مصر - دائماً

الرقابة الإدارية

الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

EACA

ضمير الوطن

هيئة الرقابة الإدارية / الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد



مركز بحوث ودراسات منع ومكافحة الفساد

العدد التاسع - ديسمبر ٢٠٢٥

ضمير الوطن

العدد التاسع - ديسمبر ٢٠٢٥

مجلة ثقافية دورية متخصصة
تصدر عن الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد
إعداد
مركز بحوث ودراسات منع ومكافحة الفساد

الوزير / عمرو عادل
رئيس هيئة الرقابة الإدارية
رئيس مجلس إدارة الأكاديمية

إشراف عام
وكيل أول / خالد عبد الرحمن
مستشار رئيس هيئة الرقابة الإدارية
لشئون الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

رئيس التحرير
وكيل أول. د/ محمد سلامة
مساعد رئيس هيئة الرقابة الإدارية
لبحوث منع ومكافحة الفساد

مدير التحرير
وكيل. د/ علاء العوينى
نائب مدير الأكاديمية لمركز بحوث ودراسات
منع ومكافحة الفساد

مساعدا مدير التحرير
السيد / أحمد قمصان
عضو أ.م للقبول والامتحانات
بالأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد
السيد /عماد زغلف
عضو أ.م للاتصال والعلاقات الدولية
بالاكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

المستشار الصحفى
أحمد أيوب

إخراج صحفى وجرافيك
مصطفى أبوستيت

الإصدار الرقمى الإلكتروني
باللغة العربية

Digital Edition
English version

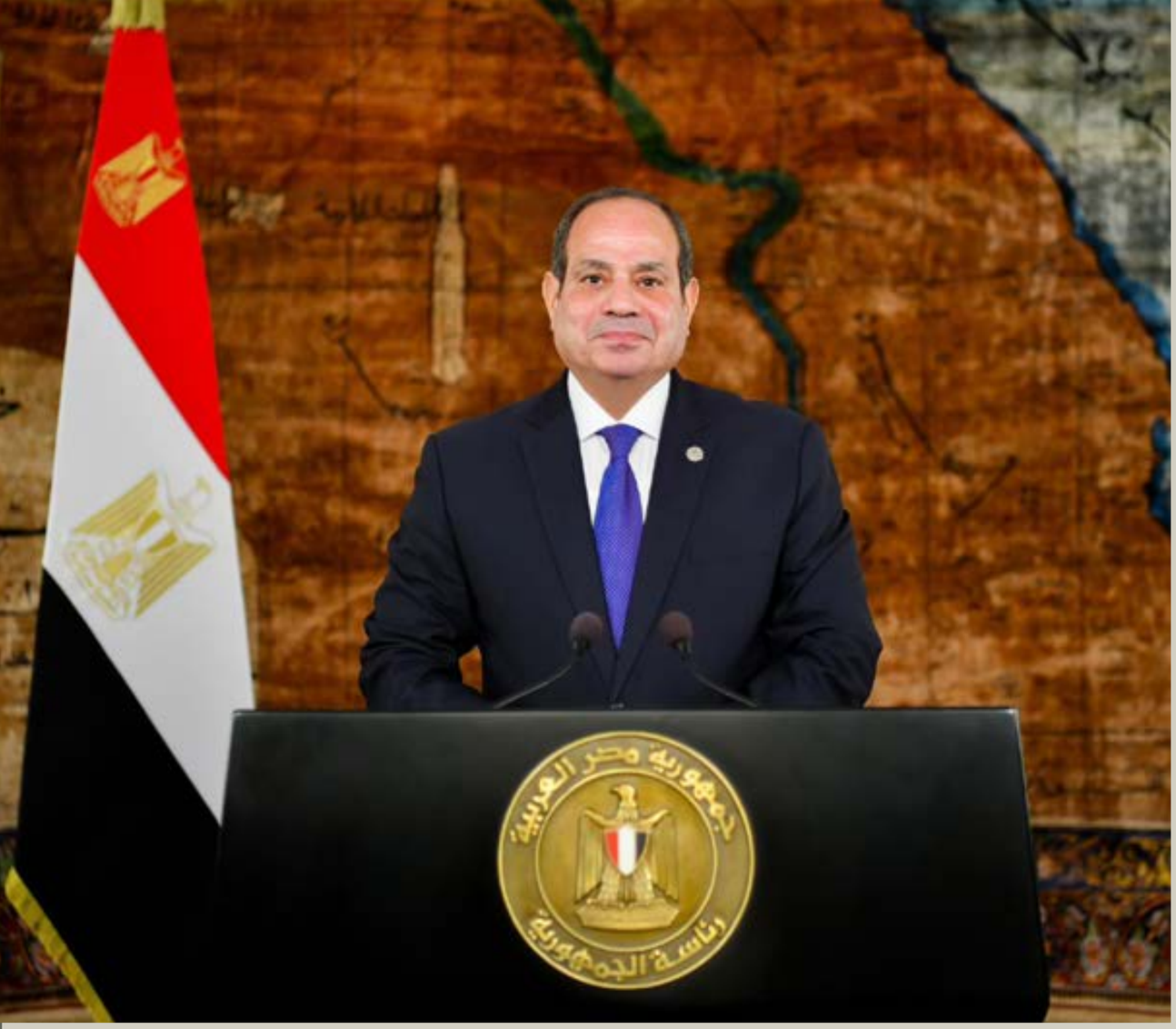
L'Édition numérique
version française

مصر . دائماً

الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد
EACA

2026

الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد
تهنئ الشعب المصرى العظيم
بمناسبة العام الميلادى الجديد



لقد علمتنا ملحمة أكتوبر.. أن النصر لا يمنح، بل ينتزع .. وأن التخطيط المحكم، والعمل المخلص الدءوب، والتنسيق بين مؤسسات الدولة، وتماسك الجبهة الداخلية، واليقين بنصر الله.. هى مفاتيح النصر والمجد ..قال تعالى: ﴿إن تنصروا الله ينصركم ويثبت أقدامكم﴾ .. بهذا اليقين، انتصرت مصر.. وبهذا اليقين، ستظل منتصرة بإذن الله، إلى يوم الدين.

ومن روح أكتوبر.. نستمد عزيمتنا اليوم فى بناء مصر الجديدة .. مصر الحديثة ..مصر التى تليق بمكانتها وتاريخها.. وتستحق أن تكون فى مصاف الدول الكبرى.

إننا نعمل بكل جد وإخلاص.. على بناء دولة قوية، عصرية، متقدمة، تعبر عن وزن مصر الحقيقى، وعن قيمتها الحضارية والإنسانية، فى عالم لا يعترف إلا بالأقوياء.

نبنى مؤسسات راسخة.. ونطلق مشروعات تنموية عملاقة.. ونعيد رسم ملامح المستقبل .. لتكون مصر كما يجب أن تكون.. رائدة، ومتقدمة، ومؤثرة.

الرئيس

عبد الفتاح السيسى

خطاب الرئيس بمناسبة الذكرى
الثانية والخمسين لانتصارات
السادس من أكتوبر لعام ١٩٧٣
٦ أكتوبر ٢٠٢٥



تتبنى هيئة الرقابة الإدارية استراتيجية وطنية تُعلى من قيمة التعاون الدولى المشترك وتدرك مدى تأثيره الفاعل فى اكتساب الخبرات والمهارات فى مجال مكافحة الفساد والوقاية منه حيث تضمَّن الهدف الخامس من الاستراتيجية النص على «تعاون دولى واقليمى فعّال فى مكافحة الفساد» فإجراءات التصدى للفساد ومخاطره لا تتطلب فقط تضافر الجهود الوطنية للمؤسسات وأجهزة انفاذ القانون داخل حدود الدولة بل تتعداها الى مختلف الدوائر والنطاقات الإقليمية والدولية كونه ظاهره متشابكة وعابره للحدود وهو ما أكدت عليه اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد فى مُقدمتها أن «الفساد لم يعُد شأناً محلياً، بل هو ظاهرة عبر الوطنية تمس كُل المجتمعات والاقتصادات مما جعل التعاون الدولى على منعه ومكافحته أمراً ضرورياً» ولذا عملت الهيئة على تقوية روابط تلك العلاقات المتبادلة مع كافة الشركاء من الأجهزة المناظرة والمنظمات الدولية المعنية من أجل تنمية المعرفة وتبادل الخبرات والمعلومات المتعلقة بمكافحة الفساد والعمل على تنفيذ الالتزامات الواردة بالاتفاقيات الدولية والإقليمية وكذلك تعزيز التعاون فى مجال مكافحة غسل الأموال واسترداد الموجودات.

وبمناسبة الاحتفال باليوم العالمى لمكافحة الفساد ٢٠٢٥ تؤكد الهيئة على استمرار هذا التعاون البناء وتنميته وكذلك استمرار جهود الاكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد فى نقل خبرات الهيئة وتطبيقات تنفيذ الاستراتيجية من خلال منهج علمى رصين على كافة الأصعدة الثنائية ومتعددة الأطراف واتاحتها لكافة الشركاء وبما يؤكد ويتفق وشعار الاحتفالية

«مُتحدون على مكافحة الفساد»

الوزير / عمرو عادل

رئيس هيئة الرقابة الإدارية



هيئة الرقابة الإدارية

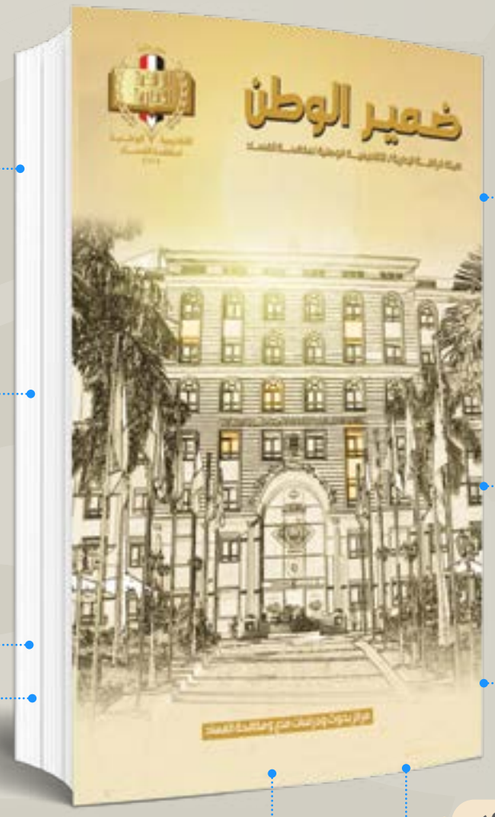
تحتفل باليوم العالمى لمكافحة الفساد

9 ديسمبر
اليوم العالمي لمكافحة الفساد
The International Anti-Corruption Day

UNITED AGAINST CORRUPTION

الأعداد السابقة

ضمير الوطن



العدد الأول

صدر العدد الأول كأول إصدار ثقافى متخصص فى مجال مكافحة الفساد والعلوم ذات الصلة عام ٢٠٢١
- رئاسة مصر لمؤتمر الدول الأطراف
- تكنولوجيات لمزيد من الشفافية والنزاهة
- ثنائية التنمية المستدامة ومكافحة الفساد

العدد الثانى

- الاستراتيجية والأمن القومى وإدارة الأزمات
- الإطار التنظيمى والقانونى لمكافحة الفساد
- أخلاقيات ومهارات القيادة
- الحوكمة واستخدام البيانات والمعلومات

العدد الثالث

- معركة الوعى فى مواجهة الفساد والتصدى له فى أوقات الطوارئ والأزمات
- قراءة فى استراتيجية مصر لمواجهة جرائم غسل الأموال ومواجهة الهجرة غير الشرعية

العدد الوثائقى

صدر العدد الوثائقى لمجلة ضمير الوطن متضمناً وقائع الدورة التاسعة لمؤتمر الدول الأطراف باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد
بشرم الشيخ (مدينة السلام)
خلال الفترة
من ١٣ - ١٧ ديسمبر ٢٠٢١

العدد الرابع

- التنمية المستدامة فى عالم متغير
- تأثير البيانات والمعلومات وانعكاسها على قدرات اتخاذ القرارات
- عصر ذهبى لتمكين المرأة المصرية
- الإدارة الاستراتيجية والاقتصاد المصرى

العدد الخامس

- عرض إحدى التجارب الإفريقية لمكافحة الفساد (مالي)
- دور التكنولوجيا والأمن السيبرانى فى دعم الجهود الوطنية لمكافحة الفساد
- الدور البارز لمجال التعاون الدولى فى مكافحة الفساد العابر للحدود

العدد السادس

- مشاركات متميزة لهيئة الرقابة الإدارية بجامعة الدول العربية
- معركة التنمية المستدامة فى القارة السمراء
- تجريم رشوة الموظف العام الأجنبى
- آليات استرداد أموال الفساد

العدد السابع

- إدارة التغيير وإدارته
- استقلالية جريمة غسل الأموال
- نهج مكافحة الفساد فى إفريقيا، وتجربة قطر
- أهمية التدريب، التوجهات الحديثة، الرقمنة، كأدوات لتعزيز قيم الشفافية

العدد الثامن

- التصدى للشائعات كأداة لمكافحة الفساد
- الاستراتيجية المصرية..رؤية للمستقبل
- التحول المعرفى والتعليم المصرى
- دور تنمية الموارد البشرية فى تطوير كوادر الأجهزة الرقابية
- شبكة (APNAC) الأفريقية فى مواجهة الفساد
- ضبط "الهيمنة الناعمة" ومحاربة الفساد فى العصر الرقمي

كافة أعداد مجلة ضمير الوطن منشورة على الموقع الالكترونى الخاص ببنك المعرفة المصرى

Egyptian Knowledge Bank
بنك المعرفة المصري

المحتوى

CONTENT





أثر التحول الرقمى فى تعزيز كفاءة أداء المؤسسات الحكومية

وكيل أول. د/ محمد سلامة

مقال رئيس التحرير

12



الدولة إلى جوارك.. القانون يحميك

التجربة المصرية فى التمويل العادل

د.محمد فريد صلاح

16



مقاومة التغيير كيف تتحول إلى طاقة داعمة للتحول

المهندس/ حاتم نبيل عبد الحميد

22



الأطر المؤسسية لصناديق الثروة السيادية

أ.د. محمد على إبراهيم

30



من تجارة الماس إلى مساعدات اللاجئين وعدالة الاستثمار

البلوكشين تحول تاريخى يغير شكل الحياة

أشرف شكرى

36



حراس النزاهة

دور مكافحة الفساد فى حماية حقوق الإنسان

السفير/ خالد البقلى

26



المراجعة الداخلية كلمة السر فى مكافحة الفساد

د.نبيل دياب

34



توازن آليات الامتثال والنزاهة

تطبيق أسس النزاهة المؤسسية كأطر لمنع ومكافحة الفساد فى نظم الإدارة العامة

د. علا عبد المنعم عمارة

42



مشاركة الوفد المصرى فى الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الدول الأطراف فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الدوحة - ديسمبر ٢٠٢٥

46



حصاد الأكاديمية فى شهور

50



أثر التحول الرقمى فى تعزيز كفاءة أداء المؤسسات الحكومية

تنحصر كفاءة عمل الأجهزة الحكومية فى مُختلف صورها سواء أكانت أجهزة خدمية أو قائمة بالتخطيط الاستراتيجى والتنفيذ أو عاملة بمجال التنظيم والرقابة وكذلك غيرها من أدوار فى ثلاثة عناصر رئيسية وهى النزاهة والفاعلية والأداء الناجز بحيث تُرضى المواطن طالب الخدمة أو المستفيد فى توقيت مناسب دون مماطلة أو تعقيد وتأخير.



وكيل أول. د/ محمد سلامة

■ رئيس التحرير

وفى ضوء ما يشهده العالم من مُجريات متسارعة من التطور العلمي/التقنى الأمر الذى انعكست آثاره على أداء الجهات الإدارية بمختلف دول العالم حيث أضحى التحول الرقمى خياراً استراتيجياً لا يمكن تجاهله وذلك لتعزيز مبادئ الكفاءة الحكومية والنزاهة فى سبيل التصدى للفساد مما دفع الحكومات لتبنى خطط رقمية شاملة كسبيل لتمكين الدولة من مواكبة المتغيرات المتعاقبة للتطور التكنولوجى والتحديات الرقمية عن طريق تطبيقات مبادئ الحوكمة باستخدام منظومات الميكنة الآلية الحديثة الشاملة وتنظيم الاعمال والخدمات المقدمة منها بأقل صور للتدخل البشرى مع توافر بيانات لحظية الأمر الذى يعيد الثقة بين المواطن والجهة الإدارية اعتماداً على التحول الرقمى بصفته حجر الزاوية تحقيقاً للشفافية مع تقليص مساحات الغموض فى تنفيذ العمليات الإدارية والتوسع فى إتاحة المعلومات وتوفير أفضل الظروف لتحسين القدرات على اتخاذ القرار.

أولاً : التحول الرقمى كأداة لتحقيق الشفافية:

لا ينحصر مفهوم التحول الرقمى فى (أرشفة) الملفات والأعمال الورقية وتحويلها إلى بيانات الكترونية متداولة بل يشكل إعادة هيكلة شاملة للمنظومة الإدارية بما يشمل السياسات والإجراءات والتقنيات وتنعكس آثاره على تحقيق الشفافية من عدة جوانب كالاتي:

١- التوسع فى إتاحة المعلومات للجمهور: حيث تبرز صورة الشفافية من خلال قدرة المواطن والأجهزة الرقابية على الوصول للبيانات باستخدام المنصات الرقمية الحكومية بحيث يتاح الاطلاع على القرارات والإجراءات والموازنات والشروط الخاصة بالمناقصات والمزايدات ومؤشرات الأداء وغيرها من معلومات وبيانات مما يعمل على تقليل فرص التلاعب فى الإجراءات الحكومية أو إخفاء المعلومات.

ب- فصل العلاقة بين مُقدم الخدمة (الموظف) وبين مُتلقيها (المواطن):

حيث تُشكل العلاقة المباشرة بين الطرفين بيئةً خصبة لخلق علاقات مؤثمة واتفاقات مشبوهة تؤدى إلى أفعال تخالف القانون وتشكل وقائع فساد تستهدف المال العام أو سمعة وكرامة الوظيفة العامة أو إساءة الاستخدام للسلطة الوظيفية ...إلخ وبتقييد هذه العلاقات يمكن تقليص فرص الفساد المتوقعة.

ج- المتابعة الرقمية للتعاملات الحكومية:

تؤدى ميكنة التعاملات الحكومية بصورة رقمية مؤمنة إلى إنشاء سجلات الكترونية دقيقة ومتسلسلة ومنتظمة مما يعزز استدامة البيانات ويقلص فرص التلاعب بها لأقصى درجة ممكنة كونها تراكمية ومؤرخة مما يخلق حاجزاً ضد أخطار التلاعب الالكترونى والتحايل الرقمي.

> **سعت الدولة المصرية جاهدة عبر تطبيقات أهداف خطة التنمية للدولة المصرية (رؤية مصر ٢٠٣٠) إلى التوسع فى استخدامات التحول الرقمى سعياً لزيادة التنافسية للدولة والنهوض بجودة حياة المواطن المصرى**

د- تسريع الإجراءات الحكومية والحد من التعقيد البيروقراطي:

فكلما قلت التعقيدات الإجرائية والتباطؤ البيروقراطى فى إتمام المعاملات والخدمات كلما قلت فرص التلاعب ومساومة طالبى الخدمة وابتزازهم لتقليل زمن تقديم الخدمة فالتحول الرقمى لا يعنى تبسيط الإجراءات فقط بل يعيد هندسة الإجراءات لتصبح أكثر كفاءة فى مناخ عمل شفاف وأكثر وضوحاً.

ثانياً: أدوات التحول الرقمى الداعمة لكفاءة العمل وشفافية الإجراءات:

يتسع تأثير التحول الرقمى ليضم مجموعة من الأدوات والنُظم الأساسية التى صارت مكوناً جوهرياً داخل بيئة العمل الحكومى الحديثة.

أ- انشاء وتطوير منصات الخدمات الحكومية الالكترونية:

تسمح هذه المنصات بتقديم الخدمات دون الحاجة إلى تردد المواطنين على المقرات الحكومية أو تقليص عدد الزيارات إلى حدها الأدنى بحيث لا تتم الزيارة الا عند الحاجة لتوقيع المواطن أو استلام المستند الخاص بإتمام الخدمة بشكل شخصى أو لوكيل المستفيد ومن أمثلة هذه الخدمات، الأحوال المدنية (تسجيل المواليد والوفيات والزواج.. إلخ) والمرور والخدمات الاجتماعية (معاشات ودعم عيني.. إلخ) وخدمات توثيق (اصدار التوكيلات ومباشرة إجراءات العقود..إلخ) وخدمات قضائية (برامج العدالة الرقمية) والخدمات المصرفية والمالية الغير مصرفية وغيرها من أوجه التطوير الحكومى الرقمي.

ب- أنظمة إدارة الموارد الحكومية (GRP) :

وتوفر هذه الأنظمة معلومات دقيقة عن الموارد المالية للدولة وموازناتها المعروضة للإقرار من الجهات المختصة تشريعياً وتنفيذياً والميزانيات التى يتم الانفاق منها وأوجه الصرف والتداول لتلك الأموال بما يعظم الشفافية بإتاحتها للمواطنين



ويسمح بالرقابة على الانفاق العام من الأجهزة المختصة ويضبط قواعد وعمليات الشراء والتعاقدات الحكومية وتوثيق حركة الأموال وقيمتها بأقرب أشكال المتابعة اللحظية لتداولها.

ج- أنظمة الذكاء الاصطناعى وتحليل البيانات المتداولة:

يشكل الذكاء الاصطناعى مفهوم «الأداة الحاسمة» فى تعزيز قيمة مبادئ الحوكمة الداعمة للتحول الرقمى ومنها اتباع القواعد القانونية، الشفافية، الكفاءة والفاعلية، الاستجابة وأيضا تحقيق المساءلة فى حالة اكتشاف أية مخالفات تسفر عنها إجراءات المتابعة وتتعلق تلك الأهمية تفصيلاً بعدة جوانب:

تؤدى ميكنة التعاملات الحكومية بصورة رقمية مؤمنة إلى إنشاء سجلات الكترونية دقيقة ومتسلسلة ومنتظمة مما يعزز استدامة البيانات ويقلص فرص التلاعب بها لأقصى درجة ممكنة كونها تراكمية ومؤرخة مما يخلق حاجزاً ضد أخطار التلاعب الالكترونى والتحايل الرقمى

-العمل على كشف الأنماط غير القانونية فى الانفاق العام.

- التحليل المُحكم والسريع لكافة البيانات الضخمة وتيسيرها بشكل مُنظم ودقيق.

- التنبؤ بالمخاطر المُحتملة بشكل آلى وواضح مع تحديد نسبة الخطورة ومدى احتمالات وقوعها من خلال تعزيز أنظمة المراجعة الآلية.

- ضمان دقة وجودة البيانات مما يدعم اتخاذ القرارات بشكل سليم ويضمن تحقيق النتائج الإيجابية المستقبلية ويحد من السلبيات ويسهل التصدى للتحديات المتوقعة ويتيح مقترحات أساليب التعامل معها.

د- استخدام تقنيات البلوكشين (BLOCK CHAIN):

توفر استخدامات تقنية البلوكشين مخزناً هائلاً من البيانات الدقيقة غير القابلة للتلاعب مما يجعلها مصدراً موثوقاً لحفظ العقود ومتابعة أوجه الانفاق والتوريدات الحكومية وادارة السجلات لكافة الجهات الإدارية بمختلف محتوياتها وتأمينها مما يفرض بدرجة كبيرة عدم إمكانية النفاذ لمحاولات التلاعب أو الاخفاء وغيرها من صور الخروقات المؤثرة على كافة محتويات المواد الرقمية.



هـ- انشاء منصات فاعلة لتقديم الشكاوى والتفاعل المباشر مع الجمهور:

تعتبر منظومات الشكاوى الرقمية أداة فعالة لتعزيز مبدأ النزاهة بما يضمن الاهتمام بآراء المواطنين من خلال رصد المخالفات وفق اطار زمنى ناجز وإيجاد الحلول والتصرف بمصداقية والحزم فى مواجهة المخالفات بما يعزز الثقة والمصداقية مع المواطنين.

ثالثاً: التحول الرقمى كأداه لمكافحة الفساد:

يُعد الفساد هو أكبر التحديات التى تواجه الكفاءة والفاعلية للأجهزة الحكومية ويقدم التحول الرقمى أدوات فعالة للتصدى للفساد والحد منه فى عددٍ من الصور والحلول على النحو التالي:

أ- مساندة آليات تطبيقات مبادئ الحوكمة وقواعد النزاهة: حيث تضمن الرقمنة وجود سياسات واضحة تضبط وتراقب جمع البيانات واستخدامها واتاحتها مما يضمن دقتها وإمكانية تحديد المسئولية وتفعيل دور المساءلة فى حالة وقوع أية مخالفات أو أخطاء.

ب- الكشف الاستباقى عن إمكانية وقوع مخالفات: وهو الأمر الذى يعزز تطبيقات مبدأى منع والوقاية من الفساد، ويساعد التحول الرقمى بشكل كبير فى استكشاف مواطن الخطأ واحتمالية وقوعه وكذلك كشف مواطن المخالفات وعدم الالتزام بالقواعد المنظمة للعمل أو إجراءات التنفيذ وبالتالى يمكن تطبيق المحاسبة للمخالفين ووضع لائحة سوداء للمتعاملين اللذين يشتبه فى محاولاتهم احداث خروقات أو وقائع تؤدى إلى الفساد بالجهات الإدارية المختلفة.

ج- تعزيز دور الشفافية فى طرح كافة صور الاسناد: كالمناقصات والمزايدات وضبط قواعد التنفيذ للعمليات التى تم اسنادها فمن المعروف جلياً كون عمليات الشراء الحكومية هى أكثر المجالات عُرضة لوقوع الفساد وهنا يتضح دور المنصات الرقمية المفتوحة الخاصة بعرض العمليات المطروحة للإسناد فى اتاحتها لكافة المتخصصين بشفافية وعلنية كاملة مما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص بين المتقدمين وتسهيل اجراءات مراقبة صحة وسلامة الإجراءات المتخذة حتى اتمامها واسناد الاعمال ومتابعة إجراءات التنفيذ وفقاً لنهجٍ واضح وخطة زمنية مُحددة بدقة.

د- العدالة فى تقديم الخدمات للكافة دون أى استثناءات: فمن خلال الخدمات الرقمية يمكن تقديمها لمختلف فئات المجتمع وفى كافة أقاليم الدولة دون تمييز مع عدم تميز مُدن مُحددة أو مناطق بتجهيزات ووسائل ميكنة أفضل أو أسرع من غيرها عن باقى الوحدات الإقليمية الإدارية بما يضمن وصول الخدمات بكفاءة وشفافية للجميع.



رابعاً: التحديات التى تواجه تعميم أنظمة التحول الرقنى بالجهات الحكومية

أ- ضعف البنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي: تعوق محدودية تأسيس بنية أساسية قوية وفاعلة وزيادة التكلفة الاستثمارية لإقامتها بما تحويه من أنظمة (مراكز بيانات، شبكات، خوادم)، برمجيات (قواعد بيانات، تطبيقات) والشبكات المتكاملة (للإنترنت، الياف بصرية، أبراج خلوية) بخلاف الهويات الرقمية وأنظمة تبادل البيانات ووسائل وبرامج التأمين السيبرانى مع التكامل والتشغيل البينى السلس للأنظمة المختلفة وتوفير أطقم تشغيل متميزة وأطقم الصيانة الماهرة وكذلك ضعف الاستثمار فى هذه البنية التقنية يؤدى إلى محدودية وتأخر التحول الرقمى المنشود.

ب- مقاومة التغيير: عملاً بمقولة (الإنسان عدو ما يجهل) فإن الموظفين التقليديين لا يرغبون فى تغيير أسلوب العمل المعتادين عليه منذ فترات طويلة أو بسبب تخوفهم من الاضرار بهم مادياً أو وظيفياً، ظناً منهم أن التحول الرقمى قد يقلص ادوارهم أو أن يحل محل عدد منهم بالاستغناء عنهم ويظهر ذلك غالباً فى المؤسسات ذات الطبيعة البيروقراطية التقليدية.



ج- قصور منظومات الحماية الرقمية (الأمن السيبرانى): ويعد ذلك السبب أحد أكبر التحديات حيث تُعد زيادة الاعتماد على أنظمة التحول الرقمى عنصراً رئيسياً فى زيادة الاحتمالات للتعرض للهجمات التقنية السيبرانية مما يستوجب حماية الأنظمة والبيانات بأقصى الإمكانيات المتاحة كأبرز الأمور أهمية.

خامساً تجارب الدول بمجال التحول الرقمى وأثره على تطبيق مبدأ الشفافية فى التعاملات الحكومية

أ- حيث عُدت أستونيا أحد النماذج البارزة فى استخدامات التحول الرقمى حيث تقدم أكثر من ٩٥٪ من خدماتها الحكومية عبر الإنترنت وكوريا الجنوبية حيث طبقت الأنظمة الرقمية فى التعامل والتحقق من المخالفات ومن أكثر الدول نشاطاً فى مجال الاستخدامات الالكترونية لتحقيق نزاهة المعاملات والإمارات العربية المتحدة التى استخدمت نهجاً شاملاً للتحول الرقمى مما أدى إلى تقليل وقت تقديم الخدمات لأقل المستويات بما حظى وبشكل كبير على رضا الجمهور.

يساعد التحول الرقمى بشكل كبير فى استكشاف مواطن الخطأ واحتمالية وقوعه وكذلك كشف مواطن المخالفات وعدم الالتزام بالقواعد المنظمة للعمل أو إجراءات التنفيذ

ب- سعت الدولة المصرية جاهدة عبر تطبيقات أهداف خطة التنمية للدولة المصرية (رؤية مصر ٢٠٣٠) إلى التوسع فى استخدامات التحول الرقمى سعياً لزيادة التنافسية للدولة والنهوض بجودة حياة المواطن المصرى ومنها منظومات تقديم الخدمات (مصر الرقمية) ومن أبرز ما تحقق فى هذا المجال زيادة قواعد البيانات إلى ٣ مليار سجل وتنفيذ واعداد واستكمال السجل الموحد للمواطن وبناء السجل الموحد للكيانات الاقتصادية وتحديد الاسر الاولى بالرعاية عبر زيادة نسب التغطيات للبرامج الاجتماعية (*) وهو ما يستدعى تحرير مقال متكامل عن أحدث مستجدات هذه الجهود فى عدد قادم.

سادساً آفاق مستقبلية للتحول الرقمى وعلاقته بتحقيق مبدأ الشفافية:

حيث يتعاظم دور المُدن الذكية من خلال تدفق البيانات المفتوحة وتوفير بيئة مدمجة تدعمها الثقة بين المواطن والحكومة مع الاعتماد الكامل على استخدامات الذكاء الاصطناعى والبلوكشين مع استخدام البيانات المفتوحة بما يحقق الرقابة المتخصصة والمجتمعية الفعالة للأداء الحكومى بشكل أكثر سرعة ودقة.

الخاتمة يُعد التحول الرقمى المحرك الرئيسى للإصلاح الإدارى وتعزيز دور الشفافية فى الأجهزة الحكومية فمن خلال الأنظمة التكنولوجية يمكن للحكومة بناء منظومات أكثر عدلاً وكفاءة ونزاهة فى إجراء التعاملات الإدارية بما يعزز ثقة المواطن وعلى الرغم من زيادة قيمة التكلفة اللازمة لإنشاء وتحديث وصيانة بنية تحتية رقمية ضخمة تتميز بالكفاءة إلا أن الفوائد المنتظرة هائلة مما يجعلها خياراً استراتيجياً لا يمكن التخلى عنه بما يمهد لمستقبل أكثر شفافية ومساءلة ويضع الأساس لمجتمع عصرى وحكومة رصينة ذات أداء متقدم يلبى احتياجات المواطنين بكفاءة وجودة عالية.

(*) يراجع العدد الرابع من مجلة ضمير الوطن - مقال/ البنية المعلوماتية للدولة المصرية نحو الارتقاء بجودة حياه المواطن - عميد مهندس/ تامر هواش ص ص ٤٦-٤٩

الدولة إلى جوارك.. القانون يحميك

التجربة المصرية فى التمويل العادل



ضمير الوطن

د.محمد فريد صلاح

▪ رئيس هيئة الرقابة المالية

منذ أن أرسى فخامة السيد الرئيس عبد الفتاح السيسى ركائز الجمهورية الجديدة، تحقيقاً للتنمية الشاملة، لم تكن تلك الرؤية قاصرة على الإصلاح المالى أو الهيكلى، بل كانت رؤية متكاملة لإعادة بناء الدولة على أسس العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص، وتحقيق التنمية المستدامة.

إذ لا يمكن تحقيق العدالة فى توزيع الثروة دون عدالة فى الوصول إلى أدوات التمويل. فالتمويل المسئول والمنظم هو طريق المواطن إلى تحقيق ذاته ومشروعاته، وهو فى الوقت ذاته الضمان الحقيقى لاستقرار المجتمع وتقدمه.



نموذج لمنتجات المشروعات متناهية الصغر

لقد انطلقت الدولة المصرية فى مسارٍ إصلاحى غير مسبوق، شمل إعادة هيكلة الاقتصاد، وضبط المالية العامة، وتحسين مناخ الاستثمار، وتطوير البنية التشريعية، ليواكب متطلبات المرحلة الجديدة. ومع كل خطوة، كان الهدف الأسمى هو تحويل الاقتصاد غير الرسمى إلى اقتصاد رسمى، يشارك فيه الجميع، وتخضع أنشطته لرقابة القانون وعدالته.

فالاقتصاد الرسمى لا يقتصر على فرض الضرائب أو الرقابة على الأنشطة، بل هو منظومة متكاملة تضمن الشفافية، وتحمى المستهلك، وتحقق الانضباط، وتتيح فرصاً متكافئة للنمو والازدهار.

> **القطاع المصرفى والقطاع غير المصرفى يعملان اليوم جنباً إلى جنب، فى تناغم غير مسبوق، لتحقيق هدفٍ واحد: تمكين المواطن المصرى من الحصول على التمويل الآمن والاستثمار المناسب، سواء لتمويل مشروعه أو لتلبية احتياجات أسرته، بعيداً عن الاستغلال أو الفوضى أو الظواهر السلبية**

وما يميز التجربة المصرية فى هذا التحول ليس فقط قدرتها على صياغة القوانين أو تنظيم الأسواق، بل فى كونها تجربة إنسانية قبل أن تكون اقتصادية. فقد نجحت الدولة فى بناء منظومة تشاركية تحترم الجهد الفردى، وتفتح المجال أمام المبادرة الخاصة، وتحمى فى الوقت ذاته من الفوضى والاستغلال. إنها تجربة قوامها الثقة والمسئولية: ثقة المواطن فى مؤسسات بلده، ومسئولية الدولة فى حماية تلك الثقة عبر الرقابة، والتوعية، وتكافؤ الفرص. ولذلك فإن مسيرة العدالة فى التمويل ليست نهاية طريق، بل بداية ثقافة جديدة تُرسخ فى وعى المجتمع أن الاقتصاد العادل هو الذى يُنصف الإنسان، ويحفظ كرامته، ويمنحه القدرة على صناعة مستقبله بيده.

ولتحقيق هذا التحول، تحركت الدولة على مسارين متوازيين، الأول تشريعى وتنظيمى، من خلال إصدار عدد من القوانين التى تنظم الأنشطة المالية غير المصرفية وتمنحها الإطار القانونى السليم، والثانى توعوى وتثقيفى، بهدف بناء وعى مجتمعى يؤمن بالاقتصاد الرسمى ويرفض التعامل خارج المنظومة القانونية.

وفى هذا السياق، كان البرلمان المصرى، فى دوراتٍ متتابعة، شريكاً فاعلاً فى سنّ تشريعات تُعيد هيكلة العلاقة بين المواطن والتمويل، وتضمن أن تكون كل أداة تمويلية فى خدمة التنمية ومواجهة العشوائية والاستغلال.

فقد صدر قانون تنظيم التمويل متناهى الصغر رقم ١٤١ لسنة ٢٠١٤ بهدف تنظيم نشاط التمويل الموجَّه للأفراد والمشروعات الصغيرة جداً، وذلك من خلال اتاحة تمويل رسمى منظم للفئات محدودة الدخل ودمج المشروعات متناهية الصغر فى الاقتصاد الرسمي، ثم تبعه صدور قانون تنظيم التمويل الاستهلاكى رقم ١٨ لسنة ٢٠٢٠ الذى وضع حدّاً للتعاملات الفردية وإيصالات الأمانة التى أرهقت



يسهم التمويل متناهى الصغر فى تحقيق نجاحات وطنية تستحق التقدير

الأسر المصرية وخلفت ظواهر اجتماعية مؤلمة كظاهرة الغارمين والغارمات.

بهذه القوانين وغيرها، أعادت الدولة صياغة مفهوم عدالة التمويل، إذ لم تعد المسألة مجرد "تمويل" يمنح، بل مسئولية مشتركة بين المقترض والمُقرض، قائمة على دراسات ائتمانية تقيس قدرة المواطن على السداد بقدر ما هو متاح من بيانات، وتحميه من الممارسات غير القانونية التى كانت شائعة قبل صدور القوانين.

> **الاقتصاد الرسمى لا يقتصر على فرض الضرائب أو الرقابة على الأنشطة، بل هو منظومة متكاملة تضمن الشفافية، وتحمى المستهلك، وتحقق الانضباط، وتتيح فرصاً متكافئة للنمو والازدهار**

ومع تطبيق هذه التشريعات تحت إشراف الهيئة العامة للرقابة المالية، تحوّل التمويل الاستهلاكى من نشاط هامشى إلى ركيزة أساسية من ركائز العدالة الاقتصادية والاجتماعية. فقد بلغت قيمة التمويل الاستهلاكى حتى سبتمبر ٢٠٢٥ أكثر من ٦٦ مليار جنيه، مقدَّمة عبره٤٥ شركة مرخصة تخدم ما يقرب من ٣,٨ مليون عقد تمويل فى شتى المحافظات، وهو ما يعكس ثقة المصريين فى التمويل المنظم وقدرتهم على التعامل مع منظومة مالية تحميهم وتدعم استقرارهم، وتجدر الإشارة إلى أن هذه التمويلات كانت تمنح لكن بدون رصد من الدولة أو رقابة على النشاط قبل صدور القانون.

أما التمويل متناهى الصغر فقد شكّل قصة نجاح وطنية تستحق الإشادة، إذ تحوّل إلى باب رزق كريم للفئات المنتجة، وخاصة النساء والشباب فى القرى والمناطق الريفية. فقد تجاوز إجمالى التمويل متناهى الصغر الممنوح عبر الجمعيات والشركات ٦٨ مليار جنيه بنهاية شهر سبتمبر ٢٠٢٥، ليستفيد منه أكثر من ٣,٥مليون عقد تمويل، نصفهم تقريباً من النساء.

هذه الأرقام ليست مجرد مؤشرات مالية، بل هى دليل على نجاح الدولة فى تحويل العدالة الاقتصادية إلى واقعٍ ملموس يلمسه المواطن فى بيته وقريته ومدينته.

> **بلغت قيمة التمويل الاستهلاكى حتى سبتمبر ٢٠٢٥ أكثر من٦٦ مليار جنيه، مقدمة عبر٤٥ شركة مرخصة تخدم ما يقرب من ٣,٨ مليون عقد تمويل فى شتى المحافظات، وهو ما يعكس ثقة المصريين فى التمويل المنظم**

هذا التحول لم يكن فى الأرقام فقط، بل فى المفهوم ذاته. فالفئات التى كانت تُصنَّف "خارج النظام الاقتصادي" أصبحت اليوم جزءاً فاعلاً فيه. أصحاب الورش الصغيرة، والبائعون، والحرفيون، وسيدات القرى، وجدوا فى أدوات التمويل المنظم نافذة للأمل وفرصة للكرامة. ومع دخولهم المنظومة الرسمية، توسعت قاعدة الممولين، وتعمقت ثقافة الالتزام المالى، وبدأت عجلة الاقتصاد تدور بآليات أكثر استدامة وعدالة،





تضمن أن تكون التنمية شاملة بحق وليست امتيازاً لفئة محدودة.

وتواكب هذه الجهود الرقابية والتنظيمية رؤية متكاملة للتنمية البشرية، تؤمن بأن الإنسان هو محور الإصلاح. فالتمويل وحده لا يكفى إذا لم يكن المواطن واعياً بحقوقه وواجباته. ولهذا حرصت الهيئة العامة للرقابة المالية على أن تمتد جهودها إلى المدارس والجامعات ومراكز الشباب، عبر مبادرات وبرامج للتثقيف المالى بالتعاون مع وزارة الشباب والرياضة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالى.

فمن خلال بروتوكولات التعاون الموقعة مع هذه الجهات، يتم تنفيذ محاضرات وورش عمل لتوعية النشء بمفاهيم الادخار، والتمويل، والاستثمار، وحماية الحقوق المالية، حتى ينشأ جيل جديد يعرف الطريق الصحيح للتعامل مع المال، ويستوعب خطورة الانخراط فى أنشطة غير قانونية أو وعود ربح وهمية.

وفى ظل هذا التوجه الشامل، برز مفهوم التمويل المسئول كإحدى الدعائم الأساسية للجمهورية الجديدة، ليس فقط فى الأنشطة الاستهلاكية أو متناهية الصغر، بل أيضاً فى قطاعات التمويل العقارى، والتأجير التمويلى، والتمويل الأخضر والمستدام، حيث تواصل الهيئة تطوير اللوائح والقواعد للعمل على أن يكون كل تمويل أداة لبناء الوطن لا عبئاً عليه.

فالمواطن حين يحصل على تمويل منظم، يصبح جزءاً من الاقتصاد الرسمى، يسهم فى الناتج المحلى الإجمالى، ويُعزز من قدرات الدولة على التخطيط السليم وتحقيق النمو المتوازن.

وهكذا تتكامل جهود الدولة فى بناء منظومة اقتصادية عادلة، تجمع بين قوة القانون ورقابة المؤسسات المالية، وبين وعى المواطنين وثقافتهم المالية. فالقطاع المصرفى والقطاع غير المصرفى يعملان اليوم جنباً إلى جنب، فى تناغمٍ غير مسبوق، لتحقيق هدفٍ واحد: تمكين المواطن المصرى من الحصول على التمويل الآمن والاستثمار المناسب، سواء لتمويل مشروعه أو لتلبية احتياجات أسرته، بعيداً عن الاستغلال أو الفوضى أو الظواهر السلبية مثل «المستريحين» أو «المرابين».

ولأن التمكين لا يكتمل إلا بالوعى، توسعت برامج الهيئة فى نشر الثقافة المالية الرقمية، وتشجيع الشباب على التعلم الذاتى من خلال المنصات الإلكترونية مثل منصة iInvest، والبرامج الحوارية Podcast، وتوفير محتوى مرئى لترسّيخ فكرة أن المال مسئولية وحقٌ يجب حمايته.

أعادت الدولة صياغة مفهوم عدالة التمويل، إذ لم تعد المسألة مجرد "تمويل" يمنح، بل مسؤولية مشتركة بين المقترض والمُقرض، قائمة على دراسات ائتمانية تقيس قدرة المواطن على السداد بقدر ما هو متاح من بيانات

فتؤمن الهيئة أن بناء وعى مالى مستنير لم يعد مجرد نشاط تثقيفى، بل أصبح جزءاً أصيلاً من الأمن الاقتصادى للدولة. فحين يعرف المواطن كيف يدير ماله، وكيف يختار الجهة الموثوقة لتمويله أو استثماره، يصبح هو خط الدفاع الأول ضد الممارسات غير القانونية والاحتيالية. ولهذا، تتعامل الهيئة مع التوعية باعتبارها استثماراً طويل الأجل فى الإنسان المصرى، لأن الوعى يحمى رأس المال، ويضمن الاستقرار الاجتماعى، ويمهّد الطريق أمام مشاركة أوسع فى الاقتصاد الرسمى. فالمعرفة فى هذا السياق لم تعد ترفاً، بل ضرورة للبقاء والنمو.

ولهذا فإن جهود الهيئة لا تقتصر على نشر المعرفة فحسب، بل تهدف إلى تغيير السلوك المالى للمواطن، ليصبح أكثر وعياً بالتخطيط والادخار، وأكثر إدراكاً لمخاطر التمويل غير الرسمى، وأكثر استعداداً للانخراط فى الاقتصاد المنظم.

إن ما تحقق حتى الآن ليس نهاية الطريق، بل خطوة فى مسارٍ طويل نحو بناء اقتصاد أكثر شمولاً واستدامة. فالدولة المصرية ماضية فى تطوير التشريعات وتوسيع نطاق الخدمات المالية غير المصرفية لتشمل شرائح أوسع من المواطنين، مع ضمان الحماية والعدالة لكل متعامل. ولذلك، يمكن القول إن التحول نحو الاقتصاد الرسمى لم يعد مجرد سياسة اقتصادية، بل أصبح مشروعاً وطنياً للعدالة الاجتماعية، يعيد صياغة علاقة المواطن بالدولة، ويجعل من التمويل وسيلة للكرامة الإنسانية قبل أن يكون وسيلة للربح.

تجاوز إجمالى التمويل متناهى الصغر الممنوح عبر الجمعيات والشركات ٦٨ مليار جنيه بنهاية شهر سبتمبر ٢٠٢٥، ليستفيد منه أكثر من ٣,٥ مليون عقد تمويل، نصفهم تقريباً من النساء

ويمكن القول إن مصر نجحت فى وضع خريطة طريق متكاملة نحو اقتصاد رسمى منضبط يقوم على التنظيم، والمسئولية، والشفافية. فكل تشريع يصدر، وكل مبادرة توعوية تنفذ، وكل خطوة رقابية تُتخذ، هى فى جوهرها رسالة إلى المواطن: أن الدولة إلى جوارك، وأن القانون يحميك، وأن التمويل لم يعد مجرد وسيلة للشراء أو الاستهلاك، بل أصبح وسيلة استثمار لتوفير حياة الكريمة.

إن العدالة فى التمويل لم تعد شعاراً يُرفع، بل ممارسة يومية تتجسد فى حماية المستهلك، وفى تمكين الشباب، وفى دعم المرأة المنتجة، وفى كل يدٍ مصرية تعمل بإخلاص داخل منظومة اقتصادية آمنة ومنظمة.

ومع كل خطوة جديدة، تترسخ مكانة مصر كدولة تؤمن بأن التمويل المسئول هو جسر العبور نحو التنمية المستدامة، وأن الإنسان هو الثروة الحقيقية التى يُبنى عليها المستقبل.

فالاقتصاد العادل لا يُبنى بالأرقام وحدها، بل بالإيمان بأن كل مواطن يملك القدرة على المساهمة متى أُتيحت له الفرصة. وما تحقق فى السنوات الأخيرة هو انعكاس لهذه القناعة التى تبنّتها الدولة بكل مؤسساتها، بأن تمكين الأفراد هو السبيل الوحيد لتحقيق العدالة الاجتماعية، ومع استمرار برامج التوعية، وتوسيع نطاق التمويل المسئول، وإتاحة أدوات التكنولوجيا المالية، تتجه مصر نحو مرحلة جديدة يصبح فيها التمويل رافداً رئيسياً للتنمية والابتكار معاً.

وهكذا، تمضى الجمهورية الجديدة بثقة نحو غدٍ أكثر عدلاً واستقراراً، تقوده رؤية حكيمة وإرادة صادقة، وتُسانده مؤسسات وطنية قوية تؤمن بأن حماية المواطن تبدأ من وعيه، وأن الوعى يبدأ من التثقيف، وأن التثقيف هو الاستثمار الأجدر فى مستقبل هذا الوطن.

مقاومة التغيير

كيف تتحول إلى طاقة داعمة للتحول



ضمير الوطن

المهندس/ حاتم نبيل عبد الحميد

▪ رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

التغيير سُنّة الحياة، وفى عالم الأعمال المعاصر هو ضرورة للبقاء. فالمؤسسات التى لا تتكيف مع المتغيرات السريعة فى بيئتها-سواء كانت تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، أو تشريعية- مصيرها التدهور والفشل. لذلك تسعى المؤسسات بشكل مستمر إلى تنفيذ برامج التغيير، سواء كان التغيير تنظيميّاً أو تقنيّاً أو حتى ثقافيّاً، لتعزيز الكفاءة وتحسين الأداء والحفاظ على الميزة التنافسية. ومع ذلك، فإن هذه الجهود غالباً ما تصطدم بعائق جوهرى، ألا وهو مقاومة التغيير.

تُعرَف مقاومة التغيير بأنها أى سلوك أو موقف يظهره الأفراد أو المجموعات داخل المؤسسة لمعارضة أو عرقلة مبادرات التغيير المُخطط لها أو التى هى قيد التنفيذ. ويمكن أن تتخذ هذه المقاومة أشكالاً صريحة ومباشرة، مثل الإضراب أو الاحتجاج العلنى، أو أشكالاً ضمنية وغير مباشرة، مثل انخفاض الإنتاجية، والتغيب، واللامبالاة، وهى أشكال قد تكون أشد خطورة لصعوبة تشخيصها. ولا تُعتبر مقاومة التغيير بالضرورة ظاهرة سلبية؛ إذ يمكن أن تكون جرس إنذار يكشف عن عيوب فى خطة التغيير أو فى طريقة تطبيقها، مما يستوجب على السلطة المعنية فهمها والتعامل معها بحكمة واقتدار.

ولكى تتمكن السلطة المعنية من التعامل مع مقاومة التغيير، لابد أن تتفهم أسباب هذه المقاومة، والتى غالباً ما تتمثل فى الآتي:

الخوف من المجهول: فالإنسان بطبيعته يطمئن لما يعلم ويخاف مما لا يعلم. وحيث إن نتائج التغيير سوف تظهر فى المستقبل، فهذا يُعد مجهولاً بالنسبة للعاملين بالمؤسسة.



انتقال موظفى الدولة للعاصمة الإدارية الجديدة (الحى الحكومى)

غياب الثقة فى القيادة: فمن الصعب أن يثق الموظف فى خطط وإجراءات يقترحها القائد إذا كان هذا القائد غير مؤهل أو كان أسلوب القيادة ضعيفاً.

كثرة التجارب الفاشلة: كلما زادت التجارب الفاشلة لمحاولات التغيير، زادت احتمالية حدوث مقاومة لأى تغيير جديد يُطرح دون معالجة حقيقية لأسباب الفشل.

غياب السيطرة: غالباً ما يخشى بعض العاملين من التغيير المطروح قد يفقدهم السيطرة، مما قد يؤثر بالسلب على استقرارهم الوظيفى.

تهديد المصالح الشخصية: ويُعد هذا السبب من أكثر أسباب مقاومة التغيير شيوعاً؛ إذ كثيراً ما تُقاس جدوى التغيير فى ذهن الموظف بمدى تأثيره على المنافع الشخصية له. فكلما كان التأثير سلبياً، زادت حدة المقاومة.

غياب المعرفة والمهارات: قد يتطلب التغيير المقترح–كما هو الحال فى مشروعات التحول الرقمي–بعض المعرفة أو المهارات التى قد لا تتوفر لدى الموظف، وبالتالى يقاوم التغيير إن لم يجد من يزوّده بهذه المهارات ويتعامل مع مخاوفه.

غياب التواصل الفعّال: تُظهر الدراسات أن معظم مبادرات التغيير التى فشلت كان السبب الأساسى لفشلها هو الافتقار إلى تواصل فعّال بين مسئولى تنفيذ مبادرة التغيير وبين أصحاب المصلحة، مما يؤدى إلى بناء المقاومة على إشاعات وأقاويل غير دقيقة.

إن إدارة مقاومة التغيير لا تعنى بالضرورة «قمعها»، بل تعنى فهمها وتحويلها إلى طاقة إيجابية داعمة لعملية التحول. وقد

> **مقاومة التغيير استجابة طبيعية ومتوقعة فى أى مؤسسة، وليست عائقاً لا يمكن التغلب عليه. بل إنها تعكس الحاجة الإنسانية إلى الشعور بالأمان والسيطرة. ولا يكمن النجاح فى قمع هذه المقاومة، بل فى تشخيص أسبابها بدقة**

حدد الباحثون–مثل جون كوتر (John Kotter) وكورت لوين (Kurt Lewin)–استراتيجيات فعّالة للتعامل مع المقاومة، منها على سبيل المثال لا الحصر:

استراتيجية التعليم والاتصال:

تُستخدم عندما يكون مصدر المقاومة هو نقص المعلومات أو سوء الفهم. وتشمل:

- **توصيل الرؤية بوضوح:** شرح «لماذا» يجب أن يحدث التغيير وكيف سيعود بالنفع على المنظمة والأفراد على المدى الطويل، مع ضرورة أن تكون الرسالة صادقة وشفافة ومتسقة.
- **استخدام قنوات اتصال متعددة:** مثل الاجتماعات المباشرة، والتقارير المكتوبة، والبريد الإلكترونى، والملصقات، لضمان وصول الرسالة إلى الجميع.
- **توفير الحقائق والبيانات:** من خلال عرض بيانات الأداء والمقارنات التى تُبرز الحاجة الفعلية للتغيير.

استراتيجية المشاركة والاندماج:

تُعد المشاركة عنصراً حاسماً فى خلق الشعور بالملكية والالتزام، خاصة عندما يمتلك الأفراد قدرة كبيرة على المقاومة. وتشمل:

- **إشراك الموظفين فى التخطيط:** من خلال طلب آرائهم واقتراحاتهم فى مراحل التخطيط والتصميم.
- **تشكيل فرق عمل مشتركة:** تضم مختلف المستويات والإدارات لقيادة التغيير ونشره.
- **الاستماع الفعّال للمخاوف:** ومعالجتها بجدية لبناء الثقة.

استراتيجية التسهيل والدعم:

تُستخدم لمعالجة القلق والخوف، خاصة عندما يتطلب التغيير اكتساب مهارات جديدة. وتشمل:

- **التدريب والتأهيل المناسب:** لإكساب الموظفين المهارات اللازمة للمرحلة الجديدة.
- **الدعم النفسى واللوجستي:** لتخفيف الضغط وتعزيز القدرة على التكيف.
- **التنفيذ التدريجي:** عبر تطبيق التغيير على مراحل صغيرة لتسهيل استيعابه.



توجه الدولة المصرية نحو الجمهورية الجديدة

استراتيجية التفاوض والاتفاق:

تُستخدم عندما تكون المقاومة نابعة من مصالح مكتسبة، وتشمل:

- **تقديم حوافز مناسبة:** سواء كانت مادية أو معنوية.
- **تعديل بعض السياسات:** لتقليل الأثر السلبى على بعض الأفراد دون المساس بأهداف التغيير.

استراتيجية القيادة فى إدارة التغيير:

يقع العبء الأكبر فى إدارة مقاومة التغيير على عاتق القيادة. وتشمل:

- **القيادة بالقدوة:** بأن يكون القادة أول من يتبنى السلوكيات الجديدة.
- **بناء التحالفات الداعمة:** من المديرين والمهنيين الملتزمين.
- **مكافأة الداعمين:** والاحتفاء بالنجاحات الصغيرة لتعزيز الثقة.
- **المتابعة والتقييم المستمر:** لتحديد المناطق التى تحتاج إلى دعم إضافى.

وإذا أردنا مثالاً عملياً على كيفية التعامل مع مقاومة التغيير، فلن نجد أفضل من عملية **نقل الحكومة المصرية إلى العاصمة الإدارية** الجديدة كنموذج واضح لكيفية تعامل القيادة السياسية والتنفيذية مع مقاومة التغيير. فعندما طُرحت فكرة الانتقال منذ نحو عشر سنوات، واجهت الفكرة مقاومة شديدة، حيث تعارضت المصالح الشخصية والخوف من المجهول مع وجاهة الفكرة وسلامة المنطق. لذلك قامت الحكومة–مدعومة من القيادة السياسية– باتخاذ عدة إجراءات للتعامل مع هذه المقاومة، من أبرزها:

– قيام فريق العمل فى وزارة التخطيط–المسؤولة وقتها عن ملف الانتقال–بعقد اللقاءات، وإجراء الاستبيانات، ونشر المعلومات للتأكيد على أن مصلحة الموظف ستكون فى صلب اعتبارات الانتقال، وأن الهدف ليس تقليص العمالة بل خلق بيئة عمل حديثة تساعد على الإنجاز والتطوير بما يخدم صالح المواطنين والموظفين (استراتيجية التعليم والاتصال).

– تشكيل فرق عمل داخل الوزارات لتحديد الإدارات المقترح نقلها، وأعداد العاملين، وخطط التنفيذ، بما يعكس مبدأ المشاركة. (استراتيجية المشاركة والاندماج)

توفير برامج تدريبية فنية وسلوكية لتأهيل المنتقلين للعمل فى بيئة جديدة قائمة على المهنية والحوكمة. (استراتيجية التسهيل والدعم).

– تطوير شبكة الطرق ووسائل النقل المختلفة لخدمة العاملين بالحى الحكومى، وتوفير حوافز متنوعة، مثل الوحدات السكنية المُيسرة أو بدل الانتقال الشهرى. (استراتيجية التفاوض والاتفاق).

> **القائد الناجح هو الذى يحوّل طاقة المقاومة السلبية إلى التزام إيجابى، بما يضمن أن يكون التغيير عملية سلسة ومستدامة تقود المؤسسة نحو التكيف والازدهار فى بيئة عمل دائمة التطور**

– انتقال الوزراء ونوابهم وكبار المسؤولين فى مقدمة المنتقلين، تطبيقاً لمبدأ القيادة بالقدوة. (استراتيجية القيادة فى إدارة التغيير).

والآن أصبح الانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة حلماً يراود الكثير من الموظفين فى الجهاز الإدارى، بفضل الإجراءات الحكيمة التى تعاملت بوعى مع مقاومة التغيير.

فى النهاية، فإن مقاومة التغيير تعد استجابة طبيعية ومتوقعة فى أى مؤسسة، وليست عائقاً لا يمكن التغلب عليه. بل إنها تعكس الحاجة الإنسانية إلى الشعور بالأمان والسيطرة. ولا يكمن النجاح فى قمع هذه المقاومة، بل فى تشخيص أسبابها بدقة، سواء كانت نفسية أو هيكلية أو ثقافية–ثم تطبيق مزيج متوازن من التعليم، والمشاركة، والدعم، والتفاوض.

القائد الناجح هو الذى يحوّل طاقة المقاومة السلبية إلى التزام إيجابى، بما يضمن أن يكون التغيير عملية سلسة ومستدامة تقود المؤسسة نحو التكيف والازدهار فى بيئة عمل دائمة التطور.



حراس النزاهة

دور مكافحة الفساد فى حماية حقوق الإنسان

العلاقة بين حقوق الإنسان وبين مكافحة الفساد هى علاقة ذات طبيعة عضوية، حيث يؤثر الفساد بشكل كبير على توفير الخدمات والسلع ومدى جودتها وقدرة البشر فى الحصول عليها، وهو ما يؤثر بالتالى على التمتع بحقوق الإنسان، فضلاً عما للفساد من أثر فى تقويض ولاية المؤسسات وفعاليتها، وإهدار مبدأ سيادة حكم القانون وضمان الاستقرار والسلم المجتمعى.



ضمير الوطن

السفير/ خالد البقلى

■ مساعد وزير الخارجية المصرى لشؤون حقوق الإنسان والمسائل الاجتماعية والإنسانية الدولية

ويحتفل العالم فى التاسع من ديسمبر من كل عام باليوم العالمى لمكافحة الفساد، حيث أقرت فيه الجمعية العامة للأمم المتحدة فى نهاية أكتوبر ٢٠٠٣ الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد بموجب القرار ٤/٥٨، وانطلقت مجريات التصديق على الاتفاقية فى ميريدا بيوكانان بجمهورية المكسيك فى الفترة من ٩ إلى ١١ ديسمبر ٢٠٠٣، وهذا ما أدى لاختيار التاسع من ديسمبر من كل عام يوماً عالمياً لمكافحة الفساد، علماً بأن الاتفاقية قد دخلت حيز النفاذ فى ديسمبر ٢٠٠٥.

ولقد أكدت آليات الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، وفى مقدمتها مجلس حقوق الإنسان الأممى الاهتمام بدراسة وتحليل الأثر السلبى للفساد على حقوق الإنسان، وحثت الدول الأعضاء فى الأمم المتحدة على الانضمام للاتفاقية والعمل جماعيا لمكافحة الفساد واستئصال أسبابه.

وبغض النظر عن أوضاع الدول وتفاوتات أنظمتها السياسية وتوجهاتها الاقتصادية، ومستوى تطورها الاجتماعى والتنموى، تكتسب بعض جرائم الفساد طبيعة الجرائم الدولية المنظمة العابرة للحدود على النحو الذى يقتضى التعاون الدولى لمواجهتها فى الآونة الأخيرة مع ارتفاع وتيرة مطالب الدول باسترداد الثروات المنهوبة، كما يتجلى ذلك خلال السنوات الثلاث الأخيرة فى الخلافات الحادة التى أبدتها الدول النامية خلال جولات نقاش صياغة اتفاقية دولية جديدة للحق فى التنمية.

ومن منظور حقوق الإنسان، يؤثر الفساد على فرص الوصول للخدمات ويضع قيوداً منظورة وغير منظورة على ممارسة الحق فى المشاركة فى إدارة الشئون العامة، ويحد من العمل المشترك بين كافة أصحاب المصلحة فى وضع وتنفيذ السياسات العامة الهادفة لتلبية حقوق الإنسان.

كما أنه فى العديد من الحالات، يتعرض الأشخاص المشاركون فى جهود مكافحة الفساد للعديد من المخاطر على سلامتهم بما يمس بحقهم فى الحياة والسلامة الشخصية.

ويعد الاتساق بين العمل الدءوب لمكافحة الفساد مع غايات ومنهجيات حقوق الإنسان ضرورة لا غنى عنها لنجاح جهود مكافحة الفساد ولضمان مشروعيتها.

ووفقاً لتوصيات آليات حقوق الإنسان الدولية والإقليمية، وفى ضوء العمل الجماعى الذى تتطلبه الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد، فمن الجدير أن تتبنى الدول النهج القائم على حقوق الإنسان فى جهود واستراتيجيات مكافحة الفساد، وهو نهج يجمع بين مبادئ: المشاركة، ومنع التمييز، والتمكين، والمشروعية.

ولقد تبنى دستور جمهورية مصر العربية هذه المقاربة فى مواده من ٢١٥ إلى ٢٢١ التى تكفل وضع بنية مؤسسية متكاملة بهدف تأمين إطار وطنى متكامل لمكافحة الفساد، حيث تشير المادة ٢١٥ إلى الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية التى تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وبالاستقلال الفنى والمالى والإدارى، ويؤخذ رأيها فى مشروعات القوانين، واللوائح المتعلقة بمجال عملها.

> **لم تنعزل الجهود المصرية المبذولة فى هذا السياق عن الجهود الدولية فى مكافحة تلك الظاهرة حيث تلتزم مصر بمعايير ونظم المحاسبة والمراجعة الدولية وفقاً لأعلى المتطلبات**

وتعد من تلك الهيئات والأجهزة: البنك المركزى، والهيئة العامة للرقابة المالية، والجهاز المركزى للمحاسبات، وهيئة الرقابة الإدارية. وتشير المادة ٢١٧ إلى مسئولية الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية عن تقديم تقارير سنوية إلى كل من رئيس الجمهورية، ومجلس النواب، ورئيس مجلس الوزراء، فور صدورها.

كما تنص على مسئولية مجلس النواب فى نظر هذه التقارير، واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها فى مدة لا تجاوز أربعة أشهر من تاريخ ورودها إليه، وتفرض المادة مبدأ «العلنية» عبر نشر هذه التقارير على الرأى العام.

وتمنح المادة ذاتها الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية سلطات التحقيق المختصة بما تكتشفه من دلائل على ارتكاب مخالفات، أو جرائم، وعليها أن تتخذ اللازم حيال تلك التقارير خلال مدة محددة.

ووفقاً لنص المادة ٢١٨: «تلتزم الدولة بمكافحة الفساد، ويحدد القانون الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية المختصة بذلك. وتلتزم الهيئات والأجهزة الرقابية المختصة بالتنسيق فيما بينها فى مكافحة الفساد، وتعزيز





قيم النزاهة والشفافية، ضماناً لحسن أداء الوظيفة العامة والحفاظ على المال العام، ووضع ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بالمشاركة مع غيرها من الهيئات والأجهزة المعنية».

كما تنص المادة ٢١٩ على مهمة الجهاز المركزى للمحاسبات فى الرقابة على أموال الدولة، والأشخاص الاعتبارية العامة، والجهات الأخرى التى يحددها القانون، ومراقبة تنفيذ الموازنة العامة للدولة والموازنات المستقلة، ومراجعة حساباتها الختامية.

وتنص المادة ٢٢٠ على استقلال وولاية البنك المركزى ذات الطبيعة الشاملة، وتتناول المادة ٢٢١ اختصاصات الهيئة العامة للرقابة المالية بالرقابة والإشراف على الأسواق والأدوات المالية غير المصرفية، بما يشمل ضمان التزام المتعاملين بالشفافية وواجبات الإفصاح..

ومنذ العام ٢٠١٤، تبنت مصر إصدار ثلاث نسخ متعاقبة من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وامتدت النسخة الأولى لفترة أربعة سنوات حتى ٢٠١٨، الثانية تناولت الفترة من ٢٠١٩ وحتى ٢٠٢٢، تلاها تبنى استراتيجية وطنية موسعة وممتدة زمنياً للفترة ٢٠٢٣-٢٠٣٠ على النحو الذى يكفل تبنى مسار ثابت ومستقر ومستدام لمكافحة الفساد واستئصال شأفته، ولقد كشفت المئات من الوقائع القضائية خلال السنوات العشر السابقة جهوداً بارزة وغير مسبوقة فى مجال مكافحة الفساد، وهى النهج القائم على حقوق الإنسان فى مقاربته لمكافحة الفساد.

وفى سبتمبر ٢٠٢١، تبنت مصر الاستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان لفترة خمس سنوات، والتى حرصت على تبنى مكافحة الفساد ضمن محاورها الرئيسية، حيث كفلت وثيقة الاستراتيجية مفهوم مكافحة الفساد كجزء أصيل من التقدم فى مجال حقوق الإنسان، تحقيقاً لمعايير الحوكمة والإدارة الرشيدة والعدالة، وبالارتكان إلى سيادة حكم القانون، وعلى أسس المشاركة المجتمعية الفعالة.

> **منذ العام ٢٠١٤، تبنت مصر إصدار ثلاث نسخ متعاقبة من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وامتدت النسخة الأولى لفترة أربعة سنوات حتى ٢٠١٨، الثانية تناولت الفترة من ٢٠١٩ وحتى ٢٠٢٢، تلاها تبنى استراتيجية وطنية موسعة وممتدة زمنياً للفترة ٢٠٢٣-٢٠٣٠ على النحو الذى يكفل تبنى مسار ثابت ومستقر ومستدام لمكافحة الفساد واستئصال شأفته**

ولقد أقرت رؤية مصر ٢٠٣٠ مكافحة الفساد ضمن محاورها الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وتُولى أهمية خاصة لدور الشباب وكونهم أصحاب المصلحة فى مستقبل خالٍ من الفساد، وتتسق فى هذا الصدد مع تبنى محور لحقوق الإنسان كحجر زاوية فى جهود التنمية سعياً لغايات تحقيق التنمية الاجتماعية والكرامة الإنسانية.

يُذكر أنه خلال العامين ٢٠٢٤ – ٢٠٢٥، تركز حملة اليوم العالمى لمكافحة الفساد، على «أهمية الدور الذى يلعبه حراس النزاهة الشباب كمدافعين ومناصرين. ويتضمن هذا الدور زيادة الوعى بشأن الفساد وآثاره على مجتمعاتهم. والمشاركة بالأنشطة والنقاشات وإيجاد الحلول المبتكرة لمكافحة الفساد».

وتهدف الحملة هذا العام إلى تعزيز أصوات قادة النزاهة فى المستقبل والسماح لهم بالتعبير عن مخاوفهم وتطلعاتهم والاستماع لهم، وتقول الأمم المتحدة أنه «لا يمكن أن يتحقق بناء عالم عادل وكوكب مستدام إلا من خلال العمل معا فى القضاء على الفساد».

وقد سعت الأمانة الفنية للجنة العليا الدائمة لحقوق الإنسان إلى إرساء النهج القائم على حقوق الإنسان فى تقديم الخدمات الحكومية فأعدت دليلا متخصصا بعنوان «دليل حقوق الإنسان لمقدمى الخدمات العامة» عام ٢٠٢٢ بغرض استخدامه فى تدريب القطاعات المختلفة بالجهاز الإدارى للدولة المتعاملة مع جمهور المواطنين والمنوط بها تقديم الخدمات الحكومية أو المرفقية.

وعلى المستوى الدولي؛ لم تنعزل الجهود المصرية المبذولة فى هذا السياق عن الجهود الدولية فى مكافحة تلك الظاهرة حيث تلتزم مصر بمعايير ونظم المحاسبة والمراجعة الدولية وفقاً لأعلى المتطلبات، كما انضمت إلى الاتفاقيات الأممية والإفريقية والعربية ذات الصلة، ومنها اتفاقية الاتحاد الإفريقى لمنع الفساد ومكافحته، والتى تعد الوثيقة القانونية الأساسية للقارة الإفريقية فى مكافحة الفساد، ومؤخرا تسلمت مصر ممثلة فى الجهاز المركزى للمحاسبات رئاسة المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإنتوساي) لمدة ثلاث سنوات فى أكتوبر٢٠٢٥، وكان الجهاز قد ترأس بتلك المنظمة مجموعة العمل المعنية بمكافحة الفساد وغسل الأموال، وأسهم من خلال مشاركاته الفاعلة فى تطوير الأدبيات الرقابية العالمية، وتجدر الإشارة إلى أن الجهاز المركزى للمحاسبات يقوم بدور المراجع الخارجى لعدد من المنظمات التابعة للأمم المتحدة، من بينها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) ومنظمة الأمم المتحدة للسياحة، كما فاز مؤخراً بمنصب المراجع الخارجى لمنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) لمدة ست سنوات تبدأ فى عام ٢٠٢٦.

> **تركز حملة اليوم العالمى لمكافحة الفساد ٢٠٢٤-٢٠٢٥ على «أهمية الدور الذى يلعبه حراس النزاهة الشباب كمدافعين ومناصرين. ويتضمن هذا الدور زيادة الوعى بشأن الفساد وآثاره على مجتمعاتهم. والمشاركة بالأنشطة والنقاشات وإيجاد الحلول المبتكرة لمكافحة الفساد**

وفى مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة تحرص مصر على التقدم بمشروع قرار بشكل دورى لمجلس حقوق الإنسان حول التأثير السلبى لعدم استرداد الأموال المنهوبة على التمتع بحقوق الإنسان.

ختاماً تعد مكافحة الفساد إحدى الضمانات الرئيسية لحماية حقوق الإنسان وصون كرامته فكل خطوة يتم اتخاذها للحد من الفساد تدفع عجلة التنمية وتحمى الموارد وتضمن رعاية الحقوق تحت ظل العدالة وتعزيز ثقة المواطن فى مؤسسات دولته بما يرسخ قيم الشفافية والنزاهة نحو مجتمع أكثر عدلاً وإنصافاً.



الأطر المؤسسية لصناديق الثروة السيادية

بالرغم من أن إنشاء صناديق الثروة السيادية، يعود إلى عام ١٩٥٣، حينما أنشأت الكويت أول صندوق بغرض استثمار فوائض البترول للمحافظة على حقوق الأجيال القادمة، إلا أن عدد الصناديق فى العالم، وحجم استثماراتها آخذ فى التزايد المتسارع بعد الأزمة الاقتصادية العالمية فى ٢٠٠٨، حيث إن استثمارات تلك الصناديق عجلت بعلاج الأزمة، كما أن هناك صناديق حققت عوائد ضخمة حتى أن عددها بلغ الآن نحو ١٠٠ صندوق تنتمى لأكثر من تسعين دولة، وباستثمارات تفوق ١٤ تريليون دولار، وبما يجاوز ١٠% من الناتج المحلى الإجمالى العالمي.



ضمير الوطن

أ.د. محمد على إبراهيم
أستاذ الاقتصاد والعميد المؤسس لكلية النقل الدولى واللوجستيات
المدير الأسبق للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى ببورسعيد

وتتعدد الأغراض من إنشاء صناديق الثروة السيادية، فمنذ نشأتها كانت تقوم على استثمار فوائض تصدير سلعة أو عدد محدود من السلع، أو استثمار فوائض ميزان المدفوعات، أو فوائض الميزانية العامة، إلا أنه قد ظهرت مؤخرا سلالة جديدة من صناديق الثروة السيادية فى دول ليس لديها فوائض، بل لديها مديونية، إذ تستخدم هذه الصناديق كمحركات للنمو، وبدلا من استثمار أموال الصناديق فى الخارج تستخدم لجذب الاستثمار الأجنبى المباشر إلى الدولة.

وقد تجاوبت مصر مع هذه التوجهات وأنشأت صندوق مصر السيادى فى عام ٢٠١٨، لاستثمار الأصول غير المستغلة المملوكة للدولة، لتحقيق عدد من الأهداف منها الاستغلال الأمثل لأصول الدولة، وتحقيق التنمية المستدامة، وحماية حقوق الأجيال القادمة، وبالرغم من حداثة إنشائه إلا أنه احتل الترتيب ٨٥ بين أكبر مائة صندوق فى يونيو ٢٠٢٥، هذا ويختلف صندوق مصر السيادى عن باقى الصناديق السيادية فى تمويله من الموارد غير المستغلة، وليس من فوائض، كما أن استثماراته متجهة للداخل وليس للخارج.

ويثور التساؤل عن الأطر المؤسسية والقانونية العالمية لصناديق الثروة السيادية والتى تكفل تحقيق الحوكمة والشفافية وكذا مؤشرات أدائها وذلك كالأتي:

أولاً: مفهوم صناديق الثروة السيادية: Sovereign Wealth Funds

تعددت تعريفات صناديق الثروة السيادية، فمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD عرفتها بكونها «وسائط استثمار مملوكة للحكومة، ويتم تمويلها من موجودات الصرف الأجنبي»، كما يعرفها معهد صناديق الثروة السيادية بأنها «كيان استثمارى حكومى يمول من فائض ميزان المدفوعات المتحقق من تصدير مادة أو عدد محدود من المواد الأولية، والتى تشكل المورد الرئيسى للنقد الأجنبي».

وبهذا يكون هذا التعريف قد استبعد من عداد الصناديق السيادية، الصناديق التى تدير الاحتياطيات، وكذا التى تدير الأصول أو الممولة من فوائض الميزانية العامة للدولة، أو تستثمر عوائد الخصخصة، على خلاف ما ذهب إليه صندوق النقد الدولي.

ويرى بعض الاقتصاديين أن تلك الأنشطة تعتبر خارج نطاق صناديق الثروة السيادية، حتى وإن سمتها الجهة التى تديرها بهذا الاسم.

وعموماً يشير الخبراء إلى ظهور جيل جديد من صناديق الثروة السيادية، فى دول تعانى من عجز كبير، إذ دشنت كل من تركيا ورومانيا والهند وبنجلادش صناديق ثروة سيادية خلافاً لما هو متعارف عليه، وأقدمت هذه الدول على إنشاء صناديق ثروة سيادية، وهى مثقلة بديون وعجز كبير فى موازين مدفوعاتها ومن ثم ديون خارجية، والهدف من إنشاء هذه الصناديق أن تكون محركاً لاقتصاداتها فى مواجهة التباطؤ العالمى وتراجع حجم التجارة، وبدلاً من قيام الصناديق بضخ الأموال للخارج – كما هو معتاد فى صناديق الدول التى لديها فوائض مالية – فإنها تستهدف جذب الاستثمارات إلى الداخل لتحفيز النمو.

ويمكن تبنى التعريف الذى وضعه معهد صناديق الثروة السيادية مع استكماله بتوضيح الهدف من استثمار فوائض ميزان المدفوعات، كى يصبح تعريفاً جامعاً مانعاً، أى أن صناديق الثروة السيادية إن هى إلا «كيان استثمار حكومي، تديره الحكومة بنفسها أو من خلال إدارة محترفة ويمول من عوائد تصدير سلعة أو عدد محدود من السلع الأساسية التى تشكل المورد الرئيسى للنقد الأجنبى وذلك بهدف تحقيق أهداف اقتصادية ومالية، كما قد يبتغى تحقيق أهداف سياسية.»

ثانيا: نشأة صناديق الثروة السيادية:

أنشئ أول صندوق بالكويت عام١٩٥٣، وأسندت إدارته إلى هيئة الاستثمار الكويتية، وحتى عام ١٩٦٩، لم يزد عدد تلك الصناديق عالميا عن ثلاثة، ثم أخذت أعداد الصناديق فى الزيادة التدريجية، حيث أنشئ صندوق التقاعد النرويجى عام ١٩٩٦، كما أنشئ صندوق مبادلة بأبى ظبى عام ٢٠٠٢.

وقد زادت استثمارات هذه الصناديق من ٦٥٠ مليار دولار عام ٢٠٠٢ إلى ٥,٥ تريليون دولار عام ٢٠١٤، أى بمعدل نمو سنوى مركب نحو ٢٠٪ خلال تلك الفترة، وقد استمرت أعداد الصناديق وحجم استثماراتها فى التزايد حيث بلغ عددها ٩١ صندوقاً فى بداية ٢٠٢٠، باستثمارات قدرها ٨,١٨٩ تريليون دولار، وواصلت الصناديق التوسع السريع حتى أنها بلغت ١٠٠ صندوق باستثمارات إجمالية تبلغ نحو ٩,١٢ تريليون دولار فى يونيو ٢٠٢١، واستمر عدد الصناديق فى التزايد حيث تجاوز ١٦٠ صندوقا باستثمارات تجاوزت ١٤ تريليون دولار عام ٢٠٢٥ تمثل ما يجاوز ١٠٪ من الناتج المحلى العالمي.

الهدف من استثمار فوائض ميزان المدفوعات، كى يصبح تعريفاً جامعاً مانعاً، أى أن صناديق الثروة السيادية إن هى إلا «كيان استثمار حكومي، تديره الحكومة بنفسها أو من خلال إدارة محترفة ويمول من عوائد تصدير سلعة أو عدد محدود من السلع الأساسية التى تشكل المورد الرئيسى للنقد الأجنبي

وقد اتسمت هذه الصناديق بالتركز الشديد حيث إن أكبر عشرة صناديق تستحوذ على نحو ١٠,١ تريليون دولار عام ٢٠٢٥، بنسبة ٧١,٣٪، ويتضح التركز بجلاء، إذا علمنا أن هذه العشرة صناديق تنتمى إلى ثمانى دول فقط، حيث يوجد صندوقان فى كل من الصين والإمارات العربية المتحدة كما أن ٩ صناديق من العشرة تتوطن فى آسيا، وخمسة منها فى دول الخليج (الكويت - الإمارات (صندوقان) – السعودية - قطر)، أما باقى دول العالم، فتتوزع عليها النسبة الباقية، أى نحو ٢٨,٧٪ من حجم الاستثمارات موزعة على ما يزيد على ١٦٠ صندوقا للثروة السيادية عبر العالم.

وعموما فإن الصناديق السيادية العربية تمثل نحو ٣٠٪ من إجمالى استثمارات صناديق الثروة السيادية فى العالم.

وقد واصل صندوق أبى ظبى للاستثمارات زيادة استثمارته ليحافظ على المركزالرابع عالميا والأول عربيا،



بينما جاءت الهيئة العامة للاستثمار الكويتى فى المركز الخامس عالميا والثانى عربيا.

يلاحظ أن صندوق الثروة السيادية بالكويت احتل المركز الثانى عربيًا، وتتركز أكثر من نصف استثماراته فى الأسهم الأمريكية وقد حقق الصندوق فى السنوات المالية الماضية عوائد تفوق عوائد البترول الكويتي.

وبصفة عامة فإن إجمالى الصناديق العربية للثروة السيادية — وعددها نحو ١٥ صندوقا، تبلغ ما يزيد عن ٥,٥ تريليون دولار، تمتلك الإمارات ستة منها بإجمالى استثمارات ٢,٢٦ تريليون دولار وهو ما يتجاوز استثمارات الصندوق الأول على المستوى العالمي، كما تمثل الصناديق السيادية الإماراتية نحو ٤١٪ من إجمالى أصول الصناديق العربية مجتمعة، كما وأن أكبر أربعة صناديق عربية والتى تعتبر ضمن أكبر عشرة صناديق ثروة سيادية فى العالم تبلغ استماراتها نحو٣,٥ تريليون دولار، وهى تمثل نحو ٦٤٪ من إجمالى استثمارات صناديق الثروة العربية، كما تبلغ صناديق الثروة السيادية العربية نحو ٣٩ ٪ من إجمالى استثمارات كافة صناديق الثروة السيادية (نحو ١٦٠صندوقا) على المستوى العالمي.

وتنوى المملكة العربية السعودية زيادة استثمارات صناديق الثروة السيادية إلى ١٦ تريليون دولار حتى ٢٠٣٠ لدعم استراتيجية عدم الاعتماد على عوائد النفط.

ثالثا: الآثار الاقتصادية لصناديق الثروة السيادية:

الأصل فى صناديق الثروة السيادية أن يتم استثمار أموال فى دول أخرى، وبالتالى فإن الآثار الاقتصادية المترتبة على هذا سوف تختلف فى الدولة الأم عن تلك الآثار فى الدولة المضيفة للاستثمار، كما تختلف تلك الآثار حسب طبيعة الاستثمار ودرجة المخاطرة التى ترغب الصناديق فى تحملها.

١-الآثار الاقتصادية فى الدولة الأم:

إن قيام الدولة التى لديها فوائض مالية بالاستثمار الخارجي، يعتبر أداة من الأدوات التى تسهم فى تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وتقلل معدلات التضخم وبالتالى تحمى القدرة التنافسية للصادرات من التدهور، كما تحافظ على سعر صرف عملتها حال تدهور أسعار السلع التصديرية، أى تجنبها مخاطر ما يعرف بالمرض الهولندي(*)، بالإضافة إلى كونها تعزز القدرة الاستثمارية للدولة من خلال إعادة استثمار العوائد، فضلاً عن كونها تنوع مصادر الإيرادات، وهو عنصر رئيس فى تحقيق الاستقرار الاقتصادي، ويخلق مصادر جديدة للدخل القومى مما يؤدى إلى زيادته، ويكفى أن نشير إلى أن عوائد استثمارات صندوق الثروة السيادى فى الكويت الآن يفوق عوائدها من البترول، وبالتالى يرفع مستوى المعيشة ويزيد الرفاهية الاقتصادية، وعلاوة على ذلك تحقق عدالة توزيع الثروة القومية بين الأجيال.

وبصفة عامة يرى الاقتصاديون أن آثار المضاعف والمُعجل تتحقق فى الاقتصاد الذى انساب من الاستثمار بدرجة أكبر من الدولة المضيفة.

٢-الآثار الاقتصادية لصناديق الثروة السيادية فى الدولة المضيفة:

تعتبر الاستثمارات الخارجية لتلك الصناديق عاملاً من عوامل معالجة الاختلالات المالية العالمية، من خلال تدفق الأموال من دول الفائض إلى دول العجز، مما يسهم فى علاج موازين المدفوعات الدولية، ويحد من التقلبات فى أسعار العملات الدولية، وكذا من آثار الدورات الاقتصادية، ويكفى أن نذكر الدور الذى لعبته تلك الاستثمارات فى علاج الأزمة الاقتصادية العالمية ٢٠٠٨، كما وأن هذه التدفقات الاستثمارية تعتبر من العوامل المساعدة على التكامل الاقتصادى العالمي، بالإضافة إلى أن الاستثمار عادة ما يتم فى اقتصادات متقدمة تحقق عوائد ملائمة، وعادة ما يكون الاستثمار فى تلك الدول أكثر كفاءة وأعلى إنتاجية، الأمر الذى يحقق توزيعاً أمثل للموارد على المستوى العالمي، كما أنه وبلا شك، سيخلق فرص عمل جديدة فى تلك الاقتصادات، ويولد قيما مضافة ويزيد الناتج المحلى الإجمالى لتلك البلدان، وبالتالى سيزيد طلبها على منتجات الدول المصدرة للاستثمار.

٣- الآثار الاقتصادية لصناديق الثروة السيادية فى الدول المدينة:

يمكن لهذا النوع من الصناديق تسهيل عمليات المشاركة بين القطاعين العام والخاص، كما يمكنه أن يوفر آليات لجذب الاستثمار الأجنبى - كبديل للاستدانة - لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية والمشروعات المستهدف تنفيذها، فى إطار خطة الدولة لتحقيق التنمية المستدامة.

ولكن يتطلب الأمر درجة عالية من الشفافية والإفصاح ونشر الأهداف والاستراتيجيات فى إطار الحكومة، وفصل الملكية عن الإدارة، وأن تخضع هذه الصناديق للرقابة (دون إخلال بالمرونة التى تتمتع بها)، حتى لا تفتح أبواب للفساد، وتفادى أثر المزاحمة.

رابعا: المصادر الدولية المحددة للإطار المؤسسى لصناديق الثروة السيادية:

تتمثل المصادر المحددة للإطار المؤسسى والقانونى لصناديق الثروة السيادية فى مبادئ سانتياجو ومبادئ الاستثمار التى وضعتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OESD)، وكذا مؤشرات أداء تلك الصناديق التى يصدرها معهد صناديق الثروة السيادية، وذلك وفقاً للتفصيل التالي:

١- مبادئ سانتياجو:

شكل صندوق النقد الدولى مجموعة عمل دولية فى أول مايو ٢٠٠٨، لوضع مجموعة من المبادئ الطوعية، والتى توضح الإطار المؤسسى لصناديق الثروة السيادية، وممارستها الاستثمارية ونظم حوكمتها، بما يحقق مناخاً استثماريًا منفتحاً ومستقراً.

> **قيام الدولة التى لديها فوائض مالية بالاستثمار الخارجي، يعتبر أداة من الأدوات التى تسهم فى تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وتقلل معدلات التضخم وبالتالى تحمى القدرة التنافسية للصادرات من التدهور**

وقد تم عقد جلسات عمل وتم التوصل فيها إلى مبادئ سانتياجو، فى أكتوبر ٢٠٠٨ وتتكون من ٢٤ مبدأ يدور مضمونها حول: أن يكون الإطار القانونى وأهداف الصناديق متسقة مع السياسات الاقتصادية الكلية، وكذا وضع إطار مؤسسى وهيكل الحوكمة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- المساعدة فى الحفاظ على نظام مالى عالمى مستقر، يكفل حرية تدفق الاستثمارات ورءوس الأموال.

- الالتزام بمتطلبات الإفصاح والتنظيم السائدة فى البلدان المضيفة.

-أن يتم استثمار أموال الصناديق فى ضوء اعتبارات المخاطر الاقتصادية والمالية والاعتبارات المتعلقة بالعوائد.

- تبنى الصناديق لهيكل واضح للحوكمة يحقق الضوابط التشغيلية المناسبة، وسلامة إدارة المخاطر والمساءلة.

تظهر هذه المبادئ — ولو بشكل غير مباشر — ضعفا فى الشفافية والحوكمة لصناديق الثروة السيادية. ومع ذلك، فإنها تعد أساسا مهما لتحسين ممارسات هذه الصناديق. وبناءً على ما سبق، يتضح أن الأمر يستلزم تبنى مبادئ سانتياغو والاستفادة من تجربة الصندوق التقاعدى النرويجى فى تطبيق ضوابط الحوكمة، مع ضرورة تطوير إطار مؤسسى وقانونى يتيح تنفيذ ذلك بفعالية.

(*) المرض الهولندى هو ما يعرف فى علم الاقتصاد بأنه العلاقة الظاهرة بين ازدهار التنمية الاقتصادية بسبب وفرة الموارد الطبيعية وانخفاض قطاع الصناعات التحولية أو الزراعية.


الجهاز المركزي للمحاسبات


هيئة الرقابة الإدارية



الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

المراجعة الداخلية
كلمة السر فى مكافحة الفساد

تواجه المؤسسات العامة والحكومية فى العصر الحديث بيئة تتسم بتسارع التغيرات وتعقّد التحديات وارتفاع توقعات المجتمع فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة. وفى هذا السياق، اكتسبت المراجعة الداخلية مكانة محورية باعتبارها أحد أهم آليات الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد. وتشير تقديرات دولية إلى أن الفساد يستنزف ما يقارب ٢,٦ تريليون دولار سنوياً، بما يعادل أكثر من ٥% من الناتج المحلى الإجمالى العالمى، وهو ما يعكس الحاجة الملحّة إلى أنظمة رقابية فعّالة وذات موثوقية.


ضمير الوطن

د. نبيل دياب

▪ رئيس مجلس اداره جمعيه المراجعين الداخليين - مصر

وقد رسّخت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإنتوساي) - من خلال إطارها المهنى - دور المراجعة الداخلية كأحد الأعمدة الرئيسية لبناء منظومات حوكمة فعّالة فى القطاع العام. وتزامن هذا الاعتراف الدولى مع التحول الذى شهدته المراجعة الداخلية، إذ انتقلت من دور تقليدى يركز على فحص العمليات المالية السابقة إلى وظيفة استراتيجية مستدامة تسهم فى تحسين الأداء المؤسسى وإدارة المخاطر.

لقد أصبح المراجع الداخلى اليوم شريكاً استشارياً موثوقاً، يقدم خدمات تأكيد واستشارات موضوعية تستند إلى فهم عميق لثقافة المؤسسة وبيئتها التشغيلية. ويعكس إصدار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لعام ٢٠٢٤ هذا التوجّه العالمى، إذ سلّطت هذه المعايير الضوء على تعزيز الحوكمة، وتطوير منهجيات أكثر مرونة لاستباق المخاطر الناشئة، بما يتوافق مع احتياجات القطاع العام و الحكومى.

وتؤكد هذه المعايير أن الحوكمة الرشيدة لا تتحقق دون وجود مراجعة داخلية فعّالة، لاسيما فى الدول التى أظهرت التزاماً واضحاً بمكافحة الفساد، ومن بينها جمهورية مصر العربية، التى تتبنى استراتيجية وطنية شاملة تلتزم بأحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. وبذلك، فإن وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة ليست ترفاً، بل ضرورة حتمية.

وتقوم الحوكمة الرشيدة على بنية ثلاثية تتكامل فيها كل من الجهات الرقابية أو الإشرافية العليا (مثل لجان المراجعة)، الإدارة التنفيذية، ووحدة المراجعة الداخلية. ويؤدى التنسيق الفعّال بين هذه الأطراف إلى ترسيخ الشفافية وتعزيز القدرة المؤسسية على مواجهة المخاطر. وتساهم المراجعة الداخلية فى هذا الإطار عبر تحديد المخاطر بشكل استباقى، تقييم وتعزيز فعالية الضوابط الداخلية، دعم مبادئ المساءلة والامتثال، و قيادة جهود التحسين المستمر.

> **طوّرت مصر منظومة مؤسسية متكاملة لمكافحة الفساد، تضم هيئة الرقابة الإدارية و الجهاز المركزى للمحاسبات و الهيئات الرقابية القطاعية، واللجنة الوطنية لمكافحة الفساد**

ويمتد دور المراجعة الداخلية لتمتلك موقعاً فريداً للتصدّى للفساد من خلال تقييم مخاطر الاحتيال ومراجعة الضوابط الرقابية وتحليل المؤشرات التحذيرية واختبار الإلتزام بالقوانين والسياسات واللوائح. ويجب التنويه أن محاربة الفساد اليوم قد تتطلّب أكثر من الأساليب التقليدية مثل توظيف التكنولوجيا بفعالية، حيث أحدثت التحليلات التنبؤية المتقدمة والأدوات الرقمية و الذكاء الاصطناعى نقلة نوعية فى قدرات المراجعة الداخلية عبر المراقبة اللحظية للمعاملات والتحليلات السلوكية لاكتشاف الأنماط غير المألوفة وتحليل الشبكات الإجرامية لكشف العلاقات الخفية للتنبؤ بالمخاطر المستقبلية. وحين تُدمج هذه الأدوات بمهارات بشرية قوية وحوكمة بيانات فعّالة، تصبح التكنولوجيا مضاعف قوة فى منع ومكافحة الفساد.

كما طوّرت مصر منظومة مؤسسية متكاملة لمكافحة الفساد، تضم هيئة الرقابة الإدارية و الجهاز المركزى للمحاسبات و الهيئات الرقابية المتخصصة، و اللجنة الوطنية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، وتدعم هذه المنظومة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، التى تستهدف تعزيز الشفافية والنزاهة فى المؤسسات العامة والحكومية.

ولتعظيم أثر المراجعة الداخلية كعنصر أساسى فى مكافحة الفساد، يتطلب الأمر تعزيز استقلاليتها وصلاحياتها، إلى جانب بناء قدرات المراجعين عبر التدريب المستمر، ولاسيما من خلال **الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد**. ولابد من التخطيط القائم على المخاطر لتوجيه الموارد نحو المجالات ذات الأهمية القصوى. وتوسيع توظيف التقنيات الحديثة. كما يُعد دعم الإصلاحات التشريعية المعزّزة للاستقلالية، وحماية المبلغين، وتفعيل دور المجتمع المدني، عناصر أساسية لتعزيز منظومة الحوكمة.

وتُعدّ الممارسات الدولية الرائدة - مثل تقييم مخاطر الفساد بصورة شاملة، وبناء ثقافة أخلاقية تنظيمية، وتعزيز الضوابط الداخلية وفق مبادئ لجنة المنظمات الراعية التابعة لتريدواى «Treadway»(*) والانتقال من الفحص الدورى إلى المتابعة المستمرة والتوسّع فى الشراكات مع الهيئات الإقليمية والدولية - أدوات فعّالة يمكن تكييفها مع السياق المصرى لتعزيز النزاهة فى القطاع العام و الحكومى بشكل كبير.

لقد أثبتت التجارب الدولية والوطنية أن المراجعة الداخلية تمثل حجر أساس فى تعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد، شريطة أن تمارس ضمن أطر مهنية معتمدة وبدرجة عالية من الاستقلالية. ويعتمد النجاح فى تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ على تمكين دور المراجعة الداخلية عبر الالتزام الجاد بمعايير الإنتوساى ومعهد المراجعين الداخليين، باعتبار ذلك التزاماً استراتيجياً لا مجرد امتثال إجرائى.

ولتحويل المراجعة الداخلية إلى شريك فعال فى الإصلاح المؤسسى و الحكومى، ينبغى تبنى ثلاثة مبادئ مترابطة:

الاستقلال الهيكلى غير القابل للتفاوض، وذلك يتطلب ضمان التبعية المزدوجة لأعلى سلطة فى المؤسسة للمراجعة الداخلية لتمكينه من تقييم الإدارة العليا بموضوعية. (IIA Standard 1100)

> **أثبتت التجارب الدولية والوطنية أن المراجعة الداخلية تمثل حجر أساس فى تعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد، شريطة أن تمارس ضمن أطر مهنية معتمدة وبدرجة عالية من الاستقلالية**

المنهجية الشاملة القائمة على المخاطر، وذلك يعنى أنه يجب دمج تقييم مخاطر الفساد والاحتيال بشكل إلزامى واستباقى فى خطط المراجعة السنوية، وفقاً لتوجيهات INTOSAI GOV 9100

الاستثمار فى جودة وكفاءة المراجع، فمن الضرورى الارتقاء بالمستوى المهنى للمراجعين وتزويدهم بالخبرات اللازمة لتقييم الضوابط المعقدة ومواجهة مخططات الفساد الحديثة.

إن تعزيز المراجعة الداخلية بهذه المبادئ يمثل خطوة جوهرية نحو بناء إدارة عامة تتمتع بالشفافية والفعالية، وتحقيق منظومة حوكمة وطنية تتسم بالثقة والمصداقية، وتساند جهود الدولة فى مكافحة الفساد وتحقيق التنمية المستدامة.

(*) يُعد إطار عمل COSO — اختصاراً لـ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي) — إطاراً دولياً معتمداً للرقابة الداخلية و إدارة المخاطر المؤسسية. و يوجه هذا الإطار المؤسسات نحو ترسيخ حوكمة فعالة، و تعزيز موثوقية التقارير المالية و التشغيلية، و الحد من مخاطر الاحتيال و عدم الكفاءة. كما يوفر منظومة متكاملة و منهجية واضحة تسهم فى تعزيز قدرة المؤسسات و دعم أدائها المستدام عبر مختلف القطاعات حول العالم. (https://www.coso.org/guidance-on-ic)

من تجارة الماس إلى مساعدات اللاجئين وعدالة الاستثمار

البلوكشين
تحول تاريخى يغير شكل الحياة



ضمير الوطن

أشرف شكرى

▪ رائد اعمال، وخبير فى الذكاء الاصطناعى والبلوكشين والاقتصاد الأخضر

فى خضم الفوضى التى اجتاحت الأسواق العالمية فى خريف عام ٢٠٠٨، وبينما كانت الثقة تتآكل فى المؤسسات المالية التقليدية وتتهاوى البنوك الكبرى كأحجار الدومينو، وُلدت فكرة فى الظل كان مقدراً لها أن تغير وجه العالم الرقمى والاقتصادى إلى الأبد، لم تأتِ هذه الفكرة عبر مؤتمر صحفى صاخب، ولا من خلال شركة تكنولوجيا عملاقة فى «وادى السيليكون»، بل جاءت عبر ورقة بيضاء تقنية نُشرت بهدوء فى قائمة بريدية للمشفرين، موقعة باسم مستعار: «ساتوشى ناكاموتو».



حتى يومنا هذا، يظل «ناكاموتو» لغزاً عصياً على الحل؛ هل هو عبقرى وحيد؟ أم سيدة تعمل فى الخفاء؟ أم مجموعة من العلماء المتمردين؟ لكن الحقيقة التى لا جدال فيها هى أن ما قدمه هذا الاسم لم يكن مجرد عملة رقمية تسمى «البيتكوين»، بل كان المخطط الهندسى لنظام جديد تماماً لإدارة الثقة، نظام يُعرف اليوم باسم «سلسلة الكتل» أو البلوكشين (Blockchain).

ما وراء الضجيج: فك الارتباط بين العملة والتكنولوجيا

من أكثر المفاهيم الخاطئة شيوعاً هو الخلط بين «البيتكوين» و«البلوكشين»، ولتوضيح الأمر ببساطة، تخيل أن البلوكشين هو «سكة الحديد» والبيتكوين هو «القطار» الذى يسير عليها. إذا تعطل القطار أو تم تغييره بقطار آخر أسرع وأحدث، تظل السكة الحديدية هى البنية التحتية الثابتة التى تسمح بحركة القطارات.

البيتكوين هو مجرد التطبيق الأول والأشهر لهذه التكنولوجيا، لكن البلوكشين بحد ذاته هو ثورة فى كيفية تسجيل، وحفظ، ونقل البيانات والأصول، بعيداً عن سيطرة أى جهة مركزية.

دفتر الأستاذ الذى لا ينام: كيف تعمل المعجزة؟

لتبسيط المفهوم التقنى المعقد، دعنا نتخيل «دفتر أستاذ» عملاق (Ledger) لتسجيل الديون والمعاملات. فى النظام التقليدى، يحتفظ البنك بهذا الدفتر، وهو وحده من يملك حق الكتابة فيه، وعليك أن تثق بأن موظفى البنك وأنظمته لن يخطئوا ولن يتلاعبوا بالأرقام.

فى عالم البلوكشين، يتم القضاء على هذا المفهوم، فبدلاً من دفتر واحد فى خزانة البنك، تخيل أن كل شخص فى المدينة يمتلك نسخة طبق الأصل من هذا الدفتر. عندما يريد «أحمد» تحويل مبلغ لـ «علي»، يصرخ فى الساحة العامة ليعلم الجميع بالمعاملة.

هنا تبدأ الآلية التقنية العبقرية:

الكتلة (The Block): لا يتم تدوين المعاملة فوراً، بل يتم تجميعها مع مئات المعاملات الأخرى التى حدثت فى نفس الوقت ووضعها فى صندوق رقمى يسمى «الكتلة».

التشفير والبصمة الرقمية (Hashing): لكى يتم إغلاق هذا الصندوق واعتماده، يجب أن يحصل على «ختم شمعي» رقمى فريد يسمى (Hash). هذا الختم يعتمد بدقة متناهية على محتوى الصندوق؛ فإذا تغيرت ولو فاصلة صغيرة داخل المعاملات، يتغير شكل الختم تماماً، مما يفضح أى محاولة للتلاعب.

السلسلة (The Chain): العبقرية الحقيقية تكمن هنا. كل كتلة جديدة لا تحتوى فقط على ختمها الخاص، بل تحمل أيضاً «صورة» من ختم الكتلة السابقة. هذا يخلق سلسلة مترابطة زمنياً ومشفرة. إذا أراد مخترق تعديل معاملة تمت قبل شهر، سيضطر لتغيير ختم تلك الكتلة القديمة، مما سيؤدى لكسر السلسلة وتغيير ختوم ملايين الكتل التى تلتها، وهو أمر يتطلب قوة حاسوبية تفوق طاقة دول مجتمعة، مما يجعله مستحيلاً عملياً.

الإجماع (Consensus): بما أن الجميع يملك نسخة، كيف نتفق على النسخة الصحيحة؟ يتم ذلك عبر خوارزميات رياضية معقدة (مثل التعدين)، حيث يتسابق الكمبيوترات لحل ألغاز معقدة للمصادقة على صحة الكتلة. النسخة التى يوافق عليها الأغلبية (٥١٪ وأكثر) تصبح هى الحقيقة المطلقة.

> **البيتكوين هو مجرد التطبيق الأول والأشهر لهذه التكنولوجيا، لكن البلوكشين بحد ذاته هو ثورة فى كيفية تسجيل، وحفظ، ونقل البيانات والأصول، بعيداً عن سيطرة أى جهة مركزية.**

ركائز الثورة: لماذا يغير البلوكشين قواعد اللعبة؟

إن الانتقال من النظام المركزى إلى النظام الموزع يمنحنا خصائص لم تكن متوفرة للبشرية من قبل:

- تكنولوجيا «اللاثقة» (Trustless Technology): هذا المصطلح لا يعنى انعدام الثقة، بل يعنى أنك لست بحاجة للوثوق فى «شخص» أو «مؤسسة» أو «وسيط». أنت تثق فى «الرياضيات» و«الكود البرمجي». لقد تم استبدال الوسيط البشرى المعرض للخطأ والفساد ببروتوكول صارم.

الشفافية المطلقة مع الخصوصية: فى البلوكشين العام، يمكن لأى شخص رؤية حركة الأموال أو البيانات من العنوان «أ» إلى العنوان «ب»، مما يخلق شفافية غير مسبوقة تمنع التلاعب المالى وغسيل الأموال فى الخفاء، ومع ذلك، تظل هوية أصحاب العناوين محمية إذا رغبوا فى ذلك.

- الخلود الرقمى (Immutability):

ما يكتب على البلوكشين يبقى هناك للأبد. لا يوجد زر «حذف» أو «تراجع». هذا يجعلها مثالية لسجلات الأراضى، الشهادات الجامعية، والوصايا، حيث التاريخ لا يجب أن يزوره أحد ليعيد كتابته.

عالم من التطبيقات: أبعد من المال

بينما لا يزال العالم منشغلاً بأسعار العملات المشفرة وصعودها وهبوطها، تعمل الحكومات والشركات الكبرى بصمت على دمج البلوكشين فى البنية التحتية للمجتمعات الحديثة:

١- العقود الذكية (Smart Contracts)**: محامٍ آلى فى الكود**

تخيل عقداً برمجياً ينفذ نفسه بنفسه. «إذا وصلت الشحنة سليمة، حول المبلغ للمورد فوراً». لا حاجة لمحامين، لا حاجة لمطالبات، ولا مجال للمماطلة. هذا التطبيق يحدث ثورة فى عالم التأمين، العقارات، وحتى حقوق الملكية الفكرية للفنانين.

٢- سلاسل التوريد: رحلة المنتج من المصنع إلى المستهلك

فى عالمنا اليوم، قد نشترى قهوة مكتوباً عليها «عضوية» أو قطعة مجوهرات، لكن كيف نتأكد؟ البلوكشين يسمح بتسجيل كل خطوة. فيمكنك مسح كود على علبة الدواء لترى رحلتها من المصنع، درجة الحرارة التى حُفظت فيها، ومتى وصلت للصيدلية، مما يقضى تماماً على سوق السلع المقلدة والأدوية المغشوشة.

٣- الديمقراطية الرقمية والتصويت:

أحد أكبر تحديات الديمقراطية هو التشكيك فى نزاهة الانتخابات، لكن البلوكشين يقدم حلاً جذرياً: نظام تصويت شفاف، لا يمكن اختراقه، حيث يمكن لكل مواطن التأكد من أن صوته قد احتُسب ولم يتم تغييره، دون الكشف عن هويته لمن صوت.

٤- تحويل الأصول إلى رموز (Tokenization)**:**

هذا هو مستقبل الاستثمار. بدلاً من بيع عقار ضخم لمستثمر واحد، يمكن تحويل العقار إلى مليون «رمز رقمي» على البلوكشين . يمكن لأى شخص شراء «جزء» من العقار بقيمة ١٠ دولارات فقط. هذا المفهوم يفتح أبواب الاستثمار للجميع وليس فقط للأثرياء، ويزيد من سيولة الأسواق العالمية.

السباق العالمي: من يمتلك المستقبل؟

لم تعد التكنولوجيا مجرد هواية للمبرمجين، بل أصبحت جزءاً من الأمن القومى للدول. نرى اليوم سباقاً محموماً لتبنى هذه التقنية:



الصين وآسيا: بينما حاربت الصين العملات المشفرة المستقلة، إلا أنها تبنت تكنولوجيا البلوكشين بقوة لبناء «اليوان الرقمي» وشبكة الخدمات الوطنية القائمة على البلوكشين (BSN)، لتصبح البنية التحتية للإنترنت الجديد.

أوروبا وإستونيا: إستونيا، الدولة الرقمية الصغيرة، قدمت للعالم نموذجاً مذهلاً حيث يمتلك كل مواطن هوية رقمية على البلوكشين تمكنه من توقيع العقود، التصويت، وحتى فتح شركات فى دقائق معدودة.

الإمارات العربية المتحدة: تعتبر رائدة عالمياً، حيث تهدف استراتيجية دبى للبلوك شين إلى تحويل ٥٠٪ من المعاملات الحكومية إلى هذه المنصة، مما يوفر مليارات الدراهم وآلاف ساعات العمل الورقى.

> **نحن اليوم نقف على أعتاب تحول تاريخى يشبه التحول الذى أحدثه الإنترنت فى التسعينيات. إذا كان الجيل الأول من الإنترنت قد سمح لنا بتبادل «المعلومات» بحرية (رسائل، صور، فيديوهات)، فإن البلوكشين يؤسس لما يسمى «إنترنت القيمة»**

من النظرية إلى التطبيق: قصص نجاح غيرت قواعد اللعبة

بينما لا يزال النقاد يجادلون حول جدوى العملات الرقمية، قامت مؤسسات عملاقة ومنظمات دولية بتجاوز مرحلة النقاش فى العملات المشفرة واستخدمت تكنولوجيا البلوكشين فى تصميم برامج ومنصات متطورة وبدأت فى التنفيذ. إليك أربع حالات استخدام واقعية تثبت كيف انتقل البلوكشين من المختبرات التقنية ليلمس حياة البشر اليومية:

١- وول مارت (Walmart) وسلامة الغذاء: من ٧ أيام إلى ٢,٢ ثانية فى عالم الغذاء، السرعة تعنى الحياة

اكتشفت سلسلة متاجر «وول مارت» وجود بكتيريا (مثل السالمونيلا) فى شحنة «مانجو»، فى البداية كان تتبع مصدر هذه الشحنة الملوثة ومعرفة المزرعة المحددة يستغرق حوالى ٧ أيام، وخلال هذا الأسبوع، تضطر الشركة لإتلاف كميات ضخمة من المخزون السليم احترازياً، وقد يصاب مستهلكون بالمرض.

وبالتعاون مع «IBM Food Trust» المبنى على البلوكشين، قامت «وول مارت» بتجربة ثورية. الآن وبفضل تسجيل كل خطوة (من المزرعة، لشركة الغسيل، للشحن، للمخزن) على البلوكشين، انخفض الوقت اللازم لتتبع مصدر علبة «المانجو» من ٧ أيام إلى ٢,٢ ثانية فقط!

والنتيجة بالطبع ثقة أعلى للمستهلك، وتقليل هائل فى الهدر الغذائى، وسرعة استجابة تحمى الأرواح.

٢- الأمم المتحدة (WFP): التكنولوجيا فى خدمة الإنسانية

بعيداً عن أرباح الشركات، قدم «برنامج الأغذية العالمي» التابع للأمم المتحدة واحداً من أفضل استخدامات البلوكشين فى مخيمات اللاجئين السوريين فى الأردن (مشروع Building Blocks).

فقد كان التحدى يتمثل فى صعوبة إيصال المساعدات النقدية للاجئين الذين لا يملكون وثائق بنكية، بالإضافة إلى الرسوم العالية التى تقتطعها البنوك الوسيطة.

والحل كان عبقرياً: حيث تم إنشاء حسابات للاجئين على البلوكشين. عندما يذهب اللاجئ للسوبر ماركت داخل المخيم، لا يحتاج لنقد ولا بطاقة ولا هاتف ذكى، بل ينظر فقط إلى جهاز مسح قزحية العين، ويتعرف عليه النظام، ويقوم البلوكشين بتسوية المعاملة فوراً وتحويل الأموال للتاجر.



تساهم تكنولوجيا «البلوكشين» فى تطوير الخدمات المقدمة لصالح اللاجئين علي مستوى العالم

والنتيجة توفير ملايين الدولارات التى كانت تذهب كرسوم بنكية (استفاد منها اللاجئون بدلاً من البنوك)، وحفظ كرامة اللاجئ، وضمان وصول المساعدة لمستحقها دون تزوير.

٣- «دى بيرز» (De Beers): نهاية «الألماس الدموي»

معلوم أن تعدين وصناعة الألماس لهما سمعة تاريخية سيئة بسبب ما يعرف بـ «الألماس الدموي» أو ألماس النزاعات، حيث قامت حروب أهلية ومجازر فى سبيل الفوز بالماس. وبالتأكيد التاجر النهائى أو المستهلك اليوم يريد أن يتأكد أن خاتم الخطوبة الذى اشتراه لم يمول حرباً أهلية فى مكان ما.

أطلقت شركة «دى بيرز» العملاقة منصة «Tracr». هذه المنصة تنشئ «توأم رقمي» لكل ماسة تخرج من المنجم. يتم تسجيل أبعادها، شوائبها، ولونها بدقة لا يمكن تزويرها على البلوكشين. وتنتقل هذه البيانات مع الماسة من المنجم، إلى القاطع، إلى الصائغ، وأخيراً للمستهلك.

والنتيجة يمكن للمشترى اليوم عبر تطبيق هاتف بسيط أن يرى رحلة الماسة كاملة ويتأكد من أنها «نظيفة» أخلاقياً وأصلية ١٠٠٪، مما قضى على سوق الاحتيال فى هذا القطاع.

٤- العقارات والملكية المجزأة (RealT)

فى الولايات المتحدة، قامت شركة «RealT» بتغيير مفهوم الاستثمار العقارى. بدلاً من الحاجة لمئات الآلاف من الدولارات لشراء منزل وتأجيره، قامت الشركة بوضع ملكية المنازل على البلوكشين وتقسيمها إلى رموز (Tokens).

وأصبح بإمكان شخص فى مصر أو السعودية شراء «جزء» من منزل فى ديترويت بقيمة ٥٠ دولاراً فقط. والأكثر إثارة هو أن إيجار المنزل يتم تحصيله وتوزيعه تلقائياً (يومياً) على حاملى الرموز عبر العقود الذكية مباشرة إلى محافظهم الرقمية.

والنتيجة هى ديمقراطية الاستثمار فلم يعد العقار حكراً على الأغنياء، وأصبحت السيولة فى سوق العقارات تضاهى سوق الأسهم.

وفى النهاية..

نحن اليوم نقف على أعتاب تحول تاريخى يشبه التحول الذى أحدثه الإنترنت فى التسعينيات. إذا كان الجيل الأول من الإنترنت قد سمح لنا بتبادل «المعلومات» بحرية (رسائل، صور، فيديوهات)، فإن البلوكشين يؤسس لما يسمى «إنترنت القيمة» (Internet of Value).

> **قامت مؤسسات عملاقة ومنظمات دولية بتجاوز مرحلة النقاش فى العملات المشفرة واستخدمت تكنولوجيا البلوكشين فى تصميم برامج ومنصات متطورة وبدأت فى التنفيذ**

وفى هذا العصر الجديد، سنتمكن من تبادل «القيمة» (مال، أسهم، ملكية، بيانات شخصية) بنفس السهولة والسرعة التى نرسل بها بريداً إلكترونياً، ودون الحاجة لوسيط يأخذ عمولة أو يتحكم فى بياناتنا.

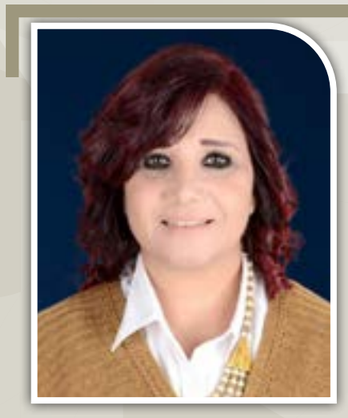
إن رحلة البلوكشين لا تزال فى بدايتها. نعم، هناك تحديات تقنية، وهناك حاجة لتشريعات ذكية تضبط ولا تخنق، وهناك مخاوف بيئية تتعلق باستهلاك الطاقة فى بعض الشبكات. لكن القطار قد غادر المحطة بالفعل. السؤال لم يعد «هل سينجح البلوكشين؟»، بل السؤال هو: «كيف سيعيد البلوكشين تشكيل حياتنا، وظائفنا، ومجتمعاتنا فى السنوات العشر القادمة؟».

إنها دعوة للتفاؤل الحذر، وللتعلم المستمر، لأن المستقبل لن يكون لمن يملك المال فقط، بل لمن يملك «المفتاح الخاص» لفهم التكنولوجيات الجديدة.



توازن آليات الامتثال والنزاهة

تطبيق أسس النزاهة المؤسسية كأطر لمنع ومكافحة الفساد فى نظم الإدارة العامة



د. علا عبد المنعم عمارة

■ أستاذ مساعد الإدارة العامة بكلية علوم الإدارة، جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب

شهدت السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة فى جهود الوقاية من الفساد ومكافحته وخاصة فيما يتصل بدعم جهود مكافحة الفساد على مستوى المؤسسات العامة. ويعمد هذا الاتجاه إلى تحجيم ومنع وقائع الفساد فى المؤسسات العامة والتى تحدث أثناء تنفيذ السياسات العامة، أو خلال التعاملات مع المواطنين عند تقديم الخدمات. وحيث يعتبر البعض أن مفهومى «الفساد» و«النزاهة» يمثلان وجهين لظاهرة واحدة، ولكن بصورة عكسية حيث يؤدى ارتفاع أحدهما إلى انخفاض الآخر، ويُرى أنه ينبغى أن يُنظر إلى تعزيز الحوكمة المؤسسية والنزاهة كإطار داعم لمكافحة الفساد.

ومن خلال تبنِّى وجهة النظر التى ترى أن الفساد يمثل فى الأساس مشكلة تتعلق بالحوكمة؛ فإن مكافحة الفساد تتطلب تطبيق حوكمة جيدة بما يتضمن تعميق مبدأ «النزاهة». فبينما ينظر إلى الفساد باعتباره خطراً أساسيًا يهدد أسس الحوكمة؛ ينظر إلى النزاهة كمفهومٍ ذى دور بالغ الأهمية لتعزيز الثقة بين المواطنين وحكوماتهم.

وتمثل ثنائية «الامتثال والنزاهة» إطاراً سائداً لمعالجة مشكلات الفساد فى نظم الإدارة العامة، ولذا يتم استعراض مداخل وآليات «الامتثال» و«النزاهة» كسياسة متكاملة لجهود منع ومكافحة الفساد؛ ومن ثم يتم الانتقال إلى المدخل المؤسسى لترسيخ النزاهة كمحرك لنظم الإدارة العامة لتحقيق أهدافها بكفاءة، وضمان تطبيق الأطر القانونية، وبما يتفق مع التزاماتها.

إن إضفاء الطابع المؤسسى على النزاهة فى نظم الإدارة العامة يتطلب تضمين القيم الأخلاقية، والشفافية، والمساءلة، بشكل منهجى فى هياكلها، وعملياتها، ومدونات سلوكها وثقافتها، لضمان الاستدامة والمرونة فى مواجهة الفساد.

ثنائية «الامتثال»؛ «النزاهة»

يتم تخفيف أثر الفساد الإدارى بشكل رئيسى من خلال التدخلات الرقابية؛ وعليه يقوم مدخل «الامتثال» فى إطار الإدارة العامة على تقييم مخاطر الفساد وتصنيفها من حيث كونها مناطق عالية أو متوسطة أو منخفضة المخاطر؛ وبتحليل الضوابط الداخلية والخارجية؛ ومن خلال التدقيق والفحص، يتم تحليل الفجوات، ويتم مقارنة مستوى واحتمالية تكرار المخاطر، ومقارنة الممارسات الحالية بالمخاطر المتوقعة، وذلك لتحديد نقاط الضعف التى تحتاج إلى تدخل ومعالجة.

> **لابد من توافر إطار قانونى وتنظيمى يشمل قوانين مكافحة الفساد والتعريفات المرتبطة بها والعقوبات المترتبة عليها**

ووفقاً لهذا السياق يمكن **تعريف الامتثال** بأنه العملية التى تضمن اتباع الوحدات الحكومية والأجهزة الإدارية للقوانين واللوائح والمعايير والممارسات الأخلاقية. حيث يشير مفهوم «الامتثال» إلى الخطوات المتخذة لضمان التزام الجهات الحكومية وتوافق عملياتها مع القوانين والسياسات التى تحددها الدولة وجهاتها الرقابية؛ وهذا ما يُعرف بالامتثال التنظيمي. أما مفهوم «الامتثال للسياسات الداخلية» فيعبر عن هدف داخلى للوحدة الحكومية لضمان التزام العاملين بها بسياساتها ولوائحها الداخلية، وبالمعايير والممارسات التى تحكم عملياتها.

وفى الأساس تتبنى المؤسسات العامة نسق «قانوني- مؤسسي- إجرائي» يعمد إلى الحد من مخاطر الفساد عن طريق تصميم استراتيجيات، وسياسات، وآليات فعالة، تحدد بوضوح التوقعات بشأن السلوك المقبول، فيتم ترسيخ آليات للإبلاغ ولحماية المبلغين، وكذا آليات للفحص والتدقيق المالى والفنى والالتزامات الواردة فى العقود، وعلى مختلف سياقات مراجعة العمليات، وتوفير قواعد ولوائح وتقسيم واضح للمهام، واعتماد مدونات سلوك قوية التحديد، وتشريعات أخلاقية، وبنية تحتية شاملة للرقابة، وآليات لتدريب العاملين وتعزيز أهمية الامتثال فى جميع أرجاء المؤسسات الحكومية وعلى مختلف مستوياتها القيادية.

وبالإضافة إلى تحليل المخاطر ورصد الفجوات؛ تعهد آليات الامتثال فى المؤسسات الحكومية إلى إجراء تكيفات مستمرة للتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتسعى لتطوير نهج استباقى لإدارة المخاطر بدلاً من الاكتفاء بتطوير استجابات لحدوث المشكلات، بما يعنى أنه من خلال تحديد نقاط الضعف بشكل منهجي، وتطبيق السياسات والتدريب وأطر الرصد، تستطيع آليات الامتثال أن تقلل من مخاطر الفساد فى المؤسسات العامة، وأن تُسيطر عليها بفاعلية.

وإزاء التعريف بمدلول النزاهة بمفهومها الواسع، فإنها تعنى أسباب، وكيفية، وطبيعة الحفاظ على مقاييس أخلاقية معيارية فى المؤسسات الحكومية. ولأن النزاهة تقوم على القيم، فإنها تركز على أنماط السلوك الملتزم. وتؤكد إدارة النزاهة القائمة على القيم خاصة على «السلوك الإداري» الذى يقوم على أدوار فاعلة للقيادة الأخلاقية، والتدريب على النزاهة، والحوافز الإيجابية لرفع مستوى الوعى بالنزاهة ومساعدة الأفراد على استيعاب المبادئ الأخلاقية.

> **هناك حاجة ماسة للجمع بين مدخل الامتثال ومدخل النزاهة لمنع ومكافحة الفساد فى الأجهزة الإدارية، حيث يحقق الجمع المتزامن بينهما المزيد من الفاعلية**

وفيما يخص تطبيقات النزاهة ينتقل النموذج من التركيز على منع السلوكيات المخالفة إلى تعزيز القيم الإيجابية، والتفانى فى الأداء المتميز، بما يعد مرتكزاً فاعلاً لتدابير مكافحة الفساد. فتتبنى آليات النزاهة فى الأساس الانضباط الذاتى وفقاً للمعايير المطورة والمتفق على جوهرها، وتمكين السلوك المسئول؛ والإدارة الموجهة بمساعدة وظيفة الموارد البشرية؛ والتعلم؛ والقيادة، والمساءلة الرقابية؛ ومن خلال عملية اتخاذ القرار الأخلاقي. وتقوم آليات النزاهة على مرتكزات أساسية من منح العاملين مساحة من حرية التقدير ودعمهم فى التعامل معها، كذلك على التأسيس لمدونات قيم طموحة ومفصلة لسياسات ومعايير أخلاقية وأطر سلوكية متوقعة، وتدريب أخلاقى تفاعلي، وتواصل منتظم بشأن توقعات النزاهة. وهنا؛ يصبح الهدف هو إدماج آليات النزاهة فى كيفية عمل المنظمات العامة.

ضروريات الجمع بين الامتثال والنزاهة

هناك حاجة ماسة للجمع بين مدخل الامتثال ومدخل النزاهة لمنع ومكافحة الفساد فى المؤسسات العامة حيث يحقق الجمع المتزامن بينهما المزيد من الفاعلية. وهناك العديد من التصورات التى تبرر ضرورة التكامل بين المدخلين. فقد تؤيد التصورات حول الامتثال بدون نزاهة الاتجاه إلى ترسيخ عقيدة التقيد بالقواعد، فيتبع العاملون القواعد آليًا، وقد يؤدى ذلك إلى ما يشار إليه بالامتثال الإبداعى حيث يطور العاملون ثقافة إيجاد الثغرات مع اتباع القواعد بشكل تقني، وقد ينتج عن ذلك أيضاً جمود بيروقراطى يعوق تقديم الخدمات بفاعلية. فيما قد تؤدى النزاهة دون امتثال إلى الافتقار إلى معايير ملموسة وقابلة للقياس، وإلى تطبيق غير متسق للمبادئ الأخلاقية، وقد يؤدى ذلك إلى ترسيخ التفسيرات الذاتية لما يُشكل سلوكاً أخلاقيًا.

وبمفهوم تكاملى يمثل الامتثال الحد الملزم من المعايير؛ بينما ترفع النزاهة سقف الالتزام إلى سلوك أخلاقى طموح، فيتم الجمع بين المنع والتحفيز. وفى المدى القصير يمكن تحقيق الردع من خلال آليات الامتثال وتقليل حالات الفساد من خلال آليات التدقيق والكشف، وبما يساعد على خلق توقعات واضحة للعاملين فى المؤسسات العامة، ويزيد من ثقة المواطنين من خلال إنفاذ واضح للقانون. أما على المدى البعيد والمسار المستدام، فإن القيم المدمجة للامتثال والنزاهة تعزز الوصول إلى تغيير سلوكى ذى قدرة على التكيف مع التحديات الأخلاقية، وعلى الجمع بين الابتكار والكفاءة فى ضوء وضوح الرؤية الأخلاقية.

ترسيخ أسس النزاهة المؤسسية فى المؤسسات العامة من منظور موسع، تقوم أسس النزاهة المؤسسية على عدة مرتكزات. ففى الأساس؛ لابد من توافر إطار قانونى وتنظيمى يشمل قوانين مكافحة الفساد والتعريفات المرتبطة بها والعقوبات المترتبة عليها؛ ووجود مدونات لسلوك الوظيفة العامة؛ ولوائح لتضارب المصالح ولمتطلبات الإفصاح؛ ووجود قوانين لحماية المبلغين. كذلك، يتم التأسيس لإطار مؤسسى يشمل هيئات مستقلة لمكافحة الفساد؛ ومؤسسات تدقيق للرقابة المالية؛ وهيئات للرقابة على المشتريات الحكومية؛ وأنظمة رسمية تدمج أبعاداً متعددة، مثل تقديم الخدمات، والقيادة، والموارد البشرية، والإدارة المالية، والمشتريات، والتقارير الداخلية، والتحقيقات، وإدارة مخاطر الفساد، وذلك بهدف وضع إطار مؤسسى للنزاهة على المستوى التنظيمي.

وهنا يبقى من الضرورى وجود عمليات تدقيق من قِبل البرلمان، وعمليات تدقيق داخلية، وعمليات تدقيق مستقلة. وينبغى أن تكون بوابات البيانات والمعلومات المفتوحة جزءاً من الأساليب المؤسسية لنشر وتفعيل النزاهة. هذا؛ ويعد من أساسيات الحفاظ على النزاهة عمليات المراجعة القضائية وتطوير أنظمة مساءلة ومراقبة شاملة، مع إمكانيات فعّالة لمراقبة الامتثال، وكشف الانتهاكات، وفرض العقوبات. ويتم تعزيز نظم المساءلة الداخلية من خلال عمليات إعداد التقارير والتغذية الراجعة التى تتسم بالشفافية، بما يعزز بدوره نزاهة المؤسسات، وبما يترتب عليه تعزيز ثقة المواطنين.

وتُعد هذه المبادئ أساسية لمتطلبات نظام الخدمة المدنية القائم على الجدارة لإدارة الموارد البشرية، والذى يشمل تدابير لترقية العاملين وتقييمهم بناءً على أدائهم، وتدابير لمحاسبة الخروج عن السلوكيات المقبولة، وبرامج لتغيير السلوك. وبطبيعة الأحوال، تؤدى الحلول الرقمية ووجود منصات الحوكمة الإلكترونية إلى التقليل من حرية التصرف البشري، ويساعد تقديم الخدمات المميكنة على التقليل من التفاعلات المباشرة، كذلك تساعد تحليلات البيانات على الكشف عن المخالفات.

مؤشرات الأداء المبدئية لفاعلية النزاهة المؤسسية

تستلزم تطبيقات النزاهة المؤسسية فى المؤسسات العامة مراقبة التنفيذ باستمرار من خلال عمليات التدقيق الداخلى والمراجعات ومؤشرات الأداء، وإجراء تقييمات دورية لقياس التقدم المُحرز فى تحقيق الأهداف المحددة، وذلك بما يسمح بإدخال التعديلات والتحسينات بناءً على الملاحظات والنتائج، وبما يؤسس لتعزيز الشفافية والمساءلة من خلال إعداد تقارير عن نتائج اعتماد مدخل النزاهة المؤسسية.

وفيما يختص بتطبيق النزاهة المؤسسية، يرتبط الأمر بمجموعة من مؤشرات القياس تغطى عادةً مجالات مثل القيادة، والثقافة، والحوكمة، والمساءلة، ومنع السلوك غير المقبول، والسياسات والإجراءات، وإدارة المخاطر، ويسمح استخدام هذه المؤشرات للجهات الحكومية بمراقبة أداء برامج النزاهة المؤسسية، وتحديد الفجوات، وتعزيز المساءلة، وترسيخ ثقافة تنظيمية أخلاقية. تشمل تلك المؤشرات والقياسات على سبيل المثال «معدل الإبلاغ عن الحوادث» بما يتضمن عدد وأنواع انتهاكات النزاهة أو السلوكيات غير الأخلاقية المُبلغ عنها، وما يشير ارتفاع معدله إلى الثقة فى نظام الإبلاغ والوعى به. كذلك «وقت الاستجابة والحل»، وهو الوقت المستغرق للتحقيق فى قضايا النزاهة المُبلغ عنها وحلّها، وما تُشير إليه استجاباته السريعة من فعالية تطبيق أسس النزاهة. كذلك «معدل اكتمال التدريب» بما يقيس نسبة العاملين بالأجهزة الإدارية الذين يُكملون برامج التدريب على النزاهة والأخلاقيات، وبما يُشير إلى مستويات الوعي. ومما يربط مفهومى النزاهة والامتثال إدراج مؤشرات لنتائج التدقيق بما يقيس «عدد وشدة النتائج المتعلقة بالامتثال أو النزاهة من عمليات التدقيق الداخلى أو الخارجي»، وما يُشير إليه انخفاض معدلاتها، بمرور الوقت، إلى نجاح التطبيق.



وفى نفس السياق يأتى مؤشر «الامتثال لسياسات النزاهة»، ليقيس نسبة الالتزام بقواعد السلوك، وإقرارات تضارب المصالح، وسياسات الهدايا والضيافة، وكذا مؤشر «الحوكمة وتخصيص الموارد»، حيث يشمل مقاييس توضح ما إذا كانت وظيفة النزاهة مُمَكَّنة، ومُزوَّدة بالموارد الكافية، وتتمتع باستقلالية تنظيمية مناسبة.

> **تمثل استطلاعات الرأى منهجاً هاما لقياسات النزاهة المؤسسية سواء ما يتصل باستطلاعات «رأى العاملين وقياسات الثقافة المؤسسية»، بما يتيح المجال لتسجيل وتوثيق ملاحظات نوعية حول الثقافة الأخلاقية**

كما تمثل استطلاعات الرأى منهجاً هامّاً لقياسات النزاهة المؤسسية سواء ما يتصل باستطلاعات «رأى العاملين وقياسات الثقافة المؤسسية»، بما يتيح المجال لتسجيل وتوثيق ملاحظات نوعية حول الثقافة الأخلاقية، والتزام القيادة بالنزاهة، والشفافية التنظيمية المُدركة؛ وكذا، قياسات «مستويات ثقة الجمهور»، بما يمكن لمؤشرات مثل استطلاعات رضا المواطنين أن تعكس التصور الخارجى لنزاهة المؤسسات العامة.

النهج المرحلى لتطبيق النزاهة المؤسسية

يتطلب ترسيخ النزاهة نهجاً شاملاً وطويل الأمد يجمع بين أطر قانونية قوية ومؤسسات متينة، وعمليات شفافة، وثقافة للمساءلة. وهنا يعتمد النجاح على التزام سياسى مستدام، وموارد كافية، ومشاركة فعّالة، من جميع أصحاب المصلحة. ويمر هذا النهج بمراحل أساسية تبدأ بمرحلة تأسيسية للنزاهة المؤسسية يتم فيها بناء الأطر القانونية والبنية المؤسسية؛ ثم مرحلة للتطوير، وفيها يتم تطبيق مبادئ النزاهة المؤسسية وبناء القدرات؛ يلى ذلك مرحلة لتوحيد المفاهيم وتكامل البناء وإدخال تغييرات ثقافية؛ ومن ثم الوصول إلى مرحلة نضج المفهوم والتحسين والابتكار.

الخلاصة

إن الجمع بين نهجى النزاهة والامتثال ليس مفيداً فحسب، بل ضرورى أيضاً لجهود مكافحة الفساد الفعالة فى سياق الإدارة العامة. هذا النهج المتكامل من شأنه أن يُلبى الاحتياجات الفورية من خلال الامتثال، مع بناء قدرات طويلة الأمد من خلال النزاهة، بما يوفر ثنائية «المنع» و«الحافز للسلوك الأخلاقي»، وما يؤهل لإحداث تغييرات مستدامة تتجاوز اتباع القواعد، وتتيح التكيف مع التحديات المتطورة، مع الحفاظ على المعايير الأساسية.

وحيث يستلزم الأمر أن تمثل النزاهة مفهوماً ونهجاً مؤسسيًا لمنع ومكافحة الفساد، وأن تمثل قيمة أكثر استقراراً فى إدارة أخلاقيات منظمات الخدمة المدنية، فيجب أن تتوفر لها عوامل استدامة واستقرار من التزام مستدام بالمفهوم، إلى موارد كافية للتنفيذ، وآليات تنسيق، ومشاركة عامة، وتكيف منتظم؛ هذا فى مقابل بعض الصعوبات التى قد تنشأ نتيجة لعوامل مقاومة التغيير، أو العوائق الثقافية، أو ما قد يشوب التنفيذ من ضعف أو تذبذب آلياته، مما يتطلب وبشكل فاعل ومستدام تطبيق برنامج النزاهة مع التواصل والتدريب الفاعلين لبناء الوعى والمسئولية لدى جميع العاملين بالأجهزة الإدارية، كذلك أن يتم دمج تدابير النزاهة فى العمليات اليومية وعمليات صنع القرار. وعليه فإن هذا النهج يسعى لأن يكون مدخل النزاهة المؤسسية شاملاً، وتشاركيًا، ومُدمجاً فى الثقافة والممارسات التنظيمية للجهة الحكومية، مما يؤدى إلى تحسينات مستدامة فى أطر النزاهة والحد من مخاطر الفساد.



إحدى الجلسات العامة بمجلس النواب المصرى



انعقاد الدورة الحادية عشر من مؤتمر الدول الأطراف فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد «COSP11»

فى إطار التزام الدولة المصرية بتعزيز أوجه التعاون المشترك ودعم الجهود الدولية لمكافحة الفساد

مشاركة رئيس هيئة الرقابة الإدارية فى الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الدول الأطراف فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بالدوحة

شارك وفد مصرى رفيع المستوى ضم عدداً من ممثلى الجهات المختلفة من أعضاء اللجنة الوطنية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته (النيابة العامة - النيابة الإدارية – وزارة الخارجية – وحدة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب) بالدورة الحادية عشر لمؤتمر الدول الأطراف فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (COSP11) والذى إنعقد خلال الفترة من ١٥-١٩ ديسمبر ٢٠٢٥ بالعاصمة الدوحة - قطر حيث يُعد هذا المؤتمر هو أهم منتدى عالمى يضم كافة الدول الأعضاء بالاتفاقية يجمع الوفود ممثلى الدول الأعضاء والمنظمات الدولية والإقليمية والقارية ومؤسسات العمل الأهلى والقطاع الخاص بحضور أكثر من ٢٠٠٠ مُشارك يمثلون ١٧٠ دولة طرفاً فى الاتفاقية حيث ساهم الوفد فى عددٍ من الفاعليات واللقاءات الهامة ضمن أنشطة المؤتمر من خلال الدعوة لتسخير الذكاء الاصطناعى فى مكافحة الفساد والاستفادة من التكنولوجيات الناشئة فى مجال التصدى للفساد ومعالجة روابطه بالجريمة المنظمة وغيرها من الجرائم المالية تحت شعار

« تشكيل نزاهة الغد»





كلمة رئيس الوفد المصري

الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الدول الأطراف فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الدوحة (١٥ - ١٩ ديسمبر ٢٠٢٥)

السيد الرئيس

السادة أصحاب المعالى والسعادة رؤساء الوفود

السيدات والسادة ممثلى الدول الأطراف فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

بداية .... أتقدم بالشكر والتقدير إلى دولة قطر الشقيقة على ما لمسناه من حسن الاستقبال وكرم الضيافة

ويطيب لى أن أتوجه بخالص التهنئة إلى دولة قطر وسعادة السيد حمد بن ناصر على تولى رئاسة الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الدول الأطراف فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، معربين عن ثقتنا الكاملة فى قدرتهم على قيادة أعمال المؤتمر بنجاح بما يمتلكونه من خبرات دولية ومؤسسية متميزة ....

كما أتقدم بالشكر إلى الولايات المتحدة الأمريكية على الجهد المبذول خلال فترة توليها رئاسة الدورة العاشرة من المؤتمر ورئاستها للاجتماعات بشكل فعال.

وأود أن أعرب ايضا عن بالغ التقدير لأمانة المؤتمر على ما قدمته وتظل تقدمه من دعم فنى وتنظيم متميز وتعاون مستمر خلال اجتماعات فرق العمل البينية وهو الأمر الذى كان له بالغ الأثر فى تيسير أعمالنا وتعزيز فعالية الاتفاقية.

الحضور الكريم ...

إن مكافحة الفساد تمثل محوراً رئيسياً فى حماية مصالح المواطنين وتعزيز الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة.. وانطلاقا من أن التصدى للفساد هو أحد المحددات الأساسية لتعزيز التنمية المستدامة وتوفير الرخاء لمجتمعاتنا.

حرصت جمهورية مصر العربية طوال السنوات الماضية على تفعيل الالتزامات الدولية المنصوص عليها فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة فى مختلف مؤسساتها.

السيدات والسادة

قد شرفت جمهورية مصر العربية برئاسة الدورة التاسعة لمؤتمر الدول الأطراف المنعقدة بمدينة شرم الشيخ فى شهر ديسمبر عام ٢٠٢١ والذى حرصت مصر خلاله على إعداد وتقديم إعلان شرم الشيخ المعنى بتعزيز التعاون الدولى فى منع ومكافحة الفساد خلال فترة الأزمات والطوارئ والتعافى منها ... والذى استمرت متابعته باعتماد قرار رقم ١٠/١١ بعنوان «متابعة إعلان شرم الشيخ» الصادر خلال الدورة العاشرة لمؤتمر الدول الأطراف، ولازالت تتابع مصر عن كثب تنفيذ مخرجاته من خلال فعاليات دولية وتعاون وثيق مع مؤسسات عالمية وإقليمية..

الحضور الكريم ...

إيمانا بأهمية آلية استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد كأداة بناءة للتطوير وانتهاء جمهورية مصر العربية من التزاماتها الدولية بنجاح فى عملية الاستعراض كدولة مُستعرضَة من كل من دول بوركينا فاسو والجزائر خلال الدورة الأولى، ومن كل من دول ليسوتو وصربيا خلال الدورة الثانية ... ونثمن ما تحقق خلالها من تعزيز للتعاون وتبادل للخبرات وهو ما يدفعنا للمرحلة التالية من آلية استعراض التنفيذ بثقة أكبر والتزام أقوى بدعم جهود الدول الأطراف

السيدات والسادة...

يأتى هذا المؤتمر فى وقت يشهد زخم متزايد فى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى مكافحة الفساد على الصعيد العالمى والوطنى على حد سواء... فالتقدم التكنولوجى يفتح آفاقا واسعة للكشف المبكر عن الفساد وتعزيز الشفافية وفى الوقت ذاته يفرض تحديات جديدة تستلزم الاستعداد لها ....

مما يؤكد دعم جمهورية مصر العربية الكامل لمناقشات هذه الدورة بشأن إعلان الدوحة حول استخدام التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعى فى مكافحة الفساد حيث يُعد هذا الموضوع ذو أهمية وطنية ودولية مما يشجع الدول الأطراف على استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعى لتعزيز التعاون الدولى فى مجالات مثل استرداد الأصول والمشتريات العامة وغسل الأموال والجرائم ذات الصلة بالفساد.

وختاما ...

فإننا نلتقى اليوم مدفوعين بمسؤولية مشتركة تجاه منع الفساد ومكافحته، فالفساد عابر للحدود ولا بديل عن عمل دولى منسق وإرادة جماعية صادقة....

وتجدد مصر التزامها بمواصلة العمل مع جميع الدول الأطراف والمنظمات الدولية والشركاء الدوليين لتعزيز النزاهة ....

مرة أخرى أتقدم بالشكر والتقدير لحضوركم الكريم وأود أن أؤكد على حرصنا الدائم والمستمر على التعاون البناء من أجل مستقبل أفضل لأوطاننا تسود فيه النزاهة والشفافية وتمنياتى لدولة قطر الشقيقة بدوام التوفيق والسداد.

جانب من مشاركات وأنشطة الوفد المصرى فى المؤتمر



.. أثناء استبقاله السيد كوامى إيديم سينانو رئيس المجلس الاستشارى للاتحاد الإفريقى لمكافحة الفساد



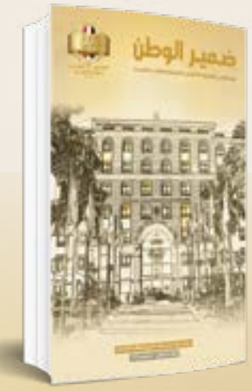
الوزير عمرو عادل أثناء لقاء مع د.سليمة مسراق رئيسة السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته - الجزائر



.. ويسلم درع هيئة الرقابة الإدارية إلى الدكتور محمد على اللامى رئيس هيئة النزاهة الاتحادية بدولة العراق عقب اللقاء بينهما



مشاركة هيئة الرقابة الادارية فى الحدث الجانبى الخاص باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات فى مكافحة الفساد والتحقيقات المالية



دورات تدريبية- فعاليات
واستقبال وفود رفيعة المستوى

حصاد الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد فى شهور

إعداد: هيئة التحرير

تواصل الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد دورها فى التوعية المجتمعية للتصدى للفساد وإعداد أجيال مؤهلة لمكافحة الفساد بالاعتماد على الأساليب الحديثة فى التدريب، قامت الأكاديمية بالعديد من النشاطات بمختلف المجالات، سواء الدورات التدريبية أو ورش العمل أو استقبال زيارات لكبار مسئولى الأجهزة الرقابية فى العديد من الدول الشقيقة والصديقة للاطلاع على التجربة الناجحة للأكاديمية وبحث سبل التعاون فى مجالات التدريب والتأهيل، وصولاً لتحقيق مبدأى المنع والوقاية من الفساد.



توسيع نطاق التعاون على المستويات الدولية والإقليمية والمحلية:









تعاون مستمر بين الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد
ومكتب الأمم التحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (UNODC)

مراجعة واعتماد محتوى الحقيبة التدريبية للتحقيقات المالية الموازية تمهيداً لتفعيل استخدامها فى برامج بناء القدرات الوطنية والإقليمية

فى إطار التعاون المستمر بين الاكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد ومكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة (UNODC)، تم عقد اجتماع الخبراء التمهيدى لإطلاق الحقيبة التدريبية الخاصة بالتحقيقات المالية الموازية، بمشاركة ٥٦خبيراً ومختصاً من دول: الجزائر، ليبيا، المغرب، لبنان، المملكة العربية السعودية، الأردن، فلسطين، اليمن، العراق إضافة إلى مُمثلين عن جامعة الدول العربية. يهدف الاجتماع إلى مراجعة واعتماد محتوى الحقيبة التدريبية تمهيداً لتفعيل استخدامها فى برامج بناء القدرات الوطنية والإقليمية، وتعزيز مهارات الفرق المختصة فى مجالات التحقيقات المالية وتتبع الأموال المرتبطة بالجرائم المالية والفساد. كما يُعد هذا الاجتماع خطوة أساسية نحو توحيد المفاهيم والممارسات فى الدول المشاركة، وتدعيم التعاون الفنى بين الجهات المعنية، كما تؤكد الهيئة حرصها على نقل الخبرات العملية والتجارب الناجحة إلى الدول المشاركة، من خلال توفير منصات فعّالة للتدريب والتفاعل المباشر بين الخبراء. ويأتى ذلك فى إطار التزام هيئة الرقابة الإدارية بدعم بناء القدرات ورفع كفاءة الكوادر المحلية والاقليمية، لضمان تحقيق أهداف و رؤية الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد من خلال تعزيز التعاون الدولى والإقليمي.







برامج متخصصة لتدريب كوادر «الرقابة الليبية» على التحريات المالية والحوكمة الرقمية

حرصاً من الأكاديمية على نشر خبراتها العملية الرائدة وتعزيز بناء القدرات للهيئات النظيرة بالدول المجاورة، نفذت الأكاديمية مؤخراً برامج تدريبية متخصصة لصالح هيئة الرقابة الإدارية بدولة ليبيا. وقد شملت هذه الدورات مجالات حيوية تتماشى مع متطلبات التحول الرقمى ومكافحة الفساد، مرتكزة على خبرات الهيئة الرائدة فى مجالات حيوية لتعزيز النزاهة والحوكمة.

أبرزها (الصياغة التعاقدية فى العصر الرقمى - حوكمة البيانات فى ظل التحول الرقمى - التحريات المالية واسترداد الأموال - بناء وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO- تحليل وتصميم الوظائف وقياس كفاءة أداء الموارد البشرية - تطبيقات الحوكمة فى القطاع المصرفى - الأليات القانونية للتعامل مع قضايا الذكاء الاصطناعى - إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للنزاهة).

وتأتى هذه الجهود فى إطار دعم التعاون الإقليمى والدولي، وإيمان الأكاديمية بأهمية بناء شراكات فعّالة للمساهمة فى رفع كفاءة الكوادر الفنية الشقيقة وتعزيز قدراتها فى الكشف المبكر عن مخاطر الفساد والحد من مخاطره.





الأكاديمية الوطنية تُنهى تدريب (١٦) كادراً من معهد النفط العراقى على إعداد وتقييم استراتيجيات مكافحة الفساد

فى إطار حرصها على تعزيز التعاون الإقليمى وبناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات العربية لتقديم الدعم الفني، عقدت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد برنامجاً تدريبياً مكثفاً بعنوان «إعداد وتنفيذ وتقييم استراتيجيات مكافحة الفساد» لصالح (١٦) من كوادر معهد النفط العربى التابع لوزارة النفط بدولة العراق، وذلك خلال الفترة من ٢ إلى ٦ نوفمبر الجاري. يهدف البرنامج إلى نقل الخبرات العملية وتبادل التجارب بما يسهم فى تعزيز القدرات الوطنية والإقليمية، وقد ركز على محاور رئيسية شملت دور هيئة الرقابة الإدارية فى الوقاية من الفساد ومكافحته، واستعراض الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣–٢٠٣٠، بالإضافة إلى مناقشة مؤشرات الحوكمة وأهداف التنمية المستدامة. واشتمل التدريب على ورش عمل تطبيقية لتمكين المشاركين من إعداد الاستراتيجيات وتحليل المخاطر، تأكيداً لدور الأكاديمية فى دعم التعاون العربى والإقليمى على أسس علمية ومهنية.

تطور دور الهيئة لنشر الوعى والتواصل المباشر مع كافة كوادر الجهاز الإدارى للدولة متجاوزة عقبات المسافة وامتداد النطاق الإدارى للدولة:



المنوفية

«الرقابة الإدارية» تدعم التحول الرقمى والحوكمة بتدريب ٢٠٦٧ موظفاً فى ٢٣ محافظة لترسيخ «الرقابة الوقائية»

فى إطار جهود هيئة الرقابة الإدارية المستمرة لتدريب وتمكين كافة العاملين بالجهاز الإدارى للدولة، نظمت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد سلسلة من الندوات التوعوية داخل المحافظات التى قام بتنفيذها أعضاء ورؤساء المكاتب الإقليمية لهيئة الرقابة الإدارية التالية: (البحيرة، الاسكندرية، مطروح، المنوفية، القليوبية، الغربية، كفر الشيخ، الشرقية، دمياط، الدقهلية، الإسماعيلية، بورسعيد، السويس، جنوب سيناء، الوادى الجديد، الفيوم، أسيوط، بنى سويف، المنيا، سوهاج، البحر الأحمر، قنا، أسوان) بالتعاون مع السادة المحافظين، الذين قاموا بإلقاء محاضرات تعريفية تناولت مجموعة من المحاور الجوهرية، والتى كان أبرزها (دور هيئة الرقابة الإدارية فى مكافحة الفساد - الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣–٢٠٣٠، وأهم ركائزها على المستويين الوطنى والإقليمى - رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، وكيفية مواءمة الأداء الحكومى مع مستهدفاتها - أهمية البنية المعلوماتية للدولة المصرية ودورها المحورى فى التحول الرقمى ومكافحة الفساد) وقد شهدت الندوات تفاعلاً كبيراً من المشاركين من مختلف القطاعات الحكومية، حيث أتاحت منصة للحوار المباشر لعدد ٢٠٦٧ مشارك، ونقل الخبرات، وتعزيز آليات التنسيق والتواصل الدائم بين مكاتب الهيئة والجهات التنفيذية بالمحافظات. كما مثلت خطوة عملية نحو ترسيخ مفهوم الرقابة الوقائية، وإشراك العاملين بالجهاز الإدارى فى جهود مواجهة الفساد بأسلوب علمى ومنظم.

تعكس هذه المبادرات الدور الحيوى الذى تضطلع به هيئة الرقابة الإدارية فى دعم عملية إصلاح وتطوير الجهاز الإداري، لا سيما فى ضوء التحولات الكبيرة التى تشهدها الدولة المصرية فى مجالات التحول الرقمي، والحوكمة، والاستدامة. وتؤكد الهيئة من خلال هذه الندوات استمرارها فى توسيع نطاق تواصلها الميدانى وتبنى نموذج عمل يقوم على التقارب من مواقع التنفيذ، بما يضمن تعزيز المساءلة، وتحسين جودة الخدمات العامة، ودعم مسار الدولة نحو تحقيق تنمية شاملة ومستدامة ترتكز على النزاهة والكفاءة المؤسسية. متجاوزة عقبات المسافة وامتداد النطاق الإدارى للدولة.



الدقهلية



دمياط



«الأكاديمية الوطنية» تنجح فى تدريب كوادر (٢١) جامعة مصرية لترسيخ النزاهة والحوكمة الإدارية من الصعيد إلى سيناء

خلال الفترة من أغسطس إلى ديسمبر ٢٠٢٥ نجحت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد فى تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتأهيل كوادر العاملين بالجامعات المصرية على أساليب الوقاية من الفساد ومكافحته، بما يدعم بناء بيئة تعليمية وإدارية تعتمد على النزاهة والحوكمة. وقد اعتمدت الأكاديمية على منهج تدريبى متكامل يجمع بين الجانب العلمى والتطبيقى بهدف تعزيز قدرات المشاركين على مواجهة مخاطر الفساد داخل مؤسساتهم الجامعية. وتمكنت الأكاديمية من تخطى الحدود الجغرافية عبر الوصول إلى جامعات تمتد من صعيد مصر حتى مدن القناة وسيناء من خلال التدريب الحضورى لكوادر من الجامعات التالية: أسيوط، الإسكندرية، الزقازيق، السويس، الفيوم، القاهرة، المنيا، بنها، جنوب الوادي، حلوان، دمنهور، دمياط، سوهاج، طنطا، عين شمس، قناة السويس، أسوان، بنى سويف، مطروح، الأقصر، العريش، مما ساهم فى توسيع نطاق التأثير ونشر الوعى على المستوى الوطني، كما شملت البرامج التعريف بدور هيئة الرقابة الإدارية والاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وآليات تطبيق مبادئ الشفافية والتحول الرقمى فى الإدارة الجامعية. وتأتى هذه الجهود دعماً لرؤية مصر ٢٠٣٠ فى بناء كوادر قادرة على قيادة التغيير المؤسسى وتعزيز النزاهة داخل قطاع التعليم العالي.

أصدرت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد العدد الثالث من الدورية العلمية المحكمة «الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته»

•••••

الحاصلة على تقييم ٧/٧ من المجلس الاعلى للجامعات والمدرجة ضمن دليل الاصدارات عالية الجودة ذات الوصول المفتوح (DOAJ)



جهود الأكاديمية فى تدريب كوادر الوزارات بكافة قطاعات الدولة



فى إطار دور الاكاديمية الريادى فى دعم خطط الدولة لبناء جهاز إدارى كفء وفعّال، نجحت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد فى تدريب ٣٠١٩ متدرباً من مختلف الوزارات والتى تشمل: (البترول والثروة المعدنية، الطيران المدني، الإسكان، قطاع الأعمال، التضامن الاجتماعي، المالية، الصحة، الأوقاف، التعليم العالي، الاستثمار والتجارة الخارجية، الموارد المائية، الثقافة، الكهرباء، النقل، التربية والتعليم والتعليم الفني) ضمن برامج متخصصة تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدراتهم فى مجالات الحوكمة، والنزاهة، والشفافية. وقد اعتمدت الأكاديمية على منهج تدريبى متكامل يجمع بين التأهيل العلمى والتطبيق العملي، بما يضمن تحقيق نتائج مباشرة فى تطوير الأداء الحكومي. وتنوعت البرامج التدريبية التى حصل عليها المتدربون لتشمل مجموعة من الموضوعات الهامة، التى تمثل أهم المحاور الداعمة لبناء مؤسسات قادرة على مواجهة تحديات العصر الحديث، وجاءت أبرزها على النحو التالى (الحوكمة ومكافحة الفساد - الجرائم الإلكترونية والأمن السيبرانى - إدارة التغيير - مهارات المديرين الفاعلين - الأطر القانونية لمكافحة الفساد - حوكمة التعاقدات الحكومية - إدارة الأزمات - حوكمة البيانات - الاتجاهات الحديثة فى الإدارة - أسس موازنة البرامج والأداء). وقد حرصت الأكاديمية على تصميم برامج تدريبية تراعى احتياجات الجهاز الإداري، وتستجيب لمتطلبات التحول الرقمي، مع التركيز على رفع وعى المتدربين بدورهم فى الوقاية من الفساد وتعزيز الانضباط المؤسسي. كما شملت البرامج ورش عمل وتطبيقات عملية تساعد المشاركين على نقل ما تعلموه إلى بيئات عملهم ورفع كفاءة أداء وحداتهم الإدارية. وتواصل الأكاديمية دورها فى نشر المعرفة وتعزيز القدرات، بما يدعم بناء جهاز إدارى عصرى يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠، ويواكب التطورات العالمية فى مجالات الإدارة الرشيدة ومكافحة الفساد.







كوادر المعهد المصرفى

ترسيخ مبادئ النزاهة والحوكمة فى القطاعات الأكثر تأثيراً على الاقتصاد الوطني

واصلت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد جهودها فى دعم خطط الدولة لتطوير الكفاءات داخل القطاعات الحيوية، من خلال تنفيذ برامج تدريبية واسعة النطاق استهدفت قطاعى الاتصالات والقطاع المصرفي، بما يسهم فى تعزيز الحوكمة والشفافية وتحسين الأداء المؤسسي.

ففى قطاع الاتصالات، نفّذت الأكاديمية ٣٧ دورة تدريبية موجهة للعاملين بكل من الجهاز القومى لتنظيم الاتصالات والشركة المصرية للاتصالات، حيث بلغ إجمالى المستفيدين ١٠٤١ متدرباً. وشملت الدورات موضوعات متقدمة فى التحول الرقمي، الأمن السيبراني، حوكمة البيانات، إدارة المخاطر، والحوكمة ومكافحة الفساد، بما يدعم تطوير بنية الاتصالات وتعزيز استعداد الكوادر لمواجهة التحديات التقنية الحديثة.

أما فى القطاع المصرفي، فقد قدمت الأكاديمية ٣٠ دورة تدريبية، استفاد منها ٨٥٥ متدرباً من كوادر المعهد المصرفى المصري، بنك القاهرة، والبنك الأهلى المصري. وركزت البرامج التدريبية على موضوعات صممت خصيصاً لرفع كفاءة القطاع، مثل جرائم الاحتيال المصرفي، الأمن السيبراني، والحوكمة ومكافحة الفساد .



الجهاز القومى للاتصالات



كوادر البنك الأهلى



الشركة المصرية للاتصالات



الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد تعزّز قدرات قطاع الرعاية الاجتماعية والتنمية المجتمعية عبر برامج تدريبية متخصصة

فى إطار اهتمام الدولة المصرية بتعزيز دور مؤسسات الرعاية الاجتماعية والجمعيات الخيرية فى خدمة المجتمع، وحرصها على تمكين العاملين فى هذا القطاع الحيوى من أداء رسالتهم بكفاءة ومسؤولية، كثّفت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد جهودها خلال الفترة الأخيرة لدعم قطاع الرعاية الاجتماعية والتنمية المجتمعية من خلال مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة. ويُعد هذا القطاع أحد أهم ركائز العمل الاجتماعى فى مصر، نظراً لدوره الفاعل فى رعاية الفئات الأولى بالرعاية، وتنفيذ المبادرات التنموية، وتعزيز التكافل المجتمعي. وقد شمل التدريب الموجه لعدد ٨٠ متدرب من العاملين بهذا القطاع من كوادر الجمعيات الأهلية ودار السندس الخيرية. واستهدفت البرامج التدريبية التى نفّذتها الأكاديمية تعزيز وعى المشاركين بمفاهيم الحوكمة والوقاية من الفساد داخل مؤسسات العمل الأهلي، إلى جانب إمدادهم بمهارات عملية فى التخطيط، المتابعة والتقييم ، بما يضمن تحقيق أفضل منفعة للمستفيدين من خدمات الرعاية.





تفعيل بروتوكول التعاون مع الجمعية المصرية للمدقق المالى

فى إطار التزام الدولة بتعزيز مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة داخل الجهاز الإداري، قامت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد بتفعيل بروتوكول التعاون مع الجمعية المصرية للمدقق المالي، تم تدريب وتأهيل عدد ١٧٨ كادر من كوادر وزارات (الصحة، التربية والتعليم الفني، الطيران المدني، وقطاع الأعمال العام) على أحدث الممارسات المهنية فى مجالات المراجعة الداخلية والحوكمة. وقد صُممت البرامج التدريبية وفقاً لأعلى المعايير المهنية المعتمدة دولياً للمراجعين الداخليين، مع مراعاة طبيعة العمل داخل الوزارات المختلفة واحتياجاتها العملية.



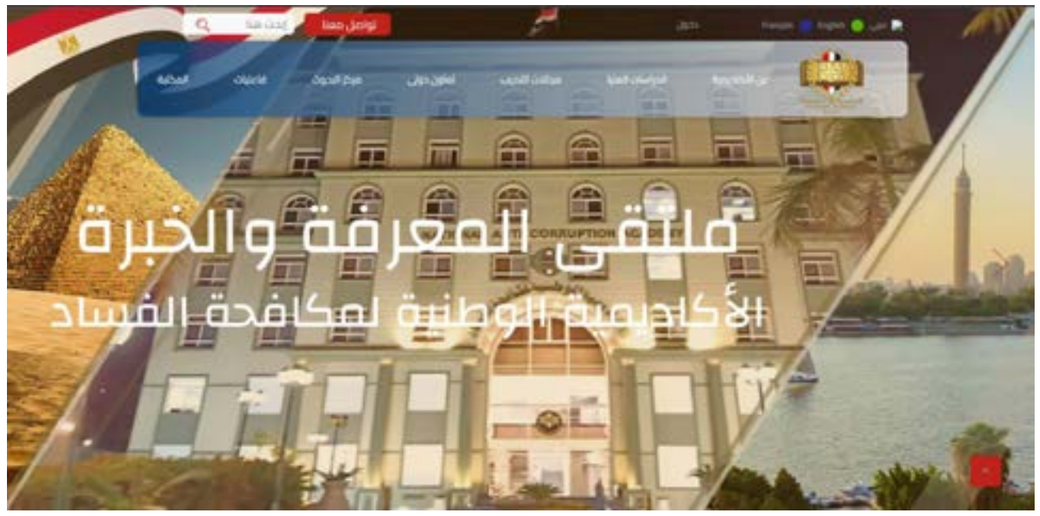
الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد تطلق برنامج الدكتوراه والماجستير باللغة الانجليزية فى الحوكمة ومكافحة الفساد بالتعاون مع كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة

فى خطوة تعكس التزام الاكاديمية بتطوير منظومة التدريب والتعليم المتخصص فى مجالات الحوكمة ومكافحة الفساد، أعلنت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد عن إطلاق برنامج الدكتوراه والماجستير باللغة الإنجليزية، وذلك بالتعاون مع كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة



الانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة

«من هنا نبدأ عصراً جديداً»



الالتزام بالتميز

COMMITTED TO EXCELLENCE

للتواصل مع مسئولى الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد:
يراجع موقع الأكاديمية الإلكترونى

academy.aca.gov.eg

للتواصل مع الأكاديمية عبر البريد الإلكترونى:

eaca@aca.gov.eg

للتواصل مع المجلة عبر البريد الإلكترونى:

Damir_alwatan@aca.gov.eg

مصر دائماً
الرقابة الإدارية
الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد
EACA

للتواصل مع هيئة الرقابة الإدارية

موقع الهيئة الإلكترونى:

www.aca.gov.eg

للتواصل مع مسئولى الهيئة بالمقر الرئيسى أو المقار الفرعية:
يراجع موقع الهيئة الإلكترونى

الاتصال على الخط الساخن رقم:

16100

البريد المصرى / التلغراف

صفحة الهيئة على مواقع التواصل الاجتماعى:

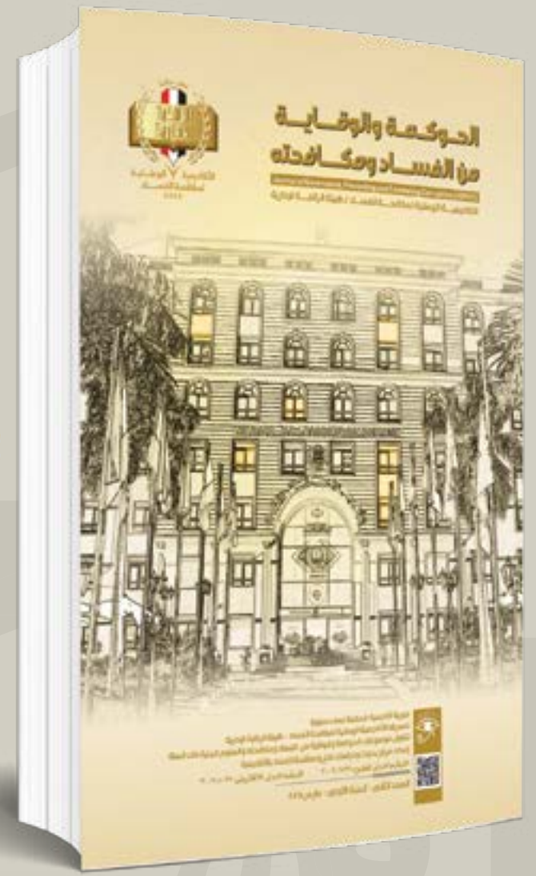
facebook/ACAEGYPT

فاكس المقر الرئيسى للهيئة:

٠٢٢٢٩١٥٤٠٣

فاكسات المقار الإقليمية بمكاتب الهيئة بالمحافظات : يراجع موقع الهيئة الإلكترونى

الحاصلة على
تقييم
المجلس
الأعلى
للجامعات



دورية الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته
JGPCC

هى دورية علمية مُحكمة تصدر عن الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد والحاصلة على تقييم ٧/٧ من المجلس الأعلى للجامعات، والمدرجة ضمن دليل الإصدارات عالية الجودة ذات الوصول المفتوح (DOAJ) وتهدف الدورية إلى نشر الأوراق البحثية المتخصصة فى مجالات (الوقاية من الفساد وسبل مكافحته، الإدراة، القانون، الاقتصاد، العلوم البينية المتعلقة بالحوكمة والتصدى للفساد)

رسالة الدورية

الإسهام التنويرى والمعرفى كمنبر للنشر العلمى الموضوعى وكمنارة للبحث العلمى الأكاديمى الواقعى والمتجدد للباحثين على المستوى الوطنى والإقليمى والقارى والدولى والتى تتناول قضايا الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته والعلوم ذات الصلة باستخدام المناهج البحثية الداعمة لتطوير أساليب التفكير والتحليل للوصول إلى نتائج ذات فروض واضحة قابلة للتنفيذ.


مصر - دائماً
الرقابة الإدارية
الأكاديمية الوطنية
لمكافحة الفساد
EACA
مركز بحوث ودراسات منع ومكافحة الفساد
CRSPCC