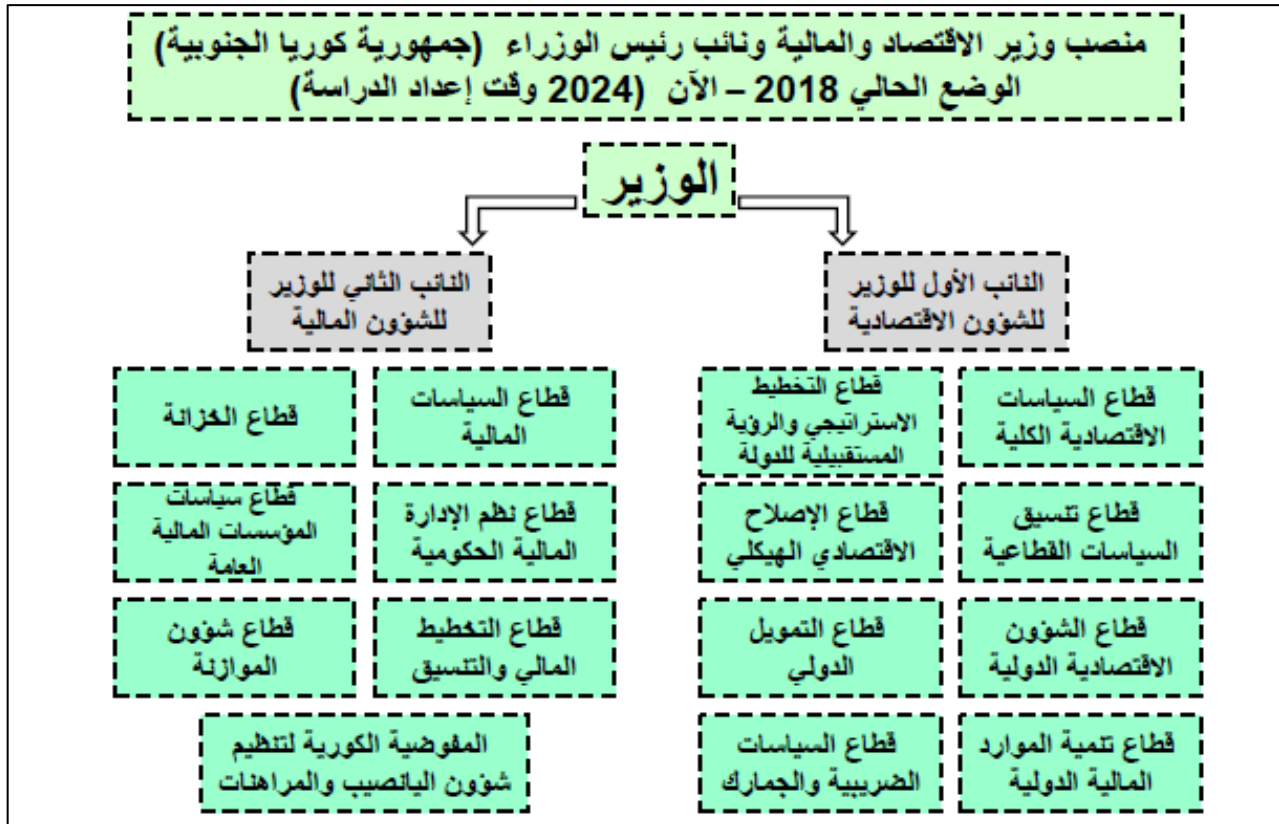
وفي الفترة (1998-2008)، عمدت الحكومة الكورية إلى إدخال بعض التعديلات الهيكلية مرة أخرى، حيث أقدمت على تأسيس وزارة للتخطيط لكن ضمت لمهامها إعداد مشروع موازنة البرامج متوسطة الأجل بدلا من وزارة المالية وأسندت مهام أخرى بعينها للجهاز المالي، لكن مع اقتران مهام التخطيط الاستراتيجي بمهام التخطيط المالي متوسط الأجل، على أن يكون الأجل زمنيا لكلا النشاطين موحد الإطار (5 سنوات) لأجل الاستراتيجية ولأجل مشروع الموازنة بالتزامن (Kim, 2011).

وفي الفترة (2008-2018) طرأت الموجة الرابعة لإعادة الهيكلة بإدماج جهاز التخطيط بجهاز المالية بكامل مهامه، مع استحداث (المجلس الرئاسي للرؤية المستقبلية) الذي يشبه عمل المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية المستدامة في مصر بالوقت الراهن.

ومع التعديل الأخير لقانون التنمية المتوازنة الوطنية في كوريا الجنوبية عام 2022، استمر نفس النهج السابق مع تعديل مسمى الوزارة (إلى الاقتصاد والمالية) بكامل مهام المالية وكامل مهام التخطيط الاستراتيجي، مع تحويل (المجلس الرئاسي للرؤية المستقبلية) إلى اللجنة الرئاسية للتنمية الوطنية المتوازنة (PCBND) Presidential Committee for Balanced National Development، ومن ثم أخذت البنية التنظيمية للوزارة الصورة التالية وفقًا لآخر تحديث كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل 1

الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الاقتصاد والمالية الكورية حتى 2024



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد والرجوع لبيانات آخر تحديث للهيكل التنظيمي الرسمي لوزارة الاقتصاد والمالية الكورية (Ministry of Economics & Finance, South Korea (MOEF), 2023).

أما عن اختصاصات وزارة الاقتصاد والمالية في كوريا وفقاً للوضع الراهن، فتتمثل في النقاط التالية:

- إعداد وتنفيذ خطط واستراتيجيات النمو للبلاد في الأجلين المتوسط، وبعيد المدى.
- صياغة إطار السياسة الاقتصادية والسياسة المالية للدولة والتنسيق بينهما.
- تخطيط الموازنة العامة للبلاد (أجل 5 سنوات) ومراقبة تنفيذها.
- الإدارة ذات الكفاءة لإيرادات الدولة المالية خاصة الضريبية وموارد الصناديق، فضلاً عن تطوير أنظمة المحاسبة الحكومية.
- الرقابة على أداء وحدات الجهاز الإداري للدولة.
- صياغة السياسات المرتبطة بالأسواق المالية الدولية، وتعزيز التعاون الدولي مع الاقتصادات الناشئة والمتقدمة (MOEF, 2023).

وأما عن ركائز التخطيط الاستراتيجي التي تتبعها الوزارة في الوقت الحالي فهي تقوم على:

- العمل على تدعيم المستوى المعيشي والاقتصادي والمادي للمواطن الكوري.
- إدارة واحتواء المخاطر الاقتصادية المتوقعة.
- تدعيم وبناء اقتصاد ديناميكي مرن يستجيب للتغيرات ويتواءم معها.
- فتح آفاق مستقبل مستدام أمام الشباب الكوري (MOEF, 2024).

فضلاً عما تقدم، يتوافر بالسياق الكوري عددٌ من الأجهزة والأطر المؤسسية الأخرى الداعمة والمُتممة لرسالة جهاز التخطيط الرسمي بالبلاد (وزارة الاقتصاد والمالية)، وإن كان يغلب على أنماط عمل هذه الهيئات الطابع الاستشاري غير التنفيذي (خلاقاً لدور الوزارة التنفيذي الأصيل)، ومن أمثلتها:

- اللجنة الرئاسية لشؤون التنمية المتوازنة PCBND: تمارس مهامها بموجب (المادتين 22، 23 من قانون التخطيط والتنمية المتوازنة الكوري الحالي 2022) تحت إشراف رئيس الجمهورية لإمداده بالمشورة والنصح حول قضايا ومساائل السياسات التنموية العليا للبلاد، فضلاً عن مناقشة وإقرار وتقييم وتعديل كافة أنواع الخطط الاستراتيجية داخل الدولة، سواء قطاعياً أو مكانياً، على أن تتكون اللجنة الرئاسية مما لا يزيد على 34 عضواً، يكون لها رئيس واحد، وتنقسم عضويتها بين أعضاء تنفيذيين رسميين من وزراء الحكومة.
- اللجان الإقليمية للتنمية الاقتصادية المتوازنة ERDC: وتعرف أيضاً بمجالس الابتكار والتنمية المحلية، وهي آلية مؤسسية نصت عليها المادة 23 من قانون التخطيط والتنمية المتوازنة الكوري (2022) بهدف حوكمة عملية صناعة السياسات بشكل مجتمعي بإدماج المواطنين والجامعات والأحزاب والشباب ومراكز الفكر والبحث والحكومات المحلية في عملية بناء الاستراتيجيات من أسفل القاعدة السكانية بالمقاطعات والمدن والأحياء.
- المعهد الكوري للتنمية KDI: أحد بيوت الخبرة البحثية ومراكز الفكر الاقتصادي والتنموي في كوريا جرى تأسيسه عام 1971، يهدف لتدعيم السياسات التنموية في البلاد عبر عدة آليات (تبادل خبرات دولية، تعزيز الكفاءة المالية والموازنة للحكومة، تدعيم التعليم في المجال الاقتصادي، تعزيز السياسات العامة، إنتاج قادة المستقبل التنمويين، رواد الإصلاح). وعلاقته المؤسسية بوزارة المالية والاقتصاد هي علاقة بحثية واستشارية وإمداد بالكوادر (KDI, 2024 Korean Development institute official targets).
- المعهد الكوري للتخطيط الحضري والتنمية السكانية KRIHS: هو مركز بحثي وبيت خبرة وفكر في مجال التنمية الحضرية والإنسانية والتنمية المستدامة جرى تأسيسه في 1978 لإمداد الدولة بالمشورة والرأي العلمي في مجال توظيف الموارد الطبيعية واستخدامات الأراضي والتخطيط الحضري والإقليمي وتدعيم السياسات الاقتصادية ورفع مستوى الحالة المعيشية للمواطن (Korean Research institute for Human Settlements activities (KRIHS, 2024).
- المجلس القومي للسياسات الاقتصادية في كوريا NEAC: تم إنشاؤه في 1999 بموجب المادة 93 من الدستور الكوري، وهو بمثابة هيئة استشارية لرئيس الجمهورية يختص بالشؤون الاقتصادية والتنمية والرفاهية الاجتماعية وبرامج التعاون الدولي الاقتصادي، فضلاً عن دراسة أطر الوثائق التخطيطية والاستراتيجية التي ترفعها وزارة المالية والاقتصاد للرئيس وإبداء الرأي فيها تدعيماً للتنمية الاقتصادية المتوازنة، مع توجيه السياسات الوطنية الاقتصادية للمواءمة مع التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية (The National Economic Advisory Council (NEAC), 2024).

ثانيًا: تحليل بعض أهم الضوابط الحاكمة لأسلوب صناعة الخطط الاستراتيجية الحكومية الكورية

يُعد قانون التنمية الوطنية المتوازنة الكوري (Special Act on Balanced National Development of South Korea, (2022) وفقًا لآخر تعديلاته هو الشريعة العامة المنظمة لمسائل التنمية والتخطيط الاستراتيجي بالحكومة الكورية والمسؤول عن تطبيقه المباشر هو وزارة الاقتصاد والمالية على ضوء الضوابط والأحكام التالية: تقوم الحكومة الكورية بتطوير الاستراتيجية العامة للتنمية المتوازنة، والتي يبلغ مداها الزمني 5 سنوات، وتغطي بدورها كافة أقاليم البلاد بكافة القطاعات النوعية بواسطة قطاع الخطة الاستراتيجية ورؤية البلاد بوزارة الاقتصاد والمالية الكورية من ناحية، والتي تقوم بدورها بالتنسيق والتشاور مع باقي وزارات الحكومة لإمدادها بوثائق الخطط التنموية القطاعية الوزارية لنفس الأجل الزمني المتقدم (5 سنوات)، فضلًا عن خطط التنمية المكانية والحضرية بأقاليم الدولة من زاوية أخرى.

شرط أساسي بموجب القانون أن يحدث ربط بين وثيقة الاستراتيجية ذات أجل 5 سنوات من ناحية، ووثيقة الموازنة العامة للدولة بنفس الأجل الزمني والتقسيم القطاعي والمكاني بهدف تحقيق التكامل المؤسسي بين مسائل التخطيط التنموي والتخطيط المالي في الأجلين المتوسط والبعيد، مع الأخذ في الاعتبار عوامل التغير البيئي الداخلي والخارجي فيما يخص النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والحضرية، وفقًا لنص المادة السابعة من قانون الموازنة للدولة، جنبًا إلى جنب مع قانون التنمية الاقتصادية المتوازنة السابق الإشارة له على نحو ما أشار له قانون المالية الكوري، No. 19589, 08. Aug, (2023). National Finance Act of South Korea. 2023، ويجب عرض وثيقة الخطة الاستراتيجية على مجلس الوزراء، ثم رئيس الجمهورية لإقرارها مع إدخال التعديلات اللازمة عليها إذا تقرر ذلك.

على كل وزير قطاعي أو رئيس وكالة مركزية أو هيئة إعداد وثيقة الاستراتيجية القطاعية للجهة أو السلطة المنوطة به مع التشاور والتواصل مع كافة الأطراف المعنية، سواء بالهيئات الأخرى أو الوزارة، بما في ذلك السلطات المحلية، سواء على مستوى المناطق الثمانية للدولة أو المدن ذات الطابع الخاص أو المناطق ذاتية الإدارة أو المقاطعات الصغيرة، مع تدعيم وثيقة الاستراتيجية القطاعية بخطة تنفيذية سنوية تفصيلية تتضمن إجراءات التنفيذ المباشر لبنود وأهداف الاستراتيجية، وبعد ذلك يقوم بإرسال الخطة القطاعية والخطة التنفيذية للجنة الرئاسية المختصة بشؤون الخطة الاستراتيجية الكلية للتنمية المتوازنة (تشبه عمل المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية المستدامة في مصر) وتطبق نفس هذه الضوابط على آلية التخطيط الاستراتيجي المحلي بالسلطات المحلية المختلفة المستويات بالمجتمع الكوري طبقًا للمادة 6 من القانون (Special Act On Balanced National Development 2022, Articles 5 , 6).

تقنين أنظمة حوكمة التخطيط المحلي بالمجتمع الكوري تحت مظلة نظم الابتكار المجتمعي الإقليمي، والتي حدد القانون بمواده التاسعة والعاشرة هدفها بإشراك المواطن والقوى المجتمعية المتمثلة بالكيانات المحلية والسكان المحليين والجامعات والأحزاب والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والشركات ومراكز البحث العلمي، مع تعزيز الروابط المؤسسية المحلية البينية للمجتمعات المحلية المتاخمة لبعضها بما يعزز من تبادل الخبرات والحلول فيما بينها، مع فتح المجال أمام تخطيط مشروعات ببنية مشتركة تنموية وصناعات ونظم نقل ومواصلات وشبكات

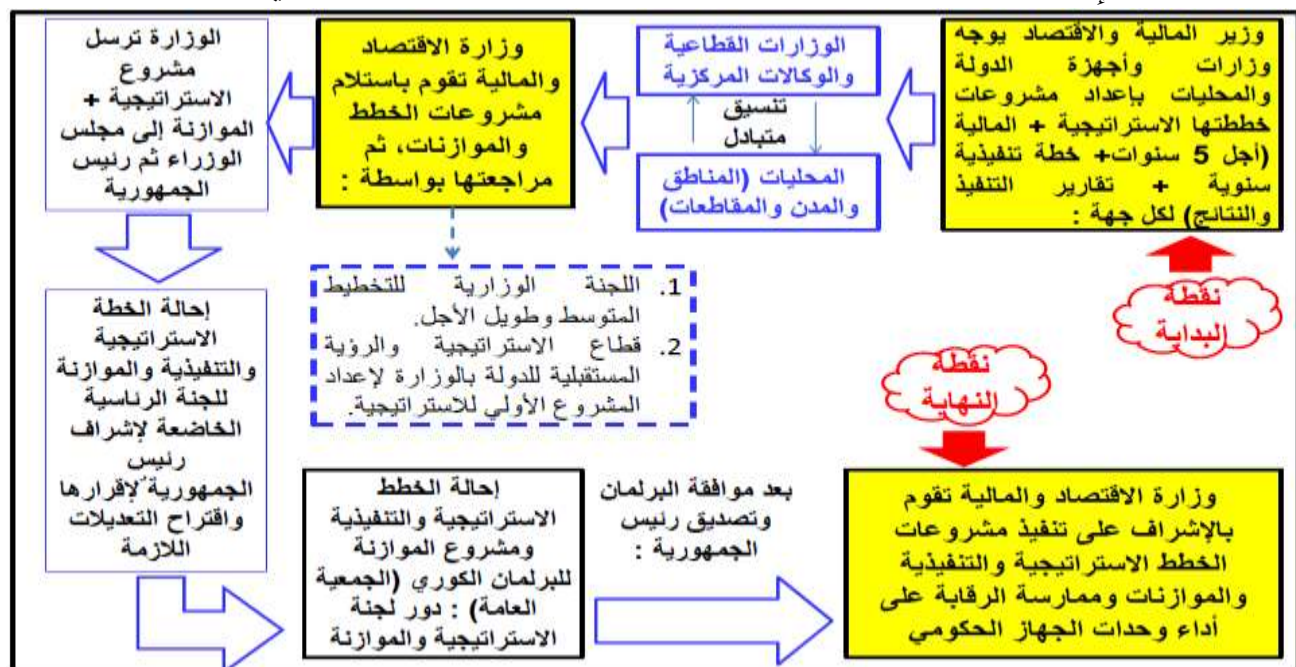
خدمات لوجستية ومناطق اقتصادية وصناعية حرة وأنشطة سياحية وأنظمة تعليم وتدريب وجامعات ومدارس، مع ضمان حرية وتيسير انتقال الطلاب والباحثين بين الجامعات المحلية مختلفة التخصصات بدون قيود أو شروط معوقة، أملا في تحسين منظومة الموارد البشرية وقوة العمل المستقبلية وذلك فيما بين المناطق الإقليمية والمدن بالنظام المحلي الكوري (Special Act On Balanced National Development, 2022, Articles 9,) (10)

كما حدد القانون بالمواد 22، 23 اختصاصات وأدوار اللجنة الرئاسية العليا لشؤون خطة التنمية الاستراتيجية المتوازنة التي تمارس مهامها تحت إشراف رئيس الجمهورية لإمداده بالمشورة والنصح حول قضايا ومسائل السياسات التنموية العليا للبلاد، فضلا عن مناقشة وإقرار وتقييم وتعديل كافة أنواع الخطط الاستراتيجية داخل الدولة، سواء قطاعيا أو مكانيا، على أن تتكون اللجنة الرئاسية من ما لا يزيد على 34 عضواً، يكون لها رئيس واحد، وتنقسم عضويتها بين أعضاء تنفيذيين رسميين من وزراء الحكومة في مقدمتهم (وزير الاقتصاد والمالية، التعليم، العلوم والتكنولوجيا، الداخلية والأمن، الثقافة، الرياضة والسياحة، الزراعة والغذاء والتنمية الريفية، التجارة والصناعة والطاقة، الصحة والرفاهية، البيئة، الأسرة والنوع الاجتماعي، وزارة الأرض والبنية التحتية والمواصلات، شؤون المحيطات والمصايد، وزير المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، مع مراعاة تمثيل المجالس الاستشارية المحلية، فضلا عن أعضاء مفوضين غير تنفيذيين يختارهم رئيس الجمهورية (Special Act On Balanced National Development, 2022, Articles 22, 23).

ويحدد الشكل 2 أهم المراحل المختلفة اللازمة لصناعة خطة الدولة الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية المتوازنة في السياق التالي.

الشكل 2

مراحل صناعة وإعداد خطة الدولة الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية المتوازنة بالحالة الكورية

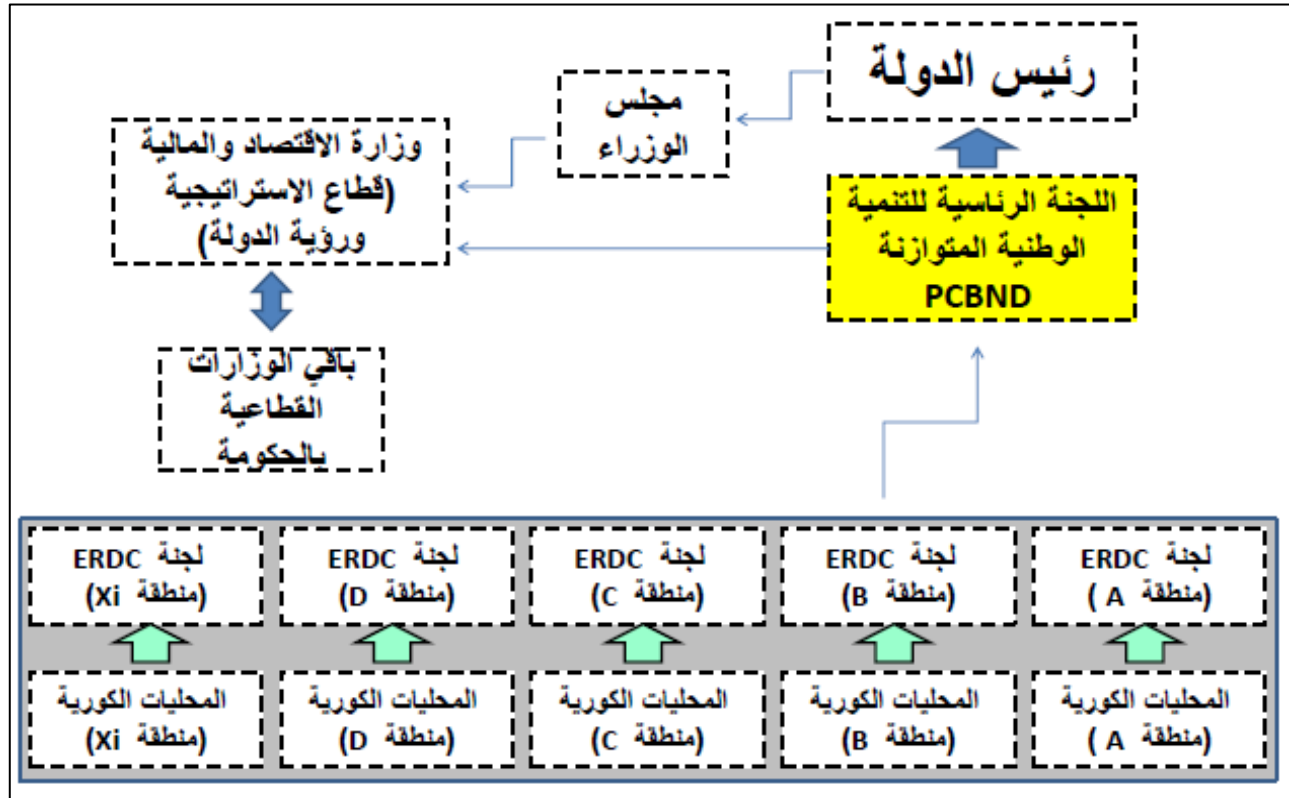


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل قانون: Special Act on Balanced National Development of South Korea. (2022). No. 18812, 03. Feb. 2022. Ministry of Government Legislation. <https://www.law.go.kr>

ومن ناحية أخرى، وفي إطار تعزيز الحوكمة المحلية في بناء استراتيجية التنمية المتوازنة، تعمل اللجنة الرئاسية لشؤون التنمية المتوازنة PCBND على تحقيق التنسيق المشترك والمتابعة لحالة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع الكوري، خاصة في نطاق المحليات، حيث أقاليم (مقاطعات) الدولة الثمانية لضمان العدالة في مستوى تحقيق التنمية المجتمعية بشكل متساوٍ ومتوازن بين أجزاء الدولة برمتها، وذلك من خلال أذرع معاونتها لا مركزيا تعرف باللجان الإقليمية للتنمية الاقتصادية المتوازنة ERDC: Economic Regional Development Committees أو أحيانا مجالس الابتكار والتنمية المحلية بهدف حوكمة عملية صناعة السياسات بشكل مجتمعي بإدماج المواطنين والجامعات والأحزاب والشباب ومراكز الفكر والبحث والحكومات المحلية في عملية بناء الاستراتيجيات من أسفل القاعدة السكانية بالمقاطعات والمدن والأحياء، وصولا للقمة (شكل 3)، وهو ما يشير إليه المخطط التالي.

الشكل 3

الإطار المؤسسي لحوكمة صناعة استراتيجية التنمية المتوازنة محليا بالحالة الكورية



المصدر: إعداد وترجمة الباحث بالاعتماد على تحليل المادة رقم 23 من قانون التخطيط والتنمية الاقتصادية المتوازنة الكوري: Special Act on Balanced National Development of South Korea. (2022) Article No. 23.

وبالقراءة التحليلية للبند السابق الإشارة إليها، يمكن تقييم أداء التجربة الكورية في مجال التخطيط التنموي باستعراض نقاط التحليل الرباعي SWOT على النحو التالي:

الجدول 3

تطبيق مصفوفة تحليل SWOT على الحالة الكورية: نقاط القوة والضعف المحيطة بمنظومة التخطيط التنموي الكورية، والفرص والتهديدات المحدقة بالسياسات الاقتصادية الكلية بالبلاد

بعض أهم نقاط القوة (S)	بعض أهم نقاط الضعف (W)
** تتمتع الحالة الكورية بمنظومة تخطيط تنموي محلي محوكة وقوية بين أقاليم الدولة على أساس التخطيط التشاركي مدعومة بمجالس الابتكار المجتمعي ولجان التنسيق على اتصال باللجنة الرئاسية. ** وتيرة تحول ديمقراطي واسعة تستوعب الأفكار التنموية الجديدة، فضلا عن شغلها المركز 32 عالميًا من حيث مؤشر مدركات الفساد والشفافية. Transparency International, (2023) ** اعتماد نهج التخطيط التنموي المتوازن والعادل بين أجزاء الدولة جغرافيًا ومحليًا، فضلا عن النمو القطاعي النوعي المتوازن أيضًا بالاعتماد الكبير على النواحي التقنية والرقمية المستحدثة. ** جهاز التخطيط الاستراتيجي الكوري له اختصاصات رقابية أيضًا على الوحدات التنفيذية بالجهاز الإداري للدولة بقوة القانون، فضلا عن دوره في الإصلاح المؤسسي والإداري كبيت خبرة حكومي. ** الدمج بين جهاز التخطيط التنموي ورسم السياسة الاقتصادية الكلية من ناحية والتخطيط المالي الموازني متوسط الأجل من ناحية أخرى. ** الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ بآثار السياسات بالمستقبل والمرونة في الاستجابة للتغيرات والطوارئ.	** البيئة الكورية بالرغم من تفوقها الاقتصادي والتقني هي أرض فقيرة بالموارد الطبيعية ومصادر الطاقة، والمساحة (100,3 ألف كم² = 0.1% من مساحة مصر) وعوامل النمو الطبيعية شأنها في ذلك مثل نماذج رائدة أخرى كاليابان مثلاً. (Statista., 2024). ** ما تزال بحاجة لضوابط داعمة للمساءلة السياسية لسلطات ولجان التخطيط المحلية عن نتائج أعمالها. ** بالرغم من ذلك لا تزال اللجنة الرئاسية هي الكيان ذو الكلمة العليا في تقرير أولويات التخطيط، وبالتالي فكرة اللامركزية المطلقة في التخطيط غير مكتملة 100%. ** بالرغم من التفوق الكوري المؤسسي في مجال إعداد الاستراتيجية الحكومية فإن مهامه تتسم بالضخامة والتشعب الشديد على النحو الذي يُثقل كاهله الوظيفي من حيث أعباء السياسات الاقتصادية الكلية وأعباء السياسة المالية، وأعباء التخطيط والاستراتيجية، وأعباء الرقابة على الجهاز الإداري، وأعباء التنسيق بين الوزارات ووحدات الدولة، فهي مسألة سلاح ذي حدين. ** الحاجة لمزيد من إدماج القطاع الخاص في مشروعات النمو الأخضر لدعم المحور البيئي.

بعض أهم نقاط الفرص المتاحة (O)	بعض أهم التهديدات المحتملة (T)
** النمو التقني والتكنولوجي المتسارع بصورة عالمية النطاق، وامتلاك كوريا من العوامل المؤسسية والعلمية اللازمة لاستيعابها. ** فرص تعاون تقني وبحثي أعلى بين الجامعات والقطاع الخاص والدولة.	** تنامي النفوذ الإقليمي الصيني سياسيًا واقتصاديًا. ** التهديد الكوري الشمالي المستمر من الأمور التي تزيد من احتمالات الخروج عن المسار التنموي والتفكير في اتجاهات صراعية مستقبلية. **تباطؤ معدل النمو السكاني (-0.2%). (Bertelsmann Stiftung, 2024) ** زيادة معدلات الشيخوخة وقلة معدلات الخصوبة والإنجاب. ** زيادة معدلات التلوث نتيجة النشاط الصناعي والانبعاثات الكربونية.

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على المصادر المشار إليها في متن الجدول.

ثالثًا: الدروس المستفادة في سياق الحالة المصرية

بالنظر للحالة الراهنة للدور والبنية المؤسسية الحاكمة لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي المصرية -وهي الإطار المؤسسي الرسمي الأول المسؤول عن التخطيط الحكومي المصري- فقد استشهد الباحث بنماذج من الأطر التحليلية التي ساهم بها بعض الخبراء المتخصصين من الكوادر في مجال التخطيط والإصلاح المؤسسي والمحلي بالإشارة لعدد من نقاط التطوير التي تتطلبها الحالة المصرية في هذا الخصوص، ومن أمثلتها:

- ضعف مقومات التخطيط التنموي المحلي والإقليمي والتنسيق بين المحافظات، وانخفاض تفعيل أجهزة التخطيط الإقليمي عمليًا، فوجودها نظري ونصي فقط بقانون المحليات دون أثر تطبيقي ملموس لأدوارها، فضلًا عن عدم منح الأقاليم الاقتصادية الشخصية الاعتبارية المستقلة، وبالتالي لا يوجد لها سلطات حقيقية ولا موارد مالية مستقلة ولا أجهزة مؤهلة للقيام بمسؤولياتها، ولا تعد من وحدات الإدارة المحلية بشكل صريح، مما يرسخ من جانب مركزية تخطيط التنمية في مصر، فضلًا عن ضعف نظم إعداد خطط التنمية القصيرة والطويلة الأجل، واقتصار التخطيط التنموي خاصة في المحليات على ديوان المحافظة ووحدات الإدارة المحلية دون شمول المديرية وفروع الوزارات الخدمية والهيئات واقتصره فقط على الجانب المالي دون تخطيط جيد للموارد الأخرى البشرية والفنية والأراضي والبنية الأساسية، وهو ما لا يحقق وحدة الاستخدام الأمثل للموارد بشكل تام، كما أن تخطيط التنمية العمرانية المستدامة يُنتقد لعدم إجرائه بصورة دورية وعدم التحقق من مصادر التمويل، خاصة من تمويل الاستثمارات من وزارتي المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية، وذلك على نحو ما أشارت إليه دراسة (الحصري، 2019)، وأيدتها في ذلك دراسة (أمين، 2020).

• لا يزال الفصل بين جهاز التخطيط والجهاز المالي القائم على إعداد الموازنة بالأجلين المتوسط والقصير، حيث إن من بين أدوار وزارة التخطيط إعداد هيكل نفقات الباب السادس من الموازنة المتصل بالاستثمار العام وشراء الأصول غير المالية وإرساله لوزارة المالية، وهو ما يعطي انطباعاً عكسياً كما لو كان دور الوزارة هنا فقط هو تقدير حجم النفقات المرتبطة بمشروعات الاستثمار العام دون الاستعانة في ذلك بالأساليب العلمية والمنهجية في التنبؤ التنموي على حد تعبير الخبراء والناقدین بالأدبيات (الحصري، 2019).

• ساهم جانب ضعف القدرات المؤسسية لأجهزة التخطيط المحلي في مصر، وعجزها عن التعبير بدقة عن الاحتياجات الحقيقية للمواطنين وعن أولويات التنمية المحلية، في إيجاد فجوة تنموية كبيرة بين المركز وسائر أقاليم الدولة خاصة بمناطق الصعيد، وذلك على امتداد عدد من العقود الزمنية الماضية، الأمر الذي ساهم في إضعاف منهج التنمية الإقليمية المتوازنة بين مناطق الأقاليم في مصر، مما استدعى أهمية التركيز المستقبلي على النمو الاحتوائي والمستدام كضمانة لتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة بالبلاد على نحو ما أشارت إليه دراسة (المرواني، 2019) و (الشيخ، 2013)، ولم تنتبه الدولة لهذا الخطأ بالقدر الكافي إلا مع الحراك السياسي والتنموي والاجتماعي الذي شهده المجتمع المصري، فمسألة التخطيط المكاني التنموي المتوازن هو أمر لم تنتبه له الدولة إلا من 2015 مع بناء رؤية مصر 2030، مع الأخذ في الاعتبار تنمية مناطق الصعيد والمناطق النائية، فضلاً عن بعض الانتقادات الأخرى التي وجهتها الأدبيات للإدارات المعنية بالتخطيط القطاعي في سائر أجهزة الدولة من وزارات وهيئات، من حيث ميل وحدات الجهاز الإداري للدولة، خاصة المستويات التنفيذية للعمل على أساس الخبرات السابقة، والتركيز على الأنشطة اليومية التي تتسم بالروتينية، مع اكتفائها هي الأخرى بالتخطيط المالي (تقدير نفقات الأنشطة والمشروعات بالموازنات) في صورة بنود إنفاق بالاعتقاد خطأ بأن ذلك هو أساس عملية التخطيط، فضلاً عن ضعف الأطر المؤسسية الحالية المستوعبة لأساليب موازنات الأداء والبرامج، وغياب ثقافة التخطيط التشاركي، وذلك على نحو ما أشار له عبد المحسن وآخرون (2022)، وأيده في ذلك المرواني (2019)، بالإشارة إلى أن عامل التطوير المؤسسي لوحدات الجهاز الإداري للدولة وتغيير أساليب الفكر الإداري التقليدي هو من أبرز التحديات التي تواجه الحكومة لمواكبة فكر وديناميكية السوق العالمي وإصلاح الأداء الاقتصادي، خاصة أن وثيقة استراتيجية رؤية مصر 2030 قد اعترفت بهذه المثالب بالإشارة لعوامل سوء الكفاءة الحكومية، وهدر المورد المالي والبشري، وتضخم حجم الجهاز الحكومي، وعدم القدرة على التخطيط للمستقبل في ضوء الموارد المحدودة في ظل معدلات النمو السكاني الحالية، وهي من النقاط التي اعتمدتها كأسس لتطوير الأداء الحكومي ضمن بنود المحور الاقتصادي الذي اشتملت عليه البند الرابع الفرعي الذي حمل عنوان الشفافية وكفاءة المؤسسات المالية (وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة، 2015).

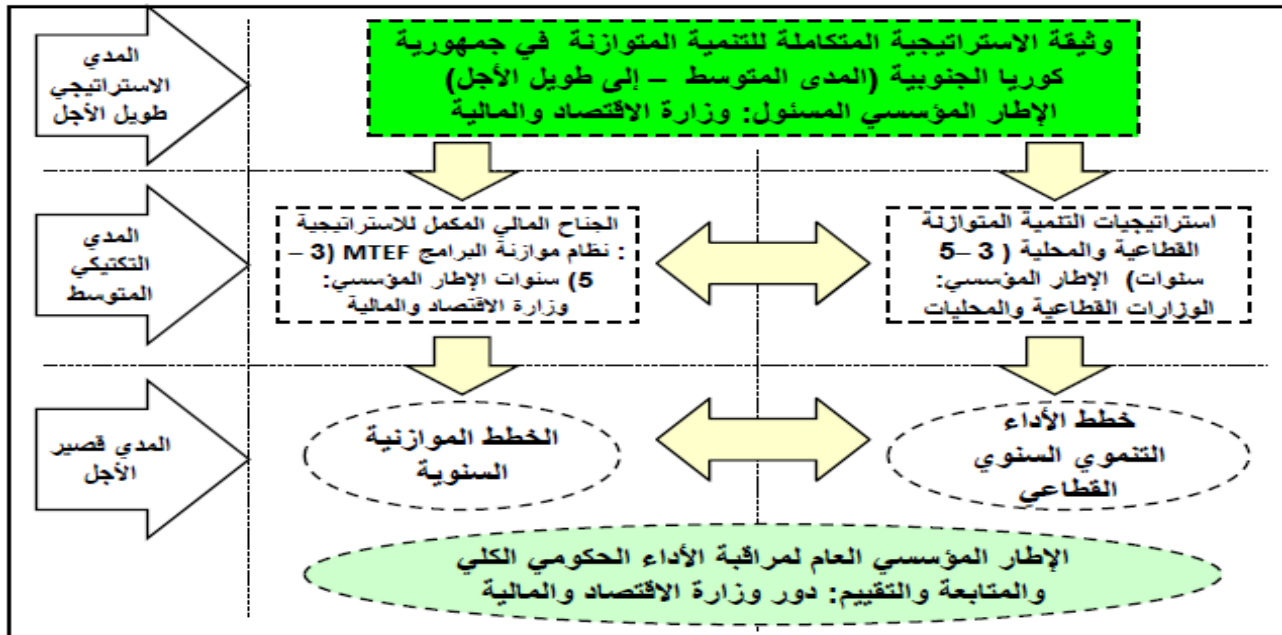
بذلك يكون هناك جانب من التوافق بين الأدبيات حول وجود نقاط ضعف تعاني منها منظومة التخطيط التنموي في مصر، واستناداً لأوجه النقد التي وجهتها الأدبيات المشار إليها لأداء التخطيط الحكومي المصري، تسلط

الدراسة الضوء على عدد من عوامل تحسين أداء منظومة التخطيط الحكومي المصرية التي يمكن اكتسابها من دراسة التجربة الكورية على النحو التالي:

- فالحالة الكورية تميل لتحقيق التناغم بين الإطار التخطيطي لاستراتيجية الدولة (5 سنوات)، والإطار التمويلي والموازني (5 سنوات)، مما يعكس ربط الدولة بين التخطيط التنموي والتخطيط المالي في الأجل الزمنية المختلفة خاصة الأجل المتوسط، مع تدعيمها بخطط قصيرة أو سنوية لتعزيز الرقابة والمتابعة السنوية لمدى التقدم، بعكس سلوك الحالة المصرية الذي يميل للفصل بين أدوار جهاز المالية وجهاز التخطيط، ويوضح الشكل 4 هذه الفكرة قياساً على الخبرة الكورية.

الشكل 4

الإطار التكاملية المؤسسي للتناغم بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي متوسط الأجل (موازنات البرامج) بالحالة الكورية



المصدر: من إعداد وترجمة الباحث نقلا عن (Kim, 2011).

- اتجهت الخبرة الكورية لاستحداث تقسيم "قطاع تنسيق السياسات الاقتصادية" ضمن هيكل وزارة الاقتصاد والمالية، وهو يمثل ذراع الوزارة التنسيق الرئيسي بين سائر وزارات الحكومة الكورية لتحقيق التناغم بين السياسة الاقتصادية والصناعية، فضلا عن التواصل مع الحكومات المحلية بالمقاطعات الكورية والمناطق والأقاليم المحلية بهدف تعزيز التنسيق التنموي المحلي وتحقيق التوازن الاقتصادي في النمو بين أجزاء وأقاليم الدولة الداخلية، بما يحقق العدالة والنمو المتوازن، فضلا عن تسريع محركات النمو المتسارع للصناعات الدقيقة والمستقبلية، وهو من الأمور التي لا تزال الحالة المصرية بحاجة لبذل مزيد من جهود العناية بها.
- يستوعب الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الاقتصاد والمالية الكورية (قطاع تعزيز كفاءة الإدارة المالية الحكومية)، وهو الجهاز المعني بمسألة تقييم جدوى النفقات العامة الموجهة للبرامج التنموية والمشروعات من بداية نقطة التخطيط لها من الأساس وحتى المراحل النهائية لمخرجات المشروعات والبرامج العامة، مع مطابقتها بالأهداف

- المخططة ومؤشرات قياس الأداء، وإجراء دراسات الجدوى المرتبطة بالمشروعات المالية والمشروعات العامة، وهي من المسائل الحيوية التي يتطلبها الإلمام بمبدأ ترشيد الإنفاق الحكومي المصري خاصة إذا ما أردنا الوصول لأعلى درجات الاحترافية والحنكة المؤسسية في تطبيق معالم نظام موازنات الأداء والبرامج في مصر.
- تأسيس وإدارة مراكز ومحطات لرصد حجم الإهدار في النفقات العامة وممارسات الإنفاق الحكومي غير السليمة أو غير المجدية ومن ثم الإبلاغ عنها في صورة تقارير، وهي من الأفكار التي يمكن للحالة المصرية استيعابها، خاصة مع الأخذ بنهج الحوكمة وإطلاق الاستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد في مصر.
- كما يستوعب الهيكل التنظيمي للوزارة (قطاع سياسات الرقابة وتقييم أداء المؤسسات العامة)، ويتولى مسؤولية إعداد سياسات تعزيز الرقابة على وحدات الجهاز الإداري الحكومي الكوري، بما يعزز من مبدأ شفافية وجودة الخدمات العامة المقدمة للمواطن، وتقييم أداء وحدات الجهاز الحكومي وتنفيذ استطلاعات آراء المواطنين في جودة الخدمات العامة، وإعادة هيكلة مؤسسات الجهاز الإداري وإصلاحها، وتوفير قابلية الوصول الميسر لبيانات الجهاز الحكومي للمواطن من خلال نظام معلومات متكامل (MOEF, 2023)، وهي من الأمور التي يمكن للحالة المصرية مراجعتها، خاصة أنه كان في وقت ما تختص الوزارة بملف الإصلاح الإداري للجهاز الإداري للدولة ومتابعة الأداء، أما الآن فهو من ضمن أعباء مجلس الوزراء المصري كثيفة الشعب.
- مبدأ حوكمة التخطيط وتعزيز الديمقراطية والمشاركة العامة الحرة في اتخاذ القرارات وتقرير مصير السياسات بإشراك المحليات الكورية وتعميق هذا الوازع بها وبأجهزة التخطيط المحلية وقدراتها المؤسسية بل وإشاعة حالة من المنافسة التنموية بين المحليات وأقاليم الدولة ومقاطعاتها بدعم سياسي كامل من الحكومة المركزية مع منح حوافز من نوع خاص لمن يثبت كفاءة في النمو، ولتعزيز هذا النهج شرعت اللجنة الرئاسية الكورية PCBND في إنشاء منتدى مجتمعي بهدف جذب الأفكار وحلول السياسات بمشاركة كافة الأطياف المجتمعية بدءاً من وزارات الحكومة وسلطات الأقاليم المحلية وأجهزة الحكم المحلي حتى القوى المجتمعية والأحزاب والخبراء المجتمعيين من أصحاب الفكر الحر ورواد التصنيع من القطاع الخاص والجامعات ومراكز البحث بكل كيان محلي بتنسيق كامل من كيان مؤسسي جرى إنشاؤه لهذا الغرض بكل إقليم محلي (لجان التنسيق والتنمية الاقتصادية بالمناطق ERDCs)، والتي تعمل بالتنسيق والتشاور مع اللجنة الرئاسية المركزية المشار إليها. The Organization for Economic Co-operation and Development. (OECD), 2012).

نتائج الدراسة

- أمكن للدراسة استنتاج عدد من النتائج التي تبرز خصائص التجربة الكورية، وذلك على النحو التالي:
1. تتسم الخبرة الكورية في مجال التخطيط الحكومي بالطابع المؤسسي التكاملي لأجهزة التخطيط والاقتصاد والمالية.
 2. توظيف الأساليب العلمية والكمية والتنبؤية في التخطيط، خاصة ربط أهداف الدولة التنموية بالعامل السكاني والديموجرافي في المقام الأول، والذي يمثل في نفس الوقت أحد أهم التحديات التي تواجه الحالة الكورية.

3. الاهتمام بمسألة التنسيق المؤسسي بين سائر مكونات الجهاز الإداري للدولة في تنفيذ خطط التنمية للخروج بإطار أداء تنموي متماسك وواقعي غير مجتزأ.
4. جهاز التخطيط الكوري له سلطة رقابية على أداء مؤسسات الدولة، كما أنه لا يقتصر دوره كجهاز للتخطيط ورسم سياسات فقط، بل هو جهاز إصلاحي وبيت خبرة تطويري في ذات الوقت لمؤسسات ووحدات الجهاز الإداري.
5. تقوم السياسة التنموية الكورية على أساس الإلزام بمبدأ "الاقتصاد يأتي أولاً قبل السياسة"، حيث يتم تغليب جانب الأولوية الاقتصادية المعتمدة على القاعدة الصناعية المتطورة كمًّا وكيفًا، وهي تتشابه في ذلك مع أسلوب التخطيط الحكومي الياباني (شينجي-كاي).
6. يعتمد أسلوب التخطيط الكوري أيضًا على تفعيل نهج النمو الاحتوائي في التخطيط والتنفيذ، بمعنى استيعاب فكر وطاقة القطاع الخاص جنبًا إلى جنب مع مؤسسات الدولة لخدمة الأهداف الاستراتيجية وتوجيه القطاع الخاص وتحفيزه بما يوائم أغراضه في الربح من ناحية وبما يحقق هدف الدولة التنموي من ناحية أخرى، فضلًا عن إدماج المواطن في مسائل تخطيط وإقرار الشأن العام.
7. مراعاة مبدأ التنمية المتوازنة كما وكيفا، ليس فقط بين مناطق وتقسيمات الدولة المحلية والجغرافية والسكانية، بل وتنويع هياكل الاقتصاد أيضًا من خلال اتباع عدة إجراءات، مثل: تعميق الصادرات، والتحكم في معدل الواردات وتدفق رأس المال من وإلى حدود الدولة، ودعم الشركات والصناعات، والحفاظ على التدعيم التراكمي المتزايد عبر العقود لسياسات التنمية التكنولوجية والابتكار والاختراع.
8. التأكيد على مسألة مرونة وثائق الخطط الاستراتيجية من حيث قابلية تعديل بنودها وأنشطتها، بما يوائم المستجدات وبما لا يصطدم بعوائق قانونية، مع توفير الموارد اللازمة.

التوصيات

قياسًا على مجالات الإفادة والدروس المستوعبة من الخبرة الكورية في مجال التخطيط الحكومي، تتقدم الدراسة بعدد من التوصيات العملية المقترحة في سياق الحالة المصرية على ضوء هذه الدروس (جدول 3)، وذلك على النحو التالي:

الجدول 4

توصيات الدراسة على ضوء دراسة الحالة الكورية للتطبيق في السياق المصري

الجهة المقترحة للتنفيذ	التوصية
وزارة الخارجية المصرية، بالتعاون مع قطاع التعاون الدولي بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي.	1. بالاستفادة من نمط العلاقات الكورية المصرية الحالية على المستوى الدبلوماسي، والتي تتسم بالقوة، يمكن اعتماد ذلك في سبيل تعزيز اتفاقات الشراكة والتنمية وتبادل المعارف والخبرات المتخصصة والبعثات للكوادر المتخصصين في مجال التخطيط الحكومي والتنمية المستدامة والمتوازنة.

توسيع نطاق عمل وزارة التخطيط المصرية وأدوارها وصلاحياتها لتحقيق مزيد من التكامل المؤسسي، من خلال إعادة النظر في إسناد ملف مهام الإصلاح الإداري لرئيس الوزراء وبحث إمكانية عودته مرة أخرى لنطاق وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي بالتنسيق مع جهاز التنظيم والإدارة في مهام التطوير المؤسسي لوحدات أجهزة الدولة التي تباشر مهام تنفيذ الخطط التنموية مختلفة الأجل، وذلك على غرار ما هو معمول به في الحالة الكورية.	2. توسيع نطاق عمل وزارة التخطيط المصرية وأدوارها وصلاحياتها لتحقيق مزيد من التكامل المؤسسي، من خلال إعادة النظر في إسناد ملف مهام الإصلاح الإداري لرئيس الوزراء وبحث إمكانية عودته مرة أخرى لنطاق وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي بالتنسيق مع جهاز التنظيم والإدارة في مهام التطوير المؤسسي لوحدات أجهزة الدولة التي تباشر مهام تنفيذ الخطط التنموية مختلفة الأجل، وذلك على غرار ما هو معمول به في الحالة الكورية.
3. انطلاقاً من دراسة وتحليل بعض نصوص قانون التنمية المتوازنة الكوري 2022، توصي الدراسة ببحث إمكانية إدخال المزيد من التعديلات التشريعية المستقبلية على قانون التخطيط الموحد المصري الحالي 18 لسنة 2022 من حيث: أ- إعادة النظر في دور لجان وهيئات التخطيط الإقليمي بمنحها اختصاصات تنفيذية وإطار تمويلي محفز للتنمية الإقليمية والمشروعات المشتركة، ب- تعزيز جانب الحوكمة وسبل إدماج المواطن والقطاع الخاص في هذه المسألة، ج- تحقيق المواءمة بين نصوص قانون التخطيط المصري الحالي، وقانون البناء الموحد المنظم لمسائل التنمية الحضرية، من جانب آخر، والمواءمة مع النسخة الجديدة المنتظرة من قانون الإدارة المحلية المصري من جانب ثالث.	3. انطلاقاً من دراسة وتحليل بعض نصوص قانون التنمية المتوازنة الكوري 2022، توصي الدراسة ببحث إمكانية إدخال المزيد من التعديلات التشريعية المستقبلية على قانون التخطيط الموحد المصري الحالي 18 لسنة 2022 من حيث: أ- إعادة النظر في دور لجان وهيئات التخطيط الإقليمي بمنحها اختصاصات تنفيذية وإطار تمويلي محفز للتنمية الإقليمية والمشروعات المشتركة، ب- تعزيز جانب الحوكمة وسبل إدماج المواطن والقطاع الخاص في هذه المسألة، ج- تحقيق المواءمة بين نصوص قانون التخطيط المصري الحالي، وقانون البناء الموحد المنظم لمسائل التنمية الحضرية، من جانب آخر، والمواءمة مع النسخة الجديدة المنتظرة من قانون الإدارة المحلية المصري من جانب ثالث.
4. إعادة بناء القدرات المؤسسية التخطيطية لكل من: أ- الكوادر الفنية بوزارة التخطيط ذاتها، ب- كوادر التخطيط القطاعي بوحدات الجهاز الحكومي من وزارات وهيئات عامة، ج- كوادر التخطيط المحلي والإقليمي الملحق بدواوين عموم المحافظات وسائر وحدات الإدارة المحلية، وذلك بالتعاون مع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي وفروع الهيئات الدولية في مصر لتحسين منظومة التخطيط المحلي، وبيوت الخبرة الدولية المتخصصة في مسائل التخطيط التنموي والحضري.	4. إعادة بناء القدرات المؤسسية التخطيطية لكل من: أ- الكوادر الفنية بوزارة التخطيط ذاتها، ب- كوادر التخطيط القطاعي بوحدات الجهاز الحكومي من وزارات وهيئات عامة، ج- كوادر التخطيط المحلي والإقليمي الملحق بدواوين عموم المحافظات وسائر وحدات الإدارة المحلية، وذلك بالتعاون مع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي وفروع الهيئات الدولية في مصر لتحسين منظومة التخطيط المحلي، وبيوت الخبرة الدولية المتخصصة في مسائل التخطيط التنموي والحضري.
5. عملاً بمبدأ "التكامل بين جهاز التخطيط وجهاز الموازنة" من الناحية المؤسسية المأخوذ به في السياق الكوري، توصي الدراسة ببحث مسألة دمج جهاز التخطيط المصري بالجهاز الموازني في المستقبل أو على الأقل إسناد مهام إعداد مخطط موازنة البرامج لجهاز	5. عملاً بمبدأ "التكامل بين جهاز التخطيط وجهاز الموازنة" من الناحية المؤسسية المأخوذ به في السياق الكوري، توصي الدراسة ببحث مسألة دمج جهاز التخطيط المصري بالجهاز الموازني في المستقبل أو على الأقل إسناد مهام إعداد مخطط موازنة البرامج لجهاز

المصري، والمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية المستدامة.	التخطيط المصري، بدلا من الاكتفاء بإنشاء لجنة لموازنة البرامج والأداء بوزارة المالية، وأخرى مناظرة لها بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي بشكل منفصل، لمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على: قانون المالية العامة الموحد بجمهورية مصر العربية (2022)، وقانون التخطيط الموحد (2022).
لجنة تنسيقية مشتركة لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، ووزارة التنمية المحلية، وخبراء في التنمية المحلية.	6. بالقياس على دور لجان التنمية المتوازنة بالمحليات الكورية ERDC، يمكن دراسة تفعيل دور أجهزة التخطيط الإقليمي التي تشرف عليها وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي المصرية، مع تطوير صلاحياتها المستقبلية بمسودة قانون الإدارة المحلية الجديد.
مسؤولية مشتركة للوزارة القطاعية، وجهاز الرقابة الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، وأجهزة الرقابة على النشاط الاقتصادي.	7. تعزيز وتوسعة نطاق الرقابة على أعمال وحدات وأجهزة الدولة المصرية على أساس الأداء الفني للوزارات والهيئات وجميع جهات الدولة التنفيذية ومنح الحافز المادي على أساس معدل الإنجاز القطاعي.
منتديات الحوار المجتمعي الرسمية والأهلية، والمحافظات وأجهزة الحكم المحلي، وبحث إمكانية إقامة مختبرات السياسات والابتكار المجتمعي.	8. بالاستفادة من آلية حوكمة التخطيط الكورية المتبعة من خلال لجان ERDC أيضًا، يمكن فتح المجال أمام الأفكار الإصلاحية والتنموية المجتمعية النابعة من المواطن المصري، خاصة من الفئات المستنيرة والمجتمعات المحلية ومؤسسات القطاع الخاص، بما يعزز من جانب الابتكار المجتمعي والحوكمة وإحلال مبدأ التخطيط التشاركي محل التخطيط المركزي.
وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بإشراف الوزير المعني بالإصلاح الإداري في الحكومة (رئيس الوزراء).	9. بالإفادة من الخبرة الكورية في مسألة تعزيز آليات التنسيق المؤسسي بين وزارة الاقتصاد والمالية الكورية وسائر جهات الدولة، توصي الدراسة ببحث إخضاع تقسيم "الإدارة الاستراتيجية" (المنشأ بقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية 86، لسنة 2019) وتخطيط السياسات بكل جهة ومصلحة حكومية بالجهاز الإداري المصري لإشراف وزارة التخطيط ليكون بمثابة همزة وصل مؤسسي بين الوزارة وقطاعات الدولة بشكل مُعزز أسوة ببنية المراقب المالي بكل جهة حكومية لوزارة المالية تحقيقًا لمزيد من التنسيق الفعال بين الوزارة وسائر وحدات الجهاز الحكومي المصري.

المصدر: من إعداد واقتراح الباحث.

وختامًا، تود الدراسة الإشارة لواحد من الدروس الهامة المرتبطة بالحالة الكورية إجمالاً بما لها من نقاط قوة وما عليها من نقاط ضعف، وهو أن العبرة في تحقيق التنمية يكون بحسن إدارتها والتخطيط الجيد لها في آجالها المختلفة، وهو ما يستتبع التحديث والتطوير المستمر لعمل الجهاز المسؤول عن هذا العبء الحيوي، بل وسائر امتداداته في باقي الأجهزة التنفيذية بالدولة التي تباشر التطبيق والتنفيذ، ولنا في دراسة الحالة الكورية بل وغيرها من دول النمر الآسيوية، فضلاً عن نموذج اليابان، خير دليل على ذلك، فنقص الموارد والثروات الطبيعية قد ينظر له البعض أنه من عوائق النمو والتنمية، لكنه في أحوال كثيرة قد لا يحولها لمهمة مستحيلة، مما يفتح معه آفاقاً جديدة للبحث والدراسة واستخلاص الدروس المفيدة في سياقنا التنموي العربي عامةً، والمصري خاصةً، وذلك على النحو الذي سارت عليه الدراسة بما اقترحت من نقاط ربما تساهم في تحسين أداء منظومة التخطيط التنموي المصرية على النحو المشار إليه آنفاً.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أمين، خالد. (2020). "تعزيز سياسات توطين أهداف التنمية المستدامة في مصر"، سلسلة كراسات السياسات، 10، معهد التخطيط القومي بالقاهرة، ج.م.ع. متاح على:
<https://repository.inp.edu.eg/bitstream/handle/123456789/4878/10.pdf>
- Amin, Khaled. (2020). Ta'zeez Siyasat Tawtin Ahdaf al-Tanmiya al-Mustadama fi Misr, *Silsilat Karasat al-Siyasat*, 10, Ma'had al-Takhteet al-Qawmi bil-Qahira, J.M.A. Muta'ala:
<https://repository.inp.edu.eg/bitstream/handle/123456789/4878/10.pdf>
- أبو العنين، سهير. (2019). نحو توسيع نطاق المشاركة في منظومة التخطيط في مصر، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، 27، 173-186.
- Abu al-Aynayn, Suhayr. (2019). Nahw Tawse' Niqat al-Musharaka fi Manzumat al-Takhteet fi Misr, *al-Majalla al-Misriyya li-l-Tanmiya wa-l-Takhteet*, 27, 173-186.
- الحصري، طارق. (2019). الجهاز الإداري للدولة في مصر: المفهوم، والتحديات، ورؤية للتطوير. ورقة عمل رقم 205، مقدمة للمركز المصري للدراسات الاقتصادية ECES - ج م ع، سبتمبر 2019.
- al-Husri, Tariq. (2019). al-Jihaz al-Idari li-l-Dawla fi Misr: al-Mafhum, al-Tahaddiyat, wa-Ru'yah li-l-Tatweer, *Waraqah Amal Raqam 205*, Muqaddama li-l-Markaz al-Misri li-l-Dirasat al-Iqtisadiyya (ECES) - J.M.A, Safar 2019.
- الرشود، عوني. (2018). التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة. سلسلة جسر للتنمية، (142)، المعهد العربي للتخطيط، دولة الكويت.
- al-Rashud, Awni. (2018). al-Takhteet al-Istratiji wa-Istikhdam Bitakat al-Adaa al-Muwazan fi Bina' Thaqafat al-Tamayyoz fi al-Mu'assasat al-Aamma, *Silsilat Jisr al-Tanmiya*, (142), al-Ma'had al-Arabi li-l-Takhteet, Dawlat al-Kuwait.
- الزغل & علاء. (2022). التجربة التخطيطية في مصر والكويت. استنتاجات عامة. مجلة الخدمة الاجتماعية. 73(3). 121-141.
- al-Zughul, & Alaa. (2022). al-Tajareb al-Takhteetiyya fi Misr wa-l-Kuwait. *Istanajat Ammah, Majallat al-Khidma al-Ijtima'iyya*, 73(3), 121-141.
- الشيخ، صالح. (2013). الإدارة المحلية في مصر، ورقة بحثية مقدمة لبرنامج المرأة والمشاركة السياسية، المجلس القومي للمرأة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1.
- al-Shaykh, Salih. (2013). al-Idara al-Mahalliyya fi Misr, *Waraqah Bahthiyya Muqaddama li-Barnamij al-Mar'a wa-l-Musharaka al-Siyasiyya*, al-Majlis al-Qawmi li-l-Mar'a, al-Qahira, Jumhuriyat Misr al-Arabiyya, 1.

- عبد المحسن، أمينة؛ وسعيد، لبنى؛ وعبد الله، حنان؛ ومحمد، كاميليا. (2022). الإدارة الاستراتيجية من منظور تطبيقي: تجربة وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، مجلة آفاق إدارية، 2، 5 - 10.
- Abdel-Mohsen, Omnia; & Said, Lobna; & Abdallah, Hanan; & Mohamed, Kamelia. (2022). Al-Idara al-Istratijiya min Manzur Tatbiqi: Tajribat Wizarat al-Takhtit wal-Tanmiyah al-Iqtisadiya, *Majallat Afaq Idariyya*, 2, 5-10.
- قانون رقم 18 لسنة (2022) بإصدار قانون التخطيط العام للدولة، جمهورية مصر العربية، الجريدة الرسمية - العدد (14) مكرر في 9 أبريل سنة 2022، متاح على: <https://manshurat.org/file/88488/download?token=3a1dLxHx#5>
- Qanun Raqam 18 lisanat (2022) bi-Isdar Qanun al-Takhteet al-'Amm li-l-Dawla, Jumhuriyat Misr al-Arabiyya, *al-Jarida al-Rasmiyya - al-Adad (14) Mukkarrar fi 9 April sanah 2022*, Mutah 'ala: <https://manshurat.org/file/88488/download?token=3a1dLxHx#>
- قانون رقم 6 لسنة (2022) بإصدار قانون المالية العامة الموحد وفقا لآخر تعديل صادر في 31 مارس عام 2022، الجريدة الرسمية - العدد 5 مكرر (د) - في 8 فبراير سنة 2022، متاح على: <https://mof.gov.eg/ar/posts/regulations/6212074e56200500090a32c2/>
- Qanun Raqam 6 lisanat (2022) bi-Isdar Qanun al-Maliya al-'Amm al-Muwahhada wa-Fiqa la Akhar Ta'dil Sadir fi 31 Mars 'Am 2022, al-Jarida al-Rasmiyya - *al-Adad 5 Mukkarrar (D) - fi 8 Febrayir sanah 2022*, Mutah 'ala: <https://mof.gov.eg/ar/posts/regulations/6212074e56200500090a32c2/>
- قرار رئيس الجمهورية بإصدار قانون نظام الحكم المحلي. (1979). رقم 43 لسنة 1979، الجريدة الرسمية - العدد 25 تابع - في 21 يونيو سنة 1979، متاح على: <https://manshurat.org/node/13261>
- Qarrar Rais al-Jumhuriya bi-Isdar Qanun Nizam al-Hukm al-Mahalli. (1979). Raqam 43 lisanat 1979, *al-Jarida al-Rasmiyya - al-Adad 25 Tabi' - fi 21 Yuniyah sanah 1979*, Mutah 'ala: <https://manshurat.org/node/13261>
- قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية. (2019). رقم 86، لسنة 2019، الوقائع المصرية، العدد 208، تابع في 18 سبتمبر 2019، متاح على: <https://mped.gov.eg/DynamicPage?id=82>
- Qarrar Rais al-Jihaz al-Markazi li-l-Tanzim wa-l-Idara bi-Jumhuriyat Misr al-Arabiyya. (2019). Raqam 86, lisanat 2019, *al-Waqa'i' al-Misriyah, - al-Adad 208, Tabi' fi 18 Septambar 2019*, Mutah 'ala: <https://mped.gov.eg/DynamicPage?id=82>
- المرواني، عبد الله. (2019). تطور منهجية التخطيط التنموي ومؤسساته: تجارب دولية وإقليمية مختارة. المعهد العربي للتخطيط، دولة الكويت.
- al-Mirwani, Abdullah. (2019). Tatwur Manhajiyat al-Takhteet al-Tanmawi wa-Mu'assasatuhi: Tajareb Duwailiyya wa-Idariyya Mukhtarah, al-Ma'had al-Arabi li-l-Takhteet, Dawlat al-Kuwait.
- المعهد العربي للتخطيط. (2022). دليل التخطيط التنموي. المعهد العربي للتخطيط بدولة الكويت <https://www.arab-api.org/lander>، تاريخ الاسترجاع: 20 أكتوبر 2024.
- Al-Ma'had al-'Arabi lil-Takhtit. (2022). Dalil al-takhtit al-tanmawi [Development planning guide]. Al-Ma'had al-'Arabi lil-Takhtit bi-Dawlat al-Kuwait. <https://www.arab-api.org/lander> (Retrieved October 20, 2024)

وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة. (2015). رؤية مصر 2030. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي.
https://mped.gov.eg/Files/2030BookletFinalSoftCopy_DigitalUse.pdf
Wathiqat Istratijiyyat al-Tanmiya al-Mustadama. (2015). *Ru'ya Misr 2030*. Wazarat al-Takhteet wa-l-Tanmiya al-Iqtisadiyya wa-l-Ta'awun al-Duwali.
https://mped.gov.eg/Files/2030BookletFinalSoftCopy_DigitalUse.pdf

المراجع الأجنبية

Attar, S., & Kazemi, H. (2017). Economic Policy and Developmental Regulation in South Korea., *European Journal of East Asian Studies*. 16, 67–85. doi: [10.1163/15700615-01601005](https://doi.org/10.1163/15700615-01601005)

Bertelsmann, S., (2024). Country Report South Korea. Available in:
https://btiproject.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2024_KOR.pdf

Department of Planning, Monitoring and Evaluation, government of South Africa. (2022), Policy Framework for Integrated Planning, available at:
<https://www.dpme.gov.za/keyfocusareas/Provincial%20Performance%20Publication/Documents/Policy%20Framework%20for%20Integrated%20Planning.%20DPME.pdf>

Hwang, J., Lim, J., Seong, J., Hwang, J., Lee, R., Song, S., Kim, S., Koo, W., Kyoung, W., & Song, Y. (2023). *McKinsey Korea Report 2023: Korea's next S-curve: A new economic growth model for 2040*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/kr/>

Irwin, D. A. (2021). *From hermit kingdom to miracle on the Han: Policy decisions that transformed South Korea into an export powerhouse* (No. w29299). National Bureau of Economic Research.

Jwa, S. H. (2023). What Made Possible the Korea's Economic Miracle?: Park Chung Hee's Economization of Politics, Economic Discrimination and Corporate Economy, *Review of Institution and Economics*, 17 (1), 1-38. Korea Institution and Economics Association, <https://doi.org/10.30885/RIE.2023.17.1.001>

Kim, J. (2011). Medium-term Planning and Budgeting: The Korean Experience in MfDR ,PRODEV / Korea Institute of Public Finance, <https://asip.org.ar/wp-content/uploads/2011/10/John-M-KIM.pdf>

Korean Development institute official targets (KDI). (2024). <https://www.kdi.re.kr/eng/introduce/target>, accessed December 20, 2024.

Korean Research institute for Human Settlements activities (KRIHS). (2024). <https://www.krihs.re.kr/menu.es?mid=a20101000000>, accessed December 20, 2024.

LEE, C. (2024). A Very Quick Look at the Economic Development of Korea, University of Korea. https://unosd.un.org/sites/unosd.un.org/files/day_1_quick_look_of_korean_economy.pdf, accessed December 25, 2024

Ministry of Economy and Finance (MOEF). (2023). Official Organization Chart and Structure, <http://moef.go.kr>

Ministry of Economics & Finance (MOEF). (2024). Economic Policy Directions 2024 https://www.moef.go.kr/upload/file/2024_Economic_Policy_Directions.pdf

National Finance Act of South Korea. (2023). No. 19589, 08. Aug, 2023. Ministry of Government Legislation. <https://www.law.go.kr>

Prithvi, N. & Kartik, B. (2018), Forces behind the Development of South Korea, *International Journal of Advance Research and Development*, 3(1), 238 -258. Available online at: www.ijarnd.com

- Pauken, C., Hartmann, M., Wimmer, M. A., (2023). Open Government Data Strategies in South Korea and Japan: A Comparative Case Analysis, *CEUR Workshop Proceedings*, 3449(15), Hungary. <https://ceur-ws.org/Vol-3449/paper15.pdf>
- Special Act on Balanced National Development of South Korea. (2022). No. 18812, 03. Feb. 2022. Ministry of Government Legislation. <https://www.law.go.kr>
- Statista. (2024). *South Korea - statistics & facts*. Statista. <https://www.statista.com/topics/4944/south-korea/>
- The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).(2012). “What can be learned from the Korean experience?”, in *Industrial Policy and Territorial Development: Lessons from Korea*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264173897-8-en>
- The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Green Growth Policy Review of Egypt 2024*, OECD Environmental Performance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b9096cec-en>
- The National Economic Advisory Council (NEAC). (2024). <https://www.neac.go.kr/en/neacIntroInstall.do>, accessed December 20, 2024.
- Transparency International. (2023). *Corruption perceptions index 2023: Explore the results*. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>

Analysis of the Organizational Structure Governing Development Planning in South Korea: A Case Study of Ministry of Economy & Finance and Lessons for Potential Application in Egypt

Abstract

The general focus of this research was to conduct an institutional structural analysis of a public organization responsible for preparing developmental planning, using the case of South Korea. The study specifically looks at the Ministry of Economy and Finance. It starts by looking at the history of the ministry's roles and functions, as well as the factors that went into making the state's balanced development policies. The study then applied SWOT analysis to assess the strengths, weaknesses, opportunities, and threats within the Korean planning context. The findings led to several conclusions and lessons learned that could be applied to the Egyptian context to enhance the current performance of the Ministry of Planning, Economic Development, and International Cooperation. To support the study's overall objective, the author employed both structural-functional and case study approaches. Finally, the study came to some conclusions about the Korean case. It emphasized how important it is for the Ministry of Finance and the Ministry of Planning to work together as one institution and for the balanced development strategy framework to be strengthened. The study also gave Egypt some suggestions, such as combining the Ministries of Finance and Planning, bringing back regional planning committees to ensure that development is spread evenly, and improving governance in strategic planning frameworks by including local experts and new points of view from society.

Keywords: Organizational structure, development planning, South Korea, Ministry of Economy & Finance, Egyptian context