مصر - دائماً

الرقابة الإدارية

الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

EACA

# ضمير الوطن

هيئة الرقابة الإدارية / الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

مركز بحوث ودراسات منع ومكافحة الفساد

العدد الثامن - يونيو ٢٠٢٥

# ضمير الوطن

العدد الثامن - يونيو ٢٠٢٥

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

السيد اللواء/ عمرو عادل
رئيس هيئة الرقابة الإدارية
رئيس مجلس إدارة الأكاديمية

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

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

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

نائب مدير التحرير
السيد/ فؤاد درويش
رئيس مجموعة- مركز بحوث ودراسات منع
ومكافحة الفساد

المستشار الصحفى
أحمد أيوب

إخراج صحفى وجرافيك
مصطفى أبوستيت

الإصدار الرقمى الإلكتروني
باللغة العربية

Digital Edition
English version

L'Édition numérique
version française

مصر . دائماً

الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد
EACA

أقولها لكم بكل صدق وإخلاص: إن الأمانة الثقيلة التى نحملها جميعا، واللحظة التاريخية التى نقف فيها اليوم، تلزمنا بأن نعلى مصلحة الأمة فوق كل اعتبار، وأن نعمل معًا - يدًا بيد - على تسوية النزاعات والقضايا المصيرية التى تعصف بالمنطقة، وعلى رأسها القضية الفلسطينية القضية المركزية التى لا حياد فيها عن العدل.. ولا تهاون فيها عن الحق.
فلنعمل معًا على ترسيخ التعاون بيننا، ولنجعل من وحدتنا قوة، ومن تكاملنا نماء.. مؤمنين بأن شعوبنا العربية تستحق غدًا يليق بعظمة ماضيها، وبمجد حضارتها.. فلنمضِ بثباتٍ وعزيمة، ولنجعل من هذه القمة خطوةً فاصلة، نحو غدٍ أكثر إشراقًا.. لوطننا العربى.

**الرئيس**

# عبد الفتاح السيسى

ختام خطاب سيادته فى الجلسة الافتتاحية
لمؤتمر القمة العربية رقم ٣٤ فى بغداد
١٧ مايو ٢٠٢٥

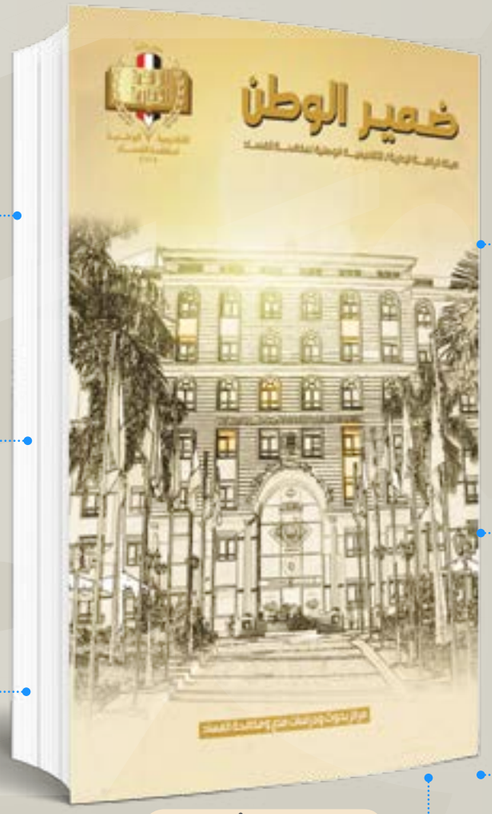
تحرص هيئة الرقابة الإدارية من خلال التعاون مع كافة الجهات الإدارية ممثلة فى الوزارات والجامعات والمحافظات وغيرها من أجهزة الدولة... وكافة فئات المجتمع ومن بينها ممثلو القطاع الخاص والقادرون باختلاف ومؤسسات العمل الأهلى على نشر الثقافة فى مجال الحوكمة وقيم النزاهة بالمجتمع وذلك وفقًا لتبنى الدولة المصرية لنهج واضح لمنع الفساد والوقاية منه من خلال تنفيذ الالتزامات بالاتفاقيات الدولية وخاصةً الواردة باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وإجراءات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد فى نسختها الثالثة مع الاستمرار فى تحمل مسئولية نشر العلم والمعرفة بين الباحثين والدارسين بالأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد وصولاً لغايتى الوقاية من الفساد ومنعه والذى تسعى الهيئة مع كافة شركائها على كافة المستويات لتحقيقهما.

**لواء/ عمرو عادل**

رئيس هيئة الرقابة الإدارية

الأعداد السابقة

# ضمير الوطن




## العدد الأول

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

## العدد الثانى

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

## العدد الثالث

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

## العدد الرابع

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

## العدد الخامس

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

## العدد السادس

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

## العدد السابع

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

## العدد الوثائقى

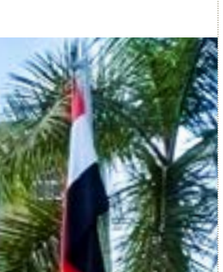
صدر العدد الوثائقى لمجلة ضمير الوطن متضمنًا وقائع الدورة التاسعة لمؤتمر الدول الأطراف باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد
بشرم الشيخ (مدينة السلام)
خلال الفترة
من ١٣ - ١٧ ديسمبر ٢٠٢١

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

Egyptian Knowledge Bank
بنك المعرفة المصري

# المحتوى

CONTENT



التصدى للشائعات كأداة لمكافحة الفساد

## مواجهة الزيف المعلوماتى والمحتوى المُضلِل

وكيل أول. د/ محمد سلامة

مقال رئيس التحرير

12

## رؤية مستقبلية حول الاستراتيجية المصرية

لواء. د/سمير فرج

16

## التحول المعرفى والتعليم المصرى

د. معتز خورشيد

20

شبكة البرلمانيين الأفارقة ضد الفساد (APNAC)

## البرلمانى فى مواجهة تحدى مكافحة الفساد

د.فابريس فيفونسي

28

## تطور دور تنمية الموارد البشرية فى الأجهزة والهيئات الرقابية

وكيل/ أحمد نور

24

## الهيمنة الناعمة..

كيف تتآكل الثقافات فى العصر الرقمى؟!

خالد البرماوى

32

## السؤال الصعب للأجيال الجديدة.. كيف نحارب الفساد فى عصر الذكاء الاصطناعى؟

د.مروة الحفناوى

36

## حصاد الأكاديمية فى شهور

40

## التصدى للشائعات كأداة لمكافحة الفساد

# مواجهة الزيف المعلوماتى والمحتوى المُضلِل

تُشكل الشائعات تحديًا خطيرًا يهدد أمن واستقرار المجتمعات ويُحدث تشوهات خطيرة فى فكر وإدراك المواطنين بجوهر الحقائق وصدق المعلومات ويؤدى إلى انقسام الآراء وبلبلة الرأى العام بما يؤثر تأثيرًا مباشرًا على مستويات الوعى والثقافة ويعوق جهود الإصلاح والتنمية.

ضمير الوطن

وكيل أول. د/ محمد سلامة

■ رئيس التحرير

### الشائعات وجهود مكافحة الفساد

قد يعتقد البعض عدم وجود علاقة بين انتشار الشائعات وجهود مكافحة الفساد حيث إن المسارين لا يتقاطعان وأن الشائعات لن تؤثر على مثل هذه الجهود.. بل إن الحقيقة مغايرة لذلك تمامًا، فإذا افترضنا تردد «شائعة» حول أحد القرارات الصادرة عن أحد المسئولين أو حول تنفيذ أحد المشروعات الخدمية التابعة لإحدى المحافظات أو الوزارات وهو الأمر الذى حدث ويحدث بين فترةٍ وأخرى، فإن أثر هذه الشائعة يؤثر على مصداقية المسئول أو طبيعة إدارة نشاط المشروع والمصالح المحققة من تنفيذه وينعكس على أداء أفراد أو مؤسسات بعينها ويمكن فى هذه الحالة معالجة آثارها ومخاطبة دوائر تأثيرها بالحقائق والأخبار والمعلومات الصحيحة لإخماد الشائعة وإبطالها وتفنيد ما تحويه من أكاذيب ودسائس.

ولكن إذا تعرضت جهود مكافحة الفساد لمثل هذه الشائعات فإن آثارها تتخطى حدود سير العمل المعتاد والمنتظم لجهات مُحددة ومسئوليها وتتعداها إلى دائرة أوسع للطعن فى جهود الدولة وخط دفاعها المتقدم ضد الممارسات الفاسدة ومرتكبيها، واستراتيجية الدولة للتصدى للفساد حيث تشكل محاولة تشويش فى مصداقية الأجهزة الرقابية وإجراءاتها بما يشكك فى الثقة – القائمة بالفعل – والمتولدة عن جهود هذه المؤسسات ودورها كأحد أهم وآخر الخطوط التى يلجأ لها المواطن للحصول على حقه أو حل شكواه أو إنصافه من آثار أية ممارسات فاسدة يتضرر منها.

### ماهية الإشاعة:

الإشاعة هى معلومة أو بيان أو فكرة أو خبر غير موثوق المصدر أو تحتوى على حقائق مجتزأة من سياقها أو جرى تفريغها من مضمونها الحقيقى لتتداول بين العامة من الفئات المجتمعية لإضفاء الظن على أنها صحيحة مع تقديمها وتغليفها بأسلوب شيق، أو صورة تثير الفضول من خلال مصادر متنوعة كوسائل التواصل الاجتماعى أو الصحف الصفراء أو الفضائيات، مع ترويجها بشكل موسع ضمن الواقع المعلوماتى المنتشر لدى الجمهور المستهدف.

### مصدر الإشاعة والغرض منها:

يختلف منشأ الإشاعة ومصدرها باختلاف توقيت وظروف صدورها والغرض منها ولكنها فى عمومها تستهدف إحداث البلبلة بغرض تشويه حقائق أو سمعة على حساب كيانات/ رموز/ أشخاص ولتحقيق مكاسب مالية/ سياسية/ اجتماعية وغيرها. وقد يكون مصدرها فردًا أو حزبًا أو جماعة ضغط وغيرها؛ لزعزعة الثقة فيمن تستهدفهم كخصوم وفقًا للمصالح التى يسعون لتحقيقها.

### اختلاق الشائعة وترويجها:

يستهدف مصدر الشائعة معلومة تشريعية/ مالية/ خدمية ...وغيرها ومحل اهتمام فئة/ فئات مجتمعية كأصحاب المعاشات أو طلبة المدارس والجامعات وغيرهم، ومن الممكن أن تتعلق الشائعة بمطلب لهم يستدعى تدخلا تشريعيًا أو صدور أحكام قضائية بشأنها، ويتلهفون لصدور قرار أو اتخاذ إجراءات تنفيذية تحقق رغباتهم بغض النظر عن فكرة مشروعيتها أو صلاحية تحقيقها من عدمه.

أو يستهدف بيانًا حكوميًا أو مستنداتٍ أو حاجةً ملحة تهم كافة فئات المجتمع لتزييفها أو تحويرها عن سياقها ومحتواها لزعزعة الثقة فى أجهزة بعينها - ومنها جهات ذات مصداقية عالية لدى المواطنين – لزعزعة الثقة فى الحكومة أو فى هذه الأجهزة رغبةً فى طمس الإيجابيات والتشكيك فى مصداقية جهات الدولة، وهذه الصورة الأخيرة ترتكبها فى الغالب عناصر لجماعات «إقصائية" لتحقيق أهداف سياسية.

### وسائل الانتشار والجمهور المستهدف:

اقتصرت وسائل نقل وتداول الشائعات فى الماضى القريب على ترديدها فى المنتديات والتجمعات لضمان انتشارها بين عدد كبير من الأفراد علاوة على استخدام بعض الصحف لنشرها كمادة مقروءة، ويُستكمل انتشارها بتداولها عبر الحديث حول الخبر بين الأفراد، ومع تطور الوسائل الإلكترونية الحديثة لتداول المعلومات أصبح من السهل نشر الشائعات دون جهد يذكر بالمقارنة بالوسائل السابقة من خلال المواقع والصحافة الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعى بطريقة عنقودية متسلسلة متصلة.

ويختلف الجمهور المستهدف باختلاف طبيعة ومضمون الشائعة والنتائج المرجوة المراد تحقيقها من خلال بثها ونشرها بين الأفراد، فقد يستهدف النشر فئات رجال الأعمال ومتداولى البورصة وعملاء البنوك من أصحاب المدخرات من خلال نشر شائعات حول الأوضاع الاقتصادية وبعض القرارات المتعلقة بها كمجالى الجمارك والضرائب، أو أسعار الصرف للعملات الأجنبية، وأسعار الفائدة، وأخبار الأسهم، وسوق الذهب.

> **الشائعة تؤثر على مصداقية المسئول أو طبيعة إدارة نشاط المشروع والمصالح المحققة من تنفيذه وينعكس على أداء أفراد أو مؤسسات بعينها ويمكن فى هذه الحالة معالجة آثارها ومخاطبة دوائر تأثيرها بالحقائق والأخبار والمعلومات الصحيحة لإخماد الشائعة وإبطالها وتفنيد ما تحويه من أكاذيب ودسائس**

ومن الممكن أن تتعلق هذه الشائعات ببيانات يومية تهم كافة المواطنين كأخبار السلع التموينية، ونقص بعضها أو شُحها بما يحدث بلبلة فى الأسواق وخلق احتكارات للسلع ووجود سوق موازية للتداول الرسمى.

ومن الممكن أن تكون شائعة صحية/ طبية عن نقص فى الأدوية والمستلزمات الطبية أو انتشار أعراض لمرض ما للتأثير على الثقة فى القطاع الطبى والطب الوقائي، ويعزز ذلك انتشار ما يُعرف باضطراب المرض الوهمى والتى قد تتخذ صورًا جماعية فى أماكن التجمعات، وعلى ذات المنوال يتم نشر الشائعات فى كافة القطاعات المستهدفة بالتشكيك أو إحداث آثار سلبية بها.

### كشف المواقع والصفحات الكاذبة المتداولة للشائعات:

يمكن للقارئ العادى التوصل إلى عدم مصداقية المواقع/ الصفحات التى تبث الشائعات وتتداولها والتعرف عليها لحظرها أو كشف زيفها من خلال معرفة عدد من المظاهر التى تتعلق بها ومنها:

يتم إنشاء هذه الصفحات أو المواقع بأسماء وهمية لأشخاص أو كيانات مع استخدام صورة الملف الشخصى (profile picture) كصورة تعبيرية أو كادر مرسوم.

غالبًا ينحصر اسم الصفحة أو الموقع فيما يعبر عن القدرة

على اكتشاف الحقائق أو رصد الوقائع أو الإحاطة بمزيد من المعلومات التى لا يستطيع الفرد العادى الوصول إليها.

فى حالة الإبلاغ وحظر الصفحة من عدد من المتضررين من عدم مصداقيتها يتم إعادة إنشائها وبسرعة بذات الاسم أو اسم مقتبس من الاسم الأصلى مع تنزيل ذات الأخبار والمستندات السابق حظرها لضمان استمرار الشائعة وأثرها.

يتسم متداولو الخبر والقائمون بنشره والمرحبون به بكونهم من متطرفى الآراء على صفحاتهم ويتميزون بالغلو فى الانتقاد لكافة الظواهر المجتمعية، وغالبًا ما يكون التعليق الخاص بهم على الخبر عند نشره من الصياغات الموحدة أو ذات الطابع الآلى فى الإعداد والنشر، كما يستخدمون ألفاظًا حادة وشتائم وادعاءات بالتخوين أو الانصياع لكيانات ذات مصداقية فى المجتمع لمنع الأفراد من الرد عليهم مخافة تشويه السمعة أو التعرض للبذاءات.

القيام بنشر أخبار مزيفة عن قرب قيام الدولة باتخاذ إجراءات إيجابية أو إصدار قرارات تتعلق بمطالب تتمنى فئات اجتماعية/ عموم المواطنين تحقيقها ومحل اهتمامهم، إلا أن هذه القرارات تتطلب إصدار أو تعديل قانون أو إلغاء قرارات قائمة بالفعل، أو اتخاذ إجراءات دستورية بالعرض على البرلمان وغيرها، وبالتالى لن تتحقق فعليًا على المدى القريب بما يشيع مناخًا من الإحباط والتشكيك فى قدرة الحكومة على تنفيذها.

إن عدم قيام القارئ العادى بتفحص المستندات المرفقة بالخبر والاعتماد على النص المكتوب على الصفحة يؤدى إلى نشر الشائعة بينما يؤدى تحرِّى النص الوارد فى المستند المذكور إلى بيان صدق الإجراءات وسلامتها والحرص على صالح المواطنين، ويؤكد المستند بين طياته كذب مضمون الخبر المنشور وعدم مصداقيته مما يستدعى قيام المواطنين ببذل أقل الجهد للتوصل للحقائق وكشف زيف ناشر الأكاذيب المُضللة.

## الدور الحكومى ودور المواطن فى مواجهة الشائعات:

لا ينحصر الدور فى مواجهة الشائعات على الدولة والجهات التابعة لها، بل يتعداها إلى دور شخصى يقع على كاهل المواطن حيث إنه المستهدف الأساسى من بث وتداول وانتشار الشائعة.

### أولًا: الدور الحكومى:

وجوب قيام الحكومة/ جهات الدولة بوضع استراتيجية عامة/ استراتيجيات قطاعية للتصدى للشائعات وذلك على كافة المستويات سواء الشخصية (المستهدفة لرموز الدولة والشخصيات العامة) أو المحلية أو القومية (فيما يخص الإقليم الذى تقع فيه الدولة) أو الدولية تتضمن عددًا من الإجراءات الحاسمة لتقصى الشائعات ومواجهتها كتحليل الشائعات وتحليل مضمونها وأوجه التناقض والزيف فيها وصولًا لتكذيبها ودحضها.

عدم التأخر فى مواجهة الشائعات والتذرع بالحاجة لوقت لجمع الحقائق والبيانات ثم الإعداد ونشر الرد عليها، بل يتم نفى الشائعة بصيغة حاسمة وسريعة ومتوازنة من خلال التوضيح بما يتوافر من معلومات مبدئية، ثم مواصلة الإمداد بالحقائق حتى صدور البيان النهائى المتكامل البيانات والمعلومات بشأنها.

> **يتسم متداولو الخبر المختلق والقائمون بنشره والمرحبون به بكونهم من متطرفى الآراء على صفحاتهم ويتميزون بالغلو فى الانتقاد لكافة الظواهر المجتمعية، وغالبًا ما يكون التعليق الخاص بهم على الخبر عند نشره من الصياغات الموحدة أو ذات الطابع الآلى فى الإعداد والنشر**

تبنى منصات ذات مصداقية ومحققة للانتشار الجماهيرى لنشر الأخبار الكاشفة لزيف الشائعات وقياس ردود الأفعال والتعليقات حول هذه الردود للوصول إلى أفضل الطرق والصياغات المؤدية لمواجهة والتصدى للشائعات.

### ثانيًا: دور المواطن:

يشكل المواطن الهدف الرئيسى لبث الشائعة وانتشار أثرها وفى ذات الوقت هو حجر الزاوية لكشف كذب الشائعة والمتصدى الأول لها؛ مما يتطلب منه تحرى الدقة فى اختيار المنصات والمواقع والصفحات الإلكترونية الشخصية التى يقوم بمتابعتها والمواظبة على الاطلاع على محتواها.

عدم الخلط بين التعرض لمواقف شخصية أو وجود شكوى للمواطن تتعلق بتقديم خدمات أو إجراءات لصالحه مع جهة/ جهات إدارية لإذكاء شائعة أو تداولها نكاية لعدم تحقيق طلبه، أو الغاية المنشودة منه لتحقيق التجرد والمصداقية قبل تداولها بما يُعرف (بنكران الذات وتغليب المصلحة العامة).

الحرص على متابعة المصادر الرسمية والموثوق فيها للتعرف على حقائق الأمور المتداولة.

## الجهود المبذولة لمكافحة الشائعات:

● خلال عام ٢٠٢١: قرر السيد النائب العام آنذاك تكليف المحامين العامين ورؤساء النيابات بمتابعة وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعى واتخاذ الإجراءات الجنائية ضدها حال قيامها ببث أخبار أو بيانات أو شائعات كاذبة تفعيلًا لمضمون ميثاق العمل الصحفى.

● قيام المركز الإعلامى لمجلس الوزراء بنشر جهود مواجهة الشائعات على مدار عام ٢٠٢٤ وينتظر استمرار ذلك النهج كإجراء دورى سنويًا متضمنًا أخطر الشائعات وما استهدف جهود التنمية، ومعدل انتشار الشائعات خلال العام بالمجالات المختلفة (الاقتصاد – الصحة – التعليم.. إلخ) ومُعدل انتشارها خلال الأشهر المختلفة على مدار العام كأعلى نسبة شهرية وأقل نسبة، ومن خلال تحليل هذه البيانات يمكن توضيح أنسب الطرق للتصدى لانتشار تلك البيانات المشوهة والخاطئة.

> **إعداد عدد من البحوث أثمرت عن اقتراح عدد من الشعارات المضادة للفساد مثل «اتحَقَّقْ قبل ما تَصَدَّق» و«خليها تقَفْ عندك» و«فكِّر قبَل ما تشيَّر» و«دقِّقْ دقيقة تلاقى الحقيقة»**

● على مستوى كيانات العمل الأهلي/ النقابى تم تدشين مركز مكافحة الشائعات وفوضى النشر بصفحات التواصل الاجتماعى بنقابة الإعلاميين برعاية وحضور عدد من كبار المسئولين والقيادات النقابية ووكالات الأنباء الدولية.

● قيام العديد من الجهات بالدولة بعقد فاعليات وبرامج لتوعية العاملين فيها بإجراءات الأمن السيبرانى وصون البيانات الشخصية والتصدى للشائعات وتحرى الدقة فى نقل وتداول الأخبار.

وفى ذات الإطار قامت هيئة الرقابة الإدارية بعدد من الجهود فى هذا المجال على النحو التالي:

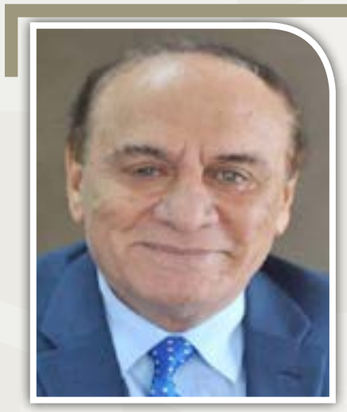
● عقد عدد من الدورات التثقيفية للعاملين فيها للتصدى للشائعات وعقد دورات لكافة فئات الدارسين عن الأمن السيبرانى وتأمين المعلومات الشخصية والرسمية وذلك على المستوى الوطني، وكذلك على المستوى الإقليمى بالتعاون مع الشركاء بعدد من الدول العربية بمقر الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد.

● التركيز خلال تدريس مادة التسويق الاجتماعى لدارسى الدراسات العليا بالدبلوم والماجستير على ضرورة تحرى المعلومات ودقتها ونبذ والتصدى للشائعات، وكذلك إعداد عدد من البحوث أثمرت عن اقتراح عدد من الشعارات المضادة للفساد مثل «اتحَقَّقْ قبل ما تَصَدَّق» و«خليها تقَفْ عندك» و«فكر قبل ما تشيَّر» و «دقِّقْ دقيقة تلاقى الحقيقة» وهو ما يعبر عن السعى لمواكبة أسلوب صياغة الرسائل الإلكترونية القصيرة الموجهة كطابع عصرى فى مواجهة الشائعات.

## الخاتمة

لا شك أن اختلاق ونشر الشائعات هو أمر قديم ومستمر منذ نشأة المجتمعات وفى مختلف العصور ويرتبط بالطبيعة الإنسانية للبشر منذ نشأتهم، كون الإنسان أبرز المخلوقات الاجتماعية على الأرض وقد تمادى ذيوعها بشكلٍ كبير بسبب تطور التكنولوجيا وتعدد وانتشار وسائل التواصل الاجتماعى والفضائيات المختلفة؛ مما يؤدى لإحداث البلبلة كنتيجة لآثارها السلبية من تشويه للحقائق أو اجتزائها ويساعد على ذلك الفهم المُبتسر لحقائق الأمور والرغبة فى التصديق لإنكار الضغوط المُحيطة كظروف اقتصادية واجتماعية وغيرها، مما يتطلب بذل الكثير من الجهد للتعامل مع هذه الشائعات وفقًا لمنهج علمى وخطة استراتيجية عملية واضحة من جانب الدولة وأجهزتها المختلفة، ووجود دور ملموس للمواطن لإعمال العقل والفهم الصحيح لما يحيط به من معلومات وأخبار كاذبة وصولًا إلى القدرة على تفنيدها والحد من انتشارها كإحدى دعائم قيم الولاء والانتماء للدولة وصولًا لتغليب الموضوعية والنقد البناء كأدوات فاعلة تساند استراتيجية الدولة للتنمية لبناء دولة عصرية متطورة.

# رؤية مستقبلية حول الاستراتيجية المصرية



ضمير الوطن


## لواء. د/سمير فرج

■ محافظ الأقصر الأسبق - الخبير العسكرى


يعتبر قيام كل دولة بتحديد استراتيجياتها كل عام أمرًا هامًا للغاية بما يتوافق مع المتغيرات الواقعة فى دوائر أمنها القومي، فالدول بشكل عام تعتمد على وضع رؤى استراتيجية عامة طويلة المدى تمتد لخمس سنوات قادمة.

إلا أنه لابد من إجراء تعديلات على الاستراتيجية بشكل سنوى وفقا لطبيعة المتغيرات العالمية على المستوى السياسى والعسكرى والاقتصادى التى تفرض نفسها على الساحة ويكون لها تأثيراتها المباشرة أو غير المباشرة على الدولة.

وبالنسبة لمصر فإنها تتبنى استراتيجيات عامة محددة فى تعاملاتها مع الدول والتكتلات العالمية، بما يتسق مع سيادتها، وبما يتناسب مع أمنها القومى الذى هو مفتاح وجهتها، وبوصلتها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحديد سياساتها المستقبلية.

## استراتيجيات ودوائر الأمن القومى المصرى

تعد المرجعية التى تتحرك من خلالها مصر فى تحديد ورسم استراتيجيتها هى دوائر الأمن القومى التى تتمثل فى ثلاث دوائر هى الدوائر البعيدة، والدوائر القريبة، التى تتقاطع فيما بينها فيما يعرف باسم الدوائر الخطرة، ذات الطبيعة المتغيرة، وفقًا لتغير الأحداث العالمية.

وما يهمنا هنا هو الاستراتيجية التى تتبناها مصر نحو دول القوى العظمى، التى تؤثر على أمنها القومى من منظور بعيد، وتعد فى ذات الوقت امتدادًا له.

تشمل تلك الاستراتيجية الدوائر البعيدة للأمن القومى المصري، وهى الدائرة الأمريكية، والدائرة الأوروبية (عدا روسيا)، والدائرة الروسية، ثم الدائرة الآسيوية، وأخيرًا دائرة جنوب غرب آسيا.

وقد تحدد ترتيب تلك الدوائر وفقًا لأهميتها بالنسبة لمصر، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية أهم دولة فى دوائر الأمن القومى المصرى البعيدة، لعدة عوامل منها اعتماد مصر، إلى حد كبير، على التسليح الأمريكي، من خلال المعونة العسكرية الأمريكية لمصر، المقررة باتفاقية السلام بكامب ديفيد. إضافة إلى القوة السياسية للولايات المتحدة الأمريكية، ودعمها الحالى لمصر، رغم ما قد يظهر من خلافات عميقة أحيانا، لكن هذا جزء من طبيعة العلاقات، لا يمكن أن يؤثر على استراتيجيتها، فبعد وصول الرئيس جو بايدن للسلطة، ومن بعده ترامب ورغم التخوفات من رؤيته وقراراته وتصريحاته إلا أنه فى كل المناسبات ومثل سابقه بايدن يظهر حرصه على إعادة التوازن فى العلاقات السياسية والعسكرية بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، بعد سنوات من حدوث خلل فى ميزان تلك العلاقة الاستراتيجية القائمة تاريخيًا، وذلك بسبب سياسات الرئيس الأمريكى الأسبق باراك أوباما، والتى أظهر فيها الكثير من التعنت تجاه مصر الذى تمثل فى وقف المعونة العسكرية لمصر وإيقاف التدريبات العسكرية المشتركة مع أمريكا النجم الساطع ثلاث سنوات.

ومن ناحية أخرى، وخلال السنوات الماضية أصبحت مصر بالنسبة للولايات المتحدة أحد أهم دول الارتكاز فى المنطقة، خاصة بعد نجاحها فى تحقيق وقف إطلاق النار بين الفصائل الفلسطينية وإسرائيل فى حرب غزة الرابعة والخامسة، ثم جهودها حاليا فى حرب غزة التى بدأت يوم ٧ أكتوبر ٢٠٢٣م، ومستمرة لما يقرب من ١٩ شهرا ودورها فى عمليات التهدئة وتبادل الأسرى والرهائن الإسرائيليين والفلسطينيين.

فقد فرض المشهد فى المنطقة ما بعد حرب السابع من أكتوبر ظهور دور جديد لمصر، جعلها على رأس مجموعة التفاوض بين حماس وإسرائيل وهذا الدور لا بديل لمصر فيه، بالإضافة لكونها المعبر الوحيد لمرور قوافل الإغاثة إلى غزة سواء برا أو جوا ، وقد كان الموقف المصرى واضحا منذ اللحظة الأولى بإعلانها رفض أى عمليات نقل أو ترحيل لأهالى غزة إلى سيناء، مع التأكيد على أهمية حل القضية الفلسطينية من خلال حل الدولتين، وهو الأمر الذى أيدته الولايات المتحدة وظهر ذلك واضحا من خلال الزيارات المتعددة لوزيرى الخارجية الأمريكى إلى مصر سواء فى عهد بايدن أو ترامب، وكذلك زيارة رئيس المخابرات الامريكية CIA ، بهدف وقف إطلاق النار وتبادل الرهائن والسجناء الفلسطينيين.

## الدور المصرى فى ملف الشرق الأوسط ومحاور العلاقات المصرية الخارجية

وبعد أن أصبحت الآن الولايات المتحدة الأمريكية على وعى تام بأهمية الدور المصرى فى ملف الشرق الأوسط وأنها المحرك الرئيسى فى المنطقة خلال السنوات القادمة، فإن هذا سيكون له تأثيراته فى الاستراتيجية المستقبلية التى ستتبناها الولايات المتحدة خلال الفترة القادمة نحو الشرق الأوسط، ونفس الشيء بالنسبة للاستراتيجية المصرية نحو الولايات المتحدة خاصة وأن مصر فى حاجة إلى الدعم الأمريكى سواء على المستوى السياسى أو العسكرى خاصة فى المحافل الدولية.

أما من حيث الاستراتيجية المصرية نحو الدول الأوروبية، التى تحتل المرتبة الثانية فى ترتيب دوائر الأمن القومى المصرى البعيدة، فتكتسب أهميتها من الناحية السياسية، لما يتمتع به الاتحاد الأوروبى من ثقل سياسي، تحتاجه مصر فى مواقفها الدولية، فضلا عن اعتبارات الجوار بين مصر وعدد من دول الاتحاد الأوروبى على شواطئ البحر المتوسط، مثل أسبانيا وفرنسا وإيطاليا واليونان وقبرص، وكل هذه الدول تشارك مصر فى أمنها القومى من ناحية البحر المتوسط، وتشارك فى تأمين أى أحداث فى شمال إفريقيا، وخاصة الوضع فى ليبيا الذى يمثل حساسية خاصة، وامتدادًا طبيعيًا بالنسبة للأمن القومى المصري، يضاف إلى ذلك الأهمية العسكرية لتلك الدول، إذ أصبحت دول الاتحاد الأوروبى تشارك مصر سياستها الجديدة فى تنويع مصادر السلاح، خاصة من السوق الفرنسي، والسوق الألماني، والإيطالى.

حيث يذكر لمصر شراء أربع غواصات، من أحدث الأنواع من ألمانيا. كذلك شراء أربع فرقاطات ألمانية؛ ثلاث منها يتم تصنيعها فى ألمانيا. والرابعة سيتم تصنيعها فى الترسانة البحرية فى الإسكندرية، وقد عزز ذلك التعاون من عمق العلاقات المصرية الألمانية.

وبالنسبة للعلاقات المصرية الفرنسية فقد كان شراء مصر لحاملات المروحيات المسترال والفرقاطات البحرية وطائرات الرافال دليلا على توافق العلاقات المصرية الفرنسية، الأمر ذاته مع إيطاليا بعد شراء الفرقاطات الإيطالية، وتجيء التدريبات المشتركة مع هذه الدول الثلاث فى البحر المتوسط كتوثيق أكثر عمقاً للعلاقات العسكرية، بالإضافة إلى الهدف الخاص بتأمين الغاز المصرى فى شرق المتوسط.

كذلك تأتى العلاقات الاقتصادية بين مصر ودول الاتحاد الأوروبى كمحور ثالث لأهمية تلك الدائرة للأمن القومى المصري، من خلال سعى مصر لزيادة معدلات التبادل التجارى بينها وبين دول الاتحاد الأوروبي، وزيادة تبادل الخبرات ممثلة فى اتفاقات التصنيع المشترك ودعم هذه الدول لمصر فى الاتفاقيات الاقتصادية مع البنك الدولى خاصة فى هذه الفترة.

فيما يخص الاستراتيجية المصرية نحو روسيا، التى تعد ثالث دوائر الأمن القومى المصرى البعيدة، بديلاً للاتحاد السوفيتي، الذى اعتاد أن يحتل المركز الثاني، فى ترتيب الدوائر، فيما مضى، من حيث الأهمية؛ فبالرغم من تراجع ترتيب الدائرة الروسية، إلا أن مصر أفردت لها محورًا خاصًا فى استراتيجية التعامل معها، بعيدة عن تلك التى حددتها سواء لأوروبا أو آسيا، لأن روسيا لا تزال إحدى أهم الدول التى تربطها بمصر علاقات قوية ومتينة على كافة الأصعدة، سواء الاقتصادية، أو السياسية أو العسكرية.

**ركزت مصر مؤخرا فى عهد الرئيس السيسي، على إعادة العلاقات المصرية مع دول إفريقيا مثلما كانت فى عهد الرئيس جمال عبد الناصر**

فمن الناحية الاقتصادية، حيث كانت السياحة الوافدة من روسيا تشكل النسبة الأكبر من دخل قطاع السياحة فى مصر، وتغطى النسبة الأكبر من احتياجاته، فكان توقفها فى أعقاب الحرب الروسية الأوكرانية ضربة قاصمة لقطاع السياحة بصفة خاصة، وللدخل القومى المصرى بصفة عامة، ما زالت مصر تعانى من تبعاتها حتى الآن، آملين فى عودة السياحة الروسية إلى ما كانت عليه.

كما أن التبادل التجارى مع روسيا، يمثل أهمية كبيرة للدخل القومى المصرى خاصة فى مجال المنتجات الزراعية، إذ تمثل الصادرات الزراعية من البرتقال والبطاطس المصرى إلى روسيا، نسبة كبيرة من إجمالى صادرات مصر الزراعية، كما تقوم روسيا بإمداد مصر بالقمح الروسي، أضف إلى ذلك عقد المفاعل النووى بالضبعة، الموقع بين الحكومتين المصرية والروسية، الذى يعتبر صفقة كبيرة من منظور الاقتصاد الروسي، ونقلة نوعية لمصر، تدخل بإتمامه فى عام ٢٠٢٨ إلى عصر الطاقة النووية، كما يمثل قيام روسيا بإنشاء المنطقة الاستراتيجية الجديدة فى منطقة قناة السويس نقلة كبيرة فى التقارب المصرى الروسى.

أما من الناحية السياسية، فإن عودة روسيا، مرة أخرى، إلى المياه الدافئة فى البحر المتوسط قد عزز من دورها السياسى فى المنطقة، خاصة دورها فى المشكلة السورية، والتى تعتبر بالنسبة لمصر امتدادًا حيويًا لأمنها القومي، ولذا تجد مصر وروسيا حريصتين على تقوية العلاقات السياسية بينهما، وهو ما يتجلى فى الزيارات المتبادلة بين رئيسيها، ولقاءاتهما الثنائية، والتى كان آخرها، لقاءهما فى قمة على هامش احتفالات روسيا بعيد النصر، ومن قبلها لقاؤهما على هامش قمة دول «بريكس» وحتى على المستويات الوزارية، خاصة السيادية منها، كتبادل الزيارات بين وزراء دفاع البلدين، ووزراء خارجيتها.

وأخيرًا، ومن الناحية العسكرية، فالسلاح الروسي، يمثل نسبة غير ضئيلة فى الترسانة المصرية؛ سواء القديم منه، الذى لازال فى الخدمة، وتعتمد عليه العديد من أفرع ووحدات القوات المسلحة المصرية، وتحتاج عمليات صيانته إلى قطع غيار روسية الصنع، أو الحديث الذى تم التعاقد عليه فى السنوات الأخيرة، ضمن الاستراتيجية المصرية فى تنويع مصادر الأسلحة وتطوير المصانع الحربية.

**المرجعية التى تتحرك من خلالها مصر فى تحديد ورسم استراتيجيتها هى دوائر الأمن القومى التى تتمثل فى ثلاثة دوائر هى الدوائر البعيدة، والدوائر القريبة، اللذان يتقاطعان فيما بينهما فيما يعرف باسم الدوائر الخطرة، ذات الطبيعة المتغيرة، وفقًا لتغير الأحداث العالمية.**

ننتقل بعد ذلك إلى الاستراتيجية المصرية نحو آسيا، التى تعكس تعاملها مع رابع دوائر الأمن القومى المصرى البعيدة، فمن وجهة نظرى لازال هناك العديد من الجهود التى يجب أن تبذل لاستعادة مكانة مصر، التى كانت لها فى ذلك البعد الاستراتيجي، فى عهد الرئيس جمال عبد الناصر، من خلال دول عدم الانحياز. ومع ذلك، فلا ننكر الجهود القائمة والمستمرة فى التعاون مع الصين، وتنمية العلاقات الثنائية معها، باعتبارها أحد أهم عناصر تلك الدائرة الآسيوية بالنسبة لمصر، فى ظل بزوغها كقوة كبرى، وذات ثقل فى النواحى السياسية والاقتصادية والعسكرية، فضلا عن كونها عضوًا دائمًا بمجلس الأمن، وتربطها علاقات قوية مع معظم دول قارة إفريقيا. وقد بدأت مصر بالفعل، فى الاستفادة من الموقف الصيني، فى المجال العسكري، ضمن خطة تنويع مصادر الأسلحة، لتوفر الصين معدات جديدة ومتطورة، بأسعار تنافسية. كما تعمل مصر على وضع خطة لاستقطاب أعداد أكبر من السياحة الصينية، ضمن خطة جديدة لتنويع مصادر الدخل السياحي، تجنبا للتعرض لهزات عنيفة كتلك الناجمة عن توقف السياحة الروسية.

**فرض المشهد فى المنطقة ما بعد حرب السابع من أكتوبر ظهور دور جديد لمصر ،جعلها على رأس مجموعة التفاوض بين حماس وإسرائيل وهذا الدور لا بديل لمصر فيه، بالإضافة لكونها المعبر الوحيد لمرور قوافل الإغاثة إلى غزة**

وقد ركزت مصر مؤخرا فى عهد الرئيس السيسي، حول إعادة العلاقات المصرية مع دول إفريقيا مثلما كانت فى عهد الرئيس جمال عبد الناصر، خصوصا فى العام الحالى ٢٠٢٥، حيث تعيد الأمم المتحدة تنظيم مجلس الأمن ليصبح تسعة أعضاء دائمين بدلا من خمسة فقط.

ولذلك سيتم اختيار دولة من أوروبا وغالبا ستكون ألمانيا، ودولة آسيوية والاحتمالات الأكبر تتجه نحو اليابان، ودولة من أمريكا الجنوبية، وسيتم المفاضلة بين البرازيل والأرجنتين. ودولة من إفريقيا وسيتم المفاضلة بين مصر وجنوب إفريقيا، ومن هنا يبذل الرئيس السيسى حاليا كل جهوده لتوطيد العلاقات مع دول إفريقيا لتقبل ترشيح مصر كممثلة للقارة فى العام القادم فى مجلس الأمن.

وثالثًا استراتيجيتها نحو دول حوض النيل، يليها دول حوض البحر الأحمر، ثم خامسًا، وأخيرًا، تأتى الاستراتيجية المصرية نحو دول حوض البحر الأبيض المتوسط.

ويأتى هذا التقسيم والترتيب لما لتلك الدول من تأثير قوى ومباشر على أمننا القومي، خاصة من دول الجوار القريب والتى على أساسها توضع الاستراتيجيات المباشرة تجاه هذه الدول ... وتبنى عليها خطط التسليح المستقبلية للقوات المسلحة المصرية ... وعلى أساسها يتم توقيع الاتفاقات السياسية أو الاقتصادية وحتى الثقافية والرياضية.

توتر مناطق دوائر الأمن القومى للدولة المصرية فى كافة الاتجاهات الاستراتيجية

## الصراع الإسرائيلى الإيرانى

ومع اتساع دائرة الصراع فى منطقة الشرق الأوسط بين إسرائيل وإيران وتدخل الولايات المتحدة الأمريكية دعمًا للكيان الصهيونى سواء من خلال الإمداد بالأسلحة والذخائر أو التدخل العسكرى المباشر سعيًا لتدمير السلاح النووى الإيرانى وهو ما تم بالفعل فإن الرؤية الاستراتيجية تقتضى أن مثل هذه الإجراءات تنذر بوقوع عواقب وخيمة على المنطقة بأسرها.

مما يقتضى اتخاذ اجراءات دبلوماسية دوليه مكوكية وبوساطات اقليمية مؤثرة حتى لا يتسع أمد ونطاق الحرب فى محاولة جادة لإعمال صوت العقل والحكمة واحتواء الاثار السلبية المدمرة جراء هذا الصراع

## الخاتمة

إن دوائر الأمن القومى المصرى على اختلاف نطاقاتها تعتمد على عدد من الأولويات فى مقدمتها تحقيق المصالح العليا للدولة المصرية ودعم قدراتها الاستراتيجية والعسكرية وحماية أمنها القومى ومقدراتها فى ظل التحديات التى تهدد المنطقة وفى القلب منها مصر،

كما تعتمد على ما يتوافق مع ثوابت الدولة المصرية وخاصة ما يتعلق بتنويع العلاقات والتسليح وعدم التدخل فى شئون الدول،

وستظل أولويات مصر فى دوائر الأمن القومى الخاصة بها يحكمها مبدأ واحد هو التكامل والتعاون والشراكة والندية وليس غير ذلك.

# التحول المعرفى والتعليم المصرى

د. معتز خورشيد
■ وزير التعليم العالى والبحث العلمى الأسبق

يشهد العالم مُنذ بُزوغ فجر الألفية الثالثة «ثورة معرفية كونية» غير مسبوقة، متعددة الأبعاد العلمية والتكنولوجية، متنامية الانعكاسات التنموية، تتسم بعمق التأثير واتساع نطاقات التطبيق، بما يُنتظر أن تُساهم فى بناء منظومة عالمية جديدة، تساهم فى ارتباط تقدم الدول وتحقيقها لأهدافها الشاملة بضرورة تحولها المعرفى بمفهومه الأكثر شمولاً واتساعًا. وفى هذا الإطار، يحتاج مُتخذ القرارات بُغية رسم سياسات فعالة إلى مؤشرات جديرة بالثقة للقياس المقارن لتقدم الدول نحو اقتصاد ومُجتمع المعرفة. وقد واكب هذا التحول تطوير مؤشرات تحليلية لتقييم الأداء المعرفى للدول، من أهمها دليل الاقتصاد المعرفى للبنك الدولى (knowledge Economy Index WB)، ودليل الاقتصاد المعرفى الصادر عن البنك الأوروبى لإعادة البناء والتعمير (EBRD Knowledge Economy)، ودليل المعرفة العالمى (Global Knowledge index) الذى يقوم بتطويره كل من برنامج الأمم المُتحدة الإنمائى ومؤسسة محمد بن راشد للمعرفة.

ويُقيم دليل المعرفة العالمى معدلات أداء الدول استنادًا إلى سبعة قطاعات أو محاور تساهم فى تولد المعرفة ونشرها وتطبيقها، وهى التعليم قبل الجامعي، والتعليم التقنى والتدريب المهني، والتعليم العالي، والبحث العلمى والابتكار، والاقتصاد الداعم للمعرفة، وتكنولوچيا المعلومات والاتصالات، والبيئات التمكينية. ومنذ إطلاق نسخته الأولى فى عام (٢٠١٧) حتى إصدار تقريره الأخير عن عام (٢٠٢٤)، نجح الدليل فى طرح عدد من السمات العامة لأداء الدول المعرفي، ورصد مجموعة من الخصائص المُميزة لكل دولة أو اقتصاد على حدة. ومن الملاحظ أن الدليل قد خصص لقطاعات التعليم الثلاثة وزنًا نسبيًا يُقدر بنحو (٤٥) فى المائة من جملة الأوزان الترجيحية للمؤشر العالمى المجمع للمعرفة، بما يعكس الأهمية النسبية للتعليم فى عملية التحول المعرفى المرغوب.

وقد حققت مصر أداءً معرفيًا متواضعًا فى عام (٢٠٢٤)، حيث احتلت المرتبة (٩٠) بمؤشر المعرفة العالمى والترتيب (٨٦) بدليل الابتكار العالمى. كما حصدت المركز (٢٨) بين (٣٥) دولة ذات تنمية بشرية مرتفعة. وعلى مستوى قطاعات البنية المعرفية، حقق قطاع التعليم التقنى والتدريب المهنى أفضل النتائج بحصوله على ترتيب فوق المتوسط عالميًا بحصده المركز (٤٣) من (١٤١) دولة مُمثلة بدليل المعرفة. فى حين كانت معدلات أداء باقى قطاعات التعليم الأخرى متواضعة، حيث احتل التعليم قبل الجامعى والتعليم العالى الترتيب (٨١ و ١٠٧) عالميًا على التوالى.

فى ظل ما سبق، حقق قطاع التعليم التقنى والتدريب المهنى المصرى أهم النقلات النوعية المعرفية بمصر خلال السنوات الأخيرة عقب نقل تبعيته الإدارية إلى وزارة التربية والتعليم، وصياغة استراتيجيات أكثر واقعية وحداثة، وتبنى سياسات تأخذ فى اعتبارها دوره التنموى فى الألفية الثالثة. فقد حقق القطاع المرتبة العالمية (٤٣) فى عام (٢٠٢٤) بعد أن كان ترتيبه العالمى (١١٣) فى عام (٢٠١٧) و (١٠٣) فى عام (٢٠١٨) وصولًا إلى المركز (٨٠) فى عام (٢٠٢٠). ويعود ذلك من ناحية إلى الاهتمام ببنيته التحتية التى قفزت إلى المرتبة (١٦) عالميًا فى عام (٢٠٢٤)، ومشاركته المرتبة الأولى على المستوى العالمى فى نسبة الطلبة الملتحقين بهذه النوعية من التعليم ما بعد الثانوى غير الجامعي، فضلًا عن تحسن مؤشر الزيادة فى نسبة (أو معدلات عرض) وظائف التعليم التقنى والتدريب المهنى إلى إجمالى الوظائف الأخرى، بما سمح بارتقاء مصر إلى المركز (١٦) عالميًا فى نفس العام.

برغم التحسن النوعى فى الأداء، فمازال قطاع التعليم التقنى والمهنى المصرى يعانى من بعض التحديات التى تتطلب تبنى سياسات أكثر تأثيرًا. ويقع فى بؤرة أوجه القصور جودة التدريب المهنى التى احتلت مراتب متأخرة عالميًا تُقدر بالدولة (١٠٨) فى عام (٢٠٢٤). ويؤكد هذا التواضع فى الأداء احتلال مصر للمرتبة المتأخرة (١١٩) فى مؤشر نسبة الشركات التى تقدم تدريبًا مهنيًا نظاميًا. يضاف إلى ما سبق انخفاض متوسط دخل العاملين فى مهن التعليم الفنى التى تتطلب مهارات عالية (المركز العالمى ٩٦).

برغم التقدم فى معدلات أداء قطاع التعليم التقنى والتدريب المهنى المصرى الذى أظهرته نتائج مؤشرات المعرفة بتحقيقه المرتبة (٤٣)على المستوى العالمى فى عام (٢٠٢٤)، فإن قطاع التعليم العالى لم يشهد تحسنًا مُماثلًا فى مؤشراته المعرفية وانعكاساتها التنموية. إذ احتل قطاع التعليم العالى ترتيبًا متأخرًا بدليل المعرفة العالمى يصل إلى (١٠٧) من (١٤١) دولة مُمثلة بمؤشر المعرفة العالمى.

وفى اعتقادى أن تراجع مؤشرات التعليم العالى المصرى إلى المرتبة (٩٥) فى عام (٢٠٢٢)، ثم إلى المركز (١٠٧) فى عام (٢٠٢٤)، بعد قفزات الأداء التى وصلت إلى قمتها فى عام (٢٠٢٠) بحصده المرتبة (٤٢) على المستوى العالمي، يمكن تفسيره بالاستناد إلى عدد من الأسباب. أولها غياب بعض مؤشرات مصر التعليمية، وعلى وجه الخصوص تلك المُختصة بقياس الإنفاق على العملية التعليمية ومخصصاتها الاستثمارية من الحكومة العامة وقطاع التعليم الخاص بحد سواء. إذ يغيب عن دليل المعرفة العالمى على سبيل المثال مؤشر نصيب الطالب من الإنفاق الحكومي، وتعويضات المعلمين كنسبة من إجمالى الإنفاق على التعليم العالى. بيد أن التراجع السريع فى النتائج تأثر أساسًا بالتعديل الذى تبناه برنامج الأمم المُتحدة الإنمائى فى الصياغة البديلة لمؤشرات قطاع التعليم العالى فى عام (٢٠٢١). ويتمثل هذا التعديل فى إضافة مجموعتين من المتغيرات التحليلية. تختص المجموعة الأولى بالتنوع والحرية الأكاديمية، وتقيس المجموعة الثانية مخرجات التعليم العالى وعلاقته بأسواق العمل.

> **حقق قطاع التعليم التقنى والتدريب المهنى المصرى أهم النقلات النوعية المعرفية بمصر خلال السنوات الأخيرة عقب نقل تبعيته الإدارية الى وزارة التربية والتعليم، وصياغة إستراتيجيات أكثر واقعية وحداثة**

إذ تفيد النتائج باحتلال مصر مرتبة عالمية متأخرة بمؤشر «الحرية الأكاديمية و استقلال الجامعات» بانخفاض ترتيبها إلى الدولة رقم (١٣٣) من (١٤١) دولة مُمثلة بالدليل العالمى فى عام (٢٠٢٤). وهو مؤشر مركب يعتمد على خمسة أبعاد هي: حرية البحث والتدريس، وحرية التبادل الأكاديمى والنشر، والاستقلالية المؤسسية، ونزاهة الحرم الجامعي، وحرية التعبير الأكاديمى

والثقافى. وبالطبع فإن التراجع فى هذا المؤشر يطرح قضايا هامة للمناقشة، من أهمها الدور المركزى المُتزايد للمجلس الأعلى للجامعات ولجانه القطاعية ومجالسه المُتخصصة، والتوجه السائد نحو تنميط البرامج الأكاديمية والحد من مرونتها وتنوعها، بالإضافة إلى بعض القيود المفروضة على تنظيم المؤتمرات العلمية والتبادل العلمى والثقافى مع العالم الخارجى. ونظرًا لأن استقلال الجامعات وضمان الحريات الأكاديمية يلقى قبولًا من معظم النظم التعليمية على المستوى العالمى كأحد معايير جودتها وتحقيقها لأهداف التنمية البشرية، فإن الأمر يتطلب اتخاذ السياسات التى من شأنها تحسين الوضع الراهن، ومن أهمها أولًا: إعادة صياغة دور المجلس الأعلى للجامعات بما يخدم التوجه العالمى نحو استقلال الجامعات من خلال تفرغه لصياغة الرؤى والتوجهات الاستراتيجية للتعليم العالي، وتحديد الدور المعرفى والتنموى للجامعات بالألفية الثالثة. ثانيًا: إطلاق حرية الجامعات فى وضع الرؤى الاستراتيجية والخطط المستقبلية فيما يخص اختيار نموذجها التعليمى والبحثى وآلية تمويله، بشرط تحقيقها لمستويات الجودة والتميز العلمى والتمايز الأكاديمى المرغوبة. ثالثًا: تأكيد استقلالية أعضاء هيئة التدريس والإدارة الأكاديمية فى اختيار البرامج التعليمية والبحثية وفق الرؤية الاستراتيجية لجامعاتهم، وما يتوافق عليه المجتمع لدور التعليم العالى والبحث العلمى فى بناء رأس المال البشرى. رابعًا: تفعيل دور الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد فى التعليم، وتأكيد استقلالها ودورها المحورى فى ضمان جودة الجامعات المصرية.

من ناحية أخرى، اشتمل الهيكل الجديد الذى تم تطبيقه منذ عام (٢٠٢١) على أسواق عمل خريج التعليم العالى كأحد معايير التقييم. إذ تضمن هذا الجزء من الدليل معدلات البطالة فى أوساط الحاصلين على تعليم متقدم والتى احتلت مصر من خلالها الترتيب المُتأخر (١٣٠) عالميًا. وهى نوعية من المؤشرات المُتدنية على مستوى البلدان العربية بشمال إفريقيا وغرب أسيا بوجه عام (باستثناء الدول الخليجية). وحقيقة الأمر أن قطاع التعليم العالى يعد مسئولًا على «جانب العرض» فقط فى أسباب تراجع مؤشر البطالة، من خلال عدم قدرته على توفير نوعية الخريج المواكب لأسواق العمل بالألفية الثالثة. فى حين أن «جانب الطلب» يتحدد أساسًا من خلال القصور فى توفير فرص العمل المناسبة بقطاعات الاقتصاد الوطنى. ومن ثم فإن المؤشر يُمثل مسئولية مشتركة يتحمل نتائجها كل من الحكومة العامة وقطاع الأعمال الإنتاجى والمنظومة التعليمية بحد سواء.

بيد أن هذا الخلاف المفاهيمى فيما يخص تحمل قطاع التعليم العالى مسئولية التراجع فى مؤشر البطالة لا يجب أن يخفى القصور فى معدلات الأداء المصرى. إذ ما زالت مصر تعانى من محدودية نسبة القوى العاملة الحاصلة على تعليم متقدم برغم التوسع والتنوع الراهن غير المسبوق فى مؤسسات التعليم العالى . ومن ثم يُتوقع أن تساهم هذه الزيادة فى الطاقة الاستيعابية للجامعات فى تحسن مؤشر نسبة القوى العاملة الحاصلة على تعليم متقدم الذى سجل الترتيب (١٣٠) عالميًا فى عام (٢٠٢٤) . من ناحية أُخرى، شهد مؤشر متوسط عدد الطلبة لكل معلم جامعى أداءً متواضعًا باحتلال مصر المرتبة (٩٥) عالميًا. وهو مؤشر آخر من المفروض أن يتحسن بما يحدث من توسع راهن فى الطاقة الاستيعابية للتعليم العالى. وأخيرًا يتعين الإشارة إلى المؤشر التحليلى الخاص بمعدلات إكمال الطلاب لمرحلتى الماجستير والدكتوراه فى مصر، الذى شهد مرتبة متأخرة بواقع الدولة (١٠٥) على المستوى العالمى فى عام (٢٠٢٤) . وعند الأخذ فى الاعتبار أيضًا بتراجع أعداد المسجلين فى الدراسات العليا خلال السنوات الأخيرة ، فإنه يُتوقع حدوث تراجع فى دور الجامعات المصرية فى إنتاج ونشر المعرفة بالألفية الثالثة.

> **يجب إعادة صياغة دور المجلس الأعلى للجامعات بما يخدم التوجه العالمى نحو استقلال الجامعات من خلال تفرغه لصياغة الرؤى والتوجهات الاستراتيجية للتعليم العالى، وتحديد الدور المعرفى والتنموى للجامعات بالألفية الثالثة**

وبرغم ما سبق، فقد شهد قطاع التعليم العالى تطورات موجبة فى عام (٢٠٢٤) نذكر منها على سبيل المثال تحقيق المرتبة المتوسطة (٥١) فى مجال التعاون البحثى بين الجامعات والشركات الإنتاجية. وهى تُعد نتيجة مباشرة لبدء تطبيق استراتيجية التعليم العالى والبحث العلمى الراهنة لمبدأ التحالفات على مستوى السبعة أقاليم المصرية. وهى تمثل تجمعات تضم جامعات ومراكز بحثية وشركات أعمال منتجة للسلع والخدمات على مستوى كل إقليم من أجل تحقيق أهداف ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الإقليمية. كما تشير النتائج إلى ارتفاع نسبة الباحثين العاملين بدوام كامل فى التعليم العالى إلى جملة قوة العمل التى حققت الترتيب (٣٥) عالميًا. وهو مؤشر هام يعكس تنامى القدرات البحثية للجامعات المصرية ويدعم دورها البحثى والابتكارى بالعصر المعرفى الراهن. ونسبة المدرسات إلى المدرسين فى الجامعات التى حصدت المرتبة (٢٤) عالميًا، والإنصاف والشمول فى المنظومة التعليمية باحتلالها الترتيب (١٨) على المستوى العالمى فى عام (٢٠٢٤). وهو أمر يُساهم فى تحسين مناخ منظومة التعليم العالى بوجه عام، وتحقيق أهدافها الاجتماعية وبيئاتها التمكينية بوجه خاص.

بعد احتلال المرتبة المتوسطة (٧٢) فى عام (٢٠٢١)، تراجع أداء «قطاع التعليم قبل الجامعي» المصرى تدريجيًا إلى المركز (٧٩) فى عام (٢٠٢٢)، ثم إلى المرتبة (٨٠) فى عام (٢٠٢٣)، وصولًا إلى المركز (٨١) عالميًا فى عام (٢٠٢٤ ) وتفيد النتائج بأن تراجع أداء التعليم قبل الجامعى يرجع بدرجة كبيرة إلى تواضع معدلات الإنفاق من ناحية، وعدم الاهتمام الكافى بمرحلة التعليم المبكر من ناحية أخرى. إذ حصد المؤشر المُجمع للإنفاق على التعليم قبل الجامعى المرتبة المتأخرة (١١٦) فى عام (٢٠٢٤). وقد ساهم فى هذا الترتيب المُتأخر معدلات الإنفاق الحكومى على التعليم الابتدائى التى تراجعت إلى المركز (١٠٦) عالميًا، ونصيب الطالب من الإنفاق الحكومى كنسبة من الناتج المحلى الإجمالى للفرد الذى احتل المرتبة (١٠٧) من (١٤١) دولة تم تحليل بياناتها بدليل المعرفة. ونظرًا لأن التعليم الحكومى قبل الجامعى يُمثل النسبة الغالبة من أعداد الطلاب بمصر، فإن هناك ضرورة لزيادة معدلات الإنفاق الرأسمالى والجارى بحد سواء بنسبة أعلى مما حدده دستور (٢٠١٣) . كما تشير النتائج من ناحية أخرى إلى تواضع معدلات الالتحاق بالتعليم المُبكر برصدها المركز (١٠٩) عالميًا. وهى مرحلة لابد أن تأخذ حقها من السياسات التعليمية لتأثيرها فى تشكيل شخصية الطفل ومهاراته الذهنية والاجتماعية. ومن ثم فإنها تحتاج إلى زيادة فى معدلات الإنفاق من ناحية، وتتطلب رؤية تنظيمية وفكرية مُغايرة من ناحية أخرى.

> **شهد قطاع التعليم العالى تطورات موجبة فى عام (٢٠٢٤ ) منها تحقيق المرتبة المتوسطة (٥١ ) فى مجال التعاون البحثى بين الجامعات والشركات الإنتاجية. وهى نتيجة مباشرة لبدء تطبيق إستراتيجية التعليم العالى والبحث العلمى**

وعلى الرغم من نقاط الضعف السابقة فى منظومة التعليم قبل الجامعى المصري، فإنها تتضمن مجموعة من مصادر القوة التى يمكن البناء عليها أو دعمها من أجل الارتقاء بمعدلات الأداء المعرفى. من أهمها مؤشر عدد السنوات التى يُلزَم الأطفال خلالها بالالتحاق بالمدرسة قبل أن يصبحوا مؤهلين قانونيًا للالتحاق بأسواق العمل، التى حققت مصر من خلاله المرتبة الثالثة عالميًا. وهو مؤشر يرتبط من ناحية بحق الإنسان فى التعلم الذى أكدته المواثيق الدولية، ويساهم من ناحية أخرى فى بناء رأس مال بشرى مُتعلم كأحد متطلبات عصر المعرفة. كما حصدت مصر الترتيب السابع عشر عالميًا فى معدلات إتمام الدراسة فى المرحلة العليا للتعليم الثانوى. وهو مؤشر يعكس حرص المُجتمع المصرى على استدامة العملية التعليمية حتى نهاية المرحلة الثانوية، ومن ثم زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالى.

مقر هيئة الرقابة الإدارية بالعاصمة الإدارية الجديدة

# تطور دور تنمية الموارد البشرية في الأجهزة والهيئات الرقابية

## فى ظل المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية



ضمير الوطن

**وكيل/ أحمد نور**

■ رئيس قطاع الموارد البشرية بهيئة الرقابة الإدارية

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة ومؤثرة على المستويات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، انعكست بشكل مباشر على طبيعة عمل الأجهزة والهيئات والمؤسسات، لا سيما تلك التى تُعد ركيزة الدولة فى إرساء وتطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة، تضم الأجهزة والهيئات الرقابية المعنية بضبط إيقاع منظومة العمل الحكومية وغير الحكومية لتتوافق مع الأهداف التنموية للدولة، وفى خضم هذه المتغيرات، لم يعد دور إدارة الموارد البشرية بالهيئات والمؤسسات عامة وفى الأجهزة والهيئات الرقابية خاصة محصورًا فى الدور التقليدى لشئون العاملين المعنى بالتوظيف والتعيين والتنقلات وصرف الرواتب وتنفيذ الاستقطاعات، بل تطور دورها ليصبح عنصرًا استراتيجيًا محوريًا فى تعزيز أداء الهيئات الرقابية لدورها المرجو منها ووسيلةً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية الرقابية والتنموية.

فإدارة الموارد البشرية مثلها كمثل كافة العلوم الإدارية تعد علمًا وفنًا فى آنٍ واحد، وهى الوحدة المعنية بتخطيط وتنظيم وتطوير وتقييم الأفراد داخل المنظمة، ولقد تطور نمط عمل تلك الإدارة من كونها وظيفة إدارية بحتة منوط بها الحفاظ على السجلات والامتثال للوائح، إلى دور استراتيجى متكامل يسهم بشكل مباشر فى تحقيق رؤية المنظمة، خصوصًا فى هيئات ومؤسسات الدولة الرقابية التى يقع على عاتقها مسئوليات جسيمة فى ظل المتغيرات المعاصرة.

### خصوصية ومهام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرقابية

ولا يستطيع أحد أن ينكر أن الهيئات والمؤسسات الرقابية تتسم بشيء من الخصوصية فى طبيعة المهام المنوط بها أداؤها، وهو ما يستوجب نمطًا خاصًا فى هيكلها التنظيمى الذى يجب أن يتمتع بكثير من المرونة التى تمكنه من التوافق والتأقلم مع المتغيرات المعاصرة والمتلاحقة، فضلاً عن إدارة رشيدة للمورد البشرى خاصة فى مراحل الجذب والاختيار للتعيين نظراً لأن العمل الرقابى يتطلب أفرادًا يتمتعون بالكفاءة العالية والحيادية والاستقلالية والنزاهة والقدرة على التكيف مع الضغوط والتغيرات المستمرة وفعالية الأداء، وتعد إدارة الموارد البشرية إدارة رشيدة حين تقوم بتطبيق مفاهيم الحوكمة فى منظومة عملها، كذا حال قيامها بالاستثمار الأمثل لملكات وقدرات عناصرها والكشف عن المواهب والمتميزين وتمكينهم فنياً وإدارياً وقياس نتائج أعمالهم وفقاً للأهداف الاستراتيجية للأجهزة أو الهيئات أو المؤسسات الرقابية، وذلك اتساقاً مع الأهداف الاستراتيجية للدولة.

وفى ضوء تأثر المجتمع بصورة مباشرة بالمتغيرات العالمية، فى الآونة الأخيرة وما تحقق به من تغيرات فى بعض القيم وسلوكيات الأفراد كنتيجة طبيعية للعولمة والسماوات المفتوحة ومنظومات التواصل فهو بثت فى الأجيال الجديدة من الموظفين دافعية البحث عن بيئة عمل تشجع على التمكين والمشاركة والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية إلى جانب الحوافز المالية، أما بالنسبة للمؤسسات والهيئات الرقابية، فقد استلزمت هذه المتغيرات إعادة النظر فى سياساتها الداخلية لجذب الكفاءات الشابة ودمجها فى منظومة العمل الرقابي، وذلك من خلال تبنى نماذج عمل مرنة تسمح بالتوازن بين متطلبات العمل وحياة الموظفين، كذا إعادة تصميم برامج التدريب والتطوير لتتناسب مع أساليب التعلم الحديثة، بالإضافة إلى تشجيع القيادة التحفيزية بدلاً من القيادة السلطوية التقليدية، فضلاً عن تعزيز ثقافة النزاهة والانتماء المؤسسى لدى الموظفين

> **أثبتت السنوات الأخيرة أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة خدمية مساندة، بل أصبحت أداة استراتيجية تكفل فعالية أداء الأجهزة والهيئات الرقابية فى بيئة عمل متغيرة ومعقدة**

الجدد باعتبارهم محورًا أساسيًا وفاعلًا فى منظومة العمل الرقابى.

ولقد كان للضغوط الاقتصادية التى تمر بها معظم الدول تأثيرٌ من نوع آخر فى منهجيات عمل المؤسسات والمنظمات بصفة عامة وأجهزة وهيئات الوقاية من الفساد ومكافحته والجهات الرقابية بصفة خاصة، حيث ظهرت واضحة وجلية فى فترات ما بعد الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية أو الصحية مثل ما أعقب جائحة كورونا، حيث فرضت تلك الضغوط على الأجهزة الرقابية ضرورة تحسين كفاءتها الداخلية وترشيد إنفاقها دون الإخلال بجودة الأداء. وهنا لعبت إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا وحيويًا من خلال إعادة هيكلة الوظائف وإلغاء التكرار فى بعض الوظائف، كذا رفع كفاءة الأداء عبر تقييم دورى وشامل لمنظومة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تطبيق نظم الحوافز القائمة على جودة الأداء لتحسين الإنتاجية، فضلاً عن الاستثمار فى الموارد البشرية بتدريبهم وصقل خبراتهم وإكسابهم المهارات المطلوبة بدلاً من التوسع فى التوظيف، كما أن التحول نحو الرقمنة بالتوجه نحو العمل المؤسسى الذكى زاد من أهمية وقيمة العنصر البشرى القادر على التعامل مع أدوات التكنولوجيا الحديثة فى العمل الرقابي، وهو ما زاد عبئًا جديدًا على أعباء إدارات الموارد البشرية فى توفير هذه الكفاءات التى تعد نادرة نظرًا لتهافت المنظمات على تلك الكفاءات بخلاف عبء توفير نظم تدريب مناسبة لهم.

كما أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين الإصلاحات والاستقرار السياسى والسعى الحثيث نحو دعم وتعزيز الشفافية والنزاهة وتبنّى سبل ومنهجيات واضحة لمحاربة الفساد، وهو ما وضع المؤسسات والهيئات الرقابية فى موقع مركزى لتواكب سياسات الإصلاح بكافة القطاعات، وقد انعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية حيث قامت بتشديد معايير النزاهة والشفافية والتعيين على أساس الجدارة والكفاءة، وتطبيق معايير الحوكمة فى اختيار وتقييم وتدوير الموظفين والوظائف، بالإضافة إلى إنشاء لجان موارد بشرية مستقلة لضمان النزاهة فى التوظيف، كذا ربط نتائج العمل الفردى بالأهداف العليا للمؤسسة أو الهيئة الرقابية، وقد شهدت هذه الفترة ازديادًا فى الطلب على تخصصات دقيقة مثل تلك الوظائف المعنية بتحليل البيانات الإدارية والمالية، ووظائف إدارة المخاطر، ووظائف إنشاء وتأمين وصيانة شبكات المعلومات، وهو ما دفع إدارات الموارد البشرية إلى تحديث معايير التوظيف وإعادة تأهيل الكوادر القائمة عليها.

> **المتغيرات فرضت بعض التحديات التى تواجه إدارات الموارد البشرية فى الأجهزة والهيئات الرقابية كنتيجة طبيعية للحداثة والتطور، كان من أبرزها تواضع الجاذبية الوظيفية للتعيين والعمل فى الأجهزة والهيئات الرقابية مقارنة بقطاعات العمل الأخرى، خاصة وظائف تحليل البيانات وبناء قواعد البيانات وإدارتها**

ومع تسارع وتيرة البنية المعلوماتية والتحول الرقمي، أصبحت الأجهزة والهيئات الرقابية مطالبة بتبنى أدوات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والرقابة الإلكترونية، وهذا التطور التكنولوجى تطلب من إدارات الموارد البشرية التكيف والتوافق مع تلك المتغيرات وذلك من خلال إعادة صياغة خطط التدريب لتشمل المهارات الرقمية والتحليلية، كذا استقطاب كفاءات تكنولوجية متخصصة فى مجالات الأمن السيبرانى وتحليل النظم، بالإضافة إلى إنشاء وتفعيل منصات رقمية لإدارة الموارد البشرية نفسها مثل إدارة الأداء وتخطيط المسار الوظيفى إلكترونيًا، لذا تطلب الأمر دعم ثقافة التغيير والتحول الرقمى داخل الأجهزة والهيئات الرقابية، كما أصبحت البيانات الضخمة (Big Data) والتحليلات التنبئية من أدوات التقييم والتطوير داخل الموارد البشرية، وهو ما أسهم بشكل مباشر وواضح فى رفع كفاءة ومستوى جودة القرار المتعلق بالعنصر البشرى.

## التحديات والصعوبات وأسلوب التغلب عليها

ومما لا شك فيه أن تلك المتغيرات فرضت بعض التحديات التى تواجه إدارات الموارد البشرية فى الأجهزة والهيئات الرقابية كنتيجة طبيعية للحداثة والتطور، كان من أبرزها تواضع الجاذبية الوظيفية للتعيين والعمل فى الأجهزة والهيئات الرقابية مقارنة بقطاعات العمل الأخرى، خاصة وظائف تحليل البيانات وبناء قواعد البيانات وإدارتها وتطوير مخرجاتها وهو ما قد يؤدى إلى تسرب جزئى للكفاءات فى ذلك التخصص، كذا مقاومة التغيير من داخل المنظمات نفسها بسبب التقاليد البيروقراطية ورهبة بعض العاملين من الامتثال للتطوير والتمسك بسبل العمل التقليدي، بالإضافة إلى طول مدة إجراءات اعتماد الأطر الحديثة للتقييم والجدارة، فضلاً عن صعوبة توفير متخصصين متميزين لتدريب ورفع كفاءة أصحاب المواهب والمتخصصين فى مجال الذكاء الاصطناعى وتكنولوجيا المعلومات، والتى ما تزال بعض الدول تسعى جاهدة للاحتفاظ بأسرار تطور تلك العلوم، وتعتبرها ميزتها التنافسية غير القابلة للنقل أو التعلم كباقى العلوم.

## الاتجاهات الحديثة لتعزيز دور الموارد البشرية

الأمر الذى استلزم ابتكار اتجاهات حديثة لتعزيز دور نظم ومنهجيات عمل إدارات الموارد البشرية فى الأجهزة والهيئات الرقابية لتجاوز هذه التحديات ومسايرة ركب التطور، ويمكن اقتراح بعض تلك الاتجاهات مثل تبنى نموذج إدارة منظومة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM) بحيث يتم ربط كل قرار إدارى بالخطط الاستراتيجية للجهاز أو الهيئة الرقابية، وإنشاء وحدات خاصة ضمن الهيكل التنظيمى لإدارة الموارد البشرية معنية بإدارة المواهب والكفاءات داخل الهيئات والأجهزة الرقابية، إدخال نظم الذكاء الاصطناعى فى تحليل الأداء ومنها تحاليل القياس النفسى (Psychometric Test)، تحقيق الشفافية فى سياسات الترقى والتقييم والتدوير الوظيفى للأفراد والوظائف، إقامة شراكات مع الجامعات والمراكز البحثية لتطوير برامج تدريب متخصصة للعاملين بالأجهزة والهيئات الرقابية، تعزيز بيئة العمل الأخلاقية والمهنية ضمانًا لاستمرارية الأداء الرقابى النزيه، تبنى الأجهزة والهيئات الرقابية نشر قيم النزاهة والشفافية ومفاهيم الوقاية من الفساد وسبل التصدى له.

**وأخيراً** فقد أثبتت السنوات الأخيرة أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة خدمية مساندة، بل أصبحت أداة استراتيجية تكفل فعالية أداء الأجهزة والهيئات الرقابية فى بيئة عمل متغيرة ومعقدة، وأن نجاح هذه الأجهزة والهيئات فى أداء دورها الرقابى وتحقيق أهداف الحوكمة، يعتمد إلى حد بعيد على كفاءة وفعالية العنصر البشري، وبالتالى هو الاختبار الأصعب لقياس قدرة إدارة الموارد البشرية على مواكبة التطوير والحداثة والتعامل مع التحديات والتغلب عليها من خلال نظم القيادة بمنهجيات إدارة التغيير والإدارة بالأهداف، مع ضرورة استخدام آلية تسمح باستشراف المستقبل لوضع الخطط اللازمة للتعامل مع كل ما هو جديد أو تسفر عنه نظم العمل، لذا وجب التأكيد على أن مستقبل العمل الرقابى يرتبط عضوياً بمستقبل إدارة الموارد البشرية فيه، الأمر الذى يتطلب تطويرًا مستمرًا للسياسات والآليات والتوجهات، بما يتماشى مع مقتضيات العصر، ومتطلبات الدولة الحديثة المتطورة دائماً.

> **نجاح الأجهزة والهيئات فى أداء دورها الرقابى وتحقيق أهداف الحوكمة، يعتمد إلى حد بعيد على كفاءة وفعالية العنصر البشري، وبالتالى هو الاختبار الأصعب لقياس قدرة إدارة الموارد البشرية على مواكبة التطوير والحداثة والتعامل مع التحديات والتغلب عليها من خلال نظم القيادة بمنهجيات إدارة التغيير والإدار**

### شبكة البرلمانيين الأفارقة ضد الفساد (APNAC)

# البرلمانى فى مواجهة تحدى مكافحة الفساد

ضمير الوطن

تتميز الديمقراطية بسيادة الشعب، الذى يُعدّ مصدر السلطة العليا، ويمارسها إما بشكل مباشر أو من خلال ممثليه المنتخبين. ومن المبادئ الأساسية التى تقوم عليها الديمقراطية التوازن فى فصل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية. وتُعدّ السلطة التشريعية على وجه الخصوص ذات أهمية حيوية فى صياغة القوانين التى تشكل الركيزة الأساسية لعمل النظام الديمقراطى. إلى جانب هذا الدور التشريعي، تمثل السلطة التشريعية صوت الشعب صاحب السيادة، وتضطلع بمهمة مراقبة أداء السلطة التنفيذية والحكومة.

**د.فابريس فيفونسي**

■ عالم اجتماع وأنثروبولوجيا
المدير التنفيذى لشبكة البرلمانيين الأفارقة ضد الفساد (APNAC)– إفريقيا
جامعة أبومى-كالافى-أكرا، غانا

من هذا المنطلق، يؤدى المشرّع دورًا محوريًا فى ترسيخ دعائم الديمقراطية، بما فى ذلك حماية دولة القانون من خلال تعزيز الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، ولا سيما فى إطار وظيفته الرقابية. ومن ثم، فإن المواطنين يتطلعون إلى سلوك برلمانيين يتحلون بأخلاقيات عالية، سواء فى حياتهم العامة والمهنية أو فى سلوكهم الشخصى. فهم ينتظرون من ممثليهم أن يقدموا خدمة نابعة من قناعة راسخة والتزام صادق بالمصلحة العامة، بدلًا من اللهث وراء السلطة خدمةً لمصالح شخصية ضيقة. وفى المقابل، يُمنح البرلمانيون سلطة شرعية تخوّلهم اتخاذ قرارات تُسهم فى تحقيق خير الدولة وصالح مواطنيها.

إن إخفاق البرلمانيين فى الاستجابة لهذه التطلعات قد يُقوّض بشكل خطير ثقة المواطنين فى قدرة ممثليهم المنتخبين على العمل لصالح المصلحة العامة، وقد يهزّ كذلك شرعية الدولة ومؤسساتها. وفى أحسن الأحوال، يؤدى هذا الإخفاق إلى حالة من السخرية واللامبالاة لدى المواطنين، وقد تتعداها إلى حد التشكيك فى النظام السياسى برمّته. لذلك، فإن التزام الممثلين المنتخبين بالتصرف وفقًا للمعايير الأخلاقية والمؤسسية الراسخة يُعد أمرًا بالغ الأهمية، لا سيما بالنسبة لأولئك البرلمانيين الذين انخرطوا طواعية فى معركة مكافحة الفساد.

وباعتبارهم ممثلين للشعب، فإن للبرلمانيين دورًا محوريًا فى جهود مكافحة الفساد. فمن خلال قيامهم بدور محورى فى العملية التشريعية والمالية، وممارستهم لوظائفهم الرقابية والإشرافية على أداء الحكومة مما يمكنهم من صياغة الأطر القانونية اللازمة لمنع الفساد والحدّ منه؛ كما يمكنهم متابعة تنفيذ القوانين والسياسات التنموية؛ ويُمكنهم كذلك أن يشكلوا حلقة وصل فاعلة بين الحكومة والمواطنين من خلال تجسيد ثقافة الحوكمة فى بيئات تسودها الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات والمساءلة.

منذ تأسيسها، حرصت شبكة البرلمانيين الأفارقة ضد الفساد APNAC على التأكيد المستمر على ضرورة أن يتحلى أعضاؤها، فى حياتهم العامة والخاصة، بنزاهة صارمة وسلوك نموذجي، وأن يُظهروا من خلال أفعالهم أنهم ملتزمون بأعلى معايير الأخلاقيات، حتى فى مواجهة التحديات المختلفة سواء داخل أسرهم أو فى ممارساتهم السياسية. وهى دعوة تستحق التقدير والثناء، ويُشكر أولئك الأعضاء الذين يبذلون الجهد لتحقيقها. ويُعدّ التمويل الانتخابى وعملية الانتخابات برمّتها أحد أبرز الجوانب الإشكالية والمعقدة فى ميدان الأخلاقيات البرلمانية. وهذا ميدان ينبغى أن تنشط فيه الفروع الوطنية لشبكة البرلمانيين الأفارقة ضد الفساد بفعالية، خصوصًا قبل الانتخابات وخلالها فى بلدانها. ومن ثمّ، فإن تطوير «مدونة الأخلاقيات» و«كتيّب/دليل لمكافحة الفساد» يجب أن يكون من صميم عمل هذه الفروع داخل برلماناتها الوطنية. ذلك أن الخطابات، مهما كانت قوية، لا تُغنى عن وجود «آليات» واضحة تُبيّن للبرلمانيين ما يتوقعه المواطن منهم، وما يشكل خرقًا للأخلاقيات العامة. ولهذا الغرض، فإن مثل هذه الآليات، كمدونات الأخلاق والسلوك، يجب أن تُصاغ بعناية، وأن تُعزّز وتُنشر بشكل رسمي، حتى تُسهم فى تعزيز مبدأ مساءلة البرلمانيين أمام

البرلمان والرأى العام على حد سواء.

وما إن يتم وضع هذه المعايير من قبل مجموعة من البرلمانيين (سواء كانوا أعضاءً فى شبكة APNAC أم لا) فى بلد معين، يمكن حينها أن نأمل فى أن تُستخدم هذه المعايير لاحقًا لقياس أداء ومستوى النزاهة لدى أعضاء الشبكة، بل أن تعتمدها البرلمانات أو المجالس الوطنية كمعايير توجيهية لجميع البرلمانيين الآخرين.

حول شبكة البرلمانيين الأفارقة ضد الفساد APNAC

تُعد شبكة البرلمانيين الأفارقة ضد الفساد APNAC منظمة تُعنى بتنسيق جهود البرلمانيين الأفارقة ومشاركتهم وتعزيز قدراتهم فى مجال مكافحة الفساد وتشجيع الحوكمة الرشيدة. فمنذ تأسيسها عام ١٩٩٩ فى كمبالا بأوغندا، تبذل الشبكة جهودًا حثيثة لتعزيز مبدأ المساءلة والشفافية والمشاركة المواطِنية فى العمليات الحكومية، باعتبارها من أنجع الوسائل لمكافحة الفساد.

> **للبرلمانيين دورًا محوريًا فى جهود مكافحة الفساد. فمن خلال قيامهم بدور محورى فى العملية التشريعية والمالية، وممارستهم لوظائفهم الرقابية والإشرافية على أداء الحكومة، مما يمكنهم من صياغة الأطر القانونية اللازمة لمنع الفساد والحدّ منه**

تتواجد شبكة APNAC عبر فروع وطنية فى عدة برلمانات فى مناطق إفريقيا الجنوبية والوسطى والغربية والشرقية، حيث تتبادل هذه الفروع، فيما بينها ومع غيرها من الهيئات المختصة فى مكافحة الفساد على الصعيدين الوطنى والدولي، أفضل المعارف والممارسات فى هذا المجال.

وتُمثّل شبكة APNAC القارة الإفريقية داخل المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد (GOPAC)

تتمثل الأهداف الرئيسية لشبكة APNAC فيما يلي:

- تعزيز قدرات البرلمانيين فى أداء مهامهم الرقابية، لا سيما فيما يتعلق بقضايا إدارة المال العام والتنمية؛
- تبادل المعارف حول أفضل الاستراتيجيات والممارسات فى مكافحة الفساد بين الفروع الوطنية وبين المؤسسات والهيئات ذات المهام المماثلة؛
- الترويج لأفضل التجارب فى الحد من الفساد، من خلال إبراز السياسات العمومية الرائدة فى هذا المجال؛
- التعاون مع منظمات أخرى والمجتمع المدنى ممن يتقاسمون نفس الرؤية، وذلك من أجل توسيع نطاق محاربة الفساد.

الهياكل، طرق العمل، المكتسبات والآفاق:

نصّ ميثاق شبكة البرلمانيين الأفارقة ضد الفساد APNAC الصادر سنة ٢٠١٣، على أن الجهاز القيادى للشبكة هو مجلس الإدارة، والذى يُناط به وضع السياسات المختلفة للشبكة. ويتشكل هذا المجلس من جمعية عامة تُعقد كل سنتين، وتُعطى الأولوية فيها لمشاركة كافة الفروع الوطنية. ويُعهد إليه بصفة عامة القيام بكل ما هو ضرورى أو مفيد لإدارة شئون الشبكة بشكل جيد مما لم يرد النص عليه صراحة فى الميثاق. ويُفترض أن يسعى مجلس الإدارة، قدر المستطاع، إلى تمثيل التنوع الإقليمى واللغوى والنوعى. ويتكوّن المجلس من عشرة (١٠) أعضاء منتخبين، من بينهم رئيس ونائب رئيس، بالإضافة إلى ممثلين اثنين عن كل من الكتل الجغرافية الأربع فى منطقة إفريقيا جنوب الصحراء، وهي: إفريقيا الوسطى، الشرقية، الغربية والجنوبية. أما المدير التنفيذي، فهو أمين عام الشبكة وعضو بحكم منصبه فى مجلس الإدارة دون حق التصويت.

ومن بين المهام التى تضطلع بها أمانة شبكة APNAC، تطوير أدوات فعّالة لرصد مظاهر وبؤر الفساد، دعمًا للفروع الوطنية. ويسهم ذلك فى تعزيز قدرة الشبكة على الالتزام بمكافحة الفساد، ولا سيما فى ما يخصّ عمليات إعداد وتنفيذ الميزانيات العامة للدول. وبناءً على الموارد التى يتم تعبئتها، أطلقت الشبكة سلسلة من حملات المناصرة التى تهدف إلى معالجة أوضاع حرجة بالتعاون

مع برلمان شريك محدد. وقد يأخذ هذا النهج، فى بعض الحالات، شكل اقتراحات لتعديل قوانين تجاوزها الزمن – وهى قوانين غير فاعلة سواء بسبب تغييرات فى إجراءات تطبيقها أو نتيجة لإصلاحات جديدة تم اعتمادها – أو نتيجة لاكتشاف ثغرات فى قوانين قائمة أظهرت الممارسة العملية وجود فجوات لم تكن مأخوذة فى الحسبان سابقًا. وفى حالات أخرى، قد يعنى ذلك اقتراح مشاريع قوانين جديدة تهدف إلى معالجة قضايا محددة، أو إطلاق حملات توعية حول الفساد عبر وسائل الإعلام، أو مطالبة السلطة التنفيذية بالرد على تساؤلات محددة تتعلق بقضايا الفساد. وقد تتخذ هذه المبادرات شكل مشاريع نموذجية تقودها الفروع الوطنية المعنية.

> **منذ تأسيسها، حرصت شبكة البرلمانيين الأفارقة ضد الفساد APNAC على التأكيد المستمر على ضرورة أن يتحلى أعضاؤها، فى حياتهم العامة والخاصة، بنزاهة صارمة وسلوك نموذجي، وأن يُظهروا من خلال أفعالهم أنهم ملتزمون بأعلى معايير الأخلاقيات، حتى فى مواجهة التحديات المختلفة سواء داخل أسرهم أو فى ممارساتهم السياسية**

وعلى وجه الخصوص، برزت بعض الفروع الوطنية من خلال إنجازاتها المتميزة، من بينها فرع شبكة البرلمانيين الأفارقة ضد الفساد فى بنين APNAC-Bénin، الذى اقترح مشاريع قوانين بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تناولت قضايا التمويل، البناء، التشغيل، الصيانة، ونقل مشاريع البنية التحتية بواسطة القطاع الخاص وإدارة الطلبات فى مشاريع البنية التحتية. كما لاقت مقترحات فرع الشبكة فى غانا APNAC-Ghana لتعديل قانون الصفقات العمومية، إلى جانب قانون إدارة عائدات النفط، ترحيبا واسعا داخل الأوساط المجتمعية.

أما فرع الشبكة فى السنغال APNAC-Sénégal ، فقد ركّز جهوده على التشريعات المتعلقة بالشفافية، مثل إقرار الممتلكات، وتمويل الأحزاب السياسية، وتضارب المصالح.

واختارت فروع كينيا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وزامبيا العمل المكثف على تطوير الأدوات والأدلّة الخاصة بالمراقبة، ومدونات السلوك، وقوانين إدارة المالية العامة.

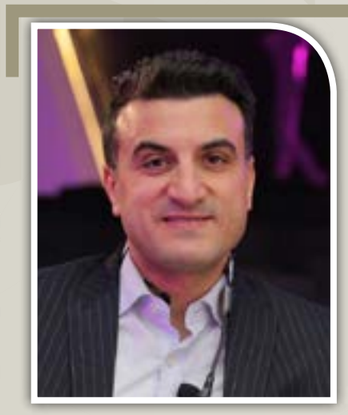
ولم تكن فروع كل من كوت ديفوار ورواندا وزيمبابوى بمنأى عن هذا النشاط، حيث سُجّل لها حضور فعّال كان له الأثر فى عدد من السياسات العمومية، وأدى إلى إطلاق إصلاحات ملموسة داخل بلدانها.

وفى أعقاب انعقاد جمعيتها العامة لسنة ٢٠٢٢ فى كوتونو بنين، أجرت الشبكة تقييمًا معمّقًا لوضعها الراهن، وخرجت بعدة توصيات تمثل خارطة طريق مستقبلية. وتتمثل أهم هذه التوصيات فى حث الفروع الوطنية الأعضاء، بدعم من شركائها، على توفير التمويل والموارد اللازمة، بهدف تمكين الشبكة من تنظيم نفسها ودفع زخم مكافحة الفساد إلى الأمام، بقوة وفاعلية، من خلال مبادرات ملموسة على امتداد القارة. ومن بين القضايا الحيوية التى تمّت إثارتها – إلى جانب قضايا أخرى – خطر الإرهاب المعاصر وتحديات الأمن، والاضطرابات المؤسسية و/أو الدستورية داخل بعض الدول، إلى جانب قضايا مواءمة وتنفيذ الآليات والأدوات الدولية والإقليمية لمكافحة الفساد.

ومعالجة هذه القضايا بشكل موضوعي، علمى ومحايد، يُمكّن البرلمانيين من اكتساب الأدوات الضرورية التى تعزز مساهماتهم فى مسارات الإصلاح الجارية هنا وهناك، كما تعزز أداءهم فى وظائفهم المختلفة، وتُعيد تموقعهم فى أبعاد الأخلاقيات البرلمانية، وبالأخص ما يتعلق بإشكالية المساءلة التى يتطلع إليها المواطنون. وهو ما يُسهم، فى نهاية المطاف، فى تدعيم النظام الديمقراطى واستقرار المؤسسات الجمهورية، التى تتمتع بالاستقلالية والسيادة، لكنها تتعاون فيما بينها لخدمة مصالح المجتمعات والدول.

# الهيمنة الناعمة..

## كيف تتآكل الثقافات فى العصر الرقمى ؟!



خالد البرماوي

■ خبير الإعلام الرقمى

ضمير الوطن

عرف العالم قديمًا وحديثًا أشكالاً متنوعة من الهيمنة والسيطرة، لكنها لم تبلغ فى أى حقبة تاريخية هذا المستوى من الخفاء والانتشار الواسع. فالقوة الرقمية الجديدة تتجلى كقوة صامتة، ناعمة الملمس، لكنها شديدة التأثير وسريعة الانتشار، تفرض نفسها بهدوء لترسم نمطًا جديدًا ومستترًا من الهيمنة لم يشهد التاريخ مثيلاً له من قبل.

هذه الهيمنة لا تتخذ شكل الغازى المتجبر أو المستعمر التقليدي، بل تتوارى خلف شعارات «العولمة» و«التقدم التكنولوجي»، لتعيد صياغة أنماط حياتنا واستهلاكنا، بل وحتى وعينا بقضايا مجتمعاتنا المحلية، ففى هذا العصر الرقمي، لم تعد الهيمنة تُمارس من خلال الاستعمار بأشكاله التقليدية، بل تتلبس قناعًا براقًا وعصريًا «تريندي» يتسلل عبر الشاشات الذكية، حاملاً فى طياته تهديدًا وجوديًا لهويات الشعوب وثقافاتها وتنوعها.

قد توحى هذه المقدمة بالوقوف على النقيض من «العصر الرقمي»، وهو أمر لا يستساغ مع علمنا بالمزايا والفوائد التكنولوجية، ودور مشروعات ومنظومات المحتوى الرقمى والتحليلى فى مختلف المناحى فى حياتنا اليومية.

فالموقف تجاه التطور الرقمى والتقنى لم يتضاد أو يتغير ولكن الواقع هو الذى تغير، ببساطة يتضح أن كفة السلبيات تكاد تتجاوز الإيجابيات والخطر بات داهمًا ووشيكًا، ولا تلوح فى الأفق حلول جادة، لذا؛ انطلاقًا من الالتزام بالموضوعية، وجدت لزامًا أن نوجه تنبيهًا للكافة من خلال هذا المنبر مجلة «ضمير الوطن».

حيث إن التأثيرات السلبية المحتملة للهيمنة الرقمية تصبح أكثر فتكًا عندما نتعمق فى النظر إلى مصير الثقافات والتراث الشعبى للأمم والشعوب التى تمتلك تواجدًا رقميًا بسيطًا، مهما كان حضورها طاغيًا فى الواقع بحكم الجغرافيا والتاريخ - مثل الحالة المصرية- لكنها تواجه سطوة نموذج ثقافى براق ومعلب، ويكاد يكون موحدًا على المنصات الرقمية العالمية.

### فك بنية الهيمنة

يتربع على عرش منظومة الهيمنة الرقمية أعضاء نادى «GAFAM»، والذى يضم فى عضويته (جوجل، أمازون، فيسبوك-ميتا، أبل مايكروسوفت)، والتى تبلغ قيمتها السوقية حوالى ١٢ تريليون دولار، وهو ما يمثل ١١.٤٪ من الناتج المحلى الإجمالى العالمي، وهذا يقارب الناتج المحلى الإجمالى لجميع دول إفريقيا وأمريكا الجنوبية مجتمعين.

تحكم أباطرة الرأسمالية الرقمية كما وصفها الباحث الاقتصادى تيك سرنتيشك فى كتابه «رأسمالية المنصات»، بالتطبيقات والخدمات الرقمية وليس الأسلحة، مثل محركات البحث، الشبكات الاجتماعية، ومنصات المحتوى، والتجارة الرقمية، ونظم التشغيل، والحوسبة السحابية، والأجهزة الذكية، والذكاء الاصطناعي، ما يجعلها تؤثر بشكل غير مسبوق فى المعرفة والثقافة والاقتصاد والسياسة، وبإمكانها أن تتحكم مباشرة فى نوعية وطرق تدفق المعلومات، ماذا يُنشر؟ وماذا يباع؟ وماذا يشترى؟ ومن يرى ماذا؟ وكيف يتفاعل المستخدمون؟ وهو ما يشكل تهديدًا حقيقيًا لتنوع الثقافات.

تشكّل سطوة عمالقة وادى السيليكون على عالم اليوم، وهم بمثابة الحاضنة الرئيسية للهيمنة الرقمية، فهذه المجموعة تسيطر منفردة على أغلب روافد الاقتصاد الرقمي، وقوتها تعادل أكثر من نصف قوة الإنترنت.

من الضرورى التأكيد هنا على أن هذه الطبقة الرقمية الحاكمة لا تنطلق بالضرورة من نيات خبيثة أو مؤامرات كونية كما قد يتصور البعض، بل يحركها دافع أساسى واحد: تحقيق الربحية القصوى، وهذا الفهم يقودنا إلى تساؤل محورى حول كيفية تشكيل الوعى الجمعى للبشرية فى هذا العصر الرقمى ولمصلحة من يتم توجيهه، وقد شهدنا جميعًا التأثير العميق لهذه المنصات على الحراك السياسى فى المنطقة وعلى مستوى العالم خلال الخمسة عشر عامًا الماضية.

> **يتربع على عرش منظومة الهيمنة الرقمية أعضاء نادى «GAFAM» ، والذى يضم فى عضويته (جوجل، أمازون، فيسبوك-ميتا، أبل مايكروسوفت)، والتى تبلغ قيمتهم السوقية حوالى ١٢ تريليون دولار، وهو ما يمثل ١١.٤٪ من الناتج المحلى الإجمالى العالمي**

بالطبع لن تعيش وتزدهر هذه السطوة إلا إذا كان يحيط به بنية هشة من التشريعات والتنظيمات والسياسات، ما يجعلها تصنع بأريحية شديدة أكبر نموذج احتكارى عرفه العالم، وكلما ظهر منافس مهما صغر شأنه، تطاله شباك الاستحواذ، كما حدث مع «واتس آب، يوتيوب، جيت هب، لينكدإن، إنستجرام، ديب مايند، سيري، فاين»، كلها كانت مشاريع واعدة، سرعان ما دخلت فى حظيرة نادى « GAFAM» ليبقى ويزدهر ويلتهم ما عداه!

### فقدان التراث الثقافي

قبل عام تقريبا حذرت منظمة اليونسكو من أن ما يقرب من نصف أنظمة اللغة والنصوص والتراث الثقافى فى العالم غير ممثلة بصورة عادلة على المنصات الرقمية، وذكرت أيضا أن ٤٠٪ من لغات العالم النشطة معرضة لخطر الانقراض فى غضون سنوات قليلة، وهذا يشمل العديد من اللغات الأصلية، والتى لا تزال مستخدمة حتى اليوم فى الواقع، ولكن للواقع الافتراضى رأيٌ آخر!

وفى تقرير أطلس اللغات المهددة بالاندثار، تؤكد اليونسكو أن ٥٠٪ من المحتوى على الإنترنت باللغة الإنجليزية، و٩ لغات رئيسية أخرى لها حضور يمثل ٤٨٪ من محتوى الإنترنت، وبقية لغات العالم المعترف بها والتى تبلغ ١٩٠ لغة تستحوذ

على بقية الـ ٢٪، ولا عزاء لبقية الـ ٧٠٠٠ لغة الأخرى التى يتحدث بها بقية شعوب العالم.

إن غياب التمثيل الحقيقى للغة فى الفضاء الرقمى ينذر بعملية انقراض وفقدان كارثى للثقافات المرتبطة بها، نحن نتحدث عن تبديد جهد بشرى تراكم على مدى آلاف السنين، فاللغة ليست مجرد وسيلة للتواصل، بل هى مستودع يحمل الهوية الثقافية للشعوب ويعكس تاريخها ومفرداتها، وتغييب اللغة عن العالم الرقمى يفقدها جزءًا كبيرًا من حضورها وتأثيرها فى الواقع، خاصة مع الأجيال الناشئة التى تقضى معظم أوقاتها عبر الإنترنت، حيث يشير تقرير "Global Digital Report 2024" إلى أن متوسط الوقت اليومى الذى يقضيه الشباب على الإنترنت يبلغ حوالى ست ساعات ونصف، وتزداد هذه النسبة بمعدل ساعتين فى الدول العربية، وخاصة فى مصر والمملكة العربية السعودية.

وهذا يشكل تهديدًا وجوديًا للتراث الشعبى واللغوى والهوية الجمعية للدول، حيث يصبح من الصعب الحفاظ على تراثها وقيمها ونقلها إلى المستقبل، وعندما لا تتمثل ثقافة ما رقميًا، فإنها تفقد حضورها، بل وحقيقتها، وتتعرض لتفسيرات مشوهة من أطراف خارجية قد لا تفهم السياق التاريخى والثقافى الحقيقى لهذه الشعوب، وما ادعاءات حركة « الأفروسنتريك» عن عملية بناء الأهرامات إلا دليل دامغ على ذلك.

> **فى كتابه «صعود مجتمع الشبكات»، نبه البروفيسور مانويل كاستلز من أن شبكات المعلومات باتت الأداة الأساسية لإعادة تشكيل المجتمع، وهو ما وصفه بـ «استعمار رقمي»، حيث يتم فيه فرض نماذج ثقافية وسلوكية، غربية بالأساس على شعوب الجنوب العالمى من خلال المنصات الرقمية**

## مركزية المحتوى

فى كتابه «صعود مجتمع الشبكات»، نبه البروفيسور مانويل كاستلز إلى أن شبكات المعلومات باتت الأداة الأساسية لإعادة تشكيل المجتمع، وهذا المفهوم الذى وصفه بأنه «استعمار رقمي»، حيث يتم فيه فرض نماذج ثقافية وسلوكية، غربية بالأساس على شعوب الجنوب العالمى من خلال المنصات الرقمية، وبذلك تتوارى الهيمنة خلف ستار غير مرئي، لا تمارس بالقوة الغاشمة، بل بالتصميم المنهج، لتفرض نموذجًا ثقافيًا موحدًا يشمل معايير الجمال، وأنماط السلوك والتواصل واللغة، والمفاهيم الرائجة، مما ينتقص من حق الشعوب فى التعبير عن اختلافها وتنوعها الفريد.

فى الآونة الأخيرة، يتزايد استخدام الباحثين فى الأنثروبولوجيا الرقمية لمصطلح «الاستعمار الرقمي»، لوصف الكيفية التى تُفرض بها نماذج ثقافية مهيمنة عبر المنصات الرقمية الخاضعة لسيطرة كيانات رقمية عملاقة، هذه المنصات تتبنى معايير شبه موحدة، وتحيط مستخدميها بكمية هائلة من المعلومات التى تؤكد وجهات نظرهم المسبقة، بينما تحجب عنهم أوجه الاختلاف والتنوع، الأمر الذى يُضعف القدرة على التفكير النقدى ويُعمق حالة الاستقطاب.

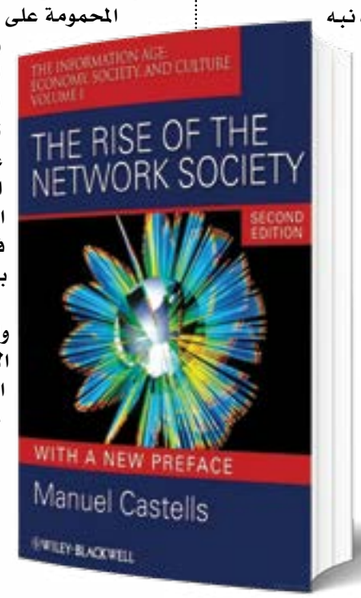
وهذا ما يُعرف بـ «فقاعات التصفية Filter bubble"، التى يصفها رائد الأعمال التقنى إيلى باريسر فى كتابه «فقاعة التصفية» بأنها عزلة ثقافية مقنّعة، وقد حذر باريسر من أن خوارزميات التوصيات، التى تحصر المستخدمين فى نطاق معرفى ضيق وتعرض فقط المحتوى المتوافق مع ميولهم، تؤدى إلى نشوء ما يُعرف بـ «غرف الصدى-Echo Chambers".

وفى هذه البيئات الرقمية المغلقة، يفقد الأفراد فرص التعرض لتنوع الثقافات ووجهات النظر المختلفة، مما يُكرس الانغلاق الفكرى ويُضعف التبادل الثقافى الخلاق، ويساهم تدريجيًا فى تآكل القيم والممارسات الثقافية المحلية الأصيلة.

هذا التوجه الحتمى يدفع نحو توحيد الأنماط الثقافية "Homogenization of Content"، حيث تُشجع الشعوب على استهلاك نموذج ثقافى عالمى نمطى لتسهيل تسويقه وترويجه تجاريًا. فكما أن تنميط ألف صنف غذائى أقل تعقيدًا من إدارة تنوع كبير، يهيمن هذا النموذج الموحد حتى على اللغات ومفردات التعبير اليومية، كما يتضح فى سيطرة لغة الاختصارات ورموز «الإيموجي» على جيل الشباب، ويتعدى الأمر ذلك إلى تبنى أنماط جمالية موحدة ترفض كل ما يغايرها، بل وتمارس عليه السخرية والتنمر، وحتى أنماط التفكير ذاتها تتجه نحو التنميط «الحدي»، حيث تجذب السلوكيات المتطرفة انتباه الخوارزميات المصممة لتعظيم الربح لا للارتقاء بالقيمة الإنسانية.

## المعضلة الأكبر

مع بزوغ عصر الذكاء الاصطناعي، يدخل البشر منعطفًا تاريخيًا حاسمًا، فبينما يُنظر إليه كقوة مستقبلية واعدة بلا شك، يظل السؤال قائمًا حول بوصلة هذه القوة، ولا عجب أن يصنفه البعض فى صدارة التحديات التى تواجه البشرية فى القرن الحادى والعشرين، خاصة مع استمرار عملية تطويره المحمومة على النحو الراهن، فى غياب أطر قانونية وأخلاقية تنظمه، وهذا ينذر بتفاقم حدة الهيمنة الرقمية وتأثيرها المدمر على الثقافات المهمشة، فعلى سبيل المثال، تعجز غالبية نماذج الذكاء الاصطناعى عن استيعاب الفروق الدقيقة فى السياق الثقافى للغات الأقل انتشارًا، وهذا التجاهل لتمثيل هذه الثقافات لا يؤدى فقط إلى إقصائها، بل إلى إعادة إنتاجها بصورة مشوهة أو مضللة.




وهذا بدوره يُرسخ لتفوق اللغات والثقافات المهيمنة فى نماذج الذكاء الاصطناعى المستقبلية، ويجعل تمثيل الثقافات الأخرى بصورة عادلة ودقيقة مهمة بالغة الصعوبة، فغالبية نماذج الذكاء الاصطناعى الرائدة، مثل «جيميناي» و«شات جى بى تي» و«جروك» و«ميتا»، دُرِّبت على كميات هائلة من البيانات المستمدة من ثقافات غربية فى الأساس، مما يؤدى حتمًا إلى تعزيز وجهات النظر والمصالح الأمريكية فى مجالات الاقتصاد والتعليم والمحتوى والثقافة.

قبل عامين، أسست الباحثة الإيطالية جوى بولامويني «تحالف العدالة الخوارزمية Algorithmic Justice League"، وكشفت من خلاله عن وجود تحيزات جليّة فى أنظمة الذكاء الاصطناعى التجارية، لا سيما فى تقنيات التعرف على الوجوه، التى أظهرت دقة متدنية عند التعامل مع الأشخاص ذوى البشرة غير البيضاء، وهذا التحيز لا يقتصر على الجانب البشرى فحسب، بل يمتد ليشمل الأبعاد الثقافية واللغوية أيضًا.

## وماذا بعد

فى مواجهة هذا الهيمنة الثقافية الناعمة والمتغلغلة، لا يكفى التحذير أو رثاء التراث البشري، بل لا بد من إطلاق مقاومة رقمية حقيقية، تبدأ من الداخل، عبر إعادة تعريف علاقة الدولة والمجتمع بالتراث الشعبى فى العصر الرقمي، فلم يعد كافيًا الحفاظ على الأرشيفات الورقية، ولا يكفى التوسع فى المتاحف التقليدية، المطلوب الآن هو تحويل التراث بكل أشكاله وألوانه واختلافاته ووجهات نظره إلى بيانات قابلة للتداول والتفاعل، تحاكى منطق المنصات لا النُسخ المحفوظة فى الأدراج.

## استشراف مشروع الرقمنة الوطنى المصري

لذا يجب أن نسارع بإنشاء خرائطٌ رقمية للتراث الشفهي، قواعد بيانات للغناء الشعبي، والحرف، والرقصات، والنكت، وحتى الأساطير الشعبية، لتُنقل إلى نماذج الذكاء الاصطناعى بلغاتنا ولهجاتنا، فتُصبح جزءًا من سلاسل التغذية الخاصة بالخوارزميات، نحتاج إلى عشرات المنصات القادرة على سرد الرواية المصرية من قلب المجتمع، بلغات وقوالب وأشكال رقمية عدة، مع دعم صناع المحتوى المحليين الجادين بالأدوات، والتمويل، والتدريب، ليرووا قصصهم بأسلوب ينافس ولا يُقلد .

> **يجب أن نسارع بإنشاء خرائط رقمية للتراث الشفهي، قواعد بيانات للغناء الشعبي، والحرف، والرقصات، والنكت، وحتى الأساطير الشعبية، لتُنقل إلى نماذج الذكاء الاصطناعى بلغاتنا ولهجاتنا، فتُصبح جزءًا من سلاسل التغذية الخاصة بالخوارزميات**

فمصر، مهد الحضارة وأول لسان للضمير الإنساني، لا يجوز أن تظل متفرجة على تآكل روايتها أمام زحف ثقافات منصات لا تتحدث بلغتها.

مصر، التى كتبت أول الحكايات، ونقشت أول الرموز، قادرة على أن تبادر بمشروع وطنى شجاع لرقمنة تراث لا يحبس فى أرشيف، بل يحرر ليخلد فى بيئة البيانات، كما خلد لآلاف السنين على أرضها الطيبة.

فالمعركة اليوم ليست حول من يملك التاريخ والتراث، بل من يرويه، ومن لا يحضر فى المشهد الرقمي، سيغيب عن الذاكرة، وإن عاش فى كتب التاريخ!

# السؤال الصعب للأجيال الجديدة..
# كيف نحارب الفساد فى عصر الذكاء الاصطناعى؟

د.مروة الحفناوى

■ خبيرة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للجيل الخامس والذكاء الاصطناعي

العلم والمعرفة من أهم ركائز النهوض والتقدم لأى دولة، ويليهما كفاءة تطبيقهما والذى يعتمد على العنصر البشرى والأدوات المستخدمة، وإذا لم يتحلّ العنصر البشرى بالأخلاق والضمير النابض فقد يتحول العلم إلى أداة تضر البشرية بالكامل. وخير مثال على ذلك، الذكاء الاصطناعي، الذى قد يكون أداة تعمل لمصلحة الإنسان، تجلب له الكثير من المنافع، وتوفر له الوقت والمجهود وتحقق له نتائج فى غاية الدقة لصالح مهامه العملية والحياتية. لكنه فى الوقت نفسه قد يصبح أداة فى يد من تخلى عن ضميره، تفسد مصالح وحياة الآخرين، وتجلب المآسى وقد يصل الحال لهلاك شعوب بأكملها.

وفى عصر التكنولوجيا والثورة الصناعية الرابعة والخامسة، الذى نعيشه الآن يجب ألا نغفل أنه وقوع مسئولية كبيرة على عاتق الشباب، ليس فقط لتعلّم الذكاء الاصطناعي، بل للاستفادة به فى جميع المجالات التخصصية والوعى بمميزاته وأضراره مع نشر هذا الوعى السليم فى أرجاء المجتمع حتى يعم النفع ويتجنب المجتمع أضراره بل ويتصدى لهذه الأضرار عند الحاجة.

وفى هذا الإطار يمكن الإشارة إلى تجربتين تؤكدان إقبال الشباب على هذا العلم ورغبتهم فى تعلمه بشكل إيجابى.

## نموذج المحاكاة بمحافظة أسوان

التجربة الأولى كانت فى أسوان، ففى ضوء اهتمام هيئة الرقابة الإدارية بإتاحة فرص جديدة ومختلفة للشباب لتعلم مهارات مواكبة عصر تكنولوجيا المعلومات ورفع الوعى المجتمعي، قامت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد بالتعاون مع الشركاء بمشروع الحوكمة الاقتصاديةالتابع لمؤسسة (USAID)، والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، وجامعة أسوان، بتنظيم نموذج محاكاة مؤتمر الدول الأطراف فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تحت رعاية محافظة أسوان- عام ٢٠٢٣.

ومن خلال تجربتى بالمشاركة فى هذا النموذج، الذى ضم ما يزيد عن ١٥٠ طالبًا وطالبة بمرحلة التعليم الجامعى يدرسون مختلف التخصصات فى أسوان، ليس فقط بمحاضرتى عن الذكاء الاصطناعى وأدوات ربطه بمكافحة الفساد ومخاطره وتحدياته بل والجلسة النقاشية والعمل الجماعى الذى تلى المحاضرة وعن أفكار الطلاب الرائعة التى تدل على شغفهم واهتمامهم باستخدام التكنولوجيا فى مسارها المفيد.

فى تجربة أسوان، بدأت المحاضرة بأهم التعريفات وخاصة التعريف العام للذكاء الاصطناعى وهو تصميم وبناء آلات حاسوبية ذكية، مثل الروبوت ، قادرة على معالجة ومحاكاة وأداء المهام فتصبح هذه الأجهزة أو الآلات تتمتع بذكاء مماثل للبشر. ويتمتع الذكاء الاصطناعى بقدرات متنوعة مثل أداء كمية هائلة من العمليات الحسابية المعقدة فى وقت قصير قد يصل لبضع ثوانٍ أو جزء من الثانية، بالإضافة إلى التنبؤات، والتفسير وتحليل البيانات. وبالتالى يمكن لأدوات الذكاء الاصطناعى فى المراحل المتقدمة أن تمتلك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وذكية.

> **للذكاء الاصطناعى ثلاثة تحديات رئيسية: اولها تحدى البيانات، والثانى تحدى الخوارزميات، والثالث تحدى النفس البشرية. وأى خلل يحدث لأى من هذه التحديات قادر على إفساد أداة الذكاء الاصطناعى بل واستخدامها لأغراض تؤدى للإضرار بأشخاص ومنظومات بل ودول**

كما تطرقنا لتعريف «تعلم الآلة»، وهو فرع أو نوع من الذكاء الاصطناعى الذى يستخدم البيانات للتعلم والخوارزميات لإنتاج نماذج معينة والتى بدورها تولد نتائج وتوقعات أكثر دقة وهذا ما يشبه سلوك التعلم البشري، وقدمت بعض الأمثلة على التنبؤات التى يمكن لنماذج التعلم الآلى القيام بها مثل التنبؤ بسعر الأسهم، وأساليب الاحتيال (المالي، الائتمانى)،

نموذج محاكاة مؤتمر الدول الأطراف فى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد عام ٢٠٢٣

والتشخيص الطبي، والتنبؤ بمخاطر الفساد.

وكان من أهم الأسئلة التى ناقشناها فى المحاضرة، كيف بدأ ربط الذكاء الاصطناعى بمكافحة الفساد؟

وكانت الإجابة أن كثيرا من الهيئات والمؤسسات المالية والشركات الكبرى تمتلك كمًا هائلا من البيانات، فبدأت هذه المنظمات فى استخدام تحليلات البيانات والبرمجة البسيطة لتحديد المخاطر ومخاوف الامتثال والتنبؤ بالمعاملات والعلاقات الخطرة. ولكن تطلبت مراجعة مثل هذه البيانات وتحديد الأنماط والاحتمالات، فحصًا أكثر عمقًا ودقة فى وقت قياسى، وهنا بدأ الذكاء الاصطناعى أداء مهام فى غاية التعقيد وفى وقت سريع، وقد ظهرت بعض الآثار الأولية الإيجابية للذكاء الاصطناعى فى عدة قضايا نُظرت أمام محاكم بعض دول العالم ما بين عام ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٢، حيث تمكن التعلم الآلى من التنبؤ بالفساد العام بناءً على العوامل الاقتصادية والسياسية، ومثال هذه القضايا: ما يتعلق بالضرائب والتلاعب فى الأسعار لصالح بعض الجهات أو الأشخاص، ومخالفات مؤسسات الإيداع «مثال البنوك»، والشركات غير المالية «مثال شركات التأمين»، وجرائم الاستيلاء على المال العام.

وناقشنا أيضا مزايا استخدام أدوات الذكاء الاصطناعى مقارنة بجهود مكافحة الفساد التقليدية ومدى قدرته على تحليل وتصنيف وتتبع مخططات الفساد المعقدة وحديثة النشأة واتخاذ القرارات بشكل متسق دون التأثر بتعارض المصالح أو ضغط الوقت أو التعب، كما ناقشنا العوامل الأساسية لبناء نظام الذكاء الاصطناعى الذى يستطيع اتخاذ القرارات اللازمة بمنتهى الحرفية والشفافية.

ولكن السؤال هل يوجد مجال تكنولوجى فى عالمنا اليوم لا يقابله تحديات؟

والإجابة بالتأكيد لا. فكل مجال تكنولوجى له تحدياته الخاصة به وبالنسبة للذكاء الاصطناعى هناك ثلاثة تحديات رئيسية: أولها تحدى البيانات، والثانى تحدى الخوارزميات، والثالث تحدى النفس البشرية. وأى خلل يحدث لأى من هذه التحديات قادر على إفساد أداة الذكاء الاصطناعى بل واستخدامها لأغراض تؤدى للإضرار بأشخاص ومنظومات بل ودول بأكملها، والأمثلة على هذا النوع من الضرر كثيرة كاستخدام الديب فيك (deep fake) لعمل فيديوهات لمشاهير من الفنانين والسياسيين وغيرهم لحث الجمهور العام فى بعض المجتمعات على اتباع أجندة سياسية معينة أو الترويج لفكرة مختلفة ضد القيم الأخلاقية وغيرها من الأمور التى تجلب المنافع لأشخاص وهيئات لا يستحقون مثل هذه المنفعة، وأيضًا لم يسلم المجال الصحى من هذا الخلل، حيث يمكن القيام باستخدام أداة الذكاء الاصطناعى التى تحدد مرضًا مثل السرطان ومن خلال إدخال صورة من الأشعة بزاوية مختلفة تكون معلومة لدى الشخص المسئول عن هذا الجهاز، بما يؤدى لتشخيص حالة الشخص على أنه غير مصاب بهذا المرض فقط للاستفادة من أموال شركات التأمين الصحى.

وبعد أن أشرنا لعدة أمثلة تصنع تحديًا حقيقيًا ليس فقط على أدوات الذكاء الاصطناعى بل وعلى الإنسان المطور لهذه الأدوات، أصبح من واجبنا نشر الوعى المجتمعى لمخاطر الاستخدام الخاطئ لأدوات الذكاء الاصطناعى التى قد تؤدى لأضرار بالغة الخطورة مثل الجرائم الإلكترونية والقضاء على الإبداع عند الإنسان والظلم والتحيز لأشخاص أو هيئات وغيرها الكثير. وهنا وبعد مناقشة هذه المخاطر قد نصل لمرحلة إدراك أن الذكاء الاصطناعى نفسه قد يؤدى إلى الفساد وليس مكافحته، ولكن إذا تم استخدامه من قبل أشخاص فاسدين.

> **الشباب المصرى لديه الرغبة ليتعلم كل ما هو جديد خاصّة ما يتعلق بالذكاء الاصطناعى باعتباره جزء من الانطلاق نحو المستقبل، ولديه ايضا القدرة على حسن إدارته بما يضمن تحقيق الاستفادة منه، لكن الشباب يحتاج دائما الى ثقافة نشر الوعى بهذا المستحدث التكنولوجى وايجابياته**

وهنا يصبح السؤال هل تترك منظومة تطوير واستخدام الذكاء الاصطناعى دون معايير أخلاقية وأطر قانونية؟

والإجابة لا.. بالتأكيد الكثير من دول العالم تقوم ببناء فكر جديد ودراسات ومنظمات للعمل على أبحاث آداب وأخلاقيات الذكاء الاصطناعى وأحيانًا يطلق عليه الذكاء الاصطناعى المسئول.

ندوة (المتميزون يشاركون٢) معرض القاهرة الدولى للكتاب الدورة ٥٥

## الجلسة النقاشية والعمل الجماعي

بعد إنهاء المحاضرة والرد على أسئلة الطلاب التى تدل على مدى إدراكهم لأهمية الذكاء الاصطناعى فى عصرنا وشغفهم بتعلم كل ما هو جديد. أعددت للطلاب نشاطًا تعليميًا من خلال مجموعات وكان السؤال لهم، تخيل أنك وفريقك، سواءً كنتم مراقبين أو مفتشين أو فريقًا لمكافحة الفساد فى شركة أو أصحاب شركة ناشئة، كيف ستستخدمون أدوات الذكاء الاصطناعي؟

وما هى مدخلاتها ومخرجاتها؟ وكان عليهم اختيار إحدى القضايا الآتية:

الاحتيال، الرشوة، تسريب البيانات، تضارب المصالح، التمييز.

وكانت الملاحظة أنه توجد أفكار ونتائج مبهرة لدى الطلاب فى كيفية مواجهة مثل هذه القضايا بداية من فكرة البرمجة إلى الوصول لاكتشاف المخالفات وكيفية التصدى لها.

وقد كانت تجربتى مثمرة وبناءة، فالأجيال الجديدة يحملون ويحلمون بالكثير من الأفكار التى يمكن أن تساهم فى مواجهة تحديات المجتمع المختلفة، وعندما تتاح لهم الفرص ويتم وضعهم على المسارات الصحيحة بالتوجيه السليم سيحرزون النتائج البناءة التى تؤدى للتقدم.

## ندوة المتميزون يشاركون

التجربة الثانية كانت فى معرض الكتاب حيث تشرفت فى العام الماضى بالدعوة من هيئة الرقابة الإدارية والأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد للمشاركة فى ندوة «المتميزون يشاركون» بمعرض القاهرة الدولى للكتاب. وكانت هذه الندوة تناقش قصص نجاح بعض شباب مصر الواعد وأدار الجلسة الإعلامى الكبير أسامة كمال، كما شاركنى على المنصة نموذجان ملهمان من شباب مصر، هما أبانوب جمال رائد أعمال وكابتن أحمد الجندى بطل مصر الأوليمبى فى رياضة الخماسى الحديث، وشاركنا المنصة فى بعض الوقت اللواء د. محمد سلامة، مدير الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد آنذاك والذى كان حريصا على تقديم نصائحه القيمة للشباب من الحضور.

كانت الندوة مختلفة عن فكرة سرد قصة نجاح بل تناقشنا أكثر عن التحديات التى تواجه الشباب حتى يستطيع أن يصل لحلمه وكيف تكون مثل هذه التحديات فى خارج مصر أو داخلها، واتفقنا على أن الدعم المعنوى والتقدير من أهم عوامل الاستمرارية وتحقيق النجاح.

وكانت الملاحظة اللافتة هى العدد الكبير من الأسئلة التى وجهها الحضور وعندما فتحت الندوة لأسئلة الحضور، عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة تكنولوجيا الجيل الخامس من الاتصالات والذكاء الاصطناعى. وهذا يدل على الشغف بالمعرفة والاهتمام المستمر بكل ما هو جديد فى التكنولوجيا.

وكانت الندوة بمثابة فرصة أتيحت لى لإيضاح الفرق بين تكنولوجيا الجيل الرابع والخامس والسرعات والترددات الجديدة التى ستساهم فى فتح آفاق أوسع فى التطبيقات التكنولوجية، التى تعود بالنفع على المواطن، وتطور اتجاه البحوث لما بعد الجيل الخامس.

و تطرقت بعض الأسئلة للذكاء الاصطناعى وكيفية استخدامه والاستفادة من إيجابياته فى مجالات عديدة وحماية الناس من آثاره السلبية، وقد أشرت إلى أهمية نشر الوعى المجتمعى السليم عن الذكاء الاصطناعي، حتى وصلنا لسؤال إحدى الأمهات التى كانت تصطحب ابنتها طالبة النصيحة هل تتركها لدراسة هذا المجال فى الجامعة أم الأفضل البعد وكل البعد عن دراسته أو التطرق إليه، وكان ردى إذا كانت ابنتها ستكون سعيدة بدراسة هذا المجال فى المرحلة الجامعية وأن هو هذا اختيارها الأول بدون أى ضغط فأنصح تلقائيًا بدعم الأهل لابنتهم، فلا يجب الخوف من دراسة الذكاء الاصطناعى كونه مجالًا جديدًا لأن المستقبل يحمل الكثير، لكن إذا كانت الابنة شغوفة بمجال آخر فيجب دعم إرادتها لدراسة هذا المجال أو تستطيع تعلم مهارات الذكاء الاصطناعى بجانبه حتى يساعدها فى تحقيق نجاحات كثيرة فى مجالها.

> **الأجيال الجديدة يحملون ويحلمون بالكثير من الأفكار التى يمكن أن تساهم فى مواجهة تحديات المجتمع المختلفة وعندما تتاح لهم الفرص ويتم وضعهم على المسارات الصحيحة بالتوجيه السليم سيحرزون النتائج البناءة التى تؤدى للتقدم**

وبعد انتهاء الندوة، لم تنتهِ ردود الأفعال الإيجابية من جميع الفئات العمرية وغمرتنى السعادة أكثر عندما وجدت بعض الفتيات يحلمن بتحقيق النجاح فى هذا المجال لخدمة الوطن.

## الخاتمة..

إن الشباب المصرى لديه الرغبة فى تعلم كل ما هو جديد خاصة ما يتعلق بالذكاء الاصطناعى باعتباره جزءًا من الانطلاق نحو المستقبل، ولديه أيضا القدرة على حسن إدارته بما يضمن تحقيق الاستفادة منه، لكن الشباب يحتاج دائمًا إلى ثقافة نشر الوعى بهذا المستحدث التكنولوجى وإيجابياته وسلبياته أيضًا، وأنه كما يمكن أن يكون عنصرا فى مكافحة الفساد فقد يكون العكس أداة لنشر الفساد إذا تم التعامل معه بعيدا عن القيم الضميرية والحس الوطنى.

## دورات تدريبية- فعاليات
## واستقبال وفود رفيعة المستوى
# حصاد الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد فى شهور

إعداد: هيئة التحرير

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

## عقد الاجتماع الإقليمى..
## «لتعزيز نزاهة الأعمال والشراكة بين القطاعين الحكومى والخاص فى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»

استضافت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد اجتماعًا إقليميًا حول «تعزيز نزاهة الأعمال والشراكة بين القطاعين الحكومى والخاص فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا» خلال الفترة من ١٤ إلى ١٦ يناير ٢٠٢٥ بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة UNODC، وجامعة الدول العربية وهيئة مكافحة الفساد الفلسطينية.

ناقش الاجتماع سبل دعم دور القطاع الخاص فى مجال مكافحة الفساد وتحسين بيئة الأعمال بالشراكة مع القطاع الحكومى.

شهدت جلسات الاجتماع مشاركة السيدة/ كرستينا ألبرتين، الممثل الإقليمى لمكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وزير مفوض د/ مها بخيت مدير إدارة الشئون القانونية بالأمانة العامة لجامعة الدول العربية، والسيدة/ رشا عمارنة مستشار رئيس هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية بالإضافة لممثلى هيئات مكافحة الفساد والمنظمات الدولية والإقليمية والخبراء المعنيين والسادة قيادات الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد.

تناول الاجتماع عددًا من الحلقات النقاشية حول أهمية تطوير شراكات القطاعين الحكومى والخاص لتحسين بيئة الأعمال، والحوافز الرئيسية لتعزيز دور القطاع الخاص فى مكافحة الفساد، كما تم تسليط الضوء على التحديات المشتركة وسبل التغلب عليها، مع عرض أبرز المبادرات الدولية المختلفة لتحسين مناخ الاستثمار من خلال تبنى نظم فعالة للحوكمة وتعزيز الشفافية والمساءلة.

أسفر الاجتماع عن عدد من المخرجات تضمنت الاتفاق على دعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتعزيز معايير النزاهة ومكافحة الفساد، توسيع دائرة الخدمات الإلكترونية والحد من المعاملات الورقية، تفعيل أطر التعاون الدولى وتبادل الخبرات لتعزيز الدعم التقنى بين السلطات المعنية والمؤسسات الدولية، تعزيز الحوار الدورى بين الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد ومؤسسات القطاع الخاص، تشجيع إنشاء وحدات دعم الاستثمار بهيئات مكافحة الفساد لفحص شكاوى المستثمرين وحلها وتيسير سبل إزالة العراقيل التى تواجه المشاريع الاستثمارية.

يأتى ذلك الاجتماع فى ضوء الدورة الخامسة لمؤتمر الدول الأطراف فى الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد وبهدف تبادل الرؤى ورسم خارطة طريق مشتركة نحو تحسين بيئة الأعمال لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمجتمعاتنا.

## بالتعاون مع أكاديمية «لاهاي» للحكم المحلى..
## برنامج تدريبى حول «النزاهة ومكافحة الفساد»

فى إطار حرص هيئة الرقابة الإدارية على تعزيز الشراكة والتعاون مع المؤسسات الدولية لتبادل الخبرات فى مجالات نشر قيم النزاهة والشفافية بين كافة فئات المجتمع، استضافت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد برنامجًا تدريبيًا فى مجال «النزاهة ومكافحة الفساد» بمقرها بالقاهرة خلال الفترة من ٢٤ إلى ٢٧ فبراير بالتعاون مع سفارة مملكة هولندا بمصر وأكاديمية «لاهاي» للحكم المحلى بهولندا.

شارك بالبرنامج عدد من كوادر جهات إنفاذ القانون وممثلى المجتمع المدنى فى مصر وتناول عددًا من المحاضرات وورش العمل حول مفاهيم النزاهة وآلياتها واستراتيجيات تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد وكذا استعراض نظام النزاهة بمملكة هولندا وكيفية تقييم مخاطر الفساد،

يهدف البرنامج إلى تزويد المشاركين بالأدوات اللازمة لتطبيق مفاهيم النزاهة والشفافية والاستفادة من التجارب الدولية المختلفة بما يدعم تطوير إجراءات العمل وجهود الوقاية من الفساد ومكافحته.

### بالتعاون مع وزارة التخطيط ومنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية
## ورشة عمل بالرقابة الإدارية لتعزيز مكافحة الفساد

فى إطار التعاون بين هيئة الرقابة الإدارية والمنظمات الدولية المعنية بالحوكمة والإصلاح الإدارى والاقتصادي، نظمت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد بالتعاون مع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولى ومنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD ورشة عمل على مدار يومى ٨ و٩ أبريل ٢٠٢٥ لاستعراض الإطار القانونى والمؤسسى لمكافحة الفساد فى مصر مع المعايير الدولية ونزاهة الأعمال، وتعزيز الحوار بين القطاعين الحكومى والخاص فى هذا المجال.

تضمنت الفعاليات جلسات نقاشية حول التجارب الدولية فى مجال مكافحة الفساد فى المعاملات التجارية الدولية ومسئولية الأشخاص الاعتبارية والتوعية بمخاطر الفساد فى القطاع الخاص واستعراض الجهود المصرية المبذولة فى هذا المجال فى إطار تنفيذ أهداف المرحلة الثالثة للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣-٢٠٣٠.

شارك بالحضور ممثلو جهات إنفاذ القانون ومنظمات المجتمع المدنى والقطاعين الحكومى والخاص.

## مذكرة تفاهم بين الرقابة الإدارية ونظيرتها الليبية فى مجال تبادل الخبرات

استقبل الوزير عمرو عادل رئيس هيئة الرقابة الإدارية السيد عبد الله قادر بوه رئيس هيئة الرقابة الإدارية الليبية بمقر الهيئة بالعاصمة الإدارية الجديدة، خلال شهر فبراير ٢٠٢٥ .

يأتى هذا اللقاء امتدادًا للعلاقات المصرية الليبية فى مجالات منع ومكافحة الفساد، حيث تم توقيع مذكرة تفاهم بين الجانبين لتبادل الخبرات والتدريب وبناء القدرات فى مجالات الحوكمة وتشمل تدريب عدد ٢٠٠٠ دارس فى مجالات أطر مكافحة الفساد، التحريات المالية واسترداد الأموال، الأمن السيبرانى والجريمة الإلكترونية، إعداد استراتيجيات مكافحة الفساد، دور الإعلام فى مكافحة الفساد، التطوير المؤسسي، ومهارات التحقيق الإدارى.

وخلال اللقاء، أكد الوزير عمرو عادل على عمق العلاقات الطيبة التى تجمع الدولتين على مختلف الأصعدة، كما استعرض دور الهيئة فى منع الفساد والحوكمة بالإضافة إلى جهود وأنشطة الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد فى تأهيل الكوادر المحلية والدولية من خلال برامجها التدريبية المتخصصة والدرجات العلمية التى تمنحها.

ومن جانبه، وجه السيد عبد الله قادر بوه الشكر والتقدير للهيئة على ما بذلته من تدريب العديد من الكوادر الليبية خلال الفترة السابقة، مشيدًا بمستوى التأهيل العلمى والخبرات المتنوعة التى اكتسبها الدارسون فى المجالات ذات الصلة.

## أكدت على التصدى للجرائم العابرة للحدود
## ورشة عمل بـ «الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد» للتوعية بمخاطر الهجرة غير الشرعية

فى إطار تعزيز الجهود الوطنية والدولية المشتركة للتصدى للجرائم العابرة للحدود عقدت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد ورشة عمل حول «الروابط بين جرائم الهجرة غير الشرعية وغسل العائدات الإجرامية المتحصلة عنها» خلال الفترة من ٢٨ إلى ٣٠ أبريل ٢٠٢٥ بالتعاون مع اللجنة الوطنية التنسيقية لمكافحة ومنع الهجرة غير الشرعية والاتجار بالبشر والوكالة الإسبانية للتعاون الدولى من أجل التنمية AECID.

شارك بالورشة السفيرة/ نائلة جبر رئيس اللجنة الوطنية التنسيقية لمكافحة ومنع الهجرة غير الشرعية والاتجار بالبشر والسيدة/ إيفا سواريز مديرة الوكالة الإسبانية للتعاون الدولى من أجل التنمية وممثلو الجهتين، بالإضافة إلى عدد من كوادر جهات إنفاذ القانون، حيث تناولت الورشة عددًا من الموضوعات حول الأطر القانونية والتشريعية لمكافحة جرائم الهجرة غير الشرعية وغسل الأموال ودور وحدات التحريات المالية وآليات التعاون القضائى الدولى والتحديات ذات الصلة بمكافحة تلك الجرائم.

تسعى الأكاديمية من خلال تلك الفعاليات إلى زيادة الوعى بخطورة جرائم الهجرة غير الشرعية وغسل الأموال وتداعياتها السلبية على المجتمعات، والعمل على تطوير سبل الوقاية منها بالتعاون مع الشركاء المحليين والدوليين.

## للعام الرابع على التوالي
## مشاركة متميزة للرقابة الإدارية فى معرض القاهرة الدولى للكتاب

شاركت هيئة الرقابة الإدارية فى فعاليات معرض القاهرة الدولى للكتاب بدورته الـ ٥٦ المقام تحت شعار «اقرأ..فى البدء كانت الكلمة» خلال الفترة من ٢٣ يناير حتى ٥ فبراير ٢٠٢٥.

وقد ضم جناح الهيئة عرضًا لأنشطة الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد والبرامج التدريبية المنعقدة بها، بالإضافة إلى الاطلاع على إصدارات الأكاديمية والمطبوعات المتعلقة بمجالات الحوكمة ومكافحة الفساد.

كما قامت الهيئة بتنظيم ندوتين ثقافيتين وأنشطة تفاعلية بحضور خبراء فى مجالات الحوكمة ومكافحة الفساد مما يعزز المشاركة الفعالة وعرض المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الحوكمة والوقاية من الفساد وسبل مكافحته.

وأتت مشاركة الهيئة انطلاقا من الدور المنوط بها لتعزيز الوعى بالوقاية من الفساد وسبل مكافحته ونشر قيم النزاهة والشفافية من خلال المشاركة المجتمعية تحقيقا للهدف الرابع من أهداف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد «مجتمع واعٍ بمخاطر الفساد قادر على مكافحته».

## «ثوابت الشخصية المصرية»
## الندوة الأولى للرقابة الإدارية فى معرض القاهرة الدولى للكتاب

بمشاركة كل من السيد وكيل أول د/ محمد سلامة مساعد رئيس هيئة الرقابة الإدارية لبحوث منع ومكافحة الفساد والدكتور/ وسيم السيسى الباحث فى علم المصريات والدكتور/ خالد حبيب الخبير بالموارد البشرية والتخطيط، انعقدت الندوة الاولى لهيئة الرقابة الإدارية بالدورة ٥٦ لمعرض القاهرة الدولى للكتاب وقد أدار الندوة الدكتور /سامى عبد العزيز عميد كلية الإعلام الأسبق والخبير الوطنى بالأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد.

شهدت الندوة إقبالا كبيرا وتفاعلا من رواد المعرض ممن حضروا الندوة والتى تحدث خلالها الدكتور/ وسيم السيسى عن أبعاد الشخصية المصرية القديمة وتأثيرها الممتد حتى العصر الحالي، كما تطرق الدكتور/ خالد حبيب إلى الوضع الراهن للشخصية المصرية، مشيرًا إلى التحديات التى يفرضها العصر الحديث، بما فى ذلك تأثير منصات التواصل الاجتماعى على القيم والأخلاقيات.

كما أشار اللواء/ محمد سلامة إلى حرص الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد على تعزيز المهارات لدى الشباب ونشر قيم النزاهة والشفافية من خلال برامج تدريبية وتوعوية فعالة تنظمها الأكاديمية.

يأتى ذلك فى إطار الأنشطة الثقافية التى نظمتها هيئة الرقابة الإدارية خلال فعاليات المعرض فى سبيل تطوير آليات الحوكمة ومنع الفساد، والمساهمة فى خلق مجتمع رافض للفساد.

## خلال ندوة الثانية بمعرض الكتاب.. هيئة الرقابة الإدارية تستعرض
## «تطبيقات الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد»

عقدت هيئة الرقابة الإدارية ندوتها الثانية بمناسبة مشاركتها بالدورة الـ ٥٦ لمعرض القاهرة الدولى للكتاب بعنوان «تطبيقات الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (مصر الرقمية - وحدات المراجعة الداخلية)» بمشاركة كل من الدكتورة/ ماريان قلدس الرئيس التنفيذى للمركز المصرى للتحكيم الاختيارى وتسوية المنازعات المالية غير المصرفية وخبير مكافحة الفساد، ووكيل مهندس/ خالد زورة رئيس قطاع البنية المعلوماتية والتحول الرقمى بهيئة الرقابة الإدارية ووكيل دكتور/ عصام زكريا رئيس قطاع التخطيط الاستراتيجى ومهندس/ تامر هواش رئيس الإدارة المركزية للبنية المعلوماتية بالهيئة، وقد أدار الندوة وكيل/ هشام الركايبى مدير الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد.

وخلال الندوة أكد الحضور على أن مكافحة الفساد التزام دستورى وأن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد تستند إلى مبادئ النزاهة والشفافية والمشاركة وسيادة القانون والمساواة والمساءلة، كما تم استعراض منهجية عمل مشروع البنية المعلوماتية للدولة المصرية والدروس المستفادة من مراحل تنفيذه وما شملها من فرص وتحديات وما تم تحقيقه من تحسين كفاءة الخدمات الحكومية، وكذا نشأة وتفعيل وحدات المراجعة الداخلية بالجهاز الإدارى للدولة وبناء قدرات العاملين بها، ودور تلك الوحدات فى تطوير تدابير الرقابة الداخلية والحوكمة بالمؤسسات الحكومية.

يأتى ذلك فى ضوء سعى هيئة الرقابة الإدارية لنشر ثقافة مجتمعية محفزة للوقاية من الفساد ومكافحته وتسليط الضوء على الجهود التشاركية المبذولة لتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.

### برنامجان بمشاركة ١٦٨ متدربًا بأسيوط وسوهاج

## الأكاديمية الوطنية تواصل جهودها للتوعية بمخاطر الفساد

نظَّمت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد بالتعاون مع جامعتى أسيوط وسوهاج برنامجين تدريبيين فى مجال «الحوكمة ومكافحة الفساد» خلال شهر أبريل ٢٠٢٥.

أقيم البرنامج الأول فى جامعة أسيوط خلال الفترة من ١٣ إلى ١٥ أبريل، بمشاركة ٧٥ متدربًا من كوادر الجامعة، فيما استضافت جامعة سوهاج البرنامج الثانى خلال الفترة من ١٥ إلى ١٧ أبريل، بمشاركة ٩٣ متدربًا من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين وذلك بحضور رئيسَيْ الجامعتين.

تضمن البرنامجان عددًا من الموضوعات المتعلقة بمفهوم الحوكمة والوقاية من الفساد ودور هيئة الرقابة الإدارية فى الوقاية منه، وكذا استعراض مشروع البنية المعلوماتية للدولة المصرية ورؤية مصر ٢٠٣٠ بالاضافة إلى مجالات الإدارة وأخلاقيات العمل.

يأتى ذلك فى إطار اهتمام الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد بتعزيز الشراكات المؤسسية مع الجامعات المصرية بهدف نشر ثقافة مكافحة الفساد بين كافة أطياف المجتمع ورفع الوعى بمخاطره وسبل الوقاية منه من خلال ندوات وبرامج تدريبية متخصصة تواكب مستهدفات الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠٢٣ – ٢٠٣٠) وخاصة الهدف الرابع «مجتمع واعٍ بمخاطر الفساد قادر على مكافحته».

### الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد تستضيف فعالية حول

## دور القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية فى مكافحة الفساد ودعم النزاهة

استضافت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد خلال شهر مايو ٢٠٢٥ فعالية حول «دور القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية فى مكافحة الفساد ودعم النزاهة» بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة UNODC بحضور السيدة/ ميرنا أبو حبيب نائب الممثل الإقليمى للمكتب للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والأستاذ الدكتور/ محمود السعيد نائب رئيس جامعة القاهرة لشئون الدراسات العليا والبحوث، والمهندس/ بسام الشنوانى رئيس الجمعية المصرية لشباب الأعمال، وعدد من ممثلى المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص وطلاب الجامعات المشاركين فى الأنشطة التدريبية المنعقدة ضمن المبادرة العالمية للتعليم وتمكين الشباب فى مجال مكافحة الفس اد (مبادرة GRACE).

تضمنت الفعالية حلقات نقاشية حول أهمية الشراكة بين القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية فى نشر قيم النزاهة والشفافية ودور هيئة الرقابة الإدارية ممثلة فى الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد فى تعزيز وعى الشباب بمخاطر الفساد وسبل الوقاية منه، مع استعراض الجهود المبذولة فى ذلك المجال بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة UNODC.

تهدف تلك الفعالية إلى بناء جسور تواصل بين طلاب الجامعات المشاركين بالمبادرة وممثلى القطاع الخاص لتوفير فرص تدريبية للطلاب لتطبيق مفاهيم النزاهة والشفافية داخل مؤسسات القطاع الخاص المُشاركة، مما يسهم فى تطوير مهاراتهم العملية وتزويدهم بالخبرات اللازمة بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

يأتى ذلك انطلاقًا من الإيمان بأهمية تعزيز الجهود المشتركة لمكافحة الفساد بين كافة الأطراف المعنية وترسيخ ثقافة النزاهة بين الشباب لكونهم قوة فاعلة فى بناء المجتمعات ودعم جهود التنمية.

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

•••••

الحاصلة على تقييم المجلس الاعلى للجامعات

7/7

السنة الأولى- العدد الثانى- مارس ٢٠٢٥

## «شراكات فى مواجهة الفساد»

## تعاون بين الأكاديمية الوطنية والجمعية المصرية للمدقق المالى فى التدريب وبناء القدرات

فى إطار دعم تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣-٢٠٣٠ بما تتضمنه من أهمية الاستثمار فى العنصر البشرى لما له من دور أساسى فى إرساء قواعد الحوكمة والإصلاح الإدارى والتصدى للفساد، وقعت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد مذكرة تفاهم مع الجمعية المصرية للمدقق المالى - بصفتها الممثل الرسمى بمصر لمعهد المراجعين الداخليين الدولي- بتاريخ ٢٩ أبريل ٢٠٢٥ وذلك فى مجال التدريب وبناء القدرات لكوادر وحدات المراجعة الداخلية والحوكمة بالجهاز الإدارى للدولة وكذا المتدربين بالأكاديمية.

تضمنت مذكرة التفاهم عقد دورات تدريبية ومؤتمرات وندوات فى مجالات نشر قيم النزاهة والشفافية والحوكمة ومكافحة الفساد، فضلًا عن تقديم برنامج تأهيلى متخصص للحصول على الشهادة المعتمدة للمراجع الدولى (CIA) التى يمنحها معهد المراجعين الداخليين الدولى بالولايات المتحدة الأمريكية.

يأتى ذلك فى ضوء الدور المحورى الذى تؤديه وحدات المراجعة الداخلية والحوكمة بالجهاز الإدارى للدولة فى تعزيز مبادئ الحوكمة والرقابة الداخلية وذلك من خلال التأكد من التزام الجهات بالقوانين واللوائح والتعليمات وكذا وضع إجراءات فعالة تضمن كفاءة وجودة الأعمال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة المصرية.

## للتواصل مع
## هيئة الرقابة الإدارية

**موقع الهيئة الإلكترونى:**

**www.aca.gov.eg**

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

**الاتصال على الخط الساخن رقم:**

**16100**

**البريد المصرى / التلغراف**

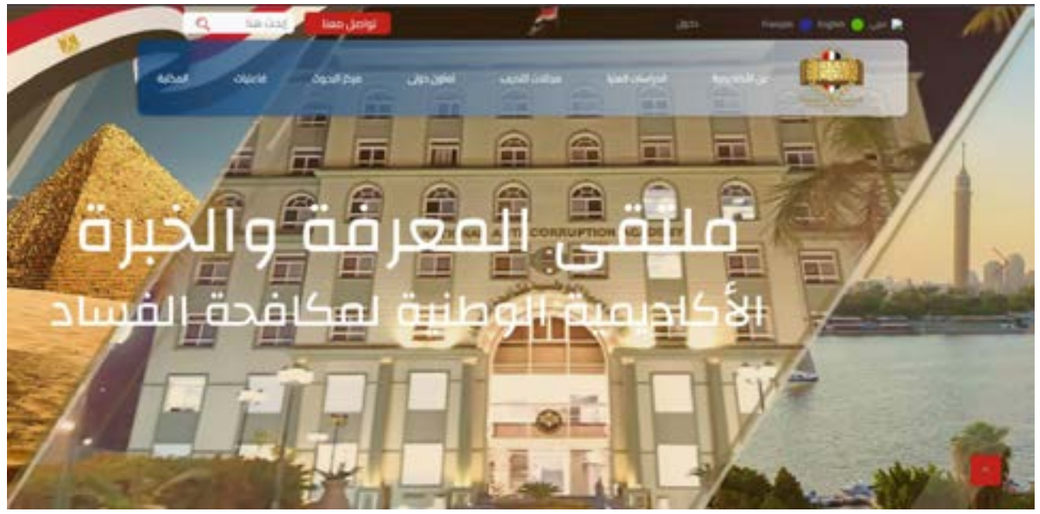
صفحة الهيئة على مواقع التواصل الاجتماعى:

**facebook/ACAEGYPT**

فاكس المقر الرئيسى للهيئة:

**٠٢٢٢٩١٥٤٠٣**

فاكسات المقار الإقليمية بمكاتب الهيئة بالمحافظات : يراجع موقع الهيئة الإلكترونى




## الالتزام بالتميز
## COMMITTED TO EXCELLENCE

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

**academy.aca.gov.eg**

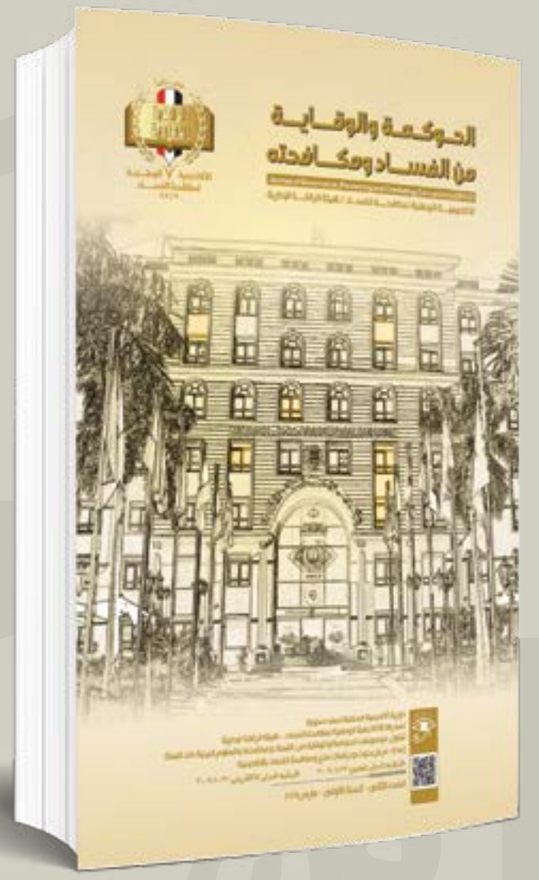
**للتواصل مع الأكاديمية عبر البريد الإلكترونى:**

**eaca@aca.gov.eg**

**للتواصل مع المجلة عبر البريد الإلكترونى:**

**Damir_alwatan@aca.gov.eg**

مصر دائماً
الرقابة الإدارية
الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد
EACA




الحاصلة على
تقييم
المجلس
الأعلى
للجامعات

7/7

# دورية الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته
# JGPCC

هى دورية علمية مُحكمة تصدر عن الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد والحاصلة علي تقييم٧/٧ من المجلس الأعلي للجامعات، وتهدف إلى نشر الأوراق البحثية المتخصصة فى مجالات (الوقاية من الفساد وسبل مكافحته، الإدراة، القانون، الاقتصاد، العلوم البينية المتعلقة بالحوكمة والتصدى للفساد)

## رسالة الدورية

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

الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

EACA

مركز بحوث ودراسات منع ومكافحة الفساد

CRSPCC