



ضمير الوطن

هيئة الرقابة الإدارية / الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

العدد الثاني - يوليو 2022

مركز بحوث ودراسات منع ومكافحة الفساد

ضمير الوطن

العدد الثاني - يوليو ٢٠٢٢



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

السيد اللواء أ.ح / حسن عبد الشافي
رئيس هيئة الرقابة الإدارية
رئيس مجلس إدارة الأكاديمية

اللواء / عمرو عادل
نائب رئيس هيئة الرقابة الادارية
عضو مجلس إدارة الأكاديمية

إشراف عام
وكيل أول / خالد عبد الرحمن
مساعد رئيس هيئة الرقابة الإدارية لشئون
الأكاديمية والتعاون الدولي
وعضو مجلس الإدارة

رئيس التحرير
وكيل د. / محمد سلامة
مدير الأكاديمية ومقرر مجلس الإدارة

المستشار الإعلامي
د. سامي عبد العزيز

المستشار الصحفي
أحمد أيوب

جرافيك:
مصطفى سعيد



الاصدار الرقمي الالكتروني
باللغة العربية

Digital Edition
English version

L'Édition numérique
version française

«لقد قطعت مصر شوطا كبيرا خلال السنوات الأخيرة في مجال مكافحة الفساد بمختلف صوره، واهتمت بإجراء البحوث والدراسات واستطلاعات الرأي بهدف تعقب أسباب الفساد والوقوف على قياسات حقيقية له، واكتسب الاهتمام المصري بهذا الشأن وضعية خاصة في ضوء التأكيد الدستوري على مبدأ التزام الدولة بمكافحة الفساد، وفرض التزام الهيئات والأجهزة الرقابية المختصة بالتنسيق فيما بينها في مكافحة الفساد وتعزيز قيم النزاهة والشفافية، ضمانا للحفاظ على المال العام وتحقيقا لحسن إدارته وتنظيم الاستفادة منه لصالح الشعب بالمقام الأول، وقد تم سن وتفعيل التشريعات اللازمة لمكافحة الفساد بشتى أنماطه باعتباره أحد أبرز العقبات الحقيقية لتحقيق التنمية المستدامة المنشودة، فضلا عن إنشاء كل من اللجنة الوطنية التنسيقية لمكافحة الفساد، والأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد».

الرئيس
عبدالفتاح السيسي

المنتدى الإفريقي الأول لمكافحة الفساد
يونيو ٢٠١٩



مبنى هيئة الرقابة الإدارية بالعاصمة الإدارية الجديدة

المحتوى

 إدارة الأزمات.. والوقاية من الفساد لواء / ممدوح زيدان 34	 الشائعات والحروب.. الجيل الرابع.. لواء طيار دكتور / هشام الحلبي 30
 التدريب وخلق جهاز إدارى ضد الفساد لواء دكتور / نبيل حسن 40	 الرسالة المصرية فى مكافحة الفساد وزير مفوض / د. محمد عبد السلام الشاهد 38
 الأخلاقيات والأديان السماوية د. أحمد عبد الباسم 46	 عقود الدولة د. مصطفى فرج 42
 مكافحة الفساد بجودة البيانات أ.د. محمود السعيد 54	 ضمير القيادة م. محدث المدني 50
 البيانات.. نعمة أم نقمة؟؟ م. خالد العطار 60	 الحوكمة من أجل التنمية المستدامة د. شريفة شريف 56

 التطوير المؤسسى الرقمى للمؤسسات الحكومية والوقاية من الفساد م. غادة لبيب 64
--

 الرقابة الإدارية تشارك فى معرض القاهرة الدولى للكتاب بدورته الـ ٥٣ 24	 حصار الأكاديمية الوطنية فى شهور 26
---	---

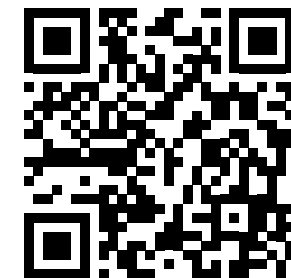


الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد التطور المُشرق وكيل د. محمد سلامة 10 مقال رئيس التحرير	
--	---

 رؤية الإصلاح الإدارى فى مصر بين الواقع والمأمول أ.د. صالح الشيخ 16	 «الجهاز المركزى للمحاسبات» ومكافحة الفساد فى الاطارين الأممى والوطني المستشار / هشام بدوي 14	 الحوار السياسى: صك لتسهيل إنفاذ اتفاقية الاتحاد الإفريقى لمنع ومكافحة الفساد القاضى / جون لوي أندريامبيدي 12
---	--	--



صدر العدد الوثائقي
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



للاطلاع على العدد

ستجدون دوماً هيئة الرقابة الإدارية المصرية .. عوناً لكم جميعاً .. لجميع الدول .. فى التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات وتبادل الخبرات .. فنحن نمتلك الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد فى مصر .. وهى على درجة عالية من الكفاءة .. وأضع إمكاناتها التدريبية .. للتعاون والمشورة وتبادل الخبرات وتبادل الخبراء والمتخصصين .. فجميع الإمكانيات مسخرة لخدمة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والدول الأطراف بالاتفاقية ..

ضمن كلمة الختام للسيد الوزير /حسن عبد الشافي
رئيس هيئة الرقابة الإدارية ورئيس الدورة التاسعة لمؤتمر الدول الأطراف باتفاقية (UNCAC)
بمؤتمر شرم الشيخ ١٣ - ١٧ ديسمبر ٢٠٢١.



الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد التطور المُشرق من «الدورة الأساسية» إلى «برنامج الدكتوراه»

وكيل دكتور / محمد سلامة
رئيس التحرير



أمنت ثورة ٢٣ يوليو من عام ١٩٥٢م بضرورة الأخذ بأسباب التقدم والازدهار لبناء الجمهورية الأولى فعزيزت خلال العقد الأول من قيامها «قوى الدولة الشاملة» بعناصرها المختلفة الصلبة والناعمة وسط أجواء سياسية ساخنة وتهديدات جمة تموج بها المنطقة العربية والقارة الإفريقية... فحققة العديد من الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية على الصعيدين الخارجى والداخلى.. وغيت فى العقد الثانى بإنشاء العديد من الأجهزة والهيئات وإعادة هيكلة كيانات أخرى بما يتماشى مع متطلبات وأهداف المرحلة فأنشأت معهد التخطيط القومي^(١) عام ١٩٦٠م.. كما كانت الجمهورية الأولى على موعد مع عام ١٩٦٤م - وهو أمر جدير بالدراسة تاريخيا - حيث أنشأت الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة^(٢) بدلا من ديوان الموظفين وكذلك الجهاز المركزى للمحاسبات^(٣) عوضا عن ديوان المحاسبة وأسست الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء^(٤) وكذلك تأسست هيئة الرقابة الإدارية^(٥) فى ذات العام فصلا عن هيئة النيابة الإدارية.

نشأة التدريب بهيئة الرقابة الإدارية

أيقنت هيئة الرقابة الإدارية منذ نشأتها بأهمية التدريب كأحد أهم روافد بناء القدرات وتطوير المهارات وصلل الخبرات وقد تم تدريب الدفوعات الأولى من أعضاء الهيئة وهى فى طور التأسيس والتكوين خلال فترة الستينيات من القرن العشرين وفقا للأسس الخاصة بإعداد أجهزة التحرى وجمع المعلومات فى مصر فى تلك الفترة والعاملة على حفظ الأمن القومى المصرى.

وباستقرار الهيكل التنظيمى أنشأت مجموعة للتدريب^(٦) تابعة لقطاع التخطيط بالهيئة أعقبها وضع لائحة للتدريب وتطويرها حتى تم بلورتها بشكل متكامل فى عام ١٩٩١م لتحتوى على قواعد واشتراطات واسلوب التدريب للأعضاء والعاملين بهيئة الرقابة الإدارية.

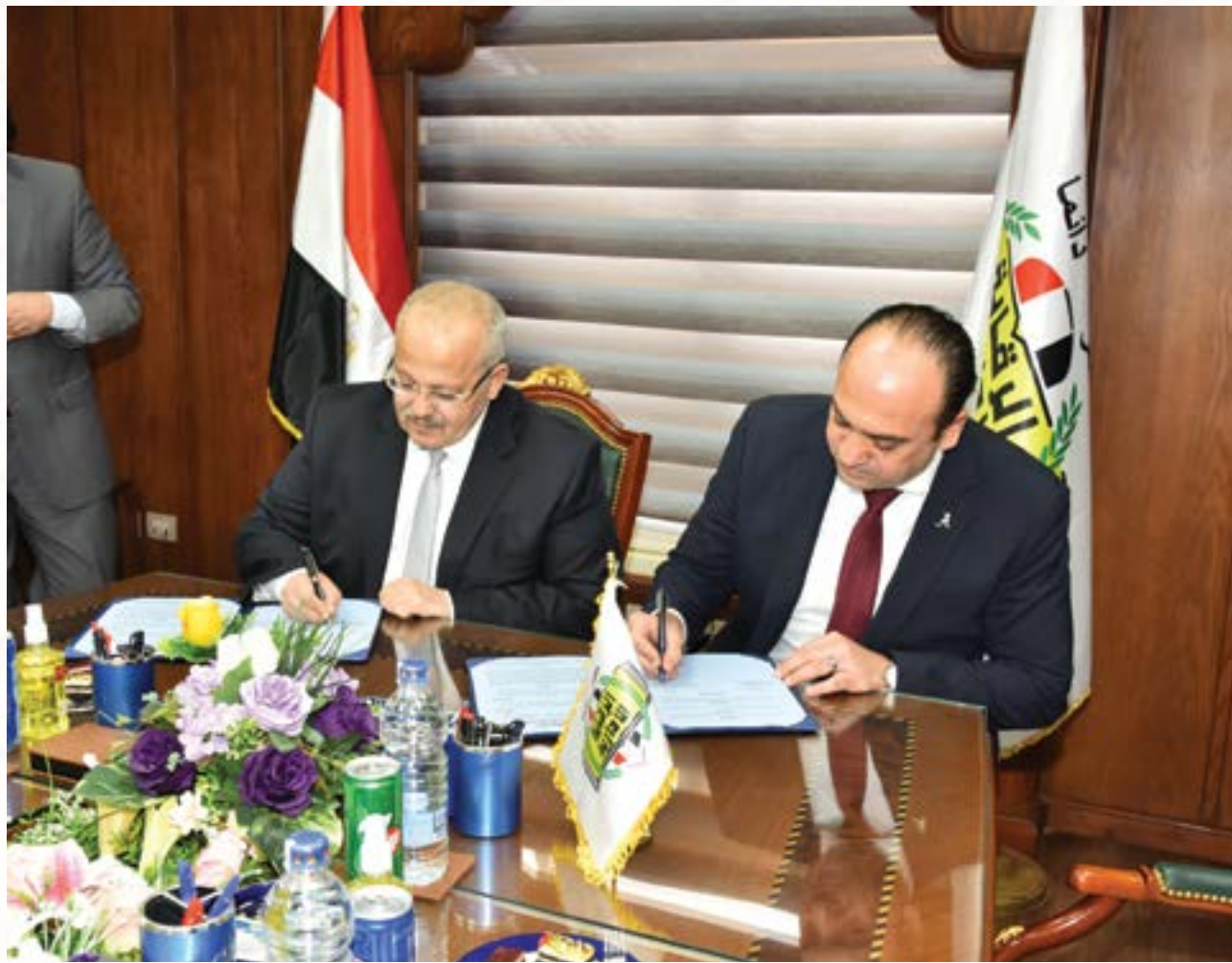
تطور الدور التدريبى وأثره

بتعاظم الدور التدريبى للهيئة تم تطوير الهيكل التنظيمى من مجموعة للتدريب إلى إدارة مركزية ثم تحولت إلى قطاع للتدريب ليتزامن مع شمول الرؤية الخاصة بالدور التعليمى والتثقيفى ليشمل إلى جانب الأعضاء والعاملين بالهيئة أجهزة إنفاذ القانون والأجهزة الرقابية الأخرى وكذلك محيطنا العربى والإفريقى مما دعا لإنشاء مبنى التدريب التابع لهيئة الرقابة الإدارية فى عام ٢٠٠٢ م وتجهيزه بكافة الوسائل التعليمية المتأحة لدعم كافة صور التدريب بالهيئة.

تأسيس الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

نشأت الأكاديمية بموجب القانون رقم ٢٠٧ لسنة ٢٠١٧م بشأن تعديل أحكام القانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٦٤م بإعادة تنظيم الرقابة الإدارية لتتحول من (وحدة التدريب) بالهيئة على اختلاف مسمياتها عبر العقود إلى «الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد» حيث تهدف بموجب القانون إلى إعداد أعضاء الهيئة وتدريبهم على النظم الحديثة المتصلة بمجال اختصاص الهيئة، والارتقاء بمستوى أداء العاملين بها، فضلا عن دعم التعاون مع الهيئات والأجهزة المختصة بمكافحة الفساد فى الدول الأخرى وخول لها القانون فى سبيل تحقيق ذلك العديد من الأغراض التى تكفل عقد الدورات التدريبية للأعضاء والعاملين وتنفيذ الأنشطة التثقيفية والتعليمية المعززة لقيم النزاهة والشفافية والتعاون مع الأجهزة المناظرة فى الداخل والخارج وإيفاد البعثات التدريبية وتبادل الخبرات بمختلف الوسائل مع الأجهزة المناظرة بالدول الأجنبية والمنظمات الدولية.

١. يتبع معهد التخطيط القومى وزارة التخطيط وأنشئ بموجب القانون رقم ٢٣١ لسنة ١٩٦٠.
٢. أنشئ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بموجب القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤.
٣. أنشئ الجهاز المركزى للمحاسبات بموجب القانون رقم ١٢٩ لسنة ١٩٦٤.
٤. تأسس الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء بموجب قرار رئيس الجمهورية ٢٩١٥ لعام ١٩٦٤.
٥. تأسست هيئة الرقابة الإدارية بموجب القانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٦٤.
٦. تعد المجموعة هى نواة الوحدات الرقابية التنظيمية بهيئة الرقابة الإدارية.



توقيع بروتوكول التعاون بين اللواء / عمرو عادل نائب رئيس هيئة الرقابة الإدارية وأ.د/ محمد الخشت رئيس جامعة القاهرة

واليوم ندرج قيمتين هامتين تتبناهما هيئة الرقابة الإدارية وترعاهما الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد وهما الانفتاح.. والاندماج. وقد سعت الأكاديمية لتحقيق ذلك من خلال العديد من الندوات والفاعليات ولعل أبرزها مشاركة الأكاديمية ممثلة لهيئة الرقابة الإدارية بمعرض القاهرة الدولى للكتاب فى دورته رقم (٥٣) فى هذا العام ٢٠٢٢م حيث حظى جناح الهيئة بالمعرض بحضور جماهيرى كثيف وتفاعل وثيق وجارف.. مما دعا لإفراد صفحتين من هذا العدد لتلك المناسبة الهامة وإستلزم التنويه.

الختام

إذا شكل اسم هذه المجلة (ضمير الوطن) رغبة حقيقية فى السعى لصحوة الضمائر جميعها لمكافحة الفساد.. فإن ذلك لن يتأتى إلا بكم وبدعمكم.. نحو ثقافة مجتمعية لمكافحة الفساد.



جناح هيئة الرقابة الإدارية بمعرض الكتاب فى دورته رقم ٥٣

ليمتد إلى منح درجات أكاديمية معتمدة فى مجالات الاختصاص.. وبدأت الأكاديمية أولى خطواتها فى هذا المجال من خلال إبرام بروتوكول تعاون بين الهيئة ممثلة فى الأكاديمية، وجامعة القاهرة -كلية الاقتصاد والعلوم السياسية وملحقاته والذى تضمن عقد برنامج لمنح شهادة الدبلوم وبرنامج لمنح درجة الماجستير الأكاديمى فى مجال «الحكومة ومكافحة الفساد» وقد تم نهو دراسة الدفعتين الأولى والثانية من برنامج الدبلوم وجرى عقد برنامج الماجستير للدفعة الأولى.^(٧)

هذا إلى جانب الإعلان عن بدء قبول الدفعة الأولى من الوافدين كأحد الأنشطة الرئيسية بمجال عمل الأكاديمية على المستويين الإقليمى والدولى. وتقوم اللجنة العلمية للدراسات العليا بعقد اجتماعاتها مع الاستعانة بالخبراء لإقرار برنامج الدكتوراه واعتماده تهيذا لإطلاقه وبدة تنفيذه.

قيمنا الأكاديمية لمكافحة الفساد

تُصر الأكاديمية على تعزيز القيم الخاصة بشيوع الثقافة المجتمعية لمكافحة الفساد وقد أدرجت تلك القيم والأفكار ضمن محتوى دوراتها التدريبية المختلفة ويستشعر ذلك كافة دارسينا وشركائنا الأكاديميين كما نبرزها فى كافة إصداراتنا والبحوث العلمية الصادرة عن مركز البحوث والدراسات وفى القلب منها مجلة «ضمير الوطن» وهو ما يتضح جليا عند مطالعة هذا العدد والعدد السابق والعدد التذكارى الصادر عن مؤتمر الدورة التاسعة للدول الأطراف باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بمدينة شرم الشيخ فى نهاية العام ٢٠٢١ م ومن أبرز قيمنا الأكاديمية السابق التركيز عليها النزاهة.. والشفافية.. وقواعد المعلومات الضخمة والحديثة والم دقيقة.. واتاحة البيانات

(١)

للإطلاع على نموذج التسجيل
بالدورات التدريبية المعنقدة
بالأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد



(٢)

للإطلاع على مجال الدراسات
العليا لبرنامج الدبلوم والماجستير
«فى الحكومة، ومكافحة الفساد»





الحوار السياسى: أداة لتسهيل إنفاذ اتفاقية الاتحاد الإفريقى لمنع ومكافحة الفساد

بقلم القاضى / جون لوي أندرياميفيدى
رئيس المجلس الاستشارى للاتحاد الإفريقى لمكافحة الفساد



كان تبنى اتفاقية الاتحاد الإفريقى لمنع و مكافحة الفساد فى ١١ يولييه عام ٢٠٠٣- بمثابة اعتراف صريح بالآثار السلبية للفساد على التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية فى القارة الإفريقية. وتوضح المادة ٤(م) من العقد التأسيسى للاتحاد الإفريقى و الهدف ٣١ من اجندة ٢٠١٣ الإلتزام التام للقادة الأفارقة بإرساء ثقافة سيادة القانون و الحوكمة الرشيدة. ويذهب الهدف ٣ من الأجندة إلى حد إعلان أنه بحلول عام ٢٠١٣ سيتم القضاء التام على الفساد و الإفلات من العقاب و اعتبارهما شيئا من الماضى. يتولى المجلس الاستشارى للاتحاد الإفريقى لمكافحة الفساد - بوصفه جهاز إفريقى رئيس- متابعة تنفيذ الدول الأعضاء لإجراءات مكافحة الفساد و التأكد من تحقيقها.

و طبقا للمادة ٢٠ من الاتفاقية، تلتزم الوكالات المحلية المسئولة عن مكافحة الفساد بالتعاون من أجل تنفيذ بنود الاتفاقية.

وإعمالا للفقرة ٥، النقطة هـ، من المادة ٢٢، تلتزم تلك الوكالات بتقديم تقرير للمجلس الاستشارى مرة على الأقل سنويا لتوضيح ما تم تنفيذه من الاتفاقية.

و فى إطار جهوده لتشجيع التعاون و تعزيزه بين الفاعلين الأساسيين المعنيين بمكافحة الفساد، أصدر المجلس الاستشارى للاتحاد الإفريقى مبادرته "حوارات سياسية" للوكالات الإفريقية لمكافحة الفساد طبقا للمادة (22.5 (c)) من الاتفاقية و التى توصى المجلس ب : " تطوير الطرق لتحليل حجم الفساد و مده فى افريقيا و نشر المعلومات و توعية الجمهور بالآثار السلبية للفساد و الجرائم المترتبة عليه" و بناء على القرار (XXVII) 891 EX.CL/Dec. للمجلس التنفيذى للاتحاد الإفريقى الذى يشجع المجلس الاستشارى لمكافحة الفساد

بتعين " متابعة الجهود لدفع أعمال هذا الجهاز من أجل التشجيع الفعال و التنفيذ الفعلى لاتفاقية الاتحاد الافريقى لمكافحة الفساد فى افريقيا، و التفاعل من خلال التعاون مع جميع الأجهزة و الآليات المستخدمة لمكافحة الفساد فى الدول الأعضاء بالإتحاد الإفريقى وكذا على المستوى الاقليمى، وذلك بهدف التركيز على الآثار السلبية للفساد و الأموال المسلوقة فى القارة و تقديم تقرير للمجلس التنفيذى عن الاقتراحات الملموسة لمحاربة الفساد فى القارة".

ومن ثم يكون الحوار السنوي حول مكافحة الفساد فى افريقيا بمثابة منصة سنوية (البرنامج الرئيسى للمجلس) تجمع جميع الأطراف المعنية لمناقشة و دراسة مواضيع محددة تتعلق بمكافحة الفساد.

عقدت الدورة الأولى من هذا الحوار فى أروشا بتنزانيا من ١٥ إلى ١٧ نوفمبر ٢٠١٧ وضمت حوالى مائة مشارك قدموا من كل مكان فى القارة . و قد نظم هذا اللقاء بالتعاون مع البنك الإفريقى للتنمية وكانت أهدافه:

١- اجراء مشاورات لوضع خطة عمل ٢٠١٨ استجابة لقرار المجلس التنفيذى الذى ذكر أعلاه:

٢- الحصول على دعم مشروع ٢٠١٨ و مكافحة الفساد بصفة عامة؛

٣- اجراء مشاورات خاصة بالمستوى الاستراتيجى استجابة لقرار المجلس التنفيذى لآراء الخطة؛

٤- اجراء عصف ذهنى يساعد على محاربة الفساد فى افريقيا بما فى ذلك دمج مسألة التدفقات المالية غير المشروعة فى الاستطلاع الحالى للمجلس الخاص بتنفيذ الاتفاقية.

اما الدورة الثانية للحوار، فقد عقدت فى الفترة من ٢ - ٤ أكتوبر ٢٠١٨ فى أروشا وضمت ٣٧ وكالة إفريقية لمكافحة الفساد . و كانت أهدافها:

١- وضع قاعدة مشتركة للتعاون بين المجلس الاستشارى للاتحاد الإفريقى لمكافحة الفساد و الوكالات المحلية لمكافحة الفساد؛

٢- تشجيع الحوار الذى من شأنه الحث على تبادل الأفكار الجديدة بين



المجتمع المدنى و القطاع الخاص فى ادارة الموارد المخصصة لكوفيد ١٩؛

- وضع آلية لاشراك المواطنين فى متابعة ادارة موارد كوفيد ١٩ خلال فترة انتشار الوباء و تخصيص أرقام هاتفية للطوارئ لكشف حالات الفساد و التصرفات المشينة؛

- تطبيق القوانين و رفع دعاوى ضد الأشخاص الفاسدين مع ضمان حماية الرافضين لهم و الشاهدين عليهم.

من المقرر ان تكون الدورة السادسة للحوار فرصة لتبادل الخبرات بين الدول و المجلس الاستشارى لتغذية وثائق المجلس الخاصة بالممارسات الجيدة فى اطار هذا الموضوع.

و أخيرا، يكمن الهدف الرئيسى بالنسبة للحوار السياسى فى وضع قاعدة مشتركة لانشاء توافق ما بين الجهاز التنفيذى و المؤسسات الأخرى الفاعلين الاقليمين و القاريين و الأطراف المعنية الأخرى بمكافحة الفساد فى الدول الأطراف.

وسيعمل الحوار السياسى أيضا على إنشاء قاعدة مشتركة للتوصل إلى إتفاق بين الأطراف عن تعزيز و اتساق جهود جميع الأطراف المهنية و الحد من الوظائف المزدوجة بفضل تفاهم مشترك للاتفاقية.

سيتيح الحوار أيضا تحديد الكوادر السياسية و اقتراح استراتيجيات لخلق بيئة سياسية و مالية مناسبة لالتزام القطاع الخاص و المجتمع المدنى.

و فى هذا الصدد، و على هامش الحوار السياسى، نظم المجلس الاستشارى منذ

الدورة الثالثة فى كيجالى عام ٢٠١٩ منتدى المنظمات المدنية لاشراكها فى مكافحة الفساد و الجرائم الناتجة عنه، و تعميم الاتفاقية طبقا للمادة ١٢ منها.

وفى النهاية، يخلق الحوار السياسى اطارا غير رسمى للتعاون القضائى فى متابعة الجرائم المتعلقة بالفساد بين الدول الأطراف فى الاتفاقية. و هكذا يكون الحوار السياسى بمثابة أداة عمل هامة للمجلس الاستشارى فى تنفيذ اتفاقية الاتحاد الإفريقى لمنع الفساد و محاربته و مشاركة السلطات و الوكالات المحلية فى مكافحة الفساد بالدول الأطراف فى هذا المنتدى القارى الخاص بمحاربة الفساد و الذى يحظى بأهمية قصوى فيما يتعلق بمستقبل القارة الأفريقية.

مكافحة الفساد و القوانين المتبناة على مستوى المجتمعات الاقتصادية الاقليمية و الدول الأعضاء.

تبادلت المنظمات المحلية لمحاربة الفساد أفضل طرق ممارسات محاربة الفساد على المستوى المحلى، و التعاون عبر الحدودى على المستوى الاقليمى و الفاعلين غير الدوليين ، كما تبادلت الأفكار مع المجلس الاستشارى لتعزيز هذا التعاون بينها.

من المقرر أن تعقد الدورة السادسة للحوار السنوى افتراضيا فى نهاية العام الحالى ٢٠٢٢ تحت عنوان " إستراتيجيات وآليات من أجل ادارة شفافة للأموال المخصصة لفيروس كوفيد ١٩" ، و ذلك استجابة للاهتمامات العديدة التى أثيرت فى هذا المجال من جانب المؤسسات المدنية فى المجتمع المدنى و الدول و المنظمات المانحة.

يتعلق الأمر قبل كل شىء بفرصة للمجلس الاستشارى لتقييم الاجراءات التى اتخذتها كل دولة عضو للالتزام بالتوجيهات التى أعطيت لها من أجل ادارة شفافة للأموال الممنوحة لمحاربة وباء كوفيد ١٩ . وهى توجيهات من شأنها تعزيز الشفافية و تقديم الحسابات فيما يتعلق بادارة الموارد المستخدمة فى مكافحة الوباء خلال فترة انتشاره و التى تتيح التحقق من ادارة الموارد الممنوحة و مطابقتها لنصوص اتفاقية الاتحاد الإفريقى الخاصة بمنع و محاربة الفساد و القوانين المحلية المناهضة للفساد.

و فى هذا الصدد، دعيت الدول ل:

-وضع أو تصور قاعدة مشتركة افتراضية لتوعية الجمهور و المشاركين عن الموارد المتلقاة و كيفية استخدامها؛

-وضع أو تصور قاعدة مشتركة افتراضية لتوعية الجمهور عن الأسواق العامة و العروض من أجل الحد من الغموض المحيط بالعروض و المساهمات فى الأسواق؛

- السهر على أن تكون أسماء المستفيدين الفعليين و المساهمين فى المؤسسات التى منحت عقودا تكون متاحة للسكان؛

- مراقبة جودة الموارد الخاصة بكوفيد ١٩ كل ثلاثة أشهر و اعلان التقارير الخاصة بها؛

- تطوير و مراجعة و تعزيز مشاركة الأطراف المعنية مثل منظمات

من المقرر أن تعقد النسخة السادسة للحوار السنوى افتراضيا فى نهاية العام الحالى ٢٠٢٢ تحت عنوان " إستراتيجيات وآليات من أجل ادارة شفافة للأموال المخصصة لفيروس كوفيد ١٩"، استجابة للاهتمامات العديدة التى أثيرت فى هذا المجال من جانب المؤسسات المدنية فى المجتمع المدنى والدول والمنظمات المانحة

«الجهاز المركزى للمحاسبات» ومكافحة الفساد فى الاطارين الأممى والوطني



بقلم المستشار / هشام بدوي

رئيس الجهاز المركزى للمحاسبات



يُحدد الدستور المصرى بمواده من ٢١٥ حتى ٢١٩ الإطار العام لعمل "الجهاز المركزى للمحاسبات" كأحد الأجهزة الرقابية المستقلة فنياً ومالياً وإدارياً المنوطة بواجبات الرقابة على أموال الدولة والأشخاص الاعتبارية العامة والجهات الأخرى التى يُحددها قانونه ومراقبة تنفيذ الموازنة العامة للدولة والموازنات المستقلة ومراجعة حساباتها وكذا تقديم تقارير رقابية سنوية إلى كل من رئيس الجمهورية ومجلس النواب ورئيس مجلس الوزراء فور صدورهما مع قيامه بإبلاغ جهات التحقيق المُختصة بما يكتشفه من دلائل على ارتكاب مُخالفات أو جرائم وفقاً لأحكام القانون، وكذا تحديد التزامه كأحد الأجهزة الرقابية المعنية بمكافحة الفساد بالتنسيق مع الجهات والهيئات المستقلة الأخرى ذات الصلة بمكافحة الفساد وتعزيز قيم النزاهة والشفافية والشراسة فى تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد على النحو الذى ينظمه القانون، كل ذلك فى نطاق ما هو مقرر قانوناً للجهاز من مهام الرقابة المالية ورقابة الأداء ومتابعة وتنفيذ الخطة والرقابة القانونية على القرارات الصادرة فى شأن المُخالفات المالية.

ويتسق الإطار العام الدستورى والتشريعى لعمل "الجهاز" فى تنفيذ التزاماته الوطنية الرقابية ومكافحة الفساد مع تنفيذ ما يخصه من التزامات دولية بمواد "اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد" المعتمدة بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ٤/٥٨ المؤرخ ٢٠٠٣/١٠/٣١ والمنظمة إليه الحكومة المصرية فى ٢٠٠٣/١٢/٩ الصادر بشأنه قرار الموافقة من رئيس الجمهورية رقم ٢٠٠٤/٣٠٧ فى ٢٠٠٤/١١/١١ والمصدق عليه من مجلس النواب المصرى فى ٢٠٠٤/١٢/٢٠ (حكم المادة ١٥١ دستور) وقد دخلت الاتفاقية حيز التنفيذ فى ٢٠٠٥/١٢/١٤، ومن خلالها يتولى الجهاز تنفيذ ما يخصه من قرارات مؤتمرات الدول الأعضاء بالاتفاقية الأممية وآخرها قرارات مؤتمر الدول الأطراف فى دورته التاسعة التى انعقدت فى شرم الشيخ بمصر خلال الفترة من ١٣ - ١٧ ديسمبر ٢٠٢١ برئاسة مصر ممثلة

فى "هيئة الرقابة الإدارية"، وتُعد هذه الاتفاقية أول صك قانونى دولى شامل مُلزم للتطبيق للدول الأطراف بالاتفاقية فى مكافحة الفساد بما لا يخل بحكم المادة ٤ بشأن "صون السيادة" للدولة الطرف بالاتفاقية. تتضمن الممارسات الجيدة من

الدولة المصرية تعزيز قيام "الجهاز" بدوره المُحدد دستورياً وتشريعاً وفى تنفيذ التزاماته ببنود الاتفاقية الأممية لمكافحة الفساد وقرارات المؤتمرات الدورية للدول الأطراف فيها ما يلي:

تعزيز التنسيق بين "هيئة الرقابة الإدارية" و"أجهزة إنفاذ القانون" و"الجهاز" فى مجالات مكافحة الفساد وتعزيز قيم النزاهة والشفافية ضماناً لحسن أداء الوظيفة العامة والحفاظ على المال العام بالتعاون فى وضع ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد على النحو الذى ينظمه القانون.

عضوية "الجهاز" فى كل من "اللجنة الوطنية التنسيقية لمكافحة الفساد" التى تتضمن صلاحياتها تفعيل الإنفاذ الفعال لأحكام الاتفاقية الأممية لمكافحة الفساد، و"اللجنة الفرعية التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته" التى من اختصاصاتها إعداد الدراسة اللازمة لتطوير الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وتنفيذها ومتابعة تنفيذها.

المضى قدماً فى تحقيق الهدف السادس من الاستراتيجية الوطنية الثانية لمكافحة الفساد الذى يتعلق بدعم جهات إنفاذ القانون للوقاية من الفساد ومكافحته من خلال مشاركة الجهاز فى اتخاذ إجراءات تنفيذية تتضمن: الانتهاء من تطوير الهيكل التنظيمى للجهاز تمهيداً لاعتماده، وعقد مسودة بروتوكول تعاون موسع بين "هيئة الرقابة الإدارية" و"جهات إنفاذ القانون" و"الجهاز"، وكذا بروتوكول ثنائى بين "الهيئة" و"الجهاز" تتعلق بألية التعاون وتبادل المعلومات فى مكافحة الفساد وجرائم الفساد وما يرتبط بها من جرائم غسل أموال عائدات هذه الجرائم على النحو الذى يرسمه القانون، وتحديث البنية المعلوماتية للأجهزة الرقابية. كل ذلك بالإضافة إلى إيلاء الدولة الاهتمام الواجب بالتقارير الرقابية الصادرة عن "الجهاز" ومبادراتها إلى تنفيذ توصياته.

كما تتضمن الممارسات الجيدة التى يقوم بها "الجهاز" فى الوفاء بالتزاماته الوطنية والأممية ما يلي:

أداء مهامه ضمن إطار قانونى يُعزز الشفافية والمساءلة - استرشاداً بالمعيار رقم ٢٠ الخاص بالشفافية والمساءلة الصادر من "المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الانتوساي" - تحقيقاً للهدف الثالث للاستراتيجية الوطنية الثانية لمكافحة الفساد (تفعيل آليات الشفافية والنزاهة) على نحو يتسق بوفائه بالتزاماته الدستورية والتشريعية الوطنية والتزاماته الدولية على نحو مهين محترف وفعال بالهيئات والمنظمات والمحافل الدولية والإقليمية كمطالبات أساسية لديمقراطية مبنية على سيادة القانون تمكنها من الريادة عن طريق إعطاء المثل وتعزيز مصداقيتها لكون الشفافية والمساءلة عنصرين مهمين فى الحوكمة الجيدة إذ إن الشفافية تستطيع مُحاربة الفساد وتحسين الحوكمة وتعزيز المساءلة .

تحديث البنية المعلوماتية للجهاز والعاملين فيها.

يتضح تعزيز القدرات البشرية والمادية بالجهاز فيما أوردته المادة

٦٠ من الاتفاقية بما يعرف بـ "التدريب والمساعدة التقنية" بغية تعزيز الثقة بالجهاز وأعضائه واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنفيذ الاتفاقية وامتلاك أعضاء الجهاز الخبرات اللازمة لتحليل البيانات والمعلومات للاسترشاد بها فى عمليات وضع خطط وبرامج المراجعة مُتضمناً: التدريب والتعليم وتبادل المعارف بما يتفق مع البرامج الوطنية والإقليمية والدولية بغية تعزيز مكانة الجهاز المحلية والدولية ضمن الأجهزة العليا للرقابة للدول الأخرى، ودعم وتشجيع التعليم المهنى المستمر وخطط تدريبية فعالة بصفة سنوية لأعضاء الجهاز لنشر الوعى بينهم فيما يتعلق بالفساد وجرائمه متضمناً جرائم غسل عائداته من خلال إلحاقهم للتدريب بدورات متخصصة بالجهات ذات الصلة مثل الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد وهيئة الرقابة المالية، وكذا تعزيز سياسة الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة فى الأماكن المناسبة وفقاً لخبراتهم العملية والمهنية، وتحسين القدرات والاحتياجات التكنولوجية وإعادة هيكلة الأجور والمرتبات بما يتواءم مع المتطلبات الدستورية والتشريعية لترسيخ مبادئ الحيادية والنزاهة والاستقلالية والمساءلة

أعضاء الجهاز، وتوفير المخصصات المالية لتمويل التزاماته المحلية والدولية بصفته عضواً بالمنظمات والهيئات الدولية ومجموعات العمل المنبثقة منها:

- العمل على الوفاء بالتزاماته الدولية بمواد الفصل الثانى "التدابير الوقائية" بالاتفاقية الأممية المذكورة (المواد من ٧ إلى ١٤) وباقى مواد الاتفاقية ذات الصلة فيما يخص دوره فى محاربة الفساد ومكافحته من خلال تحديد هذه الالتزامات وحصر الممارسات الحالية للجهاز للوفاء بها وجوانب وآلية تطويرها وتحديات التنفيذ فى حدود اختصاصاته المحددة دستورياً وتشريعاً ودوره فى أعمال المنظمات والهيئات المحلية والدولية ذات الصلة.
- الاشتراك فى إعداد الدليل العملى لتعزيز التعاون بين "الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة" و"أجهزة مكافحة الفساد" فى منع ومكافحة الفساد تنظيمياً من "مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة" تنفيذاً لقرار المؤتمر الثامن للدول الأعضاء بالاتفاقية رقم ١٣/٨ المنعقد فى أبو ظبى فى ٢٠١٩/١٢/١٩.
- عضوية الجهاز بفرق العمل المتنوعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للإننتوساي وما يترتب عليه من تبادل وصقل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة بين أعضاء الجهاز ونظرائهم بالأجهزة العليا للرقابة الأخرى بالدول الأخرى بالمنظمة وما ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف الجهاز، بما فى ذلك تبادل الخبرات والتجارب فى مجال الإدارة السليمة للشئون والممتلكات العمومية.
- رئاسة الجهاز للأمانة الفنية لفرق العمل بالإننتوساي المعنية بمكافحة الفساد وغسل الأموال وأثره الإيجابى فى تعزيز قدرات الجهاز فى هذا المجال من خلال الوقوف على الممارسات الجيدة

للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بالدول الأخرى، وتبادل المعرفة فيما يخص موضوعات:

- ❖ تعزيز الضوابط على الأموال العمومية.
- ❖ استرداد الموجودات المسروقة.
- ❖ تدقيق منع الفساد فى المشتريات العمومية.
- ❖ مكافحة غسل الأموال.
- ❖ الدليل الإرشادى حول "مشتروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص".

● الوقوف على مدى تحقيق نظم المشتريات العمومية للشفافية والتنافسية والموضوعية من خلال مراجعة الضوابط والتدابير الرقابية القائمة وسبل تطويرها لضمان الشفافية والمساءلة متضمناً إدارتها بوسائل إلكترونية تدمج فيها ضمانات مكافحة الفساد ووسائل تطوير وتعزيز استخدام قنوات اتصال إلكترونية موثوقة وعالية الجودة وجيدة التوقيت وفعالة على نحو يُساعد فى كفاءة الشفافية والرقابة والمساءلة فى أوقات الطوارئ والتصدي للأزمات والتعافى منها وتسهيل تبادل المعلومات بسرعة وفى أوانها على الصعيدين الوطنى والدولى من خلال الآليات القائمة.

رؤية الإصلاح الإدارى فى مصر بين الواقع والمأمول



أ.د. صالح الشيخ
رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

إن مواكبة التطورات والمتغيرات والتحديات التى يعيشها العالم يحتم على الدولة المصرية إدخال تغييرات أساسية فى أنظمة الإدارة العامة بما يكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجى المتسارع والتحديات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك يؤكد أهمية إحداث نقلة نوعية فى تقديم الخدمات الحكومية بأساليب أكثر مرونة، وبناء عليه أصبحت الحاجة إلى عملية الإصلاح الإدارى ضرورة وأولوية لأن الإصلاح هو أساس التنمية المستدامة.

يمكن القول بالطمأن أن وجود جهاز إدارى كفاء وفعال هو الأساس الذى تتقدم به الأوطان فلا حديث عن تقدم اقتصادى أو سياسى أو إنسانى بدون تقدم إدارى. كما أن المواطن العادى لا يفرق بين كفاءة الحكومة وكفاءة الجهاز الإدارى، ولا شك أن تعزيز كفاءة الجهاز الإدارى يؤدى دوراً محورياً فى الحكم على كفاءة الحكومات كما يزيد من الثقة فى سياساتها العامة.

إنطلاقاً من ذلك قامت الحكومة المصرية بإطلاق خطة الإصلاح الإدارى فى عام ٢٠١٤، والتى تم تضمينها فى استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، والتى أعلن عنها فى عام ٢٠١٥، وقد قطعت الحكومة شوطاً كبيراً فى تنفيذ تلك الخطة وبدأت الكثير من نتائجها فى الظهور، وبالتأكيد مع الاستمرارية والاستدامة والإصرار سوف يتحقق ما تم التخطيط له فى قابل الأيام، ويظل استعجال نتائج الإصلاح تحدياً لا يقل خطورة عن عدم البدء فى عملية الإصلاح أو مساندة محاورها عند التنفيذ.

رؤية الإصلاح الإدارى فى إستراتيجية مصر ٢٠٣٠:

تكوين جهاز إدارى حكومى كفاء وفعال، يتسم بالمهنية والشفافية والعدالة والاستجابة، يقدم خدمات ذات جودة عالية، ويساهم بقوة فى تحقيق الأهداف التنموية للدولة ورفع شأن الأمة المصرية. وبموجب هذه الرؤية، يتسم كفاء وفعال، يتسم بالمهنية والشفافية والعدالة والاستجابة، يقدم خدمات ذات جودة عالية، ويساهم بقوة فى تحقيق الأهداف التنموية للدولة ورفع شأن الأمة المصرية.

محاور خطة الإصلاح الإدارى:

اشتملت الخطة على عدة محاور لضمان الوصول إلى تلك الرؤية تتمثل فى: الإصلاح التشريعى، والتطوير المؤسسى، وبناء وتنمية القدرات، وبناء منظومة حديثة للبيانات والمعلومات، وتحسين الخدمات الحكومية من خلال تبسيط الإجراءات واليكنة، بما يعزز العلاقة بين المواطن والدولة ويبنى جسور الثقة بين المواطن والجهاز الإدارى. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المحاور قد تم تصميمها وفقاً للتحديات التى تم تحديدها عند رفع واقع الإدارة العامة، والتى كان من بينها تعقد التنظيم الإدارى للدولة، وكثرة التشريعات والحاجة إلى بناء وتنمية القدرات.... وفيما يلي نستعرض ما تم اتخاذه من خطوات فى كل محور من هذه المحاور الخمسة.

أولاً: الإصلاح التشريعى

ظل العمل بقانون نظام العاملين بالدولة رقم ٤٧ لعام ١٩٧٨ حتى صدر القانون رقم ٨١ لعام ٢٠١٦، وقد تم اتخاذ العديد من الخطوات الإصلاحية فى هذا المحور وذلك بهدف وضع إطار قانونى لأعمال الإدارة العامة يتسم بالانضباط ويحقق المرونة فى ذات الوقت، ويتمثل أهم ما أنجز فى هذا المحور ما يلي:

صدور قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لعام ٢٠١٦، وإصدار لائحته التنفيذية بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لعام ٢٠١٧ والمعدلة بالقرار رقم ٧١٤ لعام ٢٠١٩.

صدور عدة قرارات وزارية بتشكيل مجلس الخدمة المدنية وذلك على الوجه المنصوص عليه بالقانون.

صدور قرار رئيس مجلس الوزراء بشأن اختيار مساعدى ومعاونى

الوزراء رقم ٦١٢ لعام ٢٠١٧ والمعدل بالقرار رقم ٤٢٢ لعام ٢٠٢٠. صدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٦٧ لعام ٢٠١٩ فى شأن موازنة البرامج والأداء.

صدور تعديل قانون الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم (١١٨) لعام ١٩٦٤ بالقانون رقم (٦) لعام ٢٠٢١.

صدور القرارات الوزارية اللازمة لتنفيذ قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لعام ٢٠١٦ وللائحة التنفيذية:

القرار الوزارى رقم (٩٥) لعام ٢٠١٧ بنظام وقواعد التقدم لشغل الوظائف القيادية بالجهاز الإدارى للدولة. القرار الوزارى رقم (٩٦) لعام ٢٠١٧ بنظام وقواعد الاستعانة بالخبراء بالجهاز الإدارى للدولة.

القرار الوزارى رقم (٩٧) لعام ٢٠١٧ والمعدل بالقرار رقم (٥) لعام ٢٠١٩ بنظام وقواعد تدريب الشباب المصرى للاستفادة من خبرة الجهاز الإدارى واكتساب المهارات وربط التعليم بسوق العمل.

القرار الوزارى رقم (٦٣) لعام ٢٠١٩ بشأن الدليل الإرشادى لتنظيم الأداء

قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم (٣٥) لعام ٢٠١٩ بشأن معايير توصيف وتقييم الوظائف والذى صدر بعد ٤٢ عاماً من سابقه.

قرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الخاصة بحركة الترقيات أرقام (٦٥) لعام ٢٠١٩، (١٠١) لعام ٢٠٢٠، (٢٦٥) لعام ٢٠٢١، بتسكين وترقية الموظفين المخاطبين بأحكام قانون الخدمة المدنية.

صدور العديد من التعليمات والكتب الدورية من رئيس الجهاز

المركزى للتنظيم والإدارة من أهمها:

الكتاب الدورى رقم (١) لعام ٢٠١٩ بشأن القواعد التنفيذية للقرار رقم ٦٥ لعام ٢٠١٩.

المشور رقم (١) لعام ٢٠١٩ بشأن اتخاذ الوحدات المختلفة إجراءات البت فى طلبات إعادة التعيين بالمؤهل الأعلى (التسوية) نظراً لقرب انتهاء الموعد المقرر قانوناً.

الكتاب الدورى رقم (٣) لعام ٢٠١٩ بشأن الضوابط والإجراءات المنظمة لإعادة تعيين الموظفين الحاصلين على مؤهلات أعلى أثناء الخدمة والمخاطبين بأحكام قانون الخدمة المدنية.

الكتاب الدورى رقم (١) لعام ٢٠٢٠ والخاص بتحديد الإجراءات والمستندات اللازم موافاة الجهاز بها لتنفيذ الأحكام القضائية الصادرة ضد وحدات الجهاز الإدارى للدولة.

الكتاب الدورى رقم (٢) لعام ٢٠٢٠ بشأن القواعد التنفيذية للقرار رقم ١٠١ لعام ٢٠٢٠.

الكتاب الدورى رقم (٢) لعام ٢٠٢١ بشأن القواعد التنفيذية للقرار رقم ٢٦٥ لعام ٢٠٢١.

ثانياً: التطوير المؤسسى

شرعت الحكومات المصرية المتعاقبة منذ عام ٢٠١٤ فى اتخاذ العديد من الخطوات المعززة للتطوير المؤسسى وذلك فى إطار رؤية شاملة لهذا الأمر تهدف إلى تحقيق الكفاءة المؤسسية وتمثلت أهم تلك الخطوات فيما يلي:

ما أسسه الإصلاح الإدارى من خلال إنشاء اللجنة العليا للإصلاح الإدارى برئاسة دولة رئيس مجلس الوزراء، وتضم الوزراء المعنيين وعدداً من الخبراء غير الحكوميين.

صدور قرار دولة رئيس مجلس الوزراء رقم (١١٤٦) لعام ٢٠١٨ الخاص بتطوير واستحداث عدد من الوحدات التنظيمية فى كافة

وحدات الجهاز الإدارى للدولة وقد صدرت قرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة المنفذة لهذا القرار على النحو التالى: قرار رئيس الجهاز رقم (٢٢) لعام ٢٠١٩ بشأن الموارد البشرية، ويضم هذا التقسيم أربعة تقسيمات فرعية هي: التطوير المؤسسى، وإدارة وتنمية المواهب، والاستحقاقات والمزايا، وعمليات الموارد البشرية.

قرار رئيس الجهاز رقم (٨٦) لعام ٢٠١٩ بشأن الإدارة



الإستراتيجية ويضم من ثلاثة إلى أربعة تقسيمات فرعية هي: التخطيط الإستراتيجي والسياسات، المتابعة والتقييم، وإدارة المشروعات (إن وجدت)، وإدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر.

قرار رئيس الجهاز رقم (٨٧) لعام ٢٠١٩ بشأن نظم المعلومات والتحول الرقمي، ويضم ثلاثة تقسيمات فرعية هي: البنية الأساسية وتأمين المعلومات، والنظم والتطبيقات والدعم الفني، والإحصاء والتقارير والنشر الإلكتروني.

قرار رئيس الجهاز رقم (٥٤) لعام ٢٠٢٠ والمعدل بالقرار رقم (٢٠٥) لعام ٢٠٢١ بشأن المراجعة الداخلية والحوكمة والذي يضم بدوره عدة تقسيمات تنظيمية فرعية هي: مراجعة داخلية وحوكمة فنية، مراجعة داخلية وحوكمة إدارية، مراجعة داخلية وحوكمة مالية.

تم الإنتهاء من المسودة الأولى لكتاب الحكومة، وعرض المسودة الخاصة بكل وزارة على السادة الوزراء المعنيين والذي تضمن كافة التشريعات المنظمة لكل وحدة من وحدات الدولة منذ نشأتها حتى الآن، والذي استخدم في تحديد اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة.

تم الإنتهاء من تطوير مقترح إعادة هيكلة دواوين عموم الوزارات من خلال ١٢٥ مقابلة واجتماع مع الوزراء ومسؤولي الوزارات، ويضم الهيكل الجديد للديوان ثلاثة أنواع من التقسيمات التنظيمية: تقسيمات تنظيمية نمطية لمكتب الوزير، تقسيمات تنظيمية نمطية للمهام المشتركة أو المساندة لعمل الوزارة والتي لا تخلو أية مؤسسة في العالم منها ووضعت تحت إدارة الوكيل الدائم، ثم تقسيمات تنظيمية فنية تختلف من وزارة لأخرى. كما صدرت قرارات رئيس الجهاز المركزي للتنظيم بجدول الوظائف الخاص بكل وزارة حيث صدر حتى الآن ٢٦ قرارا بحيث يتم وضع الهياكل الجديدة موضع التنفيذ الفعلي.

تم الإنتهاء من تطوير مقترح رفع كفاءة التنظيم الإداري للدولة المصرية، والذي تضمن تصورات واضحة لتبعية الجهات المختلفة من هيئات وأجهزة ومراكز، كما تم تقديم تصورات لعمليات الضم والدمج والإلغاء.

جارى حالياً اتخاذ إجراءات دمج مركز إعداد القادة لقطاع الأعمال العام الذي كان تابعاً لوزارة قطاع الأعمال العام ومركز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة من أجل إنشاء مركز الإدارة العامة وذلك في ضوء قرار رئيس الوزراء رقم (١٤٧) لعام ٢٠٢٠.

تقوم وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية بتنفيذ جائزة مصر للتميز الحكومي سنوياً لتعزيز التطوير المؤسسي.

ثالثاً: بناء وتنمية القدرات

يهدف العمل في هذا المحور إلى رفع كفاءة العاملين بالجهاز الإداري للدولة وإكسابهم المهارات والخبرات المطلوبة في مجالات أعمالهم مما ينعكس على مستوى الأداء العام لوحدات الجهاز الإداري للدولة. وبالتالي تسير استراتيجية الدولة نحو تعزيز قدرات العنصر البشري العامل بالجهاز الإداري على ثلاثة مسارات:

المسار الأول: حسن اختيار الداخلين الجدد للجهاز الإداري من خلال مسابقات مركزية مميكنة لا تدخل بشرى فيها على الإطلاق، ولذا أنشأت الدولة بوابة الوظائف الحكومية التابعة للجهاز والتي يتم نشر كافة الوظائف المطلوب شغلها عليها مجاناً كما يتم التقديم أيضاً عبرها إلكترونياً، كما تم إنشاء مركز تقييم القدرات والمسابقات بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة من أجل اختبار المتقدمين للوظائف المعلن عنها على البوابة إلكترونياً أيضاً.

المسار الثاني: وضع الخطة الوطنية للتدريب والتي تتضمن خمس حزم من البرامج التدريبية، حزمة بداية وهي للمتدربين الجدد بالجهاز الإداري، وحزمة المسار الوظيفي حيث البرامج طبقاً للتخصص، وحزمة برامج الإدارة الوسطى أو الإشرافية ومخصصة للصف الثاني، وحزمة برامج الإدارة

ملف الإصلاح الإداري لا يعتبر مسؤولية جهة واحدة بعينها، وإنما هو مسؤولية مشتركة بين الجميع حكومة وقطاع خاص ومجتمع مدنى ومواطنين، فالكل يجب أن يتكاتف ويمنح الوقت والجهد حتى تؤتى جهود الإصلاح أكلها.

العليا أو القيادية، وحزمة برامج بداية جديدة وهي الموجهة للراغبين في التخطيط لمرحلة ما بعد المعاش ممن اقترحوا من السن القانونية للتقاعد.

المسار الثالث: تأهيل وتدريب الموظفين المرشحين للانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة حيث تم تصميم أربع حزم من البرامج التدريبية بعد تقييم قدراتهم وتحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد كروت تدريبية لكل منهم تتمثل في:

-حزمة أساسيات Foundations حيث تم تدريب كل الموظفين المرشحين للانتقال على أساسيات الوظيفة العامة من أمن قومي ومؤسسات الدولة المصرية واستراتيجية التنمية المستدامة والمشروعات القومية الكبرى واستراتيجية مكافحة الفساد وإدارة التغيير وقامت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد بتنفيذ هذه الحزمة.

-حزمة سد فجوة الجدارات Competency enhancement حيث تم الاستعانة بمجموعة من خبراء علم الاجتماع والذين حددوا ١٣ كفاية أو جدارة عامة يجب أن تتوفر في الموظف المصرى، وتم الاستعانة بمجموعة من علماء النفس من أجل إعداد بطاريات لقياس مدى توافر تلك الكفايات في الموظفين المرشحين للانتقال وبناء على التقييم كما أوضحنا تم التدريب في هذا المحور.

حزمة المسار الوظيفي، حيث تم تدريب العاملين في المجالات

التخصصية بالتعاون مع الجهة المسؤولة عن الملف مثل تدريب العاملين بإدارات التعاقدات والشئون المالية بالتعاون مع وزارة المالية، وتدريب العاملين في إدارات التخطيط الاستراتيجي والسياسات والمتابعة والتقييم مع وزارة التخطيط، وتدريب العاملين بالمكاتب الفنية والسكرتارية التنفيذية بالتعاون مع معهد الدراسات الدبلوماسية التابع لوزارة الخارجية.

وكذلك بالنسبة لحزمة التطبيقات Applications حيث تم تدريب مجموعات من الموظفين بكافة الجهات المنتقلة على التطبيقات المشتركة التي سوف تستخدم في العاصمة مثل نظام الموارد البشرية المميكن أو إدارة رأس المال البشري والتراسل الإلكتروني وغيرها.

وفي ذات السياق، انتهى الجهاز في الفترة من منتصف عام ٢٠١٨ حتى نهاية مايو ٢٠٢٢ من اعتماد مشروعات خطط تدريب لعدد (٥٣٨) وحدة على مستوى الجمهورية سواء وزارات أو هيئات أو وحدات محلية أو مديريات، ووافق على الصرف من البنود المخصصة للتدريب والمدرجة بالخطة لعدد (٩٦٤) جهة، إلى

ثمة تحديات تقليدية يواجهها كل من يعهد إليه بالإصلاح، وينبغي ألا تفت في عضده، وعلى رأسها مقاومة التغيير من ناحية، وتكلفة الإصلاح من ثمار الإصلاح من ناحية ثانية، وتكلفة الإصلاح من قبل المستهدفين بالإصلاح، فهناك عدد ليس بالقليل ممن يفضلون بقاء الوضع على ما هو عليه، حيث يقاوم هؤلاء بشدة كل تحديث يطرأ على آلية العمل أو طريقة أدائه

جانب الموافقة على تحديث ٣٨ لأئحة تدريبية لوحدات بالجهاز الإداري للدولة، كما اعتمد عدد ٢١٦ مركزاً تدريبياً (خاص-حكومي-أهلي-.....) للعمل مع الوحدات الحكومية، ويقوم الجهاز حالياً بإصلاح منظومة اعتماد مراكز التدريب الخاصة. كما أصدر الجهاز الكتابين الدوريين رقم (٥) لعام ٢٠١٨، ورقم (٢) لعام ٢٠١٩ بشأن القواعد المنظمة للنشاط التدريبي داخل الجهات الحكومية المختلفة.

يضاف إلى ما سبق فتح قانون الخدمة المدنية الباب أمام الشباب للتدريب بالجهات الحكومية المختلفة، الأمر الذي من شأنه المساهمة في تأهيل الشباب لسوق العمل.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك من الجهات الحكومية التي تبذل جهوداً كبيرة في سبيل إعداد وتأهيل الموظفين مثل الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، والأكاديمية الوطنية لتدريب الشباب وغيرهما.

رابعاً: بناء وتكامل قواعد البيانات

يهدف العمل في هذا المحور إلى رقمنة أعمال الجهاز الإداري للدولة بما يؤدي إلى سرعة وكفاءة سير العمل في جميع مراحلها، فانطلاقاً من أهمية المعلومات الدقيقة والمحدثة باستمرار، وما تمثله المعلومة من أساس لاتخاذ القرار السليم، صدر قرار رئيس الجمهورية رقم (٥٠١) لسنة ٢٠١٧ بإنشاء المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي. ويمكن القول أن جهود التحول الرقمي هي السمة الغالبة على كافة مؤسسات الدولة. ويبدل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بدوره جهوداً كبيرة من أجل التحول الرقمي، لذا أنشأ عدة قواعد بيانات تحدث لحظياً، نذكر منها بإيجاز:- قاعدة بيانات تحديث الملف الوظيفي، والتي تضم بيانات الموظفين في عدد من الجهات الحكومية، ويبلغ عدد الموظفين المحدثه بياناتهم ٣,٢٢١,٣٥٥ موظفاً حتى تاريخ كتابة هذه



السلطون.

قاعدة بيانات طاقات، والتي أنشأها الجهاز لتكون بمثابة خريطة للقوى البشرية المتاحة داخل الدولة المصرية، وتتضمن «بيانات الخبراء والاستشاريين والمدرسين المحترفين».

قاعدة بيانات التعاقد مع الخبراء، قام الجهاز بتصميم تطبيق إلكترونى يضم بيانات المتعاقدين وفقاً للقرار الوزارى الخاص بالتعاقد مع الخبراء، حيث يتم تسجيل كافة بيانات الخبراء الذين تم الموافقة على التعاقد معهم بمختلف وحدات الجهاز الإدارى المختلفة.

قاعدة بيانات معاونى ومساعدى الوزراء، وتضم بيانات شاغلى هذه الوظائف بالوزارات المختلفة حيث تقوم الجهات بإخطار الجهاز لإعمال شؤونه وتسجيل بياناتهم بالقاعدة. قاعدة بيانات الأحكام القضائية، وتضم الأحكام القضائية التى تصدر لصالح موظفى الدولة الحاليين أو السابقين، ولحكومة هذا الأمر قام الجهاز بإنشاء قسم قضائى لمراجعة الأحكام وتدقيقها بالتعاون مع هيئة قضايا الدولة، وتضم بيانات ومستندات دراسة ١٥١ ألفاً و٣٢٥ حكماً قضائياً.

قاعدة بيانات الذاكرة المؤسسية، وتضم ملفات ومستندات الجهاز التى تم تحويلها إلى نسخ إلكترونية فى إطار مشروع الذاكرة المؤسسية الذى ينفذه الجهاز، يهدف إلى تحويل جميع ملفات الجهاز سواء الأرضية أو الحالية لنسخ إلكترونية تمهيداً لميكنة العمل وإلغاء التعامل الورقى داخل الجهاز، وقد انتهى الجهاز حتى الآن من رقمنة ١٣ مليون مستند لديه.

قاعدة بيانات المتدربين، أنشأها الجهاز لتيسير أمور الزملاء المتدربين بمختلف وحدات الجهاز الإدارى بالدولة الراغبين للنقل إلى الجهات المتدربين إليها، وذلك بإتاحة تسجيلهم على الرابط : <https://seconded.caoa.gov.eg>، وبالفعل انتهى الجهاز من حصرهم، وتم نقل عدد ١١٢٩ إلى الجهات المتدربين إليها حتى الآن.

قاعدة بيانات الموظفين المرشحين للانتقال للعاصمة الإدارية، وأنشأها الجهاز لتسهيل إجراء العمليات المختلفة على هذه البيانات، كما أنشأ الجهاز تطبيقاً إلكترونياً لاستطلاع رغبات الموظفين المنتقلين للعاصمة ز، بشأن تفضيلاتهم من حيث الحصول على البدل أو على وحدات سكنية، وكذلك بالنسبة لمدارس الأبناء وعضوية نادى "النادى".

خامساً: تحسين الخدمات العامة

يهدف العمل فى هذا المحور إلى تحسين الأداء الحكومى فى مجال الخدمات العامة ليصبح أكثر كفاءة وفعالية، وذلك من منطلق تعزيز الثقة بين الحكومة والمواطن وترسيخاً للشفافية والمحاسبية وضماناً لتعظيم العائد وخفض النفقات والحصول على الخدمات العامة فى أسرع وقت وأقل تكلفة، وقد عمل الجهاز على تحسين الأداء الحكومى فى نطاق اختصاصه من خلال تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات وإتاحة خدماته إلكترونياً. ويمكن ذكر بعض من تلك الخدمات والتى يأتى فى مقدمتها:

موقع دليلك للتسكين والترقية فى قانون الخدمة المدنية، وهو موقع أطلقه الجهاز إلكترونياً، ل يتيح لجميع الموظفين من خلاله معرفة المستوى الصحيح الذى كان يجب أن يتم التسكين عليه فى ٢ نوفمبر ٢٠١٦ عند صدور القانون، ووفقاً للمدد الزمنية البينية اللازمة من خلال الرابط التالى : <http://promotion.caoa.gov.eg>، وتجدر الإشارة إلى أن الموقع استقبل أكثر من ٥ ملايين استعلام خلال أسبوع من تداينه لأول مرة فى شهر يونيو ٢٠١٩، وتم استخدامه فى المرات التالية عند صدور قرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بشأن ترقية وتسكين الموظفين فى عامى ٢٠٢٠ و٢٠٢١.

بوابة الوظائف الحكومية، أطلق الجهاز النسخة المطورة من البوابة <https://jobs.caoa.gov.eg>، فى أول يوليو ٢٠٢١ لتختص بنشر إعلانات الوظائف فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة، وذلك فى إطار الالتزام بالقواعد القانونية الحاكمة والمنظمة لشغل الوظائف العامة بوحدات الجهاز الإدارى للدولة، وإعمالاً لمبادئ الشفافية والمساواة وتكافؤ الفرص عند

تحسين الأداء الحكومى فى مجال الخدمات العامة ليصبح أكثر كفاءة وفعالية، وذلك من منطلق تعزيز الثقة بين الحكومة والمواطن وترسيخاً للشفافية والمحاسبية وضماناً لتعظيم العائد وخفض النفقات والحصول على الخدمات العامة فى أسرع وقت وأقل تكلفة.

الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وفى إطار معاونة الباحثين عن فرص عمل، حيث يمكنهم الاطلاع على الشروط المطلوبة والواردة بالإعلانات طبقاً للجهة المعلنة وكذلك مواعيد الامتحانات الإلكترونية والشفوية، وقد تم النشر من أول يوليو ٢٠٢١ إعلانات لصالح ٢٧٥ جهة حكومية، معلنة عن طلب شغل ٢٠ ألف و١٨١ وظيفة شاغرة، موزعين على ٥٤٠ مسمى وظيفى، وتم تسجيل عدد ٥٤ مليون و٧٣٩ ألفاً و٦٢٩ زيارة لموقع البوابة حتى ٣٠ مايو ٢٠٢٢.

منظومة إجراءات العمل المميكنة، وهى منظومة إلكترونية أنشأها الجهاز لتكون بديلاً لدورة العمل المستندية الورقية، وذلك بعد أن تم تحويل أكثر من ١٣ مليون مستند إلى نسخ رقمية قابلة للبحث والتحليل وذلك فى إطار استعداد الجهاز للانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة.

منظومة التواصل المؤسسى الرقمى، أنشأها الجهاز بهدف التواصل الإلكتروني مع الجهات الحكومية، حيث قام بتدريب المعنيين بالجهات التى انتهى الجهاز من تنفيذ المشروع القومى لتحديث الملف الوظيفى إلكترونياً بها، وتزويدهم بحاسب آلى (لاب توب)، وماسح ضوئى (سكانر)، وفلاش (لربط الأمن مع الجهاز)، وذلك حتى يتمكن الزملاء بالجهات الحكومية المختلفة من التواصل مع الجهاز إلكترونياً.

التقرير الشهري، والذي أطلقه الجهاز بدءاً من شهر يوليو عام ٢٠٢٠، ويتضمن الموضوعات التى تم دراستها خلال الشهر السابق مرفقة بها أسماء الجهات الإدارية، مع إتاحة إمكانية

استعلام السادة الزملاء أصحاب الموضوعات فى الجهات الوارد ذكرها من خلال هذا الرابط، https://caoa.gov.eg/WireFrames/achivments.aspx#dfliip-df_1/manual_custom.

مشروع الإنسان الآلى الذكى (كيميت) Chatbot، يعمل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة حالياً على إطلاق التطبيق الإلكتروني الخاص بالإنسان الآلى الذكى أو المساعدة الذكية "كيميت" باستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعى وهو تطبيق لمساعدة المتعاملين مع الجهاز أفراداً و جهات. وستقوم كيميت فى المرحلة الأولى بالرد على استفسارات المواطنين والعاملين بشأن قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ولائحته التنفيذية وسيتم فى مراحل لاحقة تزويد التطبيق بمعلومات عن موضوعاتهم داخل الجهاز، ومن المقرر إتاحتها على الموقع الإلكتروني للجهاز والصفحة الرسمية على موقع التواصل الاجتماعى "فيس بوك" وأيضاً تطبيق التراسل "واتس آب"، وعلى حين سبباً التواصل مع كيميت كتابة فى البداية إلا أنه من المخطط أن يتم التواصل فى وقت لاحق شفهيًا (تحدثاً).

وفى إطار سعى الجهاز لتبسيط المعلومات القانونية ومواد قانون الخدمة المدنية، قام بإنتاج سلسلة من حلقات الفيديو للتعريف بالقانون ولائحته التنفيذية، وتم الاعتماد فى

يعمل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة حالياً على إطلاق التطبيق الإلكتروني الخاص بالإنسان الآلى الذكى أو المساعدة الذكية «كيميت» باستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعى وهو تطبيق لمساعدة المتعاملين مع الجهاز أفراداً و جهات. وستقوم كيميت فى المرحلة الأولى بالرد على استفسارات المواطنين والعاملين بشأن قانون الخدمة المدنية

إعدادها بجميع مراحلها من كتابة السيناريو والتدقيق اللغوى والقانونى والأداء التمثيلى والصوتى والإخراج ولغة الإشارة على زملاء بالجهاز، وتم تنفيذها باستخدام تكنولوجيا "الأنيميشن"، وتم بثها على الموقع الإلكتروني للجهاز والصفحة الرسمية له على موقعى "فيس بوك" و"يوتيوب".

كلمة ختامية:

ثمة تحديات تقليدية يواجهها كل من يعهد إليه بالإصلاح، وينبغى ألا تفت فى عضده، وعلى رأسها مقاومة التغيير من ناحية، واستعجال جنى ثمار الإصلاح من ناحية ثانية، وتكلفة الإصلاح من ناحية ثالثة إلى جانب ضعف الطلب على الإصلاح من قبل المستهدفين بالإصلاح، فهناك عدد ليس بالقليل ممن يفضلون بقاء الوضع على ما هو عليه، حيث يقاوم هؤلاء بشدة كل تحديث يطرأ على آلية العمل أو طريقة أدائه أو غير ذلك، كما أن الوضع القائم قبل بدء الإصلاح والذي استمر عقوداً طويلة خلق مجموعة من المنتفعين منه والذين يواجهون بشدة كل جهود الإصلاح ويحذرون ويقللون من فائدتها، وينشرون الشائعات والأكاذيب للحفاظ على مصالحهم.

كما أن ملف الإصلاح الإدارى لا يعتبر مسئولية جهة واحدة بعينها، وإنما هو مسئولية مشتركة بين الجميع حكومة وقطاع خاص ومجتمع مدنى ومواطنين، فالكل يجب أن يتكاتف ويمنح الوقت والجهد حتى تؤتى جهود الإصلاح أكلها. مما لاشك فيه أن دعم ومساندة القيادة السياسية لملف الإصلاح الإدارى ووضعه على قمة أولويات الحكومة يعتبر من الأمور الحيوية والأساسية اللازمة لاستمرارية عمليات الإصلاح واستكمال خطواته، فنحن ماضون فى طريق الإصلاح ولن نفعل إلا ما فيه مصلحة المؤسسات المصرية، ونسأل الله ألا يكلفنا إلا وسعنا.. حفظ الله مصر وبارك فى شعبها العظيم.



جهود وأنشطة الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد





د. مصطفى مدبولي رئيس الوزراء يفتتح جناح هيئة الرقابة الإدارية بمعرض القاهرة الدولي للكتاب

أكد السيد الوزير حسن عبد الشافي أحمد رئيس هيئة الرقابة الإدارية حرص الهيئة على المشاركة في فعاليات الدورة الـ ٥٣ من معرض القاهرة الدولي للكتاب والتي تعد المشاركة الأولى للهيئة بالمعرض وتأتي في إطار استهداف الهيئة تعظيم ثقافة منع ومكافحة الفساد والتوعية بمخاطرة ونشر قيم النزاهة والشفافية والوصول إلى جميع شرائح المجتمع كونه شريكا بوعيه وتحركه الإيجابي في الحفاظ على مقدرات الدولة المصرية.

واستطرد رئيس هيئة الرقابة الإدارية مؤكداً أن مشاركة الهيئة بمعرض الكتاب لا تتوقف عند عرض ما تحقق من إنجاز في مجال مكافحة الفساد ومنعه بل تمتد إلى فتح نقاش حول هذا الملف مع رواد المعرض من خلال ندوتين تنظمهما الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد التابعة للهيئة، كما أكد سيادته على اهتمام الهيئة بالتواصل الفعال مع المجتمع حيث يجري جناح الهيئة استقصاء رأي للاسترشاد برأي المشاركين بالمعرض في جهود مكافحة الفساد وهو ما يساعد في تطوير استراتيجيات مكافحته ومنعه.

تصريحات السيد الوزير/ حسن عبد الشافي
رئيس هيئة الرقابة الإدارية
على هامش انطلاق فعاليات جناح هيئة الرقابة
الإدارية في إطار افتتاح الدورة الـ ٥٣ من معرض القاهرة
الدولي للكتاب.

فيديو خاص بجناح هيئة الرقابة
الإدارية بمعرض القاهرة الدولي
للكتاب بدورته رقم ٥٣



زوار المعرض يتوافدون على جناح هيئة الرقابة الإدارية



السيد الوزير/ رئيس هيئة الرقابة الإدارية وفريق العمل الخاص بإقامة جناح الهيئة بمعرض القاهرة الدولي للكتاب

الرقابة الإدارية تشارك في معرض القاهرة الدولي للكتاب بدورته الـ ٥٣

شهد جناح الرقابة الإدارية عرضاً لأنشطتها في مجال منع ومكافحة الفساد، كذلك التوعية بجهود دعم الاستثمار وتنمية الصادرات، والتعريف ببنك الكفاءات المصرية وكيفية التواصل معه، مشروع البنية المعلوماتية للدولة المصرية، بالإضافة إلى عرض الحملات الاعلانية التي أطلقتها الهيئة للتوعية بمخاطر الفساد

هيئة تحرير المجلة



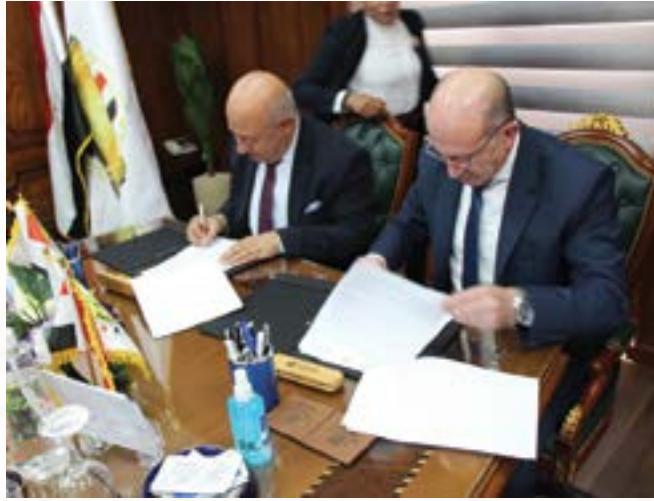
لمكافحة الفساد ندوتين على هامش مشاركتها في فعاليات المعرض انعقدت الأولى في يوم الأحد ٢٠٢٢/ ١/ ٣٠ بالقاعة الرئيسية تحت عنوان "استراتيجية الدولة المصرية لمنع الفساد والوقاية منه ... نحو الجمهورية الجديدة"، حيث ناقشت الندوة تطور آليات الوقاية من الفساد والرؤية الاستراتيجية التي تحقق أهداف الدولة في هذا الملف بالإضافة لاستعراضها دور الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد في بناء الشخصية المصرية. وعقدت الندوة الثانية في يوم الخميس ٢٠٢٢/ ٢/ ٣ بقاعة ضيف الشرف تحت عنوان "الحكومة الرقمية ... رؤية المستقبل"، وتناولت كيفية مواكبة التطور التكنولوجي وبنية مصر المعلوماتية كإحدى وسائل بناء الجمهورية الجديدة ودورها في تكامل قواعد البيانات لدعم اتخاذ القرار وتحقيق الحكومة الرقمية والارتقاء بجودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين.

شاركت هيئة الرقابة الإدارية في فعاليات الدورة الـ ٥٣ من معرض القاهرة الدولي للكتاب المقام تحت شعار "هوية مصر.. الثقافة وسؤال المستقبل"، تعد هذه المشاركة هي الأولى للرقابة الإدارية حيث ضم جناحها عرض عدد من الأنشطة والإصدارات في إطار الدور التوعوي المنوط بالهيئة والأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد للتوعية بمخاطر الفساد وحث المواطنين على المشاركة في جهود منعه ومكافحته وترسيخ قيم النزاهة والشفافية، حيث مثل المعرض فرصة جيدة للوصول لأكبر عدد من مختلف شرائح المواطنين والزائرين، كما شكل فرصة لاستعراض جهود مصر في هذا الملف. وشهد جناح الرقابة الإدارية عرضاً لأنشطتها في مجال منع ومكافحة الفساد، كذلك التوعية بجهود دعم الاستثمار وتنمية الصادرات، والتعريف ببنك الكفاءات المصرية وكيفية التواصل معه، مشروع البنية المعلوماتية للدولة المصرية، بالإضافة إلى عرض الحملات الاعلانية التي أطلقتها الهيئة للتوعية بمخاطر الفساد، واستعراض جهود التعاون الدولي في مجال منع الفساد ومكافحته، وإتاحة بعض الإصدارات المتعلقة بأنشطة مكافحة الفساد المحلية والدولية للمهتمين بهذا المجال. كما ضم جناح الهيئة عرضاً لأنشطة الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد وبرامجها الأكاديمية والتدريبية وكيفية التسجيل بها، بالإضافة إلى توفير مطبوعات لبعض الرسائل العلمية والأبحاث المتعلقة بمجال عمل الهيئة، مع إتاحة إصدارات مجلة «ضمير الوطن» الصادرة عن مركز البحوث بالأكاديمية. وشهد جناح الهيئة أيضاً مشاركة متميزة من المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة من خلال عرض بعض إصدارات المعهد ومن ضمنها مدونات السلوك الوظيفي، مؤشرات الحوكمة والتنافسية ومكافحة الفساد، ومبادرة كن سفيراً للتنمية المستدامة.

وإيماناً بشعار هيئة الرقابة الإدارية "شركاء في حماية مصالح الوطن"، أجرى جناح الهيئة بمعرض الكتاب استقصاء رأي للحضور لاستطلاع رأيهم في جهود منع ومكافحة الفساد والاطلاع على مقترحاتهم لتعزيز استراتيجيته مواجهته.

وإعلاء لأهمية التواصل الفعال وتبادل الرؤى، نظمت الأكاديمية الوطنية





توقيع بروتوكول السداد الإلكتروني بين الأكاديمية والبنك الأهلي



أعضاء الدورة التدريبية للدارسين من ذوي الهمم



زيارة رئيس هيئة مكافحة الفساد الفرنسية (AFA) لقر الأكاديمية

الأكاديمية الوطنية في شهور (حصاد أبريل - يونيو)

الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد تواصل تأسيس أجيال من الكوادر المؤهلة لمكافحة الفساد في مختلف قطاعات الدولة

هيئة تحرير المجلة



لتبادل الخبرات مع الجانب الفرنسي خاصة فيما يخص التوعية المجتمعية لكافة فئات المجتمع، بما فيها القطاع الخاص، بهدف الحد من الممارسات الفاسدة، بالإضافة إلى مناقشة مناحي التعاون المشترك المستقبلية بين الجانبين.

وفي إطار توحيد الجهود الوطنية من خلال التعاون الوثيق بين هيئة الرقابة الإدارية وجهات الدولة المختلفة، عقدت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، دورة التمثيل الدبلوماسي العسكري للضباط الأجانب

خلال رحلتها لمكافحة الفساد ومنعه تؤمن هيئة الرقابة الإدارية أن التدريب الجيد المستند إلى أدوات العصر هو معينها الذي لا ينضب في تأسيس أجيال من الكوادر المؤهلة لمقاومة الفساد بمختلف قطاعات الدولة المصرية، مدركين أن ذلك لن يتأتى إلا عبر التدريب والتوعية المستمرة المستندة على المناهج العلمية الحديثة.

ولطالما كانت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد ذراع الهيئة الطولى في تنفيذ تلك المهمة الجلية ليكون منوطا بها أنشطة التدريب المختلفة بهدف ترسيخ قيم النزاهة والشفافية في مختلف قطاعات الدولة المصرية وتأهيل كوادرها ورفع قدرتهم على مقاومة الفساد، كما امتدت جهودها إلى محيطها الإقليمي والدولي حتى باتت مرجعية يستند إليها راغبو التسليح بعلوم مكافحة الفساد وطرق منع انتشاره بتقديم الخدمات المعرفية والعلمية والتدريبية والبحثية المتميزة بأعلى درجات الجودة والحداثة من خلال منظومة تدريبية متكاملة ومتطورة.

وعلى مدار أبريل وحتى يونيو، شهدت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد أنشطة مختلفة كان أبرزها استقبال السيد الوكيل أول / خالد عبد الرحمن مساعد رئيس الهيئة لشئون الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد والتعاون الدولي لرئيس هيئة مكافحة الفساد الفرنسية (AFA) القاضي CHARLÈS DUCHAINE والوفد المصاحب له، وذلك بمقر الأكاديمية، بحضور الوكيل د. / محمد سلامة مدير الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، حيث تضمن اللقاء استعراض دور الأكاديمية في التوعية المجتمعية ونشر ثقافة منع ومكافحة الفساد وكذا عقد الدورات التدريبية بمختلف المجالات، كما تم التباحث حول سبل تنسيق التعاون بين الجانبين من خلال مناقشة الخطوات الفعالة



الدورة التدريبية لذوى الهمم بالتنسيق مع المجلس القومي للأشخاص ذوي الإعاقة



وزوجاتهم، وذلك بالتنسيق مع هيئة الاستخبارات العسكرية ممثلة في جهاز المخابرات الحربية، حيث تناولت الدورة منهجية عمل هيئة الرقابة الإدارية في مجال منع ومكافحة الفساد واستعراض بعض القضايا المنفذة في مجال مكافحة الفساد والاتجار بالبشر. وفي ظل مساعي الهيئة لنشر التوعية بمخاطر الفساد ونبذ الممارسات الفاسدة بالمجتمع، انعقدت دورتان تدريبيتان لذوى الهمم بالتنسيق مع المجلس القومي للأشخاص ذوي الإعاقة في مجال مكافحة الفساد، تناولت الدورتان إطار عمل الهيئة في مجال منع ومكافحة الفساد والوقاية منه، كما استعرضتا مشروع التحول الرقمي والبنية المعلوماتية للدولة المصرية وأثر مكافحة الفساد وحروب الجيل

دورة التمثيل الدبلوماسي العسكري للضباط الأجانب وزوجاتهم

الرابع والخامس على الأمن القومي.

وسعيًا نحو نقل خبرات مصر في مجال منع ومكافحة الفساد لكافة الشركاء المعنيين من الدول المختلفة، استقبل السيد الوكيل أول / خالد عبد الرحمن مساعد رئيس الهيئة لشئون الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد والتعاون الدولي وفد الشرطة الفرنسية بحضور مدير الأكاديمية وبعض أعضاء هيئة الرقابة الإدارية من الوحدات الرقابية المختلفة، حيث تناول اللقاء عرضاً تقديمياً للتعريف بهيئة الرقابة الإدارية والأكاديمية الوطنية ودورها في مجال منع ومكافحة الفساد والتدريب على المجالات المرتبطة، بالإضافة إلى استعراض إحدى القضايا التي باشرت بها الهيئة، وشمل اللقاء التباحث حول دعم أوجه التعاون والتنسيق المستقبلي بين الجانبين في المجالات ذات الاهتمام المشترك.

وفي إطار التطوير الدائم لأنشطة الأكاديمية وتوفير الخدمات الممكنة للمتدربين والمتعاملين معها، تعاهدت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد مع البنك الأهلي المصري لتسهيل حصول كافة مستحقات الأكاديمية بوسائل السداد الإلكتروني نظير الخدمات التدريبية والتعليمية المقدمة لمتدريها، حيث وقع عن الأكاديمية السيد الوكيل أول / خالد عبد الرحمن مساعد رئيس الهيئة لشئون الأكاديمية والتعاون الدولي والسيد / يحيى أبو الفتوح نائب رئيس مجلس إدارة البنك الأهلي، وسيتم إتاحة منظومة الدفع من خلال الموقع الرسمي للأكاديمية باستخدام بوابة الدفع الإلكترونية للبنك.

إن هذه الجهود السابقة ذكرها ما هي إلا النذر القليل في أجندة عمل مزدحمة تسعى فيه الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد إلى بناء الجسر الذي تعبر عليه ثقافة النزاهة والشفافية إلى أركان قطاعات الدولة المصرية في عزم لا يلين على استباق قوى الفساد التي تسعى للنيل من مسيرة هذا الوطن.

الاستراتيجية والأمن القومي وإدارة الازمات

الشائعات والحروب.. الجيل الرابع.. (المفهوم – التأثير – المواجهة)



بقلم : لواء طيار دكتور / هشام الحلبي
مستشار بأكاديمية ناصر العسكرية العليا



تغير شكل الحرب في هذا العصر ليأخذ نمطا جديدا يعتمد على إستراتيجية هدم الدولة من الداخل مستهدفا كل مكونات القطاعات المدنية كهدف رئيس بدلا من القوات المسلحة، وعرف هذا الشكل بحروب الجيل الرابع، والتي تستخدم العمليات النفسية بشكل كبير، وتنفذها من خلال أفراد وجماعات مدربة لإحداث قلق واضطرابات، ومحاولات الغزو الثقافي وغير ذلك من أنشطة تؤدي إلى التأثير السلبي على مواطني الدولة المستهدفة لتدمير الروح المعنوية.

الفرق بين العمليات النفسية والحرب النفسية؛

يختلط على البعض الفرق بين مصطلحي الحرب النفسية والعمليات النفسية، العمليات النفسية هي «التخطيط لعمليات نشر المعلومات بالأساليب المختارة للمجتمعات المستهدفة للتأثير على عواطفهم ودوافعهم ومنطقهم الموضوعي، بهدف تغيير سلوك هذه المجتمعات، وأيضاً المنظمات والحكومات المستهدفة»، وهي استخدام مخطط مُنْهَج للدعاية ومختلف الأساليب النفسية للتأثير على آراء ومشاعر وسلوكيات الهدف المخاطب، وتشن في وقت السلم والحرب على السواء، بينما الحرب النفسية توجه إلى القوات المسلحة للدول المعادية وقت الحرب فقط في ميدان القتال، وتهتم الحرب النفسية بالتركيز على مهاجمة عقل وقلب مقاتلي الخصم بشكل مباشر ليصلوا إلى حالة من اليأس والاستسلام والاقتناع بعدم جدوى القتال نتيجة عدم إدراكهم أو فهمهم لما يدور من أحداث متلاحقة وضغوط نفسية تسبب مستوى التفكير مما يفقدتهم إرادة القتال.

ومن حيث الهدف، فالعمليات النفسية تهدف إلى التأثير على آراء وانفعالات وسلوك الأفراد والجماعات (سياسيا – اقتصاديا – اجتماعيا – عسكريا)، بينما هدف الحرب النفسية الرئيس هو تحطيم القوة المعنوية للقوات المسلحة المعادية لخفض قدرتها على القتال، ومن حيث الاستمرار، فالعمليات النفسية مستمرة في

جميع الأوقات في السلم والتوتر والحرب، بينما تقتصر الحرب النفسية على أوقات التوتر والصراع المسلح فقط، وبالتالي فإن العمليات النفسية لم تعد مجرد وسيلة تستخدم أثناء الحرب فقط، بل أصبحت العمليات النفسية مستقلة عن الصراع العسكري حتى أصبح هذا الأخير عنصراً من عناصرها. وفر التقدم التكنولوجي للعمليات النفسية إمكانيات لم تكن موجودة من قبل، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، أولها القدرة على إنشاء علاقات شبكية تسمح بسرعة التواصل مع المجتمعات والأفراد.

وثانيها تعدد وسائل النفاذ والتأثير على المجتمعات والأفراد. وثالثها تطور العلوم الاجتماعية التي تركز على معرفة المؤثرات على السلوك الإنساني.

وأصبح الإعلام أحد الأدوات الرئيسية في توصيل رسائل العمليات النفسية إلى المتلقي في أي مكان وعلى أي مستوى، وتلعب وسائل الإعلام التقليدي وغير التقليدي المتعددة بكافة أشكالها وأنواعها دوراً مؤثراً في ظل التطور العلمي والتكنولوجي لتوفرها وإمكانية استقبالها فوراً وقت وقوع الحدث، حيث تغطي شريحة ضخمة من الأهداف المخاطبة، كما أن العمليات النفسية هي الوسيلة التي تتحدد من خلالها أهداف الرسائل الإعلامية وتوجيه الجماهير إلى تحقيق هدف محدد في توقيت محدد بخدم مصالح الدولة

أصبح الإعلام أحد الأدوات الرئيسية في توصيل رسائل العمليات النفسية إلى المتلقي في أي مكان وعلى أي مستوى، وتلعب وسائل الإعلام التقليدي وغير التقليدي المتعددة بكافة أشكالها وأنواعها دوراً مؤثراً في ظل التطور العلمي والتكنولوجي لتوفرها وإمكانية استقبالها فوراً وقت وقوع الحدث

المعتدية.

الشائعات أهم أساليب العمليات النفسية؛

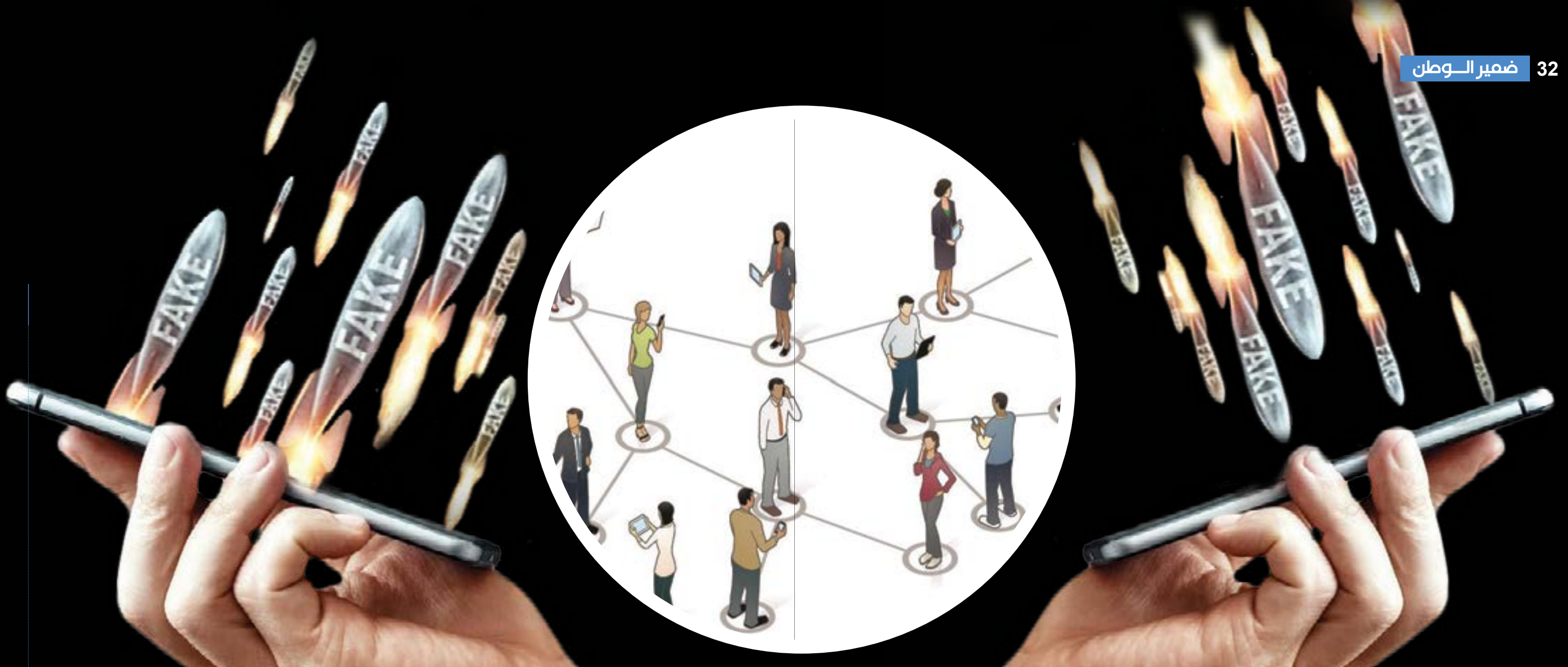
الشائعة هي مصطلح يطلق على رأي معين أو عبارة قابلة للتصديق، وهي تنقل عادة من شخص إلى آخر شفها أو من خلال أي وسيلة من وسائل الاتصال الالكترونية وغير الالكترونية، وعادة تتناقلها الناس دون الرجوع إلى مصدر موثوق يؤكد صحتها، وتوجه الشائعات طاقاتها نحو التأثير على تفكير الإنسان وخياله بالشكل الذي قد يصل به إلى الدرجة التي يصدق ما ليس موجوداً، وأيضاً قد يضيف إليها، مما يجعلها سريعة السريان والذيع والانتشار. تعد الشائعات من أخطر أساليب العمليات النفسية تأثيراً، لأنها قد تركز على مصدر يؤكد صدقها، وبالتالي تنتشر بمعدلات سريعة، لذلك تعتبر من أبرز وأكثر أساليب العمليات النفسية استخداماً وتأثيراً، لما لها من خصائص وقدرات تعمل على إقناع الأهداف المخاطبة ثقتها في قيادتها وقوتها، وكذلك ثقتها في النصر، والقدرة على تخطي المحن والمصاعب، ويتم تخطيط وصياغة الشائعات واختيار وسائل النشر بواسطة أجهزة العمليات النفسية، ويتم نشرها من خلال حملات نفسية للتأثير السلبي العالي على الدولة المستهدفة.

تحتاج الشائعات إلى تربة خصبة تجد فيها مجالا للنمو والانتساع، ولهذا يحرص مخططو الشائعات أن يتحسسوا مراكز الضعف لدى المواطنين لتحديد موضوعات الشائعات، وكلما كان مضمون الشائعات بعيداً عن النقد أو التجريح المباشر حققت الشائعات هدفها بسهولة إذ تلقى رواجاً وذيبوعاً في المجتمع، وتتضمن المكونات الأساسية للشائعة على الآتي:

- ❖ مضمون أو محتوى الشائعة.
- ❖ الاتجاهات النفسية للأفراد نحو هذه الشائعة.
- ❖ الدوافع المحركة للأفراد لاختلاق وترديد الشائعة.

أهم أهداف الشائعات؛

- ❖ بث اليأس في نفوس المواطنين، والتهوين من إمكاناتهم وقدراتهم.
- ❖ تضخيم وتهويل أخطاء القيادات على اختلاف مستوياتهم، وذلك بقصد إحداث حالة من فقدان الثقة بين مواطني الدولة وقياداتهم.
- ❖ إضعاف الجبهة الداخلية وإحداث الثغرات بها، وذلك بتشجيع الجماعات والطوائف المناوئة والمعارضة لنظام الحكم على الانشقاق نتيجة تشكيك المواطنين في نظام الحكم في الدولة المستهدفة، مما يؤدي إلى تحطيم الروح المعنوية لمواطني الدولة.
- ❖ من أهم أهداف الشائعات التشكيك في نزاهة مؤسسات الدولة، ومحاولة إظهار ضعف الأجهزة الرقابية والسلطات الإدارية، وأنها غير قادرة على تنفيذ الضوابط القانونية والسلوكية للحد من التجاوزات والممارسات المخالفة للقانون واستغلال النفوذ، الأمر الذي يؤثر سلباً على المناخ العام للاستثمار، والذي بدوره يفرض ضغوطاً اجتماعية على المواطنين.



❖ التشكيك المستمر في البيانات التي تصدر عن مؤسسات الدولة (سياسية - اقتصادية - عسكرية - اجتماعية ... الخ) مما يعمل على فقد ثقة المواطنين في شفافية هذه المؤسسات ومصداقيتها، مما يخلق بيئة يسودها القلق والريبة داخل الدولة المستهدفة تؤثر سلباً على السلوك الإيجابي للمواطنين.

❖ أمثلة لأنواع الشائعات:
❖ الشائعة البطيئة: تروج ببطء وهمسا وبطريقة سرية، وهذا التكتم يجعل المتلقي يعتقد بصدقها، ويتسع انتشارها في جو من السرية، ومنها على سبيل المثال الشائعات العدائية، أو التي تتناول سمعة الشخصيات الهامة.

❖ الشائعة السريعة: وهي سريعة الانتشار وسريعة الاختفاء أيضاً، وغالباً يتم إطلاقها مع الأحداث المفاجئة.
❖ الشائعة المتكررة: هي شائعة تروج ثم تختفي، ثم تظهر من جديد إذا تهيأت لها الظروف، أو في الأوقات التي يحددها مطلق الشائعة.

❖ الشائعة الهجومية: هي شائعة يتم إطلاقها لاستهداف شخص أو فئة بهدف الحط من مكانتهم.

❖ شائعة الخوف: تستهدف إثارة القلق والخوف والرعب في المجتمع، وتعتمد في نشرها على خوف الناس من المستقبل خاصة أثناء الحروب والأزمات الاقتصادية والسياسية.

❖ شائعات الحقد والكراهية: يصدر هذا النوع من الشائعات للتعبير عن مشاعر الكراهية والبغضاء ودوافع الهمد التي تجيش بها نفوس بعض الناس، وليس من الضروري أن يظن الشخص

الذي يخلق هذا النوع من الشائعات إلى حقيقة ما يقوم به، بل قد تصدر منه بطريقة لا شعورية للتفيس عن مشاعر سلبية تجاه موقف معين، وهي أخطر أنواع الشائعات لأنها قد تؤدي إلى غرس الفتن بين الناس.

❖ الشائعة الاستطلاعية: يمكن أن تطلق الشائعات بقصد التعرف على درجة تعبئة الرأي العام أو اتجاهاته (بالون اختبار لجس الرأي العام) إزاء موضوع معين، أو محاولة لاستطلاع رد فعل الشارع تجاه حدث معين.

❖ تقسم الشائعات من حيث مصادرها إلى أربع:

- الشائعات الشخصية: حيث يهدف مروجها إلى تحقيق مكاسب شخصية.

- الشائعات المحلية: وهي التي تدور حول قضية خاصة ببلد أو مجتمع معين.

- الشائعات القومية: وهي التي تدور حول القضايا القومية العامة والأزمات التي تواجهها الدولة، وعناصر الضعف أو القوة لمواجهتها.

- الشائعات الدولية: وهي التي تنتشر في حالة الأزمات الدولية، وأثناء انتشار الأوبئة أو الكوارث.

الأسلوب العلمي لمواجهة الشائعات

تنتشر الشائعات في موضوع معين طبقاً لأهميته، وكذا درجة غموضه، فعندما تكون درجة الغموض لموضوع ما كبيرة ودرجة أهمية عالية فالشائعات في هذا الموضوع تكون مؤثرة إلى حد كبير، ويلاحظ أن الغموض قد ينتج عن ضعف وسائل الاتصال والإعلام أو فقدان الأخبار الموثوق بها، ولذلك فإن درجة شدة الشائعة تعتمد على أهمية الموضوع ودرجة غموضه.

أثناء الحرب العالمية الثانية لاحظ عالم النفس (W. ALLPORT) و(LEO POSTMAN) تأثير الشائعات على معنويات الناس وأفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم وسلوكهم، فلاحظوا أن الشائعات تنتشر أكثر في وقت الظروف المضاعفة، أو المثيرة للقلق كالحوادث والحروب والمصائب والأزمات على اختلاف أنواعها، ولاحظوا أنها تنتشر أكثر حين يكون هناك تعتيماً إعلامياً أو غموضاً، وقاما بعمل الكثير من التجارب عام ١٩٤٥، ثم كلاً جهودهما العلمية بإصدار كتاب (علم نفس الشائعة - Psychology of Rumor).

ووضعاً في هذا الكتاب المعادلة التالية:

شدة الشائعة = أهمية الموضوع × درجة غموضه

في ضوء هذه المعادلة فإن وصول الغموض أو الأهمية إلى الصفر يؤدي إلى أن تكون حصيلة الشدة صفر، لذلك فإن أفضل أسلوب لمحاربة الشائعات هو الإسراع بنشر المعلومات الصحيحة تجاه الموضوع الذي تدور حوله الشائعات، ويمكن أيضاً توقع موضوعات الشائعات بمعرفة اهتمامات الناس المستقبلية.

قد تأخذ الشائعات صوراً أخرى غير صورة النص المكتوب، أو الأسلوب القصصي المألوف، فتلجأ إلى طرق غير مباشرة كالديعابة والنكتة، وهذا النوع الأخير يعد من أخطر أساليب نشر الشائعات، لما له من تأثير كبير على الرأي العام وخاصة في الأوساط ذات المستوى الثقافي والاجتماعي المنخفض الذي يسهل التأثير عليه عن طريق الديعابة والنكات، وقد يستخدم الرسم الكاريكاتيري كأسلوب لنشر الشائعات لأن له قوة جاذبة بعيدة الأثر، ويمكن

انتشاره بين المستويات الثقافية المختلفة، وقد يتعدى أثره الإطار المحلي أو القومي إلى إطار أكثر اتساعاً يتعامل أفرادها بلغات متعددة لا يصلح معها انتشار الشائعات المكتوبة أو الكلامية، لذلك يجب الوضع في الاعتبار الأشكال المتعددة للشائعات لكي تكون المواجهة فعالة ومؤثرة.

الخلاصة:

تعتبر العمليات النفسية قتال معنوي وصراع فكري يدور حول المفاهيم والأفكار يؤدي إلى تحطيم الخصم عن طريق القضاء على التماسك الفكري، وهي عمليات مرنة ومتطورة تستعمل فيها جميع الوسائل المشروعة وغير المشروعة، وتعتبر الشائعات من أهم أساليب العمليات النفسية لأنها تؤثر بشكل كبير على تواصل الحكومة مع مواطنيها والعلاقة المعنوية والفكرية بينهما، وتؤثر أيضاً على القيم المجتمعية والرضا القومي، وتساعد على انتشار الفساد وصعوبة مواجهته، وتنقل المجتمع من حالة التماسك والقوى إلى حالة مهلهلة رخوة تفقده القدرة على المقاومة والصمود، ومن ثم يسهل فرض التبعية عليه.

من الأهمية فهم الشائعات في إطارها الأوسع والأشمل أنها أحد الأساليب المؤثرة للعمليات النفسية، ويجب اتباع الطرق العلمية لمواجهتها ومتابعتها بواسطة متخصصين، وأنسب أسلوب للمواجهة هو إنشاء آليات للرصد والتوعية ثم إجراء قياسات دورية لمعرفة مدى التأثير النفسي، والوقوف على ما رسخ في وجدان المتلقين، على أن تكون هذه الآليات في كل القطاعات المدنية ويشترك فيها الإعلام بكل أنواعه.



إدارة الأزمات.. والوقاية من الفساد

لواء / ممدوح زيدان
خبير إدارة الأزمات والتنمية البشرية



تطور أسلوب تطبيق علم إدارة الأزمات والكوارث منذ بدء التأصيل العلمي له عام ١٩٦٢م من القرن الماضي (القرن العشرين) وحتى اليوم وأصبح له علاقة أساسية بالتخطيط الإستراتيجي لكل مؤسسة من حيث المشاركة في التخطيط للاستفادة من دروس الماضي والحاضر ووضع تأثيراتها في الاعتبار عند التخطيط للمستقبل حيث أن المؤسسة التي ليس لها فكر إستراتيجي وغير قادرة على تنفيذه تعتبر مؤسسة معرضة لحدوث أزمات بها وغير قادرة على تحقيق الأهداف المخططة. ويقوم فريق إدارة الأزمات والكوارث بمتابعة أداء المؤسسة التي يمثلها يوميا للمعاونة في سرعة معالجة الأخطاء ومنعها من التحول إلى مواقف صعبة ثم تتصاعد خطورتها وتتحول إلى أزمات يصعب معالجتها وذلك عن طريق التنبؤ المبكر بها وإعداد خطط المعالجة وسيناريوهات مواجهة الأزمات المحتملة وكذلك التدريب على تنفيذها.

ويساعد فريق إدارة الأزمات والكوارث في ذلك نظم المتابعة التكنولوجية الحديثة المتمثلة في بطاقات الأداء المتوازن الإلكترونية (Balanced ScoreCard) ويرمز لها بالرمز (BSC) وهي تحتوي على مؤشرات تقييم الاداء الرئيسية (KPI,s) لكل إدارة / قسم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

حيث تسجل في مرحلة تصميم بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بكل إدارة / قسم الأهداف المخططة ومعايير تقييم الأداء وصياغة مؤشرات الأداء الرئيسية وأساليب القياس واختيار وتحديد معادلات الحساب والتقييم وقيام فريق العمل في كل إدارة / قسم بتسجيل الأعمال التنفيذية التي تمت بنجاح يوميا على شاشة التسجيل في البطاقة الخاصة بالإدارة / القسم طبقا لما هو مدون في تفاصيل خطة العمل فتمثل على الشاشة قيم مؤشرات قياس الأداء الرئيسية التي بدورها تعبر بياناتها عن مدى الإنجاز أو الانحراف عن الأهداف المخططة حيث تظهر على الشاشة النسب المئوية لدى النجاح الذي

تحقق من عدمه فهي توضح نتائج الأعمال (المخرجات).

بالتالى نستطيع بالتحليل والمقارنة بين الأهداف المخططة ومعايير تحقيقها وقرارات القياس لمؤشرات الأداء الرئيسية أن نستنتج الخطأ أو الفساد فى العمل بكافة صورته والتي يجب العمل على مواجهتها مبكرا.

كما أن مؤشرات الأداء بألونها
الثلاثة التي تظهر على الشاشة تعبر
عن مدى النجاح أو الفشل في تحقيق

الأهداف المخططة فاللون الأخضر يع
تحقيق الهدف المخطط واللون الأصفر
خطأ يلزم تصحيحه واللون الأحمر
إهمال أو صعوبات يلزم الوقوف على
على مواجهة الفساد مبكرا بل ومنعه.

وكل ذلك يساهم بفاعلية في تنفيذ الإستراتيجية
تعتمد على مواجهة كافة الأزمات المحتملة
وقبل أن تتفاقم وتخرج عن السيطرة - وفي كل
- إجتماعية - سياسية - أمنية - ثقافية -

من الضروري وجود منظومة لإدارة الأزمات والكوارث ترتبط مع منظومة بطاقات الأداء المتوازن في كل مؤسسة متصلة ومرتبطة مع منظومة مماثلة لها في الوزارة/ الهيئة التابعة لها كما يرتبط هذا المركز مع غرف إدارة الأزمات لأرفع هذه المؤسسة / الشركة طبقا لانتشارها الجغرافي لتحقيق التكامل والتنسيق والتعاون بينهم عند

التخطيط للوقاية من الأزمات والوقاية من الفساد ومكافحته .
مع أهمية ربط مراكز إدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات المختلفة مع منظومة المحافظة التي تتمركز فيها المؤسسة / الشركة / الفرع مما يحقق العمل الجماعي المنظم في مواجهة الأزمات والوقاية من الفساد في ظل رؤية وخطة موحدة ومحدد فيها بدقة دور ومهام وواجبات جميع عناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة / الشركة .

وبين ذلك أهمية وجود منظومة قومية لإدارة الأزمات والكوارث ممثلة في المركز القومي لإدارة الأزمات والكوارث والذي يتم ربطه بمنظومة إدارة الأزمات والكوارث ومنظومة بطاقات الأداء المتوازن لجميع الوزارات والمحافظات لتحقيق التنسيق الشامل بينهم في ظل رؤية قومية تنظم العلاقات والمسئوليات والتعاون وخاصة في حالة الأزمات الاستراتيجية المحتملة.

من العوامل المهمة في نجاح تطبيق الفكر الحديث لإدارة الأزمات والكوارث تكوين مجموعات العمل في الهيكل التنظيمي لمركز إدارة

الأزمات والكوارث وهي (مجموعة قيادة المركز والخبراء والمساعدين - مجموعة التخطيط - مجموعة المعلومات والتحليل - مجموعة الإعلام والترجمة - مجموعة العلوم الإنسانية) وهذه المجموعات الخمس هي العناصر الأساسية في جميع مراكز إدارة الأزمات والكوارث ويمكن أن يضاف عليها مجموعات أخرى طبقا لطبيعة ومخاطر العمل في

كل مؤسسة علاوة على (المجموعة الإدارية ونظم المعلومات) اللازمة

لأعمال المركز الإدارية والفنية وهذه المجموعات / الأقسام تعمل معا كوحدة واحدة من أجل نجاح مركز إدارة الأزمات والكوارث فى تحقيق المهام المكلف بها فى مواجهة الأزمات والوقاية من الفساد.

تقوم مجموعة قيادة المركز والخبراء والمساعدين وهم الأكثر خبرة وعلمًا بإدارة منظومة العمل داخل مركز إدارة الأزمات والكوارث والتنسيق مع قيادة المؤسسة وبالتعاون مع الجهات الشاركة في مواجهة الأزمات والوقاية من الفساد من خلال الاتصال والتنسيق مع جميع عناصر المنظومة القومية لإدارة الأزمات والكوارث التي يديرها المركز القومي لإدارة الأزمات، والكوارث والحد من المخاطر.

تعمل مجموعة التخطيط بالتعاون وبالتنسيق مع باقي المجموعات / الأقسام بإعداد خطط إدارة الأزمات والكوارث وتحديد أهدافها وسيناريوهات المواجهة مع ضرورة التنسيق مع جميع الجهات المشاركة والمتعلقة في الخطة وكذلك في إجراءات الوقاية من الفساد. وكذلك مجموعة المعلومات والتحليل تقوم بالتعاون وبالتنسيق



والإيمان بأهمية العمل كفريق متكامل ولديه سرعة رد فعل عالية وليس التهور ولديه حسن تخطيط وإدارة الوقت والثقة بالنفس وليس الغرور ولديه تحمل الضغوط ولياقة بدنية وصحية مناسبة.

كما يجب أن يكون أعضاء هذا الفريق متفرغين لعملهم في مركز إدارة الأزمات والكوارث في كل مؤسسة ويصبح مسارًا وظيفيًا يعترف به الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ويتم ترقيتهم في المسار الوظيفي داخل المنظومة القومية لإدارة الأزمات والكوارث إلى وظائف أعلى طبقًا لاحتياجات المنظومة القومية ويتم تأهيل أعضاء هذا الفريق في مجال التخطيط الاستراتيجي والتفصيلي وفي مجال تصميم وإعداد بطاقات الأداء المتوازن ومعايير ومؤشرات قياس الأداء وفي

مجال إدارة الأزمات وفي مجال إدارة الموارد البشرية وتنمية المهارات وفي مجال الإعلام والعلوم الإنسانية والحوكمة ومكافحة الفساد وأمن المعلومات ومهارات العرض والتقديم وإعداد التقارير ومنهاج البحث العلمي ومستوى مناسب في اللغة الإنجليزية لتحقيق التكامل بين أعضاء الفريق ويتم ذلك في شكل دورات تدريبية متخصصة .

والمن المهم جدا التحري
الامنى عند اختيار أعضاء هذا الفريق ومتابعتهم نظرا
لاهمية توفير الانتماء الوطنى لدى الجميع وخاصة
العاملين فى مجال شبكات نظم المعلومات وأساليب تأمينها.
كما يجب أن تتوفر فى مركز إدارة الأزمات والكوارث مكتبة
وثائقية (أفلام وتقارير ومراجع) ليستند إليها فريق العمل فى تحليل
الماضى واستشراف متطلبات المستقبل.

من كل ماسبق يجب أن نقتنع جميعا بأهمية وجود منظومة متكاملة لإدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر وتقييم الأداء لدورها الهام فى حماية إنجازات الوطن من الأزمات المحتملة ومكافحة الإهمال والفساد كما يجب إلغاء أسلوب إدارة الأزمات والكوارث بنظام لجان إدارة الأزمات التى تجتمع بعد حدوث الأزمة للنظر فى كيفية مواجهتها حيث أن هذا الأسلوب لا يتماشى مع جوهر ومضمون علم إدارة الأزمات والكوارث الحديث الذى يعتمد على سبق الأحداث ومواجهتها مبكرا بجناحى العمل معا وهما مواجهة الأزمات والوقاية من الفساد وليس العمل بأسلوب رد الفعل ..

مع باقى المجموعات / الأقسام بتحليل المعلومات وإجراء المقارنات بين الأهداف المخطط تنفيذها وبين ماتم فعلا بالاستعانة ببيانات منظومة بطاقات الأداء المتوازن التى تبين بيانات مؤشراتنا الوضع الحقيقى ونسب النجاح أو الفشل واكتشاف الفساد وتحديد أسلوب المواجهة مع ضرورة التنسيق مع جميع الجهات المشاركة والمتعاونة فى الخطة وكذلك فى إجراءات التوعية من الفساد، ومعهم مجموعة الإعلام والترجمة والتى تقوم بمتابعة جميع وسائل الإعلام وتحليل مضمون ومخاطر الأخبار وتأثيرها على الرأى العام وإعداد وتنفيذ خطة توعية للمواطنين والرد على الإشاعات لتوعية الرأى العام داخل المؤسسة ذاتها وعلى المستوى الوطنى وإعداد المواد العلمية كأفلام أو فيديوهات وثائقية تظهر الحقائق للرأى العام ولابد من وجود نشاط لها للتوعية على مواقع التواصل الاجتماعى كما تقوم بقياس ردود أفعال الرأى العام المحتملة بالتعاون مع مجموعة العلوم الإنسانية وبالتنسيق مع وسائل الإعلام القومية.

وتساهم مجموعة العلوم الإنسانية بدراسة السلوك البشرى وردود أفعاله وعرضها ومناقشتها في مرحلة إعداد

خطوة لمواجهة الأمزات وكذلك أساليب الوقاية من الفساد كما تعرض ردود الأفعال المنتظرة من الرأي العام أثناء أحداث الأزمة ويعدها وتعاون بشكل وثيق مع مجموعة الإعلام والترجمة في إعداد خطة التوعية والرد على الإشاعات.

وتقوم المجموعة الإدارية ونظم المعلومات بتنفيذ الإجراءات الإدارية والفنية الضرورية لضمان استمرار احتياجات عمل مركز إدارة الأزمات على مدار ٢٤ ساعة وخطط الصيانة لأجهزة ومعدات مركز إدارة الأزمات والكوارث وخاصة شبكات تداول المعلومات بين المركز والجهات الأخرى المتعاونة من المنظومة القومية لإدارة الأزمات والكوارث وخاصة تأمين المعلومات من الاختراق أو الهجوم السيبراني وخاصة أن المعلومات المتواجدة في مراكز إدارة الأزمات والكوارث تعتبر هامة جدا حيث يسعى أعداء الوطن للحصول عليها.

لن يكتب النجاح لمنظومة إدارة الأزمات والكوارث إلا بوجود فريق عمل قوى يتم انتقاؤه بدقة تتوافر فيه سمات إرادة التحدى والنجاح والقدرات العقلية المتميزة وخاصة فى مجال التحليل والاستنتاج

يجب إلغاء أسلوب إدارة الأزمات والكوارث بنظام
لجان إدارة الأزمات التي تجتمع بعد حدوث الأزمة
للنظر في كيفية مواجهتها لأن هذا الأسلوب لا
يتماشى مع جوهر ومضمون علم إدارة الأزمات
والكوارث الحديث الذي يعتمد على سبق الأحداث
ومواجهتها مبكرا بجنادى العمل معا وهما
مواجهة الأزمات والوقاية من الفساد وليس العمل
بأسلوب رد الفعل



لمحات من الإطار
التنظيمي والقانوني
لمكافحة الفساد



تشريعات ومعاهدات ومؤتمرات إقليمية ودولية

الرسالة المصرية فى مكافحة الفساد

وزير مفوض د. محمد عبد السلام الشاهد

مدير وحدة مكافحة الفساد بوزارة الخارجية



تكتسب مكافحة الفساد أهمية بالغة فى سياق سعى الأمم والشعوب إلى بناء دولة القانون التى تعتمد الديمقراطية والحكم الرشيد منهجاً لا محيد عنه لتحقيق تنميتها وازدهارها. وإدراكاً من الدول للمكانة التى يحتلها التصدى لظاهرة الفساد فى سلم أولويات السياسات الوطنية، قامت بسن التشريعات التى كفلت مكافحة تلك الظاهرة بصورها المختلفة، وأبرمت الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف الرامية لذات الغرض. وعلى المستوى الوطنى، لم تكن مصر بمعزل عن تلك التوجهات وهى تشيد بناء الدولة الوطنية الحديثة، إذ ظلت مكافحة الفساد وصيانة المال العام جزءاً لا يتجزأ من النظام الدستورى والقانونى للدولة، كما انضمت مصر للأطر التعاقدية الإقليمية والدولية المتعلقة بمكافحة الفساد، وكان لها جهود ومبادرات مشهودة فى هذا المضمار عكست إرادة الدولة العاضية نحو مكافحة الفساد والتصدى له.

إن إدراك أهمية مكافحة الفساد فى إطار عملية التنمية الشاملة وبناء الدولة لا يتأتى على النحو الأكمل إلا بالنظر فى مجالات تلك المكافحة والدور الذى تؤديه فى الجوانب التنموية المختلفة، فمن الناحية الاقتصادية، تمثل مكافحة الفساد إحدى أهم الوسائل التى تستعين بها الدول من أجل الحفاظ على المال العام والاستعانة به فى معرض حشد الموارد المالية اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة، ومن الناحية السياسية تجسد مكافحة الفساد إحدى أهم ركائز دولة القانون والحكم الرشيد، إذ أنها ترسخ مبادئ المساواة أمام القانون وأن أحداً لن يستفيد من منصبه فى الحصول على ما ليس حقاً له أينما كان موقعه والمحاسبة والشفافية وحرمة المال العام، الأمر الذى يدعم شرعية الحكم. أما من الناحية الاجتماعية، فإن مكافحة الفساد تساهم فى تحقيق تكافؤ الفرص بين أبناء المجتمع وإدكاء روح التنافس الشريف بينهم والتسابق نحو تحقيق المطامح الذاتية، من خلال تيسير أسباب الترقى وفتح قنوات الحراك الاجتماعى وضمان قنوات التنافس الشريف بينهم. وعلى هذه الخلفية من الإدراك المتزايد لأهمية مكافحة الفساد فى سياق جهود تحقيق التنمية، بادرت الدول إلى سن التشريعات التى تمكنها من التصدى لظاهرة الفساد بصورة ناجعة، كما شرعت فى صياغة الخطط التوعوية لتثقيف مختلف فئات المجتمع وتعريفها بمضار الفساد وآثاره

ويبلغ عدد أطرافها ٤٥ دولة إفريقية، وهناك الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد التى يزيد عدد الدول التى صدقت عليها فى الوقت الحاضر على ١٢ دولة. وتجدر الإشارة إلى أن الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية استضافت المؤتمر الرابع للاتفاقية العربية لمكافحة الفساد فى شهر مارس ٢٠٢٢، والذى كان من أهم قراراته اعتماد آلية استعراض تنفيذ الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، على نحو يساعد على ترسيخ «منهج تشاركي» فى تطبيق الاتفاقية قوامه المتابعة الجماعية بين الدول الأطراف لجهود تطبيقها على المستوى القطرى بصورة تساهم فى تعزيز جهود تطبيق الاتفاقية عموماً. وعلى الصعيد الوطنى المصرى، عكست البنية التشريعية والمؤسسية المصرية توجه الدولة نحو محاربة الفساد بجميع صوره. فقد نص دستور جمهورية مصر العربية لعام ٢٠١٤ فى مادته ٢١٨ على أن: «تلتزم الدولة بمكافحة الفساد، ويحدد القانون الهيئات والأجهزة الرقابية المختصة بذلك، وتلتزم الهيئات والأجهزة الرقابية المختصة بالتنسيق فيما بينها لمكافحة 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، وذلك على النحو الذى ينظمه القانون». وتطبيقاً لذلك وضع المشرع المصرى القوانين التى تنظم أعمال الجهات والأجهزة

العاملة فى مجال منع ومكافحة الفساد، كما وضع نظاماً تشريعياً تضمن تجريم الكثير من جرائم الفساد التى وردت فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ومن أهم هذه التشريعات ما يلي: قانون العقوبات الصادر بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٦٤ وتعديلاته، وقانون إعادة تنظيم هيئة الرقابة الإدارية رقم ٥٤ لسنة ١٩٦٤ وتعديلاته الواردة بالقانون رقم ٢٠٧ لسنة ٢٠١٧، وقانون الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ وتعديلاته، وقانون الكسب غير المشروع رقم ١١ لسنة ١٩٦٨ المعدل بالقانون رقم ٦٢ لسنة ١٩٧٥، وقانون الجهاز المركزى للمحاسبات رقم ١٤ لسنة ١٩٨٨ وتعديلاته، وقانون غسل الأموال رقم ٨٠ لسنة ٢٠٠٢ وتعديلاته بالقانون رقم ٣٦ لسنة ٢٠١٤، وغير ذلك من التشريعات التى تغطى الأفعال المجرمة بمقتضى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والتى تركز على حماية المال العام وأداء الوظيفة العامة من الفساد ورصد وتعقب الأموال المتحصلة من الأفعال الإجرامية. وعلى الصعيد المؤسسى، تتمثل أهم أجهزة إنفاذ القانون ومكافحة الفساد فى مصر فى هيئة الرقابة الإدارية والجهاز المركزى للمحاسبات والنيابة العامة ووزارة الداخلية ووحدة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والهيئة العامة للرقابة المالية والهيئة العامة للرقابة على الصادرات

والواردات. وقد أنشئت اللجنة الوطنية التنسيقية لمكافحة الفساد بموجب قرار السيد رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٨٩٠ لسنة ٢٠١٠ والمعدل بالقرار ٤٩٣ لسنة ٢٠١٤ برئاسة السيد رئيس مجلس الوزراء وعضوية كل من «وزير التنمية المحلية والتنمية الإدارية، وزير العدل، رئيس هيئة النيابة الإدارية، رئيس هيئة الرقابة الإدارية، وممثلين لوزارات الداخلية، والخارجية، والمخابرات العامة، والجهاز المركزى للمحاسبات، ووحدة مكافحة غسل الأموال، والنيابة العامة». كما أنشئت اللجنة الفرعية التنسيقية لمكافحة الفساد المنبثقة عن اللجنة الوطنية التنسيقية لمكافحة الفساد بموجب قرار السيد رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٢٢ لسنة ٢٠١٤ برئاسة السيد رئيس هيئة الرقابة الإدارية وعضوية ممثلين للجهات التالية: وزارة الداخلية،

وزارة التنمية المحلية والتنمية الإدارية، وزارة الخارجية، وزارة العدل، النيابة العامة، المخابرات العامة، هيئة الرقابة الإدارية، الجهاز المركزى للمحاسبات، هيئة النيابة الإدارية، ووحدة مكافحة غسل الأموال. وعلى المستوى التنفيذى، وضعت جهات الاختصاص مجتمعة وبعد تنسيق وتشاور مستفيض الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد التى تنتهى مرحلتها الثانية العام الجارى، والتى سبق تنفيذ مرحلتها الأولى فى الفترة من عام ٢٠١٤ حتى عام ٢٠١٨، وغطت مرحلتها الثانية الفترة من عام ٢٠١٩ حتى عام ٢٠٢٢. وتحورت رؤية الاستراتيجية حول إرساء دعائم مجتمع يدرک مخاطر الفساد ويرفضه بدعم من جهاز إدارى يعلى قيم الشفافية والنزاهة والفعالية. وفصلت الاستراتيجية الأهداف والإجراءات التنفيذية والبرامج والآليات التى تكفل بلوغ الغايات التى وضعت لتحقيقها، بما فى ذلك من خلال دعم قدرات واستقلال أجهزة مكافحة الفساد ورفع مستويات

الشفافية والنزاهة فى مؤسسات الدولة على اختلافها تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ وإنفاذاً للاتفاقيات الدولية والإقليمية المتعلقة بمكافحة الفساد التى انضمت لها مصر: الاتفاقيات الأممية والعربية والإفريقية.

وإيماناً من الدولة بأهمية التدريب وبناء القدرات لتكوين الكوادر ذات الكفاءة المؤهلة تأهيلاً مستكماً لإنفاذ المهام المسندة إليهم فى مجال مكافحة الفساد، أنشأت هيئة الرقابة الإدارية الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد لتكون بمثابة المعهد العلمى الرئيس المتخصص فى نشر المعارف والتوعية والتدريب فى مجال مكافحة الفساد وتكوين الكوادر البشرية المتخصصة فى هذا المجال على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية. وما فتئت الأكاديمية تؤدى رسالتها الرفيعة بدأب على نحو مكثف من أن تساهم إسهاماً مشهوداً فى تعزيز الجهود الوطنية لمكافحة الفساد، ونقل الخبرات الواسعة التى تتمتع بها مصر فى هذا المجال للدول العربية والإفريقية الشقيقة، بحيث تمثل الأكاديمية إضافة مهمة للدور المصرى خارجياً، خاصة فى أحد أهم المجالات للدول النامية، وعلى رأسها الدول الإفريقية، ألا وهو مكافحة الفساد. وفى الأطر المتعددة الأطراف، بادرت مصر إلى الانضمام إلى الأطر التعاقدية الدولية والإقليمية لمكافحة الفساد، وعلى رأسها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والاتفاقيتان العربية والإفريقية حول ذات الموضوع، حيث كان لمصر دورها المشهود فى

مكافحة الفساد تساهم فى تحقيق تكافؤ الفرص بين أبناء المجتمع وإدكاء روح التنافس الشريف بينهم والتسابق نحو تحقيق المطامح الذاتية، من خلال تيسير أسباب الترقى وفتح قنوات الحراك الاجتماعى وضمان قنوات التنافس الشريف بينهم.

تعزيز التعاون فى تلك الأطر. وقد توجت تلك الجهود المصرية الحثيثة باستضافة مصر الدورة التاسعة لمؤتمر الدول أطراف اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التى عقدت فى مدينة شرم الشيخ فى شهر ديسمبر ٢٠٢١، على نحو جسد توافقاً دولياً على أهمية المكانة التى تحتلها مصر فى الساحة الدولية عموماً، ودورها فى مجال مكافحة الفساد بصفة خاصة. وقد أصدر المؤتمر إعلان شرم الشيخ المعنون «تعزيز التعاون الدولى المتعدد الأطراف فى مجال مكافحة الفساد أثناء الطوارئ وأوقات الأزمات والتعاليق»، كما أصدر قرارات هدفت فى مجملها إلى تعزيز التعاون الدولى فى مجال مكافحة الفساد، كان من بينها القرار الخاص بمتابعة تنفيذ البيان السياسى المعنون «منع ومكافحة الفساد وتعزيز التعاون الدولى: متابعة الجلسة الخاصة للجمعية العامة للأمم المتحدة حول الفساد» الذى قدمته مصر والإمارات وبيرو وكولومبيا إلى المؤتمر، والقرار المعنون «تعزيز تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على الصعيد الإقليمى» الذى قدمته مصر ودول أخرى.

وعلى الصعيد الإفريقى استضافت مصر اجتماع الجمعية العمومية السنوى الرابع لاتحاد هيئات مكافحة الفساد الإفريقية والمنتدى الإفريقى

تؤدى الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد رسالتها الرفيعة بدأب على نحو مكثف من أن تساهم إسهاماً مشهوداً فى تعزيز الجهود الوطنية لمكافحة الفساد، ونقل الخبرات الواسعة التى تتمتع بها مصر فى هذا المجال للدول العربية والإفريقية الشقيقة، فقد مثلت الأكاديمية إضافة مهمة للدور المصرى خارجياً، خاصة فى أحد أهم المجالات للدول النامية، وعلى رأسها الدول الإفريقية.

الأول لهيئات مكافحة الفساد الإفريقية فى شهر يونيو ٢٠١٩ فى مدينة شرم الشيخ. وأخيراً فازت مصر، ممثلة فى هيئة الرقابة الإدارية، بمنصب رئيس اتحاد هيئات مكافحة الفساد الإفريقية، فى الانتخابات التى جرت على هامش اجتماع الجمعية العمومية السنوى الخامس للاتحاد الذى عقد فى بوروندى فى شهر يونيو من العام الجارى، الأمر الذى جسد إيمان دول القارة الإفريقية بالدور الرائد الذى تضطلع به مصر على صعيد تعزيز التعاون الإفريقى فى مجال مكافحة الفساد والخبرة الواسعة التى تتمتع بها فى هذا المجال التى لم تتوان عن نقلها إلى شقيقاتها من دول إفريقيا. وعلى الصعيد العربى شاركت مصر بفاعلية فى الدورات المتتالية لمؤتمر الدول أطراف الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد وأخرها الدورة الرابعة التى عقدت فى الرياض

بالمملكة العربية السعودية فى شهر مارس من العام الجارى والتى كان من أهم قراراتها اعتماد آلية استعراض تنفيذ الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، على نحو يساعد على ترسيخ «منهج تشاركي» فى تطبيق الاتفاقية قوامه المتابعة الجماعية بين الدول الأطراف لجهود تطبيقها على المستوى القطرى بصورة تساهم فى تعزيز جهود تطبيق الاتفاقية بصورة فاعلة. إن الدول لن تتمكن من تحقيق أهدافها التنموية فى جوانبها المختلفة دون إرساء مبادئ النزاهة والشفافية وسيادة القانون، وهو ما لن يتأتى -فى التقدير- دون مضاعفة الجهود على المستوى القطرى لمكافحة الفساد وتعزيز التعاون الدولى لذات الغرض، ولا ريب أن مصر بمكانتها ودورها وخبراتها المتراكمة فى هذا المجال المههم لديها الكثير والكثير لتقدمه لدول محيطها الإقليمى وللعالم أجمع.

التدريب وخلق جهاز إدارى ضد الفساد



لواء دكتور / نبيل حسن

أستاذ القانون الجنائى بكلية الشرطة

عضو هيئة التدريس بالأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

يشكل الفساد بكافة صورته، أخلاقى أو مالى أو وظيفى، معضلة تؤثر على المجتمعات أمينا واجتماعيا واقتصاديا، ولا يخلو مجتمع أيًا كانت درجة تقدمه من التأثير السلبي بهذه المعضلة، فالفساد مغاير لقيم وأخلاقيات المجتمعات المتحضرة ومنافى لكافة الشرائع السماوية نظرًا لما يشكله من جرائم تُعد الأخطر على أفراد ومؤسسات الدولة لا سيما الفساد الوظيفى، والذى تفقد جرائمه ثقة الأفراد فى جهازهم الإدارى والحكومى، فالفساد الإدارى إضافة إلى أنه عقبة فى تنفيذ سياسات الإصلاح الاقتصادى فإنه يؤدي عادة إلى الإخلال بموازين العدالة وتكافؤ الفرص وزيادة حدة التنافر بين طبقات المجتمع، فمصطلح الفساد لا يعنى بالمفهوم القانونى جريمة معينة لكنه وصف يغطى ما اصطلح على تسميته بجرائم الفساد

لذا خصص المشرع المصرى الكتاب الثانى من المدونة العقابية لتلك الجرائم وحدد فى البابين الثالث والرابع من هذا الكتاب الجنائيات والجنح المضرة بالمصلحة العمومية وعقوباتها، كما أورد العديد من الأحكام فى تشريعات خاصة مكمله لقانون العقوبات للحد من هذه الجرائم ولتحقيق حماية للوظيفة العامة من خطر استغلالها والتعدي عليها بمعرفة القائمين عليها، إلا أن المشرع فى أى دولة لا يستطيع أن يوصد كل الأبواب أو يغلق كل النوافذ أمام المنحرفين من الموظفين العموميين ومحترفى جرائم الفساد نظرًا للطرق المتعددة والوسائل الحديثة التى أصبحت من أدوات ارتكاب تلك الجرائم، ونتيجة السلطات التى يتمتع بها هؤلاء الموظفون المنحرفون والتى تمكنهم من خلق ستار أو غطاء للهروب بجرائمهم مستغلين نفوذهم الوظيفى وسرية ارتكابهم لهذه الجرائم.

فأصبحت جرائم الفساد تتنوع بقدر ما تتنوع مجالات النشاط الإنسانى فلا تقتصر على النشاط الحكومى فقط وإنما امتدت لكافة القطاعات والأنشطة الأخرى، بل أصبح للعديد منها طابع غير

وطنى فتجاوزت الحدود بين الدول وغدا الفساد ظاهرة دولية تمس استقرار كافة المجتمعات، مما جعل من الوقاية والمنع ضرورة ملحة لتحقيق قيم الشفافية والنزاهة وتقليص حجم الآثار السلبية لتلك المعضلة، وإذا كانت استراتيجيات المنع والمكافحة تتعدد وتختلف حسب ظروف كل مجتمع وما وصل إليه، فإن أهم هذه الاستراتيجيات هو التدريب، والتدريب من منظور مكافحة الفساد والوقاية منه له مفاهيم وأساليب متعددة، فتشمل تلك المفاهيم محتواه، ومده، وآلياته، كما تشمل عناصره البشرية

التفاعلى أهميته، لذا يجب على المدرب أن يضع حدودًا لنفسه كي يسير التواصل بينه وبين المتدرب بصورة تحقق الهدف.

فالمدرب الجيد مطالب دائمًا بمراقبة تفسيرات المشاركين والرد عليها وصقلها أثناء التعبير عنها، بدلًا من التعالى والتفاضى واللامبالاة أثناء عملية المشاركة والتى قد تفقده ثقة المتدرب مما يؤثر سلبًا على منظومة التدريب والاستفادة القصوى منه. فالتدريب الجيد يؤدي إلى خلق نظم وممارسات يعتمد عليها الموظفون المتعاملون مع الجمهور تساعدهم على تحقيق الشفافية والنزاهة فى أدائهم الوظيفى وقد تؤدي تلك الممارسات الجيدة إلى إلغاء بعض القواعد واللوائح المنظمة المعقدة التى تؤدي إلى إرغام صاحب الحاجة للبحث عن واسطة أو دفع رشوة لإنجاز مصلحته، فتبسيط الإجراءات وإلغاء بعض القواعد يقلص التدخل الحكومى ويسير على الجماهير

تلقى الخدمات وإنجاز المعاملات. ويعد استخدام أسلوب دراسة الحالة إحدى الوسائل الفعالة فى التعليم والتدريب بالنسبة للمتدربين القائمين على إنفاذ القوانين التى تكافح الفساد وتقلص سبل ارتكاب جرائمه، فإذا كان حديث المدرب فى مجال

المكافحة عن جريمة ما كالكسب غير المشروع أو غسل الأموال أو الرشوة فأجدي للمتدرب أن يرى بنفسه ويشترك افتراضيا فى حالة تطبيقية بكل مراحلها بداية من جمع استدلالات تلك الجريمة وتحرير محضرها، مرورًا بتحقيقها وانتهاءً بالحكم فيها ومتابعة الحكم حتى صيرورته باتًا، لأن التعليم والتدريب عملية مستمرة ومتكاملة لا تنتهى بتوصيل معلومة جافة، فالتلقين لم يعد هدفًا من أهداف التدريب الحديث القائم على اكتساب وتطوير المهارات، فغالبًا ما يكتسب المتدرب المعارف النظرية والأساسية حال الدراسة سواء الجامعية أو ما قبل الجامعية، ورغم ذلك يستمر فى عزو معرفى ومهارى لتطوير أدائه ولا يكون ذلك إلا من خلال ما يتعرض له من مشاكل فى الحياة العملية التى يمارسها، إضافة إلى خضوعه المستمر لتدريب منهجى يتفق ووضع الوظيفى يحقق أهدافًا واقعية لها نتائج على أرض الواقع مما يحدث تطويرًا تلقائيًا فى الأداء على المتدرب تظهر ثماره حال ممارسة العمل الوظيفى فى مجال الوقاية من الفساد ومكافحته وتقليل حجم آثاره السلبية.

فالتدريب من منظور مكافحة الفساد والوقاية منه يجب أن يشمل اختيار المخططات التمهيدية وفقًا للمحتوى والفترات الزمنية ووظيفة المتدرب لأن التربة تحتاج

بداية لتسويتها قبل زراعتها إذا كنا ننتظر محصولًا جيدًا، وانطلاقًا من وجهة النظر هذه تقوم الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد وهى المرجعية الأهم للتدريب فى مجال الوقاية والمنع بدورها النوعوى الإيجابى القائم على أساس أن الدولة ملتزمة بأن تؤدي للمواطن من خلال مراقبتها العامة خدماته على النحو الواجب وفى وقت معقول ودونما مقابل غير ما يدفعه من ضرائب ورسم حتى لا تسود ظاهرة ثقافة الفساد والتى تشيع حالة ذهنية لدى المواطنين تبرر الفساد وتخلق الأعذار وهى الحالة التى ساعدت آليات العولمة الاقتصادية على تفشيها وسرعة انتقالها ولا سيما أن الدستور المصرى الحالى ألزم الدولة المصرية بمكافحة الفساد

وضعت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد برنامجًا تدريبيًا ممنهج تم من خلاله تدريب قرابة الثلاثين ألف موظف المنتقلين إلى العاصمة الإدارية الجديدة والتابعين لكافة الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة مما سيكون له أبلغ الأثر على أداء هؤلاء الموظفين لعملهم الوظيفى واصباغه بالشفافية والنزاهة



الدول التى تقدمت وتطورت وحققت أهدافها فى المجالات المختلفة أعطت للتدريب والبحث العلمى أهميتهما وأنفقت عليهما من ميزانياتها ما يستحقه، فأحدثت ثورات صناعية وتكنولوجية جعلتها فى مصاف الدول العظمى

والحد من آثاره السلبية ليعود ذلك بالنفع على المواطن المصرى فى تلقيه للخدمات التى تلتزم الدولة المصرية قبله بتقديمها دونما معوقات من الموظفين المسئولين عن تقديم تلك الخدمات. ولاهمية التوعية وتنمية المعارف أوردت الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد فى المادة السادسة فقرة (ب) ما يفيد أنه على كل دولة طرف زيادة المعارف المتعلقة بمنع الفساد وتعميمها لأن للتوعية دورها فى تعميم قيم الشفافية والنزاهة، ومن هذا المنطلق وضعت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد برنامجًا تدريبيًا ممنهج تم من خلاله تدريب قرابة الثلاثين ألف موظف المنتقلين إلى العاصمة الإدارية الجديدة والتابعين لكافة الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة مما سيكون له أبلغ الأثر على أداء هؤلاء الموظفين لعملهم الوظيفى واصباغه بالشفافية والنزاهة، ويُعد ذلك تطبيقًا عمليًا للأثر الفاعل للتدريب الجيد على

أرض الواقع.

فلم تعد أساليب التدريب التقليدية ذات قيمة مثلما كانت عليه من ذى قبل ولا أقصد بالأساليب أدوات التدريب واستخدام التكنولوجيا الحديثة فحسب إنما نقصد النظرة للتدريب من قبل القائمين عليه ومن قبل المدربين والمتدربين لأن النظرة الحديثة للتدريب باتت تمثل منظومة لتحسين الأداء وتطويره وبدونها يتسم الأداء بالجمود، فالتدريب يؤدي إلى خلق مهارات جديدة ويسمح بإظهار قدرات المتدرب الإبداعية والابتكارية.

فلم يعد التدريب شكلًا بقدر أنه أصبح موضوعًا له أهميته وأهدافه، ولم يعد لكسر الملل والبعد عن أعباء العمل لفترة زمنية بقدر ما أصبح للتطوير واكتساب المعارف والإبداع، خاصة وأن التدريب ارتبط بالترقية بالنسبة للموظفين العموميين الخاضعين لقانون الخدمة المدنية الحديث رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م فباتت أهميته واضحة أمام الموظف وقياداته وأصبح الموظف هو الذى يسعى للحصول عليه والخضوع له بعد أن كان يتهرب منه فى الماضى، ولن يكن للتدريب تلك الأهمية ولن يحقق أعلى درجات الإيجابية فى الأداء إلا إذا بُنى على أسس منهجية سليمة يتم التمهيد لها قبل القيام به مع المتابعة الجدية بعد الانتهاء منه وعمل مقارنات إحصائية بين أداء الموظف قبل تلقيه التدريب وأدائه بعد الخضوع له والحصول عليه، فيظهر بجلالة من خلال تلك المقارنة الضارق بين

أداء الموظف قبل خضوعه للتدريب وأدائه بعد الحصول عليه فلا تنحصر النظرة إليه فى شكله فقط بعيدًا عن مضمونه، وبالتالي يؤدي التدريب دوره فى إعداد كوادر جديدة قادرة على تحمل تبعات وأعباء مكافحة الفساد ومواجهة

تحدياته المختلفة والقضاء على الهياكل المسببة له وخلق ثقافة مضادة لأفكاره، مما يعود بالنفع على المجتمع فيوصف بأنه مجتمع تسمو فيه قيم الشفافية والنزاهة وتسود فيه العدالة وتكافؤ الفرص خاصة وأن الدولة المصرية تعيش حياة جديدة أصبح للجهاز الإدارى فيها دورًا هامًا شمل كافة مجالات التنمية والتطورات الاقتصادية التى تسمى مصر لتحقيقها.

فالموافقات والاشتراطات المرتبطة بالمشروعات الكبرى التى تقوم بها الدولة المصرية فى العصر الحالى لا تكون إلا من خلال جهاز إدارى يتميز أدائه بالشفافية والنزاهة مما يؤدي إلى الحد من الجرائم التى توصف بالفساد.



عقود الدولة



د. مصطفى فرج*

مدير إدارة قانونية بالهيئة العامة للخدمات الحكومية



العقد هو تلاقى إرادتين لإحداث أثر قانونى، وهو الوسيلة القانونية الوحيدة المُتاحة للأفراد لإشباع احتياجاتهم . وتشاطر الدولة الأفراد بإشباع جُل حاجتها وتسيير المرافق العامة عن طريق ما تُبرمه من عقود ولكن الدولة تلجأ فى بعض الأحيان إلى استخدام القرارات الإدارية لإشباع احتياجاتها وتسيير المرافق العامة. وتمتاز العقود التى تُبرمها الدولة عن القرارات الإدارية كوسيلة لتسيير المرافق وإشباع احتياجاتها بالسمة الرضائية وذلك لأن عقود الدولة لا تخرج فى مفهومها العام عن مفهوم العقد الوارد فى صدر المقال. وتبدو أهمية العقود التى تُبرمها الدولة فى أنها الوسيلة التى يمكن من خلالها إحداث التطوير الشامل وإحداث الطفرة التى تنقلها إلى مرحلة مُتقدمة من خلال عمل البنى التحتية والتى تُعد الهياكل التنظيمية لتشغيل الحياة الاقتصادية والاجتماعية وكذلك حال العديد من العقود التى قد يترتب على تنفيذها تغيير وجه الأرض داخل الدول من خلال الإنشاءات والمشروعات التنموية فالعقود التى تُبرمها الدولة لا تقع تحت حصر .

العقد دون أن يكون للدولة ميزة أو امتياز تتمتع به فى مواجهة الأفراد . أما عقود الدولة الإدارية فهى عقود بما تحويه الكلمة من معنى وترتبه من آثار، ولكنها تخضع لأحكام القانون الإدارى بمعناه الضيق - كقاعدة عامة - من الناحية الموضوعية، كما أن المُختص فيما تُثيره من مُنازعات بين أطراف العقد هو القضاء الإدارى ولا تقف فيها الدولة على قدم

عقود الدولة لا تدخل كلها فى نوع واحد، حيث أن الدولة تُبرم نوعين من العقود هما :- عقود الدولة الخاصة وعقود الدولة الإدارية . أما عن العقود الخاصة فهى تلك الطائفة من العقود التى تُبرمها الدولة كما يبرمها الأفراد وتخضع لمنظومة القانون المدنى من الناحية الموضوعية، ويختص القضاء العادى بالفصل فيما تُثيره من مُنازعات بين أطراف

*حاصل على درجة الدكتوراة فى القانون وكان عنوان الرسالة " سلطة الإدارة التقديرية فى مجال اساليب التعاقد الادارى ورقابة القضاء عليها" من كلية الحقوق جامعة القاهرة

المساواة مع المتعاقد معها بل إنها تتمتع بصلاحيات السلطة العامة .
معيّار التفرقة بين نوعى العقد

ولهذه الفروق الجوهرية موضوعيًا وإجرائيًا فقد اجتهد الفقه والقضاء لوضع المعيار الذى يمكن من خلاله التفرقة بين عقود الدولة الإدارية وعقودها الخاصة، وقد استقر الفقه والقضاء على أن العقد الإدارى هو : ((العقد الذى يُبرمه شخص معنوى عام بقصد تسيير مرفق عام أو تنظيمه وتظهر فيه نية الإدارة فى الأخذ بأحكام القانون العام وذلك بتضمين العقد شرطًا أو شروطًا استثنائية غير مألوفة فى القانون الخاص)) .

وعلى سبيل المثال لا الحصر حكم المحكمة الدستورية العليا فى الطعن رقم ٧ لسنة ١ ق بتاريخ ١٩/١/١٩٨٠ - الجزء ١ ص ٢٤٤ . وحكم المحكمة الدستورية العليا فى الطعن رقم ٧ لسنة ١٢ ق جلسة ١٩٩٢/٣/٧ الجزء ١ ص ٤٥٠، والمحكمة الإدارية العليا الطعن رقم ٢٧٤٠٢ لسنة ٥٥ ق . ع، الدائرة الثالثة، جلسة ٢٠١٥/٣/٢٤ مجموعة المبادئ القانونية التى قررتها المحكمة الإدارية العليا فى السنة (المكتب الفنى) الجزء الأول ص ٧٣٠ . وبناءً على ما تقدم استقر الفقه والقضاء على أن المعيار المُميز لعقود الدولة الإدارية عن عقودها المدنية يتمثل فى توافر ثلاثة شروط فى العقد الإدارى هى :-

الشرط الأول :- وجود الإدارة طرف فى العقد :

ويُعد ذلك شرط بديهى ذلك أن قواعد القانون الإدارى ومنظومة القضاء الإدارى إنما وجدت لتحكم نشاط الإدارة وقد يكون العقد إداريًا رغم أن طرفيه من أشخاص القانون الخاص وذلك متى كان أحد طرفيه يتعاقد باسم الإدارة ولحسابها .

الشرط الثانى :- اتصال العقد بنشاط مرفق عام :

وهذا الشرط من الأهمية بمكانة فأهمية المرافق العامة ودورها الحيوى لإشباع احتياجات المواطنين، هو ما دعا إلى القول بما تتمتع به الجهات الإدارية من إمتيازات فى مواجهة المتعاقد معها . ويكفى ان يتصل العقد بالمرفق العام سواء أكان ذلك لتنظيم المرفق أو لاستغلاله أو للمعاونة فى تسييره بالتوريد والخدمات.

الشرط الثالث :- اشتمال العقد على شروط استثنائية :

وتتضمن العقد الشروط الإستثنائية أو كما درج بعض الفقه والأحكام على تسميتها بالشروط غير المألوفة هو ما يفصح عن نية أطراف العقد باتباع أسلوب القانون العام وأن ما يتم إبرامه هو عقد إدارى وعلى الرغم من أن القضاء فى كل أحكامه والفقه فى مجمله يستوجب هذا الشرط إلا أنه لا يوجد اتفاق حول مفهوم مُحدد للمقصود بالشروط الاستثنائية ويمكن القول أنه يتم استخلاص تلك الشروط بالنظر إلى نصوص العقد فى مجموعها ويمكن أن نذكر بعض الأمثلة على الشروط الاستثنائية للتوضيح :- أن يتضمن العقد منح مزايا للمُتعاقد مع الإدارة - وهو من أشخاص القانون الخاص- فى مواجهة الغير، وتتمثل فيما تتمتع به الجهة الإدارية فى مواجهة الغير كسلطة الاستيلاء الجبرى على المنقولات المملوكة للغير .

- سلطة تعديل بعض بنود العقد بالإرادة المُنفردة للجهة الإدارية دون الرجوع إلى المتعاقد معها .

- سُلطة إنهاء العقد قبل الموعد المُتفق عليه لنهاية العقد .

- سُلطة الجهة الإدارية فى توقيع الجزاءات على المُتعاقد معها بشكل مُباشر دون حاجة إلى اللجوء إلى القضاء .

أهم صور العقود التى تُبرمها الدولة

وهناك العديد من صور العقود التى تُبرمها الدولة ولعل أبرز هذه العقود وأهمها هى :-

١- عقد الالتزام :

ويشغل عقد التزام المرفق العام مكانًا بارزًا بين مختلف أنواع العقود الإدارية، كما أنه يعد فى ذات الوقت طريقة من طرق إدارة المرافق العامة، حيث تعهد الإدارة بمقتضاه إلى المُلتزم (فردًا كان أم شركة) بإدارة مرفق عام اقتصادى واستغلاله على مسئوليته فى مقابل رسوم يتقاضاها من المنتفعين، مع خضوعه للقواعد الأساسية الضابطة لسير المرافق العامة فضلًا عن الشروط التى تضمنتها الإدارة «عقد الالتزام» .

ومن أهم ما يميز هذا النوع من العقود طبيعته المركبة حيث يحوى نوعين من الشروط : الشروط اللانحبة والتى يلتزم المتعاقد بقبولها نزولًا على مقتضيات الصالح العام وصالح المنتفعين بخدمات المرفق المدار بطريق الامتياز والتى تفرض الإدارة بمقتضاها رقابتها على المرفق محل عقد الامتياز أما النوع الآخر من الشروط فهى الشروط التعاقدية التى تلقى على الجهة مانحة الامتياز التزامات تعاقدية شأنها فى ذلك شأن أى رابطة عقدية .

٢- عقد B.O.T :

ويعرف الدليل الصناعى عن منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية " unido " عقد B.O.T بأنه : " تنظيم تعاقدى بمقتضاه يتولى أحد أشخاص القطاع الخاص إنشاء أحد المرافق الأساسية فى الدولة بما فى ذلك عملية التصميم والتمويل والقيام بأعمال التشغيل والصيانة لهذا المرفق . وتقوم هذه الشخصية الخاصة بإدارة وتشغيل المرفق وتحصل المقابل من المنتفعين من هذا المرفق، وأية رسوم أخرى بشرط ألا تزيد عما هو مقترح فى العطاء، وما هو منصوص عليه فى صلب اتفاق المشروع لتمكين تلك الشخصية من استرجاع الأموال التى استثمرتها ومصاريف التشغيل والصيانة بالإضافة إلى عائد مناسب على الاستثمار .

وفى نهاية المدة الزمنية المحددة تلتزم الشخصية الخاصة بإعادة المرفق إلى الحكومة أو إلى شخصية خاصة جديدة عن طريق الممارسة العامة "

٣- عقد الأشغال العام :

وقد عرفته محكمة القضاء الإدارى فى مصر بأنه : ((عقد مقاولة بين شخص من أشخاص القانون العام وفرد أو شركة بمقتضاه يتعهد المقاول بالقيام بعمل من أعمال البناء أو الهدم أو الحضر أو الترميم أو الإصلاح أو الصيانة فى عقر لحساب هذا الشخص المعنوى العام، وتحقيقًا لمصلحة عامة مقابل ثمن يحدده فى العقد)) مجموعة المبادئ القانونية التى قررتها محكمة القضاء الإدارى، السنة ١١، ص ١٠٤

٤- عقد التوريد :

وقد عرفته محكمة القضاء الإدارى فى مصر بأنه: " اتفاق بين شخص معنوى من أشخاص القانون العام وفرد أو شركة يتعهد بمقتضاه هذا الفرد أو الشركة بتوريد أشياء معينة للشخص المعنوى لازمة لرفق عام مقابل ثمن معين " مجموعة أحكام مجلس الدولة، السنة السابعة، المجلد الأول، ص ٧٦

٥- عقود المشاركة بين القطاعين الحكومى والخاص :

وهى بحسب البنك الدولى ((عقد طويل الأجل بين طرف خاص ووكالة حكومية، لتوفير أصول أو خدمات عامة، يتحمل فيها الطرف الخاص مسئولية كبيرة عن المخاطر والإدارة.

كذلك يمكن أن يشير مفهوم الشراكة إلى الترتيبات، عادة على المدى المتوسط إلى الطويل، بين القطاعين العام والخاص التى يتم بموجبها تقديم بعض الخدمات التى تقع ضمن مسئوليات القطاع العام من قبل القطاع الخاص، مع اتفاق واضح على الأهداف المشتركة لتقديم الخدمات العامة))

٦- عقود الخدمات:

وهو نوع العقود التى تُبرمها الدولة بغرض الحصول على خدمات من شخص طبيعى أو إعتبارى دون أن تكون بينهما رابطة وظيفية . وقد تكون هذه الخدمات مادية كخدمات النظافة أو التجميل أو الحراسة . وقد تكون خدمات استشارية سواء مالية، قانونية أو هندسية أو طبية .

خصوصية عقود الدولة

لا مراء أن للعقود التى تُبرمها الدولة أهمية كبرى سواء فيما تمثله من قيمة وأهمية من حيث موضوع العقد ومحلّه، أو من حيث القيمة المالية للعقد فالعديد من العقود التى تُبرمها الدولة تتجاوز من حيث قيمتها المالية المليارات مما يمثل دافعًا مُلزِمًا لكافة الدول ومن بينها مصر أن تحيط منظومة العقود الحكومية بقواعد حاكمة تكفل الشفافية وحرية المنافسة والمساواة وتكافؤ الفرص، وتحدد طرقًا لإبرام تلك التعاقدات، وتحيطها بالقدر الواجب من الاهتمام فى كافة مراحلها بداية من الإجراءات السابقة على التعاقد مرورًا بمرحلة الطرح والتعاقد وانتهاءً بتنفيذها.

أخلاقيات ومهارات القيادة





د. أحمد عبد الباسم

خبير التنمية البشرية

والمحاضر بالأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد



الأخلاقيات والأديان السماوية

إذا كان للأمم أن ترتقى وتتقدم وتتخطى التحديات سعياً للكمال، وضمناً لرفاهية شعوبها، فعليها العمل والكد لإرساء دعائم الأخلاق والمثل العليا والضمير والقيم السامية التي بزغت منذ فجر التاريخ، وأكدتها الحضارات والأديان السماوية.

فقد جاءت الرسائل السماوية لتدعو في جوهرها إلى القيم الإيجابية والأخلاقيات الحميدة وتزكى دعائم الفضيلة والتسامي والترفع عن الشهوات المحرمة

ويقصد بالأخلاق، بصفة عامة، مجموعة الأفعال والأقوال الحميدة التي تهدف إلى بناء مجتمع إنساني فاضل، والأخلاق هي أساس كل حضارة راقية، لأنها دائماً ما تسعى إلى أن تغير الواقع إلى الأفضل، من خلال الرقوى بمنظومة الأخلاق والأخلاقيات.

ولهذا فقد كانت رسالة الأنبياء من آدم (أبى الأنبياء) وحتى رسول الله محمد عليه الصلاة والسلام، خاتم الأنبياء، هي إرساء وترسيخ دعائم الأخلاقيات والفضيلة والقيم السامية بين البشر وكما وصف الله تعالى « خاتم الأنبياء في كتابه الكريم » وإنك لعل خلق عظيم» . بل إن الرسول عليه الصلاة وفضل السلام لخص مهمته الإلهية في قوله « إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق»، وهذا ما جبله الله عليه من الخلق الكريم، كالحكمة، والعفة، والشجاعة، والأمانة، والعدالة، والتواضع، والتسامح .

وقد إلتفت كثير من المفكرين والفلاسفة إلى أهمية الأخلاق في بناء الحضارات والمجتمعات المتقدمة، وهو ما لخصه الشاعر المصري العريق «أحمد شوقي» في أبيات من قصيدة له تربط بين الأخلاق والحضارة قال فيها

صحوت واستدركتنى شيمتى الأدب ..

وبت تنكرنى اللذات والطرب

بهذه الكلمات استهل الشاعر المصري العظيم أحمد شوقي قصيدته الشهيرة العريقة التي تحض على الأخلاق والقيم، فيبدأ الشاعر بالحديث عن نفسه المفعمة بالأدب والأخلاق، فيصف نفسه بأنها نفس قد ابتعدت عن الملذات والطرب .

ويختتم الشاعر قصيدته العصماء بقوله:

«والصدق أرفع ما اهتز الرجال له ..

وخير ما عود ابنأ في الحياة أب»

«و إنما الأمم الأخلاق ما بقيت ..

فإن هم ذهب أخلاقهم ذهبوا»

وقد يكون من المناسب في البداية توحيد بعض المفاهيم المتعلقة بالأخلاق والأخلاقيات.

فالأخلاق هي المبادئ والقيم التي تحكم السلوك الإنساني فيما يختص بالصواب والخطأ أو الذي يتعلق بالخير والشر، والذي يكفل تكوين المجتمعات والسعى المشترك نحو الخير وبالطبع فإن الأخلاق تغيرت وتتغير على مر الزمان والمكان طبقاً للمعايير والقيم الأخلاقية السائدة في المجتمعات والثقافات والحضارات المختلفة زماناً ومكاناً .

وقد اتفق العلماء والباحثون على أن هناك سبع تفرعات لأخلاق تتجاوز الحدود الزمانية والمكانية للمجتمعات والحضارات المختلفة وهي ..

الأولى: الشجاعة والجرأة: فقد أثبتت القراءات والدراسات أن هذا العامل يقرر هرمية السلطة، فمن أظهر الشجاعة والجرأة والإقدام تكون له القيادة والريادة والزعامة للآخرين.

الثانية : العدل والإنصاف والحيادية: ويكتسب كل من يتبنون هذه الصفة علاوة على القناعة.. تداول السلطات، تأييد المجتمعات التي يعيشون فيها على مر الزمان والمكان.

الثالثة : التسليم للسلطة وللقوانين والتعليمات والتي تستهدف المصلحة العامة وليس المصالح الفردية.

الرابعة: مساعدة المجموعة والتي تستهدف إذكاء روح الولاء والانتماء والإيثار.

الخامسة: حب العائلة والتي تنمى الشعور والالتزام الأسرى وبما يؤدي إلى حسن تربية الأبناء وتقديم مواطن صالح للمجتمع وعلى درجة عالية من الأخلاق.

السادسة : رد المعروف والذي يحض على إذكاء روح الإيثار وليس الأثرة.

السابعة : احترام ملكية الآخرين والتي تحض على المحبة والعدالة والحيادية.

أما الأخلاقيات.. فهو تعبير يركز على القيم المجتمعية «كمنظومة من الأخلاق التي يقررها مجتمع ما».

وعموماً فإن الأخلاق تعتبر القواعد المرشدة للأفراد، بينما الأخلاقيات تعتبر العلامات الإرشادية للمجتمعات.

الأخلاقيات المهنية

(Business Ethics):

الأخلاقيات المهنية أو ما يطلق عليه أخلاقيات العمل هي وثيقة تحدد المعايير الأخلاقية والسلوكية المهنية المطلوب أن يتبعها أفراد جماعة مهنية،

وعادة ما يوجد لكل مهنة أخلاقيات وآداب عامة تحددتها القوانين واللوائح الخاصة بها. ويقصد بآداب وأخلاقيات المهنة مجموعة من القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة، بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وقيمتها ومبادئها وأعرافها .

ففي كل مؤسسة فاعلة يكون هناك حرص على توافر ميثاق أخلاقيات مهنية يضمن حماية المصالح الفردية للعاملين علاوة على حماية مصالح وأهداف المؤسسة وتسهيل التعامل بين

اشتركت الأديان السماوية مع ديانات غير سماوية ومنها الديانة البوذية في بعض التوصيات التي تحض على الأخلاقيات الحميدة ومنها «لاتقتل - لا تسرق - لاتقل كذبا»



فى كل مؤسسة فاعلة يكون هناك حرص على توافر ميثاق أخلاقيات مهنية يضمن حماية المصالح الفردية للعاملين علاوة على حماية مصالح وأهداف المؤسسة وتسهيل التعامل بين المؤسسة وأصحاب المصلحة

٤. التعلم والتدريب على كيفية التعامل مع ضغوط العمل .
٥. التعليم والتدريب الدورى والمستمر .
٦. التدريب على المهارات السلوكية للتعرف على السلوك الصحيح للعاملين وعلى كيفية فهم سلوك الآخرين والتمييز بين السلوك الأخلاقى وغير الأخلاقى .

الأخلاق والأديان

إذا اتفقنا على أن الأخلاق هى من أهم المكونات والعناصر الأساسية لوجود وبناء وبقاء ونماء وارتقاء المجتمعات على مر العصور، فإنه يلزم توافر مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير والقوانين والقواعد التى تقوم بتنظيم وترشيد العلاقات والسلوك للأفراد والمجموعات، كما تحت على الفضيلة والسلوك السوى القويم ومايستتبعه من خير وسعادة ورضا، وهذا ما نادى به غالبية الأديان على مر العصور والأزمان لتنظيم العلاقة بين العبد وربيه، وبين كافة المخلوقات بهدف الوصول إلى النعيم فى الدنيا والآخرة. لذا فقد دعت معظم الأديان إلى التمسك بأهداب الأخلاقيات والفضيلة والخير، وحذرت من الشر والفسق والفجور. واشتركت الأديان السماوية مع ديانات غير سماوية ومنها الديانة البوذية فى بعض التوصيات التى تحض على الأخلاقيات الحميدة ومنها «لا تقتل – لا تسرق – لا تقل كذبا – لا تتناول المسكرات – لا تزنى».

الأخلاق واليهودية

نجد أن الوصايا العشر هى أول مرحلة من مراحل علم الأخلاق فى العهد القديم (التوراة). وتحتل الوصايا العشر مكانة أساسية سامية فى التعاليم الأخلاقية فى العهد القديم. وعندما نراجع نص هذه الوصايا العشر التى أمر بها الله بنى إسرائيل فى سفر الخروج، الإصحاح ٢٠ سجدتها تركز كلها على الأخلاق..

١. لا يكن لك إلهة أخرى أمامى.
٢. لا تصنع لك تمثالا منحوتا، ولا صورة ما مما فى السماء

٣. لا تنطق باسم الرب إلهك باطلاً.
٤. اذكر يوم السبت لتقدس.
٥. أكرم أباك وأمك لكي تطول أيامك على الأرض التى يعطيك الرب إلهك.
٦. لا تقتل.
٧. لا تزنى.
٨. لا تسرق.
٩. لا تشهد على قريبك شهادة زور.
١٠. لا تشته بيت قريبك. لا تشته امرأة قريبك، ولا عبده، ولا أمته، ولا ثوره، ولا حماره، ولا شيئا مما لقريبك.

الأخلاق والمسيحية

ولا تختلف المبادئ الأخلاقية فى المسيحية بل تجعل للأخلاق مكانة سامية فقد جاء على لسان أحد رجال الدين المسيحى أن الديانة المسيحية تهتم بالإيمان والرجاء والمحبة « وأن المحبة هى أعظم هذه الصفات الثلاث ، لأن المحبة هى الباقية على الأرض وفى السماء وأن ثمار هذه المحبة هى « العطاء – الغفران – التسامح – قبول الآخر (مهما كان مذهبه أو ديانتة، غنيا أو فقيرا) . فقد جاء فى الكتاب المقدس

لا تكنزوا الذهب والفضة .. لا تسجدوا للشيطان .. ولا تعبدوا الأصنام .. احترموا آباءكم احترموا أمهاتكم . و تؤكد المسيحية على زرع الأخلاق فى الفرد منذ الصغر .

كما تؤكد أن الالتزام بهذه الأخلاق والحرص على تطبيقها لا ينبع من كونها أوامر يجب أن تطبق، وإنما هى (محبة الإنسان لخالقة) فالحرص على تطبيقها نابع من محبة الخالق، والسعى إلى الكمال ، وإن كان الكمال للخالق وحده، فالؤمن عليه أن يسعى لتحلى بهذه الأخلاق، لأن تطبيقها يعنى السعادة، فقد جاء فى الإنجيل (العهد الجديد) ما معناه أن نسعى إلى الكمال كما أمرنا الله . ننفذ ما أمرنا به ونبتعد عما نهانا عنه.

الأخلاق والإسلام

وقد جاء الإسلام ليكمل مكارم الأخلاق، وينقذ البشرية من براثن الجهل والعبودية. فأبقى على ما كان عليه الناس من أخلاق حسنة وأثنى على حسن الخلق وحث على التحلى بها لما لها من أهمية كبيرة على الفرد والمجتمع. ونهى كذلك عن الأخلاق السيئة وأمر بالانتهاء عنها، فقال تعالى فى كتابه العزيز: (إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذى القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى).

وقد أولى الفكر الإسلامى للأخلاق عناية بالغة، وأهمية بارزة، ويظهر ذلك فى جعل إحدى أهم غايات بعثة النبي محمد – صلى الله عليه وسلم– تعزيز الأخلاق الحسنة. علاوة على ذلك فإنها ترسخ مفهوم التواصل بين أنبياء الله ورسله لمدائمة تبليغ رسالات الله وأوامره ونواهيه لبنى البشر والتى اتفقت على تعظيم دور الأخلاق والتى أبرزها الرسول عليه الصلاة والسلام بقوله « إنما

بعثت لأتمم مكارم الأخلاق» ليؤكد على أن الأخلاق هى أحد أهم مصادر السعادة والرضا فى الدنيا والآخرة. ويمكن حصر نحو ٣٢ نموذجا أو مثالا لمكارم الأخلاق التى تحتاج إليها فى أى مجتمع وهى:

الصدق .. الأمانة .. الحلم .. الأناة .. الوقار .. الشجاعة .. المروءة .. المودة .. الصبر .. الإحسان .. الاعتدال .. الكرم .. الإيثار .. سلامة الصدر .. الرفق .. العدل .. الحياء .. الشكر .. حفظ اللسان .. العفة .. الوفاء .. الشورى .. التواضع .. العزة .. الستر .. العفو .. التعاون .. الرحمة .. البر .. القناعة .. الرضا .. الألفة .. إعطاء القدوة والمثل ..

وعندما يقول الله –تعالى– فى سورة الإسراء: (وإذا أردنا أن نهلك قرية أمرنا مترفيها ففسقوا فيها فحق عليها القول فدمرناها تدميرا)«وكم أهلكنا من القرون من بعد نوح وكفى بربك بذنوب عباده خبيرا بصيرا»[٨] فهذا يؤكد أن البعد عن الضمير والأخلاق واتباع الشهوات هو المندرج تحت الفساد ودمار الأمم والمجتمعات ونهيها بانهايار منظومة الأخلاق فيها. الخلاصة أنه من أهم الكلمات المفتاحية (Key Words) فى أدبيات وفلسفات العلوم الأخلاقية كلمات مثل .. الضمير .. الدين .. القانون .. مردود السلوك (على النفس أو الغير) .

ويعتبر المحك الرئيسى للسلوك الإنسانى هو المساحة السلوكية التى لا يغطيها القانون وإنما تحكمها الأخلاقيات .

وقد يكون من المفيد للقارئ لى يدعم المخزون المعرفى لديه فى هذا المجال أن يراجع أحد موضوعات علم النفس والتى يطلق عليها «الحيل النفسية الدفاعية»

(Psychological Self Defense Mechanisms)

وعلى وجه الخصوص «ما يطلق عليه «التبرير (Rationalizing). حيث يقدم الإنسان على سلوك قد يتعارض أو لا يتعارض مع القانون، ولكنه يتعارض مع المبادئ الأخلاقية، وبالتالي فيقدم عليه متعللا بتبريرات تقيه – بينه وبين نفسه – فى ما يسمى بمنطقة الراحة وهى حالة «Comfort Zone»

ظاهرة من التصالح مع النفس، (Discomfort Zone) بعكس منطقة عدم الراحة ويحضرنى فى هذا الصدد كلمات تلقيتها من ممرضة أمريكية مسنة كنت قد التقيتها فى الولايات المتحدة الأمريكية فى أوائل الثمانينيات وطلبت منها أن تلخص لى خبراتها فى صورة نصيحة مختصرة أتيناها فى حياتى بصفة عامة. وكانت نصيحتها لى والنى لم ولن أنساها ما حيت. « فليكن ضميرك هو الحكم على أى وعلى كل ماتفعل» Always, Whatever, Wherever, Whenever,). (Let your Conscience Be Your Judge)

وأعتقد أن نفس النصيحة هو ما سطره أمير الشعراء أحمد شوقى ليخلص لنا تبعات وويلات البعد عن الأخلاقيات بقوله: «إذا أصيب القوم فى أخلاقهم فأقم عليهم مأتما وعويلا».



تؤكد المسيحية على زرع الأخلاق فى الفرد منذ الصغر وأن الالتزام بهذه الأخلاق والحرص على تطبيقها لا ينبع من كونها أوامر يجب أن تطبق، وإنما هى (محبة الإنسان لخالقة) فالحرص على تطبيقها نابع من محبة الخالق

ضمير القيادة



بقلم : م. محدث مصطفى المدني

استشارى الموارد البشرية، والتطوير المؤسسى والحوكمة رئيس الجمعية المصرية لإدارة الموارد البشرية

مع كافة المتغيرات التى تطرأ على مناحى الحياة المختلفة وما تفرضه من مقتضيات، دائما ما يتم استدعاء العديد من المهارات للتعامل والتأقلم مع تلك المتغيرات وتكون مهارة القيادة سواء قيادة الذات أو قيادة الآخرين هى العامل المشترك وتأتى على رأس مختلف المهارات التى يتم استدعاؤها. ومن هذا المنطلق، يأتى دور ضمير القيادة لتحقيق التناغم والاتساق بين ضمير الوطن وضمير القيادة فجودة الوطن تعكسها جودة الإنسان الذى يشكل المجتمع المنتمى لهذا الوطن.

ولذلك مع كل ما تشهده الدولة من برامج إصلاح وتغيير وزيادة الوعى بمتطلبات الجمهورية الجديدة، يرتفع سقف التوقعات من القيادات يوما بعد يوم من حيث التأقلم والابتكار والقدرة على القيادة بفاعلية فى ظل كل ما هو جديد ومتغير، وهنا يكمن الفرق بيننا كأفراد فى دوافع وفاعلية وكفاءة استخدام ما نملك من مهارات لتحقيق ما نحلم به ونتطلع إليه، ولذلك لم تكن المهارات القيادية ضرورية بهذا القدر المدهش والحيوى من قبل للقيادات التنفيذية والنجاح المؤسسى والتنظيمى على جميع الأصعدة.

وللضمير القياى جوانب وعناصر عديدة، تبدأ من القرار الواعى بإعلاء قيمة إنسانية الإنسان فى مختلف جوانب العمل ومحيطه، وتوجيه تركيزنا على القيم والأبعاد البشرية للإدارة والقيادة. وهذا يتطلب تناسق دوافع سلوكياتنا وما نفضل مع المحتوى الأخلاقى والقيمى لنوايانا فيما هو متعلق بالشعور بالالتزام بفعل الصواب والالتزام بالنوعية الأخلاقية لأعمالنا الفردية كقادة.

وتأتى «الثقة» ضمن قمة أوليات ضمير القيادة، فهى السمات والصفات التى يجب أن نتحلى بها كقادة نظرا لأهمية تأثيرها على نمط الأداء الفردى والمؤسسى، والثقة عملية بناء وخلق واكتشاف وإثراء تستغرق وقتا طويلا لبنائها واكتسابها ودقائق لفقدانها، وبما انها تعتبر حالة تدفق مستمر بين فرد وفرد، فرد ومؤسسة/شركة، وبين شركة وأخرى، فمن المؤكد أننا ليس من يحكم على جدارتنا بالثقة كقيادات وإنما من يحدد ذلك هم من نقود وكل من نتعامل معهم وذلك من خلال مصداقية سلوكياتنا وإحكام الإطار الأخلاقى فيما نفعل، الثقة فى القيادات تنشر ثقافة الثقة التى بدورها تخلق الثقة المؤسسية.

وللضمير القيادة علاقة وثيقة وفى غاية الأهمية بالمهارات القيادية، فالأخيرة تعكس ما نملك وما اكتسبنا وطورنا إنما كيف نستخدم كل ما نملك ودوافع سلوكياتنا هو ما يعكس الضمير القياى وهذا أمر يتطلب فى المقام الأول أمانة مطلقة مع الذات والاعتراف والتقبل ووقف ما يجب وقفه، استمرار ما يجب استمراره والبدء فى فعل ما يجب البدء به للتصحيح والتحقيق.

كقيادات، دائما ما ينصب تركيزنا على تحقيق العائد على الاستثمار فى الجهد والمال والوقت، فبنفس قدر الأهمية، يجب ألا نغفل التركيز على تحقيق العائد على القيادة وهو مبدأ ومفهوم رئيسى يعكسه فكرنا وأسلوبنا على مختلف مستوياتنا القيادية، فعندما نتخذ القرار الواعى بجعل الضمير والإطار الأخلاقى هما بوصلة تحديد دوافع سلوكياتنا وقراراتنا، يصل ذلك إلى عقل وقلب من نقود والنتيجة هى الالتزام الواعى والصادق والمشاركة الوجدانية.

ومن الالتزامات العديدة للقيادات، لخص جيمس إم. كوريس وبارى زد. بوسنر فى «التحديات القيادية» الالتزامات العشر الرئيسية الآتية:

البحث عن الفرص ذات التحدى للتغيير والنمو والابتكار والتحسين، خوض التجربة، وتحمل المخاطر، وتعلم من الأخطاء المصاحبة، استحداث رؤية لمستقبل قائم على الارتقاء والرقى والنبل، دمج وضم الآخرين فى مجموعة متنوعة مشتركة من خلال مناقشة قيمهم واهتماماتهم وآمالهم وتطلعاتهم، تعزيز التعاون من خلال الترويج لأهداف مشتركة وبناء الثقة، تمكين وتطوير الآخرين من خلال التخلّى عن جزء من السلطة، وتوفير الخيارات، وتقديم الدعم المرنى، القدوة من خلال التصرف بطرق تتفق مع القيم المشتركة، تحقيق مكاسب صغيرة تعزز التقدم المستمر وتبنى الالتزام، الاعتراف بالمساهمة الفردية فى النجاحات، الاحتفال بإنجازات الفريق بصفة دائمة. وكما ذكر جيم رون (من أشهر المتحدثين التحفيزيين

فى الولايات المتحدة) «التحدى المتمثل فى القيادة هو أن تكون قويا، لكن ليس فظا، كن لطيفا، ولكن ليس ضعيفا، كن جريئا، لكن ليس متمزرا، كن عميق التفكير، ولكن ليس كسولا، كن متواضعا، ولكن ليس خجولا، كن فخورا، ولكن لا تتكبر، تمتع بروح الدعابة، ولكن بدون حماقة.»

ولذلك، لكى نمكن أنفسنا من تحقيق فاعلية نهج ومنهجية دورنا وأسلوبنا القياى، يتحتم علينا اليقين والقناعة بأن استراتيجيات نجاح الأمس لن تكون بالضرورة هى استراتيجيات نجاح اليوم أو غدا، وأن وضعنا المستقبلى تحدده قراراتنا فى الحاضر، وأن نتقبل ضرورة التغيير فى أسلوب قيادتنا بالأمس لمواجهة جميع التحديات التى فرضت علينا من مقتضيات ما نواجه، وأن نستمتع حين يجب أن نستمتع إلى صوت الآخرين، وأن نطور من ذاتنا ووعينا ونلم بما يحدث من حولنا، وأن نرفع من معدلات قدرتنا الاستكشافية، وفضولنا المهنى والمؤسسى والمعرفى.

كقيادات علينا أن نتيقن من أهمية تحديد ما الذى يجب فعله وما الذى لا يجب فعله، وبنفس القدر من الأهمية ما لا نفعله والذى يجب ان نفعله...

ضمير القيادة يحتم علينا تقبل المسئولية والمساءلة فى كل ما نفعل وبالأخص عن المشاركة الفعالة فى تنمية وتطوير من نقود، وباليقين التام أن العنصر البشرى هو أكبر ميزة تنافسية لدينا، ضمير القيادة ينعنا من وضع أنفسنا أعلى وفوق من نقود إلا فى تحمل المسئولية والمساءلة.

نحن ما نعلم وما نفعل، رؤيتنا، وعينا، إدراكنا، معرفتنا، مفاهيمنا، أنماط سلوكياتنا، رباطة جأشنا، ردود أفعالنا، حكمتنا فى استخدام ما نملك، كل ذلك يعكس من نحن وما نمثله من قيم وثقافة، وبما أن جميعنا نعكس الهوية المصرية وسفراء لها فى شتى المجالات، فنحن لا نملك إلا ان نكون فى أفضل نسخة من أنفسنا ونبرز أفضل ما لدينا فى الإطار الأخلاقى للضمير القياى والذى هو جزء أساسى من ضمير الوطن.

يتحتم علينا اليقين والقناعة بأن استراتيجيات نجاح الأمس لن تكون بالضرورة هى استراتيجيات نجاح اليوم أو غدا، وأن وضعنا المستقبلى تحدده قراراتنا فى الحاضر، وأن نتقبل ضرورة التغيير فى أسلوب قيادتنا بالأمس لمواجهة جميع التحديات التى فرضت علينا وأن نستمتع حين يجب أن نستمتع إلى صوت الآخرين، وأن نطور من ذاتنا ووعينا ونلم بما يحدث من حولنا

التحدى المتمثل فى القيادة هو أن تكون قويا، لكن ليس فظا، كن لطيفا، ولكن ليس ضعيفا، كن جريئا، لكن ليس متمزرا، كن عميق التفكير، ولكن ليس كسولا، كن متواضعا، ولكن ليس خجولا، كن فخورا، ولكن لا تتكبر، تمتع بروح الدعابة، ولكن بدون حماقة

الحوكمة واستخدام البيانات والمعلومات



توافرها بدقة يدعم صانع القرار
ويضمن نجاح أهدافنا التنموية

مكافحة الفساد بجودة البيانات



أ.د. محمود السعيد

عميد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة

وتندرج تحت أهداف التنمية المستدامة مجموعة غايات تتفرع منها مجموعة مؤشرات رقمية عن التعليم، والصحة، والبنية الأساسية، وتوافر الخدمات للمواطنين، وتطبيق آليات الحوكمة ومكافحة الفساد وغيرها من المؤشرات التي تظهر مدى الإنجاز المتحقق في أهداف الخطة. وبطبيعة الحال، فإن توافر البيانات الموثوقة هو الأساس في حساب هذه المؤشرات، والضامن لدقة قياسها، ومتابعة مسار تقدم أهداف الخطة. دور البيانات في تقييم ومتابعة السياسات التنموية غني عن البيان، وأن تقييم ومتابعة أداء السياسات التنموية يلعب دوراً حاسماً في تحقيق النتائج التنموية المنشودة، كما أن البيانات الدقيقة هي الوسيلة الأساسية لصانعي القرار لتحقيق تلك النتائج. ويمكن القول باطمئنان أن تحقق الأهداف الثمانية الخاصة برؤية مصر ٢٠٣٠ رهن بجودة ودقة البيانات المتدفقة لمراكز صنع القرار في الدولة. وأبرز الأمثلة على أهمية البيانات والمعلومات المشتقة منها لدعم متخذ القرار في تطبيق الخطط التنموية هي البيانات المطلوبة من قبل الدولة للتخطيط للمشروعات الكبرى كمشروع العاصمة الجديدة، وتحديد القرى والأماكن

الأولى بالمبادرات الاجتماعية ودعم الفئات الأكثر احتياجاً في مشروع: حياة كريمة، وتكافل وكرامة، وكذلك البرامج التمويلية لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما أن توافر البيانات للمستثمر الأجنبي مسألة مهمة لتحديد معالم خريطة استثماراته بمصر. ومن ثم، تولي الدولة وأجهزتها المختلفة أهمية قصوى لتدقيق البيانات التي يتم اشتقاق المعلومات منها، على اعتبار أن البيانات السيئة تؤدي إلى معلومات سيئة، مما يترك أثراً مباشراً على دقة القرارات المتخذة ناهيك عن الخسائر المالية الجسيمة.

البيانات السيئة وتأثيرها على تصنيفات الدول على المستوى الدولي، يتم استخدام جملة من المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية لإنشاء تصنيفات للدول ذات الصلة بالسياسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لها، والتي تستند إليها المؤسسات الدولية وكبريات الشركات عند تقييمها لأداء الدول. وتشمل الأمثلة على المؤشرات الذائعة: مؤشر إجمالى الدخل القومى الذى يعده البنك الدولى، ومؤشر الحرية الاقتصادية الذى يعده وول ستريت جورنال، ومؤشر مدركات الفساد الذى

تعده منظمة الشفافية الدولية، ومؤشر الحوكمة الدولى الذى يعده البنك الدولى، ومؤشر حرية الصحافة الذى يعده «مراسلون بلا حدود». وواقع الحال، أن هذه المؤشرات تسهم في ترتيب الدول من حيث الإنجازات والقدرات، مما يشكل مورداً أساسياً لصانعي السياسات وقادة الأعمال والمستثمرين وعامة الناس في كل دولة. وتؤدي هذه المؤشرات الدافعة بذلك دوراً مزدوجاً، فهي من ناحية أولى تدعم اتخاذ قرارات حكومية قائمة على الأدلة الرقمية، وإجراء مقارنات عبر الزمان بين السياسات والبرامج، وعبر المكان بين الدول والمناطق الجغرافية، والمجموعات الاجتماعية والصناعات، مما يسهم في زيادة الشفافية، والمساءلة، ومكافحة الفساد. ومن ناحية أخرى، تمكن مثل هذه المؤشرات رجال الاقتصاد والمستثمرين من تكوين صورة عن حالة الاقتصاد والسياسة العامة لدولة أو أخرى، ومن ثم تحديد قرارهم الاقتصادى والاستثمارى حيال تلك الدولة. فعلى سبيل المثال، يحدد مؤشر الدخل القومى الإجمالى الذى يعده البنك

الدولى أهلية البلدان للاقتراض من برامج القروض المختلفة التى يديرها البنك. كما تؤدي بعض المؤشرات الدولية إلى ارتفاع تصنيف دولة ما ائتمانياً، وتدهور مكانة دولة أخرى تنافسياً، وتراجع ثلاثة من حيث مؤشر مكافحة الفساد، وتحسن أداء نظيرتها من حيث مؤشر جودة التعليم.

وتعتمد هذه المؤشرات فى حساباتها على تقارير تغطي كل أنشطة الدولة

المرتبطة بالثئون الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وعلاقاتها الدولية، والتى تصدر غالباً عن جهات دولية أو محلية مستقلة، مما يعطيها مصداقية أمام المجتمع الدولى والمؤسسات السيادية الدولية، وصناديق الاستثمار العالمية، والشركات العالمية الكبرى. ومن عجب أنه على الرغم من الاستخدام الكبير والشائع للمؤشرات الدولية المقارنة وأهميتها، فغالباً ما تعتبر جودة بياناتها منخفضة جداً، ومع ذلك، توجد دراسات أكاديمية قليلة جداً تقيس حجم خطأ البيانات وتكشف عن مدى تأثير البيانات السيئة على ترتيب الدول فى تلك المؤشرات. ولعل من هذه الدراسات النادرة عن فحص جودة البيانات فى حساب المؤشرات دراسة لباحثين من جامعة كاليفورنيا بيركلي فى ٢٠٠٨، قاموا من خلالها بتحديد ثلاثة مصادر لأخطاء البيانات التى تم جمعها لحساب مؤشر التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، وبينما على هذه الأخطاء، أكدت الدراسة أن ٤٥% من الدول النامية تم تصنيفها وترتيبها بشكل غير دقيق بسبب أخطاء البيانات وأخطاء القياس

البيانات وقياس الفساد

وتتبدى جلياً الحاجة الماسة من قبل مراكز البحوث المحلية والدولية لإجراء دراسات مماثلة عن المؤشرات الأخرى، ومن ضمنها بقيناً المؤشرات الخاصة بالحوكمة ومكافحة الفساد. ولتفصيل ذلك، نقرر أن مؤشرات قياس الفساد فى دولة ما يمكن تصنيفها إلى مؤشرات مباشرة ومؤشرات غير مباشرة: تقوم الطرق المباشرة لقياس الفساد بجمع المعلومات المستندة إلى الأدلة الرقمية حول الفساد من خلال الإجراءات والتجارب الفعلية للفساد، بدلاً من تصورات الجمهور حول الفساد، ويمكن أن تشمل هذه البيانات حالات الفساد المبلغ عنها، وأرقام الإدانة، ونتائج الفحص الانتخابى، وغيرها من المصادر المباشرة التى توضح مدى انتشار ظواهر الفساد، أما الطرق غير المباشرة لقياس الفساد فلا تقيس الحدوث الفعلى له، وإنما تستند إلى استطلاعات رأى تركز على مستويات الفساد المتوقعة بدلاً من المستويات الفعلية، ومن أهم

أمثلتها مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية. وفى كلتا حالتى قياس الفساد المشار إليهما، هناك حاجة ماسة إلى بيانات دقيقة لحساب المؤشر، وهو ما لا يحدث غالباً، حيث تعاني معظم البيانات التى يتم جمعها عن انتشار الفساد فى دولة ما – سواء كان بصورة مباشرة أو غير مباشرة- من قصور شديد فى دقة البيانات التى يتم جمعها وتدخل فى حساب المؤشر، ومن أهم أسباب سوء البيانات هو الطبيعة غير العلنية التى تتسم بها جرائم الفساد وإخفاء أدلة هذه

الجرائم من أصحاب المصلحة.

تحديات جودة البيانات فى مصر

ومن أسف، فإن عملية جمع البيانات وتوفيرها فى مصر تواجهان بعض التحديات التى يحاول المختصون علاجها منذ فترة ليست بالقصيرة، فعلى مدى عقود طويلة سابقة، غلبت على البيانات سمات ضريت بوضوح فى أهم مفردات الجودة من قبيل: عدم الدقة الشديدة فى البيانات المجمعة أحياناً، ورداءة عرضها أحياناً أخرى، وعدم تكاملية وشمول البيانات التى يركز عليها صناع ومتخذو القرارات، وأيضاً العمل كجزر منعزلة من جهات جمع البيانات وضعف تنسيقها، وعدم الالتزام بالتعريفات الدقيقة للمصطلحات من قبل الجهات التى تقوم بجمع البيانات لأغراض تنموية، فضلاً عن المشكلات الخاصة بالتناقضات فى الإحصاءات الرسمية الصادرة عن بعض الجهات المختلفة وأحد أسبابها هو عدم الالتزام بتعريف موحد للمصطلحات التى يتم حساب الإحصاءات

على أساسها. فكثيراً ما يقوم عدد كبير من الجهات بإجراء نفس الدراسة دون تنسيق الجهود وتقليل التكلفة، مع ما يصحب ذلك من اختلاف قيم، أرقام، أو طرق قياس فى نفس البيان من جهة لأخرى نتيجة اختلاف التعريف أو طريقة جمع البيان، مما يمثل تضارباً يعيق الوصول لمعلومات دقيقة يبنى عليها القرار الأمثل. ومن التحديات الأخرى التى تواجه دقة

البيانات فى مصر هى ضعف وعى الأفراد والمؤسسات بأهمية البيانات، فحال إجراء الدراسات التى تستلزم الحصول على بيانات سواء باستبيان ومسح لأراء وتوجهات الأفراد والموظفين، أو بالعودة لموقع إلكترونى مؤسسة أو أخرى، قد يحجم الأفراد أو المؤسسات عن المشاركة، خوفاً من عواقب استغلال تلك البيانات كما يعتقدون، أو على الأقل لعدم إيمانهم بأهمية هذه البيانات، ونتائج تحليلها لدعم متخذ القرار. وهذا التحدى بالذات يؤثر على مصداقية نتائج المؤشرات المعلنة من قبل المؤسسات المحلية والدولية وخاصة المتعلقة بقياس مدى التقدم المحرز فى ملف الحوكمة ومكافحة الفساد. كذلك فإنه من الوارد وجود أخطاء فى البيانات التى يتم الحصول عليها، إما لعدم دقة المستجيب أو معطى البيان، أو لعدم قيام بعض جامعى البيانات بدورهم بالشكل الصحيح. ولجوء قلة منهم لتلفيق البيانات، أو خطئهم فى إدخال البيانات على أجهزة الحاسب الألى، أو فى توكيد ومراجعة استمارات الاستبيان، وغيرها من الأخطاء الشائعة.

وسائل تطوير جودة البيانات

وختاماً، بالرغم من المشكلات والتحديات المشار إليها آنفاً، والتى مازالت تمثل عائقاً أمام الاستفادة من البيانات بالشكل الأمثل، فإن فرص العلاج والتطوير قائمة، لاسيما مع انفتاح القيادة السياسية ومتخذى القرار، وإيمانهم العميق بأهمية هذه البيانات ودقتها، للوصول إلى معلومات متكاملة كمصدر رئيس لوضع خطط التنمية. ومن ناحية أخرى، يعد التحول الرقمية، واستخدام أجهزة التابلت من أهم السبل لتقليل أخطاء البيانات، وتوفير مجهود وزمن جمعها، وهو ما تبدى جلياً فى التعداد السكانى الأخير فى ٢٠١٧، الذى أظهر بوضوح أن الاعتماد على جمع البيانات بطريقة آلية بعيداً عن التدخل البشرى، يقلل الأخطاء إلى الحدود الدنيا، ويرفع من درجة دقتها. وغنى عن البيان، أن الحصول على البيانات آلياً يتطلب الاهتمام بسياسات التعليم ومحو الأمية التى تعد من أكبر عوائق التقدم نحو وسائل آلية لجمع البيانات دون وسيط بشرى. كما يتطلب الأمر حملات إعلامية لزيادة وعى المواطن بأهمية الإدلاء ببيانات دقيقة فى الاستبيانات الرسمية التى تطلب منه

الحصول على بيانات شخصية، والتى تعد الأمية كذلك أحد حواجزه الرئيسة. كذلك، يجب التنسيق بين الجهات المختلفة لإنتاج البيانات والمعلومات ووضع تعريفات موحدة لها، منعاً لاحتمالية التضارب أو التكرار. كما يتحتم تدشين قاعدة بيانات قومية فى أحد أجهزة الدولة الإحصائية لتضم كل البيانات والإحصاءات والدراسات الأكاديمية والأبحاث التطبيقية، لتكون مرجعاً للجهات والمؤسسات والباحثين ومصدراً لتفادى شيهتئ تكرار البيانات، وتضاربها.

1. Wolff, Hendrik, and Howard Chong. «Consequences of Data Error in Aggregate Indicators: Evidence from the Human Development.» American Economic Review 92.4 (2008): 11261137-.

الحوكمة من أجل التنمية المستدامة



أعد التقرير: د. شريفة شريف

المدير التنفيذي للمعهد القومي
للحوكمة والتنمية المستدامة



**ساعد في اعداد التقرير:
د. عمرو نبيل**

مدير وحدة حوكمة المؤسسة
بالمعهد القومي للحوكمة

اقترن طرح مفهوم الحوكمة في الأدبيات المعاصرة الصادرة عن المؤسسات الدولية بغيره من المفاهيم التنموية باعتباره مطلباً أساسياً وشرطاً ضرورياً لتحقيق «التنمية»، وذلك نظراً لأن الحديث عن الحوكمة يعنى تناول آليات توزيع القيم النادرة، وتوزيع السلطات، وآليات المشاركة والمساءلة في المجتمع. فمعظم الأدبيات تجمع على أنه لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة والمتوازنة دون تفعيل قيم الحوكمة (المشاركة، التضمين، الاستجابة، المساءلة، الكفاءة، الفعالية، النزاهة، مكافحة الفساد، سيادة القانون، المساواة، الشفافية، اللامركزية، الرؤية الاستراتيجية، المحاسبة إلخ)، فالنمو الاقتصادي لم يعد غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق التنمية، وبالتالي أصبح من واجب الحوكمة أن تتأكد من أن النمو الاقتصادي يؤدي إلى التحسين في حياة السكان (التعليم، الصحة إلخ).



تغير العالم يحتم أن تتغير معه الحكومة، فاليوم تعمل التحولات البنيوية الكبرى كالثورة الصناعية الرابعة وتغير المناخ على إرباك كل مركز قوة، حيث تعمل التكنولوجيات على إحلال كيانات المركزية ومستقلة في محل المنظمات المركزية والهرمية، وفجوات التفاوت الاجتماعي والاقتصادي والرقمي أخذت في الاتساع، وسوف يجلب القرن ٢١ تحديات غير مسبقة تتطلب تطوير نموذجنا للحكومة

فهم ومعالجة نطاق واسع من التحديات، ويمكن تحقيق الإصلاح بمجرد تغيير القوانين واللوائح التنظيمية.

و نظرًا لأن المؤسسات العامة هي التي تضع القواعد وتنفذها، فإن الطريقة التي يتم بها تصميم تلك المؤسسات، والطريقة التي تعمل بها لخدمة التنمية ورخاء المجتمع وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الجماعات تحدد أداء واستدامة التنمية.

وفي هذا السياق، طرح (OLSON MANCU) أحد كبار الباحثين في الاقتصاد المؤسسي سؤال عن سبب ثراء بعض الأمم وفقر أخريات، ويعد اختبار العوامل المسببة لذلك مثل الاختلاف في الوصول للمعرفة، الاختلاف في الوصول لأسواق رأس المال، الاختلاف في الصلة بين الشعب والأرض أو الموارد الطبيعية، الاختلاف في القدرات السوقية للموارد البشرية، إلخ.... تم الانتهاء إلى أن تلك العوامل غير مقنعة، وأن التفسير المنطقي الوحيد المتبقى لظاهرة الاختلافات الكبيرة في مستويات الرخاء بين الأمم يتلخص في اختلاف جودة وكفاءة مؤسساتها.

واتفاقا مع تلك النتيجة، فقد جاء الهدف السادس عشر من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة مؤكدا على ضرورة إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات، وهو الأمر الذي يبرز أهمية حوكمة المؤسسات كفعيل لقدرة على تحقيق التنمية المستدامة.

ويتطلب هذا وضع رؤية استراتيجية للتنمية تحديد وتشخيص الإطار المؤسسي والإصلاحات المؤسسية وبرمجتها في خطط تطبيقية تعجل التطوير والإنجاز، وهو ما يشمل حزمة من الإصلاحات التشريعية، والقضائية، والإدارية، كما يشمل توفير بيئة مؤسسية وأطر تنظيمية ممكنة لعملية التحويل والتطوير للاقتصاد والمجتمع.

الحكومة ومواجهة التحديات التنموية

وفي ظل التحديات الكارثية العالمية التي تواجه تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتي ظهرت مؤخرا، ومع اندلاع الحرب الروسية- الأوكرانية، ومنها الأزمة المالية العالمية، وجائحة كوفيد حيث تعالت الأصوات التي تطالب بمواجهة هذه التحديات عبر أعمال الحوكمة، الأمر الذي يؤكد على محورية الحوكمة في التغلب على التحديات التي تواجه تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ففي تقريره الذي جاء بعنوان «أجندتنا المشتركة»، وجه الأمين العام للأمم المتحدة أنطونيو جوتيريش دعوة واضحة لـ «حوكمة عالمية» أفضل وأكثر شمولاً لبناء مستقبل أكثر أخضراراً وعدالة وأماناً.

كما يرى رئيس ومؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي، كالوس شواب أنه في ظل تسونامي متوقع لتحديات جديدة تلوح بالآفاق من «فشل العمل المناخي» لـ «تآكل التماسك الاجتماعي»، فإن التصدي لها يستلزم تبني القادة نمودجا مختلفا للحكومة، فعندما تحوكم مؤسساتنا على النحو اللائق فإننا نوليها أقل القليل من الاهتمام، فهي ببساطة أشبه ببنية أساسية خفية تدعم الاقتصاد وجميع جوانب النظام الاجتماعي تقريبا.

إن تغير العالم يحتم أن تتغير معه الحكومة، فاليوم تعمل التحولات البنيوية الكبرى كالثورة الصناعية الرابعة وتغير المناخ على إرباك كل مركز قوة، حيث تعمل التكنولوجيات على إحلال كيانات لا مركزية ومستقلة في محل المنظمات المركزية والهرمية، وفجوات التفاوت الاجتماعي والاقتصادي والرقمي أخذت في الاتساع، وسوف يجلب القرن ٢١ تحديات غير مسبقة تتطلب تطوير نموذجنا للحكومة.



في التنمية. كما أوردت التقارير أن من بين التحديات الرئيسية التي مثلت عائقا أمام التنفيذ الأمثل لأهداف الإنمائية الألفية هو عدم الاهتمام بالسياق المحلي وطبيعته ومدى ملاءمته لتنفيذ تلك الأهداف، وذلك على الرغم مما يمثلته المستوى المحلي من أهمية كبرى في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وما به من فرص حقيقية لدعم عملية التنمية.

ولذلك انصب اهتمام الدول في الآونة الأخيرة على صياغة رؤية تنموية موحدة لدول العالم، الأهداف الأممية، وطالبت كل دولة بإعادة صياغتها في سياقها المحلي. أي المطالبة بعملية توطيّن الأهداف الأممية التي تتمثل في وضع السياق المحلي في الاعتبار عند تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بداية من وضع الأهداف والغايات وحتى تحديد وسائل التنفيذ واستخدام المؤشرات لمراقبة عملية التنفيذ.

وترتكز عملية توطيّن أهداف التنمية المستدامة على ما يمكن أن تقدمه تلك الأهداف من أطر لسياسات التنمية المحلية، كما تقوم على الدعم الذي تقدمه وحدات الإدارة المحلية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الحكومة والأطر المؤسسية التنموية في الدول العربية

تشير تقارير البنك الدولي إلى أن ضعف الحوكمة في الدول العربية يعيق التنمية، وعند مقارنتها بين الأداء الاقتصادي لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من جهة ودول شرق آسيا من جهة أخرى خلصت إلى أنه لو كان متوسط الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط موازيا لبعض الدول الآسيوية العالية الأداء كما ليزيا واندونيسيا والفلبين وسنغافورة وتايلاند لزادت معدلات النمو بما يقارب نقطة مئوية سنويا.

ويعود نجاح بعض الدول في تفعيل آليات الحوكمة إلى تضافر الأطر المؤسسية الرسمية والبنى التحتية الثقافية اللازمة لذلك، مما يستدعي دائما ربط المفهوم بضرورات نجاحه السياقية، إذ تعد عملية إصلاح المؤسسات عملية معقدة وصعبة، فهي تنطوي على

كشفت تقارير البنك الدولي الصادرة منذ عام ١٩٨٩ عن التنمية في إفريقيا، أن مشكلة عدم تحقق التنمية في إفريقيا على الرغم من تقديم الكثير من المساعدات لدولها هو غياب العوامل المحفزة التي تدفع أبناء هذه المجتمعات لأن يصبحوا جزءا من جهود التنمية - أي غياب مكون المجتمع المدني كفاعل في التنمية.

وتعالج ضعف الترابط والتنسيق بين المؤسسات التعليمية، والتدريبية، والبحثية وبين القطاعات المستخدمة والمستفيدة من خدمات هذه المؤسسات.

الحكومة وتوطيّن التنمية

وتقوم الحكومة بدورا محوريا وأساسيا في توطيّن التنمية، فالحوكمة في مجتمع ما يفترض أن تكون خالصة أو محصلة لعملية توافق مجتمعي يتحدد على إثرها ماهية الحوكمة في ذلك المجتمع، وذلك لأن واقع الحوكمة مركب، ويشمل كل العمليات والهيكل لتحديد مستوى كيفية استغلال الموارد المتاحة لتحقيق المصالح العامة في الدولة.

ولقد بينت تقارير البنك الدولي الصادرة منذ عام ١٩٨٩ عن التنمية في إفريقيا، أن مشكلة عدم تحقق التنمية في إفريقيا على الرغم من تقديم الكثير من المساعدات لدولها هو غياب العوامل المحفزة التي تدفع أبناء هذه المجتمعات لأن يصبحوا جزءا من جهود التنمية - أي غياب مكون المجتمع المدني كفاعل



تشير تقارير البنك الدولي إلى أن ضعف الحوكمة في الدول العربية يعيق التنمية، وعند مقارنتها بين الأداء الاقتصادي لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من جهة ودول شرق آسيا من جهة أخرى خلصت إلى أنه لو كان متوسط الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط موازيا لبعض الدول الآسيوية العالية الأداء كما ليزيا واندونيسيا والفلبين وسنغافورة وتايلاند لزادت معدلات النمو بما يقارب نقطة مئوية سنويا.



وتناولت تقارير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة منذ عام ١٩٩٠ مفهوم نوعية الحياة، ودور البشر في التنمية، وزيادة قدراتهم على الاختيار، وتمكينهم من ممارسة هذه الخيارات، وتغيير طاقاتهم الإبداعية، وتمكينهم من المشاركة في أمور حياتهم. كما يرى الأمين العام السابق للأمم المتحدة كوفي عنان أن «الحكومة» ربما تكون هي العامل الوحيد الأكثر أهمية في تعزيز «التنمية». وتشكل عوامل الحوكمة التي تدار بمقتضاها منظومة التنمية من ثلاث مجموعات من العوامل هي:

مجموعة القوى الدافعة وتشمل (القيادة، الرؤية الاستراتيجية، مبادرات الإصلاح، المحفزات).

مجموعة الآليات المؤسسية التي تنظم فيها أنشطة وأدوار وتفاعلات الأطراف والمؤسسات الرئيسية التي تضمهم.

مجموعة القيم والمبادئ التي تشكل منها وتتطلع بها القوى الحاكمة في منظومة حوكمة التنمية والتي تشمل النزاهة، الكفاءة، العدالة، التضمينية، الشفافية، المساءلة.

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن حوكمة عملية التنمية المستدامة تهدف إلى:

- أ. تنمية وطنية شاملة، وتشمل الحضر والريف وجميع الطبقات الاجتماعية والفئات بما فيها المرأة والرجل.
- ب. تنمية عالمية، تهدف إلى التوزيع العادل للثروة بين الدول الغنية والدول الفقيرة وتؤسس علاقات دولية تتسم بقدر من الاحترام والمشاركة الإنسانية.
- ج. تنمية مستدامة زمنيا، وتهدف إلى تضمين مطالب الأجيال الحالية والأجيال اللاحقة.

الحكومة والشراكة التنموية بين فاعلين متعددين

طرأ تغيير على دور الدولة التنموي، فبالرغم من كونها فاعل رئيسي وهام، إلا أنها لم تعد الفاعل الوحيد. فالتنمية في ظل الحوكمة في حاجة لفرص العمل التي يوفرها القطاع الخاص، كما أنها في حاجة إلى مؤسسات تنظم الأفراد في شكل جماعات لها تأثيرها على السياسات العامة وهو الدور الذي يقوم به المجتمع المدني. هذا التغيير الذي طرأ على دور الدولة التنموي أدى إلى تعزيز الشراكة بين القطاع الخاص والمجتمع المدني إلى جانب الدولة كعناصر ثلاثة تشارك في تحقيق التنمية المستدامة.

تمكن الحوكمة القطاعات الاقتصادية والانتاجية - على سبيل المثال- من المساهمة في صياغة سياسات التعليم وخطط وبرامج المعرفة والبحوث للمؤسسات التعليمية والبحثية، وذلك لضمان خدمة هذه المؤسسات لاحتياجات التنمية لهذه القطاعات،

البيانات.. نعمة أم نقمة؟؟



بقلم: م. خالد العطار

نائب وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للتنمية الإدارية والتحول الرقمي والميكنة

ساعد في الإعداد

د. ريهام معوض

مدير التطوير الاستراتيجي بمكتب نائب وزير الاتصالات



البيانات نبراس الحوكمة.. حيث ظهرت مؤخرًا عدد من المصطلحات والتعريفات التقنية الجديدة والتي قد تبدو للوهلة الأولى معقدة ويصعب استيعابها وفهمها، ولكن مع التطور غير المسبوق لانخراط تكنولوجيا المعلومات والبيانات في كافة مناحي الحياة وأنشطتها المختلفة، تأتي أهمية شرح وتبسيط هذه المصطلحات العلمية المعقدة والمفاهيم التقنية حيث إن تلك المفاهيم والتقنيات يقترب من أحداث وأنشطة حياتنا اليومية بشكل لم يسبق له مثيل. خلال هذا المقال سنبدأ بشرح مبسط لبعض هذه المصطلحات والتعريفات العلمية مثل الحوكمة والحوكمة الرقمية والفرق بين البيانات والمعلومات ومن ثم نتعرض لمفهوم استخدام البيانات وحوكمتها في عمليات صنع القرار من أجل التوصل إلى الحياة الكريمة التي هي أساس فكر الجمهورية الجديدة.

الإدارة والحوكمة والحوكمة الرقمية

تكرر استخدام مصطلح "الحوكمة" في سياق المقالات أو الموضوعات المعنية بالرقمنة، وخاصة عند سرد أو مناقشة أنشطة وتحديات التحول الرقمي والذي يعد خطوة رئيسية لا غنى عنها لتغيير أنماط الحوكمة. في الواقع إن مصطلح الحوكمة يرجع تاريخه واستخدامه إلى ما هو أقدم من ذلك. فمصطلح الحوكمة مصطلح مشتق من فعل يوناني يعنى التوجيه، وقد استخدمه أفلاطون لأول مرة بالمعنى المجازي. وفيما بعد انتقل المصطلح إلى اللاتينية ومن ثم إلى لغات أخرى.

تطور المصطلح لاحقاً ليشمل نطاق أوسع من أنشطة إدارة المؤسسات، وأصبح متداولاً بشكل واسع في مطلع التسعينيات بعدما تمت إعادة صياغته بواسطة علماء الاقتصاد والعلوم السياسية، وتم نشره بصورة أوسع بواسطة مؤسسات كبرى مثل الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ومنذ ذلك الحين بدأ المصطلح يأخذ صدى أوسع وانتشاراً أكبر

في الدوريات والنشرات العلمية والتقارير. وتشمل الحوكمة كافة أنشطة المراقبة والمتابعة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتقدير مؤشرات قياس الأداء.

هناك خلط ما بين مفهوم الإدارة ومفهوم الحوكمة. إذا عدنا إلى مفاهيم الإدارة ومصطلحاتها وعلومها، نجد أن الإدارة تعنى أساساً بتنسيق وتنفيذ المهام لتحقيق الهدف. وتشمل هذه الأنشطة وضع الخطط الاستراتيجية المنظمة للعمل وتنسيق جهود الموظفين لتحقيق هذه الأهداف من خلال استغلال الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة. ويتضمن مفهوم الإدارة التعريف

**تسعى الحوكمة الرقمية إلى تغيير السلوك
الإنساني تجاه التوجيه الذاتي وتوجيهه وذلك
من خلال رفع القدرات الإدراكية للأشخاص وتجهيز
المنظومات القانونية والمؤسسية الداعمة لتساند
ذلك التغيير وتنشيطه**

بأنها علم وفن استخدام الموارد المتاحة للوصول للأهداف المخطط لها بواسطة الكوادر البشرية والأدوات والأجهزة التكنولوجية. بينما تعرف الحوكمة بإيجاز على أنها تقنيات التحكم "The Technology of Control"

وتشمل مجموعة القواعد والقوانين والأسس التي تضبط عمل المؤسسات وتحقق الرقابة الفعالة على إدارة الأعمال، وتنظم العلاقة بينها وبين كافة الأطراف أصحاب المصلحة، وذلك في سبيل تحقيق أهداف الحوكمة مثل الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد والاستغلال الأمثل للموارد. كما يشير المفهوم إلى انعكاس ذلك على البنية المؤسسية، وعمليات التوجيه والتحكم ليتم صنع القرار وصنع السياسات وآليات التحكم التي تؤدي إلى الاتزان المجتمعي وبالتالي التوجيه الذاتي.

الحوكمة الرقمية للخدمات الحكومية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم أطر عمل مؤسسية بغرض تطوير الخدمات الحكومية، وتبادل المعلومات، وتكامل الأنظمة بين الحكومات والمواطن والشركات بالإضافة إلى العمليات والتفاعلات وأطر العمل للمؤسسة الحكومية بأكملها. وتتضمن أعمال الحوكمة تحديد الأدوار والمسؤوليات للأفراد والجهات المشاركة وتحديد المعايير القياسية واللوائح التنظيمية للأعمال ووضع مؤشرات قياس الأداء ومراقبة الأنشطة والأعمال والجودة وإعداد التقارير وصنع السياسات المعتمدة على الأدلة والبيانات.

تطور الحوكمة الرقمية وكيفية قياس الأداء تسعى الحوكمة الرقمية إلى تغيير السلوك الإنساني تجاه التوجيه الذاتي وتوجيهه وذلك من خلال رفع القدرات الإدراكية للأشخاص وتجهيز المنظومات القانونية والمؤسسية الداعمة لتساند ذلك التغيير وتنشيطه. أكدت الأبحاث وأثبتت التجارب العملية على أن الحوكمة الرقمية تحتاج لتحقيقها إلى التأكيد

تمتلك الدولة المصرية كما هائلاً من البيانات والمعلومات والتي تعد ثروة قومية ضخمة بمقاييس الاقتصاد الرقمي، ومن المميزات الرائعة تلك الثروة أنها متجددة وإنتاجها يتم تلقائياً بدون أدنى مجهود وبشكل تلقائي. فنجد أن مصادر البيانات تتنوع وتتجدد، كما أن حجمها يتوسع بسرعة شديدة لا يمكن التحكم بها. وهنا يتعاظم دور تلك البيانات الضخمة في توجيه قرارات المؤسسات والشركات والحكومات

على قدرات ومهارات أساسية أهمها القدرة على التجاوب مع التغيير المستمر بالإضافة إلى الجدارة في الأداء والاستجابة الحاضرة والقدرة على التعامل مع التغيرات المستمرة والانعكاسية على أطر العمل وأنشطته.

أولاً - القدرة على التعامل مع التغيرات المستمرة: يتسم الشخص ذو القدرة على التجاوب مع التغيير بالمرونة والاستيعاب الموضوعي والفهم الواعي لأعراض الأزمات والتشابكات والقدرة على تحليل النماذج المتكررة والتدخل المناسب لاقتراح الحلول والعروض المناسبة (تدخلات حدسية intuitive) بالإضافة إلى عدم الحكم المسبق على الأمور.

ثانياً - القدرة على الانعكاسية: يعنى هذا البعد بالقدرة على التفكير المنطقي ووضع أطر العمل والنماذج والعمليات الأساسية بالإضافة إلى التعامل مع المحددات والتحديات على مستوى الفرد والمؤسسة. كما يتسم بقبول كل ما هو مستجد وغامض مع القدرة على التحفيز والتطويع والتواصل والقدرة على المناقشة والمفاوضة وتقدير الاختلاف بهدف التكامل



سيارات الفحص والترخيص المنزلى تحول جديد في استثمار البيانات للتيسير على المواطن

تتجه الحكومات إلى تخفيض المقابلات واللقاءات الشخصية بين المواطن والجهات الحكومية والحد من تدخل العنصر البشرى لتلافى الأخطاء البشرية وتوفير الموارد من وقت أو مال أو مجهود، فالالاتجاه الجديد إلى تقديم خدمات استباقية إدارية مشخصة، تم تصميمها بناء على احتياجات المواطن كل على حسب حالته الاجتماعية والاقتصادية مع التأكيد والتدليل بالبيانات الدقيقة والمتكاملة الخاصة به

ومصطلح Data-Driven Culture. ويعد هذا المصطلح منهجية علمية من أساسيات البحث العلمى وأداة قوية من أدوات الإدارة والحوكمة لما تحدثه من أثر ضخم إذا ما تم استخدامها مع كم البيانات الضخمة المعنية. كما يعد هذا الموضوع من أكثر الموضوعات المثارة والمتاحة للنقاش في منديات البحث العلمى منذ سنوات عدة وحتى اليوم، وإن يعنى ذلك ويشير إلى أهمية الموضوع وأهمية نتائجه المتوقعة على العمل والمؤسسات والمجتمع ككل. وبناء على ذلك، يظهر جلياً الاحتياج الحقيقى إلى عمليات إنتاج البيانات وحوكمتها بما يتناسب وخطط الدولة الطموحة لتحقيق الدولة المصرية سيادتها الرقمية وتتبوأ مكانتها المناسبة على الخريطة الدولية.

خارطة الطريق نحو الاستخدام الأمثل للبيانات واستخراج القيمة

البيانات هي الركيزة الأساسية للوصول إلى المعلومات اللازمة لفهم واستيعاب الحقائق ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة تبعاً. تعرف البيانات على أنها مجموعة من المعطيات أو الحقائق التي لا تعنى قيمة في حد ذاتها للمستخدم، ولكن عند التعامل معها بالتحليل والربط والمعالجة المنطقية تنتج المعلومات التي تصبح حينئذ ذات فائدة وأهمية. وبالتالي تتراكم المعلومات لتكون قاعدة الحكمة والمعرفة والتي يُعتمد عليها بشكل أساسى لاتخاذ القرارات المناسبة لتقديم الخدمات وإرساء قيم الأمن والعدالة والشفافية ومن ثم يرتقى المجتمع وتحقق السعادة

تملك الدولة المصرية كما هائلا من البيانات، ومع مرور الوقت تستمر عملية إنتاج البيانات بلا توقف. فإنتاج البيانات أصبح مستمرا بشكل لا يمكن إيقافه، ولكن مازال التعامل مع هذه البيانات الضخمة يحتاج إلى الكثير من الإدارة والتنظيم والتدقيق والتحديث والمراجعة، وذلك ما نعينه بمصطلح «حوكمة البيانات». ومن أجل تحقيق القيمة والاستفادة العظمى من حوكمة البيانات فلا بد من تجهيز وتطوير المنظومة ككل. ويظهر هنا الاحتياج جلياً لوجود منظومة تشريعية وتنظيمية مناسبة للتعامل مع تعريف البيانات وتصنيفها وتحديد حقوق الملكية لها وحقوق الولاية عليها ومنهجيات وأدوات تبادلها بل والاستفادة



مجمع الإصدارات المؤمّنة كأحد وسائل تأمين الوثائق والمعلومات في مصر

واستغلالها بشكل اقتصادى فى بعض الأحيان، وبالتالي عواقب إساءة استخدامها وخصوصيتها وحمايتها وتأمينها. وفى هذا السياق، تسعى دول العالم اليوم كافة إلى وضع هذه التعريفات والأنظمة والقوانين والتشريعات واللوائح المنظمة للتعامل مع البيانات وتأمينها، بل ذهب لما هو أبعد من ذلك من فصل البيانات عن الخدمات فى نموذج هجين، حيث يمنح ذلك النموذج التقنى بنية معمارية وبنية تحتية مرنة لتلبية الاحتياجات الفنية بالشكل الأمثل. كما يمتاز هذا النموذج بتوفير حماية وتأمين أقوى للبيانات ومن ثم حوكمة أفضل لاستخدامها وتأمينها والتعامل عليها والتحديث لها واستخدام مراكز بيانات عملاقة لتحليل تلك البيانات.

وبلى ذلك ولكن لا يقل عنه أهمية، الاحتياج إلى منظومة بشرية من الكوادر المؤهلة والمدرية والمتخصصة للتعامل مع البيانات فى ظل المنظومة التشريعية المناسبة. المؤسسات المهنية ستحتاج إلى الاستعانة بخبراء بيانات للتعامل مع هذه البيانات الضخمة ليكونوا قادرين على صياغة هذه البيانات بطريقة تساعد على اتخاذ قرارات منطقية ودقيقة ووضع خطط إستراتيجية، بينما المؤسسات التعليمية تحتاج لفهم هذا العلم من أجل تهيئة خبراء قادرين على استخدام هذه البيانات فى التخطيط الاستراتيجى واتخاذ القرارات ومتابعة تلك القرارات لقياس تأثيرها وأثرها..

إن نجاح استخدام البيانات الضخمة فى عمليات صنع القرار يعتمد أساساً على رؤية المؤسسة ووجود قيادة لديها رؤية إيجابية حول أهمية البيانات الضخمة فى عملية التخطيط الإستراتيجى واتخاذ القرارات. وهنا تظهر ثقافة جديدة ومختلفة يتبعها تغيير فلسفى ومنظور جديد ومبادئ حاكمة حديثة تليق بالعاملات المستجدة والتي تقوم بشكل رئيسى على استخدام البيانات وتكنولوجيا المعلومات.

الحكومة والمواطن

صاحب التطور التكنولوجى والتنمية التقنية للمرحلة ظهور فجوة بين الحكومة والمواطن، وقد اتسمت الفجوة بالقدرة على الاتساع والذى يتناسب تناسباً طردياً مع مواكبة التكنولوجيا والتطور فى أداء الحكومة وتحولها الرقمية. وتلأفى هذا التحدى الجديد والحد من عواقبه لأبد من التعامل مع مظاهر تلك الفجوة. تتسم الجهود الحكومية بالنشئت وانعدام التوافق على الرؤية مع التركيز المبالغ فيه – فى كثير من الأحيان – على ضوابط السرية والخصوصية حتى فيما يتعلق ببيانات الشخص نفسه، إضافة إلى ذلك ربط شكل تصميم الخدمات الحكومية بالجهات مقدمة الخدمة عوضاً عن تصميمها بما يتناسب مع المنظومة الخدمية، وعدم الاعتماد فى تصميم الخدمة على احتياجات المواطن بل التركيز والاهتمام بمقومات وقدرات الجهة مقدمة الخدمة.

وإذا ما تطلعنا إلى تجارب الدول والحكومات المتقدمة فى هذا المجال، لوجدنا خصائص مشتركة فيما يختص بمحورية ومركزية

إنتاج البيانات أصبح مستمرا بشكل لا يمكن إيقافه، ولكن مازال التعامل مع هذه البيانات الضخمة يحتاج إلى الكثير من الإدارة والتنظيم والتدقيق والتحديث والمراجعة، وذلك ما نعينه بمصطلح «حوكمة البيانات». ومن أجل تحقيق القيمة والاستفادة العظمى من حوكمة البيانات فلا بد من تجهيز وتطوير المنظومة ككل. ويظهر هنا الاحتياج جلياً لوجود منظومة تشريعية وتنظيمية مناسبة للتعامل مع تعريف البيانات وتصنيفها وتحديد حقوق الملكية لها وحقوق الولاية عليها ومنهجيات وأدوات تبادلها بل والاستفادة واستغلالها بشكل اقتصادى

المواطن فى عمليات التصميم الخاصة بتوفير وتقديم الخدمات الحكومية، لتنتج باكورة من الخدمات الاستباقية المتميزة مع استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتحليل البيانات والخروج بالتنبؤ بالخدمات المناسبة للمواطن والملائمة لظروفه وحالته. تميزت التجارب الدولية باستخدام التكنولوجيا البازغة والتعاون الوثيق مع القطاع الخاص

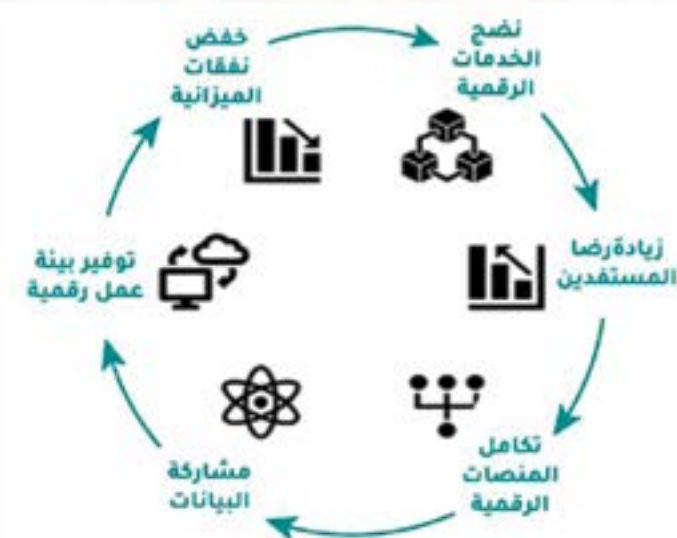
الحكومة المختفية

تشكل الرؤية المستقبلية لدور الحكومات حول التركيز على خدمة المواطنين وحماية حقوقهم خاصة الفئات الضعيفة والمهمشة. وقد يترادف إلى أذهاننا سؤال منطقى فى هذه اللحظة، ألا وهو وما هو الجديد فيما يخص دور الحكومة؟ اليس هو ذاك دور الحكومات منذ اليوم الأول؟

يختلف جوهر العمل الحكومى ومنظوره فى خلال العقد الحالى، حيث تتمحور الإجابة هنا حول منهجية التخطيط والتنفيذ لأداء هذا الدور، فما هو مختلف فيما هو قادم؟، هو التركيز وإعطاء الأولوية لمصلحة المواطن ومتطلباته واحتياجاته بغض النظر عن دور المؤسسة الحكومية أو تحدياتها. من الاختلافات الرئيسية المتعلقة بهذا الفكر، هو تصميم العمل الحكومى والدورة المستندية على أساس الشكل النهائى لتقديم الخدمة بدلاً عن دور المؤسسة أو البيانات المتوفرة لديها أو غيرها من المحددات والتحديات الخاصة بالجهة. ولذلك يظهر الآن فكر المنظومات الخدمية، مثال لذلك منظومة الحماية الاجتماعية وتشمل عدة وزارات من الوزارات المعنية بالمنظومة والمتواجدة فى المؤسسة الحكومية الحالية (وزارة التضامن الاجتماعى – وزارة التموين – وزارة الداخلية – وزارة الصحة – وزارة لعدل... وغيرها من الوزارات والجهات المتواجدة)

من المتوقع أيضاً أن يزيد التركيز على تقديم خدمات الحماية والرقابة والحوكمة. تتجه الحكومات إلى تخفيض المقابلات واللقاءات الشخصية بين المواطن والجهات الحكومية والحد من تدخل العنصر البشرى لتلافى الأخطاء البشرية وتوفير الموارد من وقت أو مال أو مجهود، فالالاتجاه الجديد إلى تقديم خدمات استباقية إدارية مشخصة، تم تصميمها بناء على احتياجات المواطن كل على حسب حالته الاجتماعية والاقتصادية مع التأكيد والتدليل بالبيانات الدقيقة والمتكاملة الخاصة به. ولا يكتفى بهذا فقط وإنما يمتد التخطيط ليشمل الخدمات الإدراكية والمرتبطة بأحداث الحياة المختلفة وهو ما يطلق عليه الخدمات القائمة على الأحداث الحياتية والتي يمر بها المواطن من أحداث اجتماعية مثل حالات الزواج والطلاق والاحتياجات التعليمية والصحية والتعامل مع الجهات الحكومية والقطاع المصرفى والأحداث الخاصة والمختلفة مثل الانتقال لمنزل جديد أو اقتناء سيارة أو ممتلكات، فكل من هذه الأحداث الحياتية يستتبعها حزمة من الخدمات الواجبة والجاهزة لدى الجهات الحكومية.

يركز دور الحكومات فى الرؤية المستقبلية أساساً على وضع السياسات واللوائح المنظمة لحماية المواطن وتوفير احتياجاته وتحقيق العدل ليستتب الأمن فى البلاد، وتحصل الطمأنينة فى النفوس، ويشعر الناس بالاستقرار، وبذلك يُقضى على المشكلات الاجتماعية والاضطرابات. إن الأمن والأمان من أهم دعائم المجتمعات ووسائل استقرارها، وإن شئت فقل إنه أهمها، فلا استقرار بلا أمن، ولا اقتصاد بلا أمن، ولا تقدم ولا ازدهار بلا أمن.



يتجلى في العديد من المشروعات منها، العاصمة الإدارية الجديدة، وبناء المحافظات الرقمية، والمشروع القومي لتطوير القرى المصرية «حياة كريمة... وغيرها».

وتساهم استراتيجيات مصر الرقمية في تحقيق الأهداف الأممية الـ ١٧ للتنمية المستدامة SDGs وأهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ لتطوير الجهاز الإداري للدولة وتحسين الخدمات العامة وتعزيز التواصل مع المواطنين، حيث تستهدف الاستراتيجية تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعزيز الشمول الرقمي، وتحقيق الشمول المالي،

وتعزيز بناء القدرات وتشجيع الابتكار ورعاية الإبداع التكنولوجي، ومحاربة الفساد، وضمان الأمن المعلوماتي، وتعزيز مكانة مصر على المستويين الإقليمي والدولي.

وإنطلاقاً من أن تعزيز الحوكمة الإدارية والإصلاح الإداري يتطلب التحول الرقمي للجهاز الإداري، لذا سعت الدولة المصرية إلى التطوير المؤسسي الرقمي المستدام لمؤسساتها المختلفة، وتبرز في هذا الإطار عدد من النماذج، أهمها:

التطوير المؤسسي الرقمي للوزارات والجهات الحكومية المتنقلة للعاصمة الإدارية:

تأتى العاصمة الإدارية الجديدة كأهم مدينة ذكية في مصر، كما توجت بلقب العاصمة الرقمية الأولى عربياً لسنة ٢٠٢١، من قبل مجلس الوزراء العرب للاتصالات والمعلومات، في دورته العادية (٢٤) (ديسمبر ٢٠٢٠). والواقع أن انتقال الحكومة إلى العاصمة الإدارية الجديدة سيكون نوعياً وليس جغرافياً من مبنى إلى آخر، حيث يشمل الانتقال تغييراً في

طريقة عمل وأداء الحكومة وتعاملاتها مع المواطنين وتقديم الخدمات، فالحكومة ستكون تشاركية، إذ تتعامل داخل العاصمة مع بعضها البعض من خلال نظم رقمية تمكنها من تبادل البيانات والوثائق الخاصة بتقديم الخدمات للمواطنين بشكل رقمي يتسم بالكفاءة والحوكمة، لتكون الحكومة بمثابة الشباك الواحد، وهو ما ينعكس على المواطن الذي لن يتم تكليفه باستخراج البيانات أو مستندات من جهة حكومية أخرى.

وتعمل الدولة على تهيئة وخلق البيئة الرقمية Ecosystem للعاصمة الإدارية الجديدة بدءاً من البنية التحتية مروراً بالأنظمة والتطبيقات التي سوف يستخدمها الموظف عند انتقاله للعاصمة، وصولاً لتأهيل العاملين لاستخدامها، فضلاً عن تنمية وبناء القدرات

الرقمية للعاملين بالوزارات والجهات المتنقلة للعاصمة الإدارية الجديدة، وضمان استدامة منظومة العمل من خلال دعم استحداث وحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي بها، وذلك لتحقيق نقلة نوعية في الأداء الحكومي لتصبح حكومة ذكية تشاركية لا ورقية، يتم خلالها التراسل وتبادل المعلومات من خلال آليات رقمية. ويرتكز مشروع الانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة كمشروع قومي ضخم يركز على ستة محاور رئيسية، وهى:

إقامة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لانتقال الحكومة إلى العاصمة الإدارية الجديدة، والتي سيتم من خلالها تطوير أساليب العمل ارتكازاً على التكنولوجيات الحديثة.

بناء تطبيقات متخصصة التي تقيمها كل وزارة أو جهة لرقمنة الأنشطة والخدمات المقدمة للمواطنين.

بناء التطبيقات التشاركية لتحويل الحكومة إلى حكومة ذكية لا ورقية (منظومة التراسل، منظومة التوقيع الإلكتروني).

رقمنة الوثائق الحكومية (تم الانتهاء من رقمنة كل الملفات الورقية في جميع الوزارات والجهات الحكومية والتي بلغت حوالى ١٥٠ مليون وثيقة).

تقديم الدعم الفني لوحدة التحول الرقمي في الوزارات والجهات المتنقلة باعتبارها الصف الأول للدعم الفني في الحكومة لضمان استدامة أعمال التحول الرقمي (تم الانتهاء من التشكيل النهائي لوحدة التحول الرقمي في نحو ٤٥ جهة رئيسية، وجار استكمال التشكيل

لباقى الجهات، وتم إطلاق أكاديمية دعم وحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي في مايو ٢٠٢١، وتم تدريب القيادات والعاملين بالوحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي بواقع ٧٢١١ شهادة).

تنمية وبناء قدرات العاملين على المهارات الرقمية المطلوبة لمواكبة بيئة العمل الجديدة (تم التدريب نحو ٥٢٦٧٧ شهادة).

التطوير المؤسسي للخدمات الحكومية

في إطار سعى الحكومة إلى تحسين البنية التحتية التكنولوجية للقطاع الحكومي أو ما يعرف بخدمات الحكومة الرقمية، تعمل الدولة على إنشاء شبكة جديدة من كابلات الألياف الضوئية بتكلفة تصل إلى ٦ مليارات جنيه لربط ٣٢٥٠٠ مبنى حكومي في جميع أنحاء البلاد، ضمن شبكة الألياف الضوئية لتعزيز سرعة الإنترنت وتقديم خدمات



أكثر مرونة. وقد تم ربط عدد ٨٠٠ مبنى حكومياً في محافظة بورسعيد بشبكة الألياف الضوئية.

وبدأت مصر في إدراج توصيل الكابلات الضوئية للمنازل والمباني الجديدة ضمن مواصفات البناء على مستوى الجمهورية، من خلال تحديث الكود المصري للبناء ليشتمل كود شبكات الاتصالات، والذي يتضمن جزء يخص البنية التحتية الخاصة بتقديم الاتصالات.

ويبلغ حجم الاستثمارات في البنية التحتية المعلوماتية ٦٠ مليار جنيه لتطوير شبكات الاتصالات والاعتماد على الألياف الضوئية وتحسين جودة خدمات الإنترنت، مما ترتب عليه مضاعفة متوسط سرعة الإنترنت الثابت نحو ٧ أضعاف وتقدم ترتيب مصر في متوسط سرعة الإنترنت الثابت، لتحل المرتبة الأولى إفريقيا حسب تقرير شركة أوكلا العالمية Ookla Speedtest، مقارنة بالمركز الرابع في أكتوبر ٢٠٢١ والمركز الأربعين في يناير ٢٠١٩. كما تعمل الدولة على تحسين جودة خدمات الاتصالات، وتمت مضاعفة عدد الأبراج المنشأة من ٦٠٠ برج إلى ١٢٠٠ برج في النصف الأول من عام ٢٠٢١، مع العمل بالتوازي على حوكمة خدمات الاتصالات.

وتم الانتهاء من ربط أكثر من ٧٥ قاعدة بيانات حكومية ببعضها في إطار تنفيذ المشروع القومي للبنية المعلوماتية للدولة المصرية، والذي يهدف إلى تعزيز الرؤية الشاملة للتخطيط ومعالجة الازدواجية في قواعد البيانات، حيث يعد هذا المشروع الركيزة الأساسية التي قامت

عليها تطبيقات مصر الرقمية.

وبالتوازي مع ذلك، يتم تطوير البنية التحتية للسلطة الجذرية للتوقيع الإلكتروني وتعديل اللائحة التنفيذية لقانون التوقيع الإلكتروني المصري، والتي تضمنت إضافة خدمة الختم الإلكتروني، وإضفاء الحجية القانونية للتوقيات الزمنية للمحركات الإلكترونية (أو ما يعرف بالبصمة الزمنية)، وذلك بهدف الاستفادة من تكنولوجيا التوقيع الإلكتروني في المعاملات الإلكترونية الحكومية والتجارية والإدارية.

ونتيجة لذلك، تم تطبيق منظومة التحول الرقمي بمحافظة بورسعيد كمرحلة أولى من خلال إطلاق أكثر من ١٥٠ خدمة رقمية بالمحافظة، وشملت أعمال المشروع ميكنة القطاعات الحكومية والخدمية بالمحافظة، وربطها بقواعد البيانات الموحدة للدولة بالتعاون مع القطاعات مقدمة الخدمة.

كما تم إطلاق ١٢٥ خدمة حكومية مرقمة على منصة مصر الرقمية،

وذلك في إطار مشروع يتم تنفيذه باستثمارات تتجاوز ٣ مليارات جنيه لرقمنة الخدمات الحكومية وإاحتها من خلال منافذ متعددة ثلاثم كافة أفراد المجتمع وهى منصة مصر الرقمية، ومكاتب البريد، ومراكز الخدمات الحكومية، ومركز الاتصال (١٥٩٩٩).

وتم تنفيذ مشروع ميكنة منظومة التأمين الصحي الشامل بالتعاون مع وزارتي الصحة والإنتاج الحربى من خلال إطلاق المنظومة فى ٥٠ موقعا فى بورسعيد والإطلاق الجزئى فى ٣٣ موقعا بمحافظة الأقصر، وجارى التعميم للوصول إلى ٦٦ موقعا، وكذلك تم الإطلاق الجزئى فى ١٤ موقعا فى الإسماعيلية، وجارى التجهيز للإطلاق فى محافظات جنوب سيناء وأسوان والسويس خلال العام الجارى.

كما نفذت الدولة المصرية، بالتعاون بين قطاعاتها ومؤسساتها المختلفة، عددا كبيرا من مشروعات الخدمات الرقمية، ومن أبرزها، مشروعات عدالة مصر الرقمية، وتطوير منظومة الحيابة الزراعية وإصدار الكارت الذكى للفلاح، والتحول الرقمى فى منظومة التعليم العالى، والتحول الرقمى فى منظومة إدارة أملاك الدولة، والرقم القومى للعقارات.

رابعا: التطوير المؤسسي الرقمي وتعزيز التواصل مع المواطن لمكافحة الفساد:

استثمارا لعوائد التطوير المؤسسي الرقمى للمؤسسات الحكومية، حرصت الدولة على تفعيل قنوات التواصل المباشر مع المواطن لتعزيز مشاركته فى تنفيذ مستهدفات رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة وتفعيل دوره فى مكافحة الفساد، وفى هذا الإطار تم إطلاق وتدشين

عدد من المنصات التفاعلية، منها:

إطلاق تطبيق «شارك ٢٠٣٠»، وهو تطبيق إلكترونى تفاعلى، يستهدف توعية المواطنين بالمشروعات التنموية التى تنفذها الدولة، وهو بمثابة منصة تفاعلية بين المواطن والحكومة المصرية، للتوعية بالبرامج والمشروعات التنموية ومؤشرات الأداء، ويتيح هذا التطبيق إمكانية المتابعة الدورية لتنفيذ المشروعات، بما يعزز آليات التواصل والمشاركة المجتمعية.

تدشين «بوابة الشكاوى الحكومية الموحدة» <https://www.shakwa.eg>، والتي تعد واجهة عصرية للحكومة المصرية، ونموذجاً لحرص الحكومة على التواصل المباشر والفعال مع المواطن بجميع الوسائل المتاحة، بالاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتركز البوابة على تعزيز مفهوم «المواطنة النشطة». وتمثل تلك المنظومة إحدى الابتكارات المؤسسية التكنولوجية التى تركز إليها الحكومة المصرية لتلقى شكاوى المواطنين، ومراجعتها، وتوجيهها إلى الجهة الحكومية المختصة، مع توافر آلية لمتابعة الاستجابات وصولاً إلى حل شكاوى المواطنين بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، بما يغذى الثقة فى الحكومات، بتحسين الخدمات العامة، وخلق المواطن الإيجابى. ويظهر أثر استحداث تلك المنظومة فى تلقى ١,٢٦ مليون شكوى منذ أغسطس ٢٠١٩، حيث تم التعامل مع ٨٩٪ منها، لتكون المنظومة بذلك قد نجحت فى تلقى وفحص ٣,٨٢ مليون شكوى إلكترونياً منذ إنشائها فى

يوليو ٢٠١٧، كما أدت المنظومة إلى تعاطف شبكة الجهات الحكومية المرتبطة بالمنظومة، والتي تقوم على حل شكاوى المواطنين، لتبلغ نحو ١٨٩ جهة رئيسية يتبعها جهات فرعية بلغ عددها نحو ٢٩٢٥ جهة. إطلاق التطبيق الإلكتروني على الهواتف المحمولة «فى خدمتك»، والذي يُتيح للمواطنين تسجيل الشكاوى ومتابعتها، وغيرها من الخدمات المتاحة على بوابة الشكاوى الحكومية الموحدة بشكل سلس وسريع، تيسيراً على المواطنين. ويتيح تطبيق «فى خدمتك» إمكانية البحث فى دليل الخدمات الحكومية، والذي يحتوى على معلومات عن الخدمات التى تقدمها الحكومة المصرية والأوراق المطلوبة لهذه الخدمات وتكلفتها المتوقعة.

خامساً: مردود التطوير المؤسسى الرقمى على مركز مصر فى المؤشرات الدولية:

كل هذه الجهود فى مجال التطوير المؤسسى الرقمى، بالتعاون بين كافة مؤسسات الدولة المصرية، تركت أثرها الواضح فى تحسين مركز مصر فى المؤشرات الإقليمية والدولية، ومنها:

مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية: جاءت مصر ضمن الدول ذات مستوى خدمات حكومة إلكترونية مرتفع فى مؤشر تطوير الخدمات الإلكترونية الصادر عن إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة، حيث تقدم ترتيب مصر فى المؤشر ليصبح فى المركز ١١١ بين ١٩٣ دولة لعام ٢٠٢٠، مقارنةً بالمركز ١١٤ عام ٢٠١٨.

مؤشر جاهزية الحكومة للذكاء الاصطناعي: تقدم ترتيب مصر فى مؤشر جاهزية الحكومة للذكاء الاصطناعي، لعام ٢٠٢٠ نحو ٥٥ مركزاً لتصبح فى المركز ٥٦ عالمياً بين ١٧٢ دولة، مقارنةً بالمركز ١١١ بين ١٩٤ دولة فى عام ٢٠١٩.

مؤشر جاهزية الشبكة العالمى لدى الحكومات: تقدمت مصر ٨ مراكز بمؤشر جاهزية الشبكة العالمى، تحتل المركز ٨٤ عام ٢٠٢٠، مقارنةً بالمركز ٩٢ عام ٢٠١٩.

مؤشر الأمن السيبراني: حصلت مصر على المركز ٢٣ عالمياً من بين ١٩٣ دولة فى مؤشر الأمن السيبراني (GCI) الصادر عن الاتحاد الدولى للاتصالات عام ٢٠٢١.

مؤشر الشمول الرقمى: تقدمت مصر مركزين فى تحسن الأداء فى الشمول الرقمى، تحتل المركز ٥٠١ عام ٢٠٢٠، مقارنةً بالمركز ٥٢١ عام ٢٠١٧، وتصبح ضمن أسرع ١٠ دول نمواً فى الشمول الرقمى خلال عام ٢٠٢٠.



الالتزام بالتميز COMMITTED TO EXCELLENCE

للتواصل مع مسئولى الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد:
يراجع موقع الأكاديمية الإلكتروني
academy.aca.gov.eg

للتواصل مع الأكاديمية عبر البريد الإلكتروني:
national.anticorruption.academy@aca.gov.eg

للتواصل مع المجلة عبر البريد الإلكتروني:
Damir_alwatan@aca.gov.eg



للتواصل مع هيئة الرقابة الإدارية

موقع الهيئة الإلكتروني:
www.aca.gov.eg

للتواصل مع مسئولى الهيئة بالمقر الرئيسى أو المقار الفرعية:
يراجع موقع الهيئة الإلكتروني
الاتصال على الخط الساخن رقم:

16100

البريد المصرى / التلغراف

موقع الهيئة على مواقع التواصل الإجتماعى:
facebook/ACAEgypt

فاكس المقر الرئيسى للهيئة:
0222915403

فاكسات المقار الإقليمية بمكاتب الهيئة بالمحافظات : يراجع موقع الهيئة الإلكتروني



الأكاديمية الوطنية
لمكافحة الفساد
EACA

مركز بحوث ودراسات منع ومكافحة الفساد
CRSPCC