

# ضمير الوطن

هيئة الرقابة الإدارية / الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

10

أعداد

5

سنوات

مركز بحوث ودراسات منع ومكافحة الفساد

العدد العاشر - يونيو ٢٠١٦



# ضمير الوطن

العدد العاشر - يونيو ٢٠٢٦



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

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

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

مدير التحرير  
وكيل. د/ علاء العويني  
نائب مدير الأكاديمية لمركز بحوث ودراسات  
منع ومكافحة الفساد  
مساعد مدير التحرير  
السيدة / هدى أمان  
عضو مركز بحوث ودراسات  
منع ومكافحة الفساد

المستشار الصحفي  
أحمد أيوب  
إخراج صحفي وجرافيك  
مصطفى أبوستيت



الإصدار الرقمي الإلكتروني  
باللغة العربية

Digital Edition  
English version

L'Édition numérique  
version française



الأكاديمية الوطنية  
لمكافحة الفساد  
EACA

٣٠  
يونيو  
شركاء في حماية  
مصالح الوطن





إن تطوير الجهاز الإداري للدولة يمثل عملية متكاملة تشمل عدة محاور رئيسية، في مقدمتها تأهيل وتنمية العنصر البشري، وتطوير البنية التحتية، وإعادة تنظيم العلاقات الهيكلية والتنظيمية بين الوحدات المختلفة وفقاً لطبيعة النشاط والتخصص، فضلاً عن الاستثمار في العنصر البشري واختيار الكفاءات القادرة على الإدارة والتطوير وتحسين مستوى الخدمات العامة، وذلك بالتنسيق بين مختلف الجهات المعنية. حيث تدعم أعمال التطوير الكفاءة والفاعلية والقدرة على مواكبة متطلبات التنمية الشاملة، إلى جانب ترشيد استخدام الموارد وتحقيق مستويات أعلى من الحوكمة والفاعلية المؤسسية، مع الاستمرار في تطبيق معايير الكفاءة والجدارة والشفافية في مختلف إجراءات العمل داخل كافة الجهات الإدارية بالدولة.

مضمون توجيهات السيد

**الرئيس / عبد الفتاح السيسي**

خلال الاجتماع لمتابعة ملف حوكمة  
التعيينات الجديدة بالدولة  
١١ يونيو ٢٠٢١







الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، من خلال الإسهام في خلق مجتمع مدرك لمخاطر الفساد وقادر على مواجهته، في إطار سياسة وطنية أشمل تستهدف دعم مسارات التنمية المستدامة وتحقيق مستهدفات رؤية مصر ٢٠٣٠. ومما يعزز نجاحات المجلة ما حظيت به من إشادة وتقدير من المتخصصين والخبراء والأكاديميين، تقديرًا لما قدمته من محتوى هادف ورضين أسهم في إثراء الحوار المعرفي ونشر الوعي المجتمعي. وإذ نهى مجلة «ضمير الوطن» باستدامة عملاتها وصدر عدد العاشر في عامها الخامس، فإننا نتمنى لها ولأسرة تحريرها دوام التوفيق والنجاح، ومواصلة رسالتها الوطنية النبيلة في خدمة الوطن وبناء الإنسان.

**الوزير / عمرو عادل**  
رئيس هيئة الرقابة الإدارية

عندما تتأزر الرغبة في تحقيق هدف واعد مع إرادة واعية مستنيرة لتحقيقه يمكن صناعة واقع أفضل وغد مُشرق. ومن هذا المنطلق، جاء إصدار مجلة «ضمير الوطن» كأحد أولى التطبيقات الداعمة لجهود المنع والوقاية من الفساد، إيمانًا بأهمية بناء الوعي وترسيخ المعرفة باعتبارهما أساسًا لمجتمع قادر على حماية مكتسباته وصون مقدراته، وقد حرصت المجلة، منذ صدور عددها الأول، على أن تكون نافذة للتواصل مع المواطنين بصفة عامة، والمتخصصين والخبراء والأكاديميين بصفة خاصة، بما يساهم في نشر ثقافة مجتمعية واعية للتصدى للفساد وتعزيز قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية. كما مثلت المجلة خطوة داعمة لتحقيق أهداف





# المحتوى



دليل التحقيقات  
المالية الموازية  
مقاربة مؤسسية لبناء  
القدرات الدولية  
لمواجهة الجرائم المالية

وكيل. د/ علاء العويني

26



«الحوكمة المصرية»..  
من إدارة الدولة  
إلى بناء الثقة

المهندس / خالد عبدالعزيز

22



الشفافية والمشاركة  
ومكافحة الفساد..  
دولة أكثر انضباطاً  
وثقة

د/ سارة عيد

42



الأمن القومي  
المصري في ظل  
المتغيرات الإقليمية  
والدولية

أ.د/ طارق فهمي

34



استخدام المصادر المفتوحة في  
دعم جهود مكافحة الفساد  
من الرصد المبكر  
إلى بناء المؤشرات  
الرقمية

د/ محمد الجندي

54



هل هو مجرد تطور تقني أم تحول  
حقيقي في مستقبل البشرية؟  
عصر الحوسبة  
الكمومية..  
تحول يلامس الواقع

أ.د/ هيثم صفوت حمزة

48



## ضمير الوطن

خمس سنوات من الريادة والتنوير

وكيل أول. د/ محمد سلامة

مقال رئيس التحرير

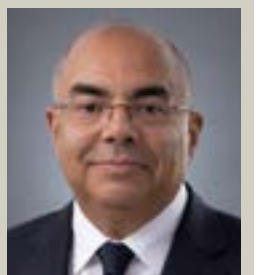
10



تحقيق التنمية المستدامة  
معلق على مُمكّاناتها

أ.د/ محمود محيي الدين

16



حصاد  
الأكاديمية  
في  
شهور

60





# ضمير الوطن

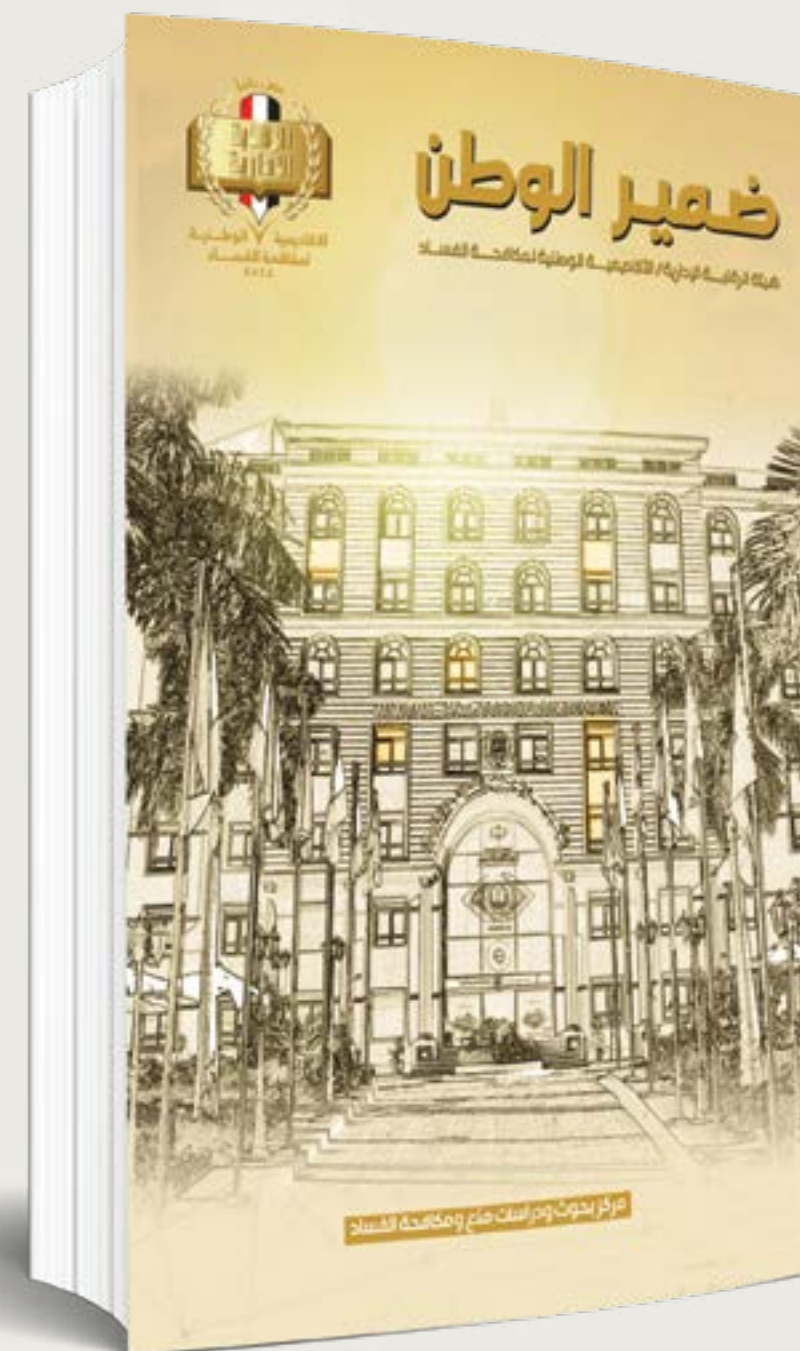
## خمس سنوات من الريادة والتنوير



ضمير  
الوطن

وكيل أول. د / محمد سلامة  
رئيس التحرير

خمس سنوات كاملة قد مرت على صدور «مجلة ضمير الوطن» وها هو العدد العاشر أصبح ماثلاً بين يدي القارئ العزيز... مرت سنوات خمس وكأنها ومضات من أمس قريب.. حيث أشرفت فكرة في جنابات صرح توعوي علمي فتني حديث النشأة في زمنه.. عظيم القيمة في أثره - وهو الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد الذراع التدريبي والتثقيفي لهيئة الرقابة الإدارية ذلك الجهاز الذي حمل على عاتقه منذ تأسيسه في عام ١٩٩٤ أن يكون الحصن الذي يتصدى للفساد وأركانه ويسعى لمواجهة الصورة الفياشرة ليقوض أساسه ويفكك دعائمه ويرصد شبكاته، ويقدم عناصره للعدالة لتقتص من أفعالهم المؤثمة ولتصون حقوق المجتمع والمواطنين، إلى جانب دورها بصورة غير مباشرة من خلال العمل على تصحيح أداء الجهاز الإداري بالدولة والسعي لتدارك أوجه القصور في العمل والإنتاج، ومواجهة عيوب الأنظم التي تعرقل سير العمل المنتظم لأجهزة الدولة المختلفة ودعم القدرة على اتخاذ القرارات وتحسين أداء الوظائف العامة وتقديم الخدمات.



ويتطور أهداف وآليات التصدي للفساد؛ انتهجت الهيئة أساليب جديدة بغرض نشر التثقيف المجتمعي بين فئات المواطنين المختلفة للتعرف على مكامن ومخاطر الفساد، وكيفية مجابهته بحيث لا يقتصر الدور على توعية أعضاء الجهاز الإداري بالدولة وباعتبار أن هذا الواجب لا ينحصر مسؤولية أدائه على جهاز/أجهزة بعينها، بل هي مسؤولية تشاركية مجتمعية تتحقق بتكامل أدوار كافة المؤسسات والأفراد داخل المجتمع، وكذلك تطور الفكر والأداء في هذا الاتجاه لكي يتماشى مع عدد من الجهود والمسؤوليات المشتركة الأهمية والإقليمية والمحلية ضمن عقد اجتماعي عالمي جديد.

### انعكاس تطبيقات أهداف التنمية المستدامة (SDGs) على مكافحة الفساد:

يجد المتعمق من الباحثين والمتخصصين في أهداف التنمية المستدامة وتطبيقاتها أن عنصر مكافحة الفساد يُشكل ركيزة أساسية لضمان التطبيق الفعال لمُعظم الأهداف إن لم يكن جميعها، فمن الناحية الاقتصادية نجد أن الأهداف (الأول: القضاء على الفقر، والثاني: القضاء على الجوع، والثامن: العمل اللائق ونمو الاقتصاد، والتاسع: الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية، والثاني عشر: الاستهلاك والإنتاج المسؤولان) يستلزم دعماً واضحاً لمكافحة الفساد الاقتصادي والمالي والإداري من خلال الحفاظ على موارد الدولة وضمان شفافية توزيع المخزون السليعي وإنتاج الغذاء والتوزيع العادل للسلع المدعومة لمستحقيها وتوفير بيئة استثمارية جاذبة ومُشجعة مع ترشيد الإنفاق والاستهلاك وضبط المشتريات الحكومية بما يحافظ على المقدرات الاقتصادية ويحقق حزمة الأهداف الاقتصادية للدولة مُجتمعة بصورة شفافة ونزيهة.

ومن الناحية الاجتماعية نجد أن الأهداف (الثالث: الصحة الجيدة والرفاه، والرابع: التعليم الجيد، والخامس: المساواة بين الجنسين، والعاشر: الحد من أوجه عدم المساواة) تقتضي رقابة رشيدة ووضع ضوابط واضحة لتقديم خدمات صحية راقية وفق تمويل ونظام تأمين صحي متوازن ودقيق يعزز الأولويات ويعمل على حماية صحة المواطنين مع ضمان جودة تعليم حقيقية وتمكين المرأة ودعمها، وترسيخ العدالة الاجتماعية من خلال حماية الحقوق الاجتماعية المشتركة.

”  
في ضوء ما نصت عليه الاتفاقيات الأممية والإقليمية وضعت هيئة الرقابة الإدارية تطبيق مبدأي الوقاية والمنع من الفساد ضمن أولوياتها أثناء تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد كاستراتيجية قطاعية تتكامل مع استراتيجية التنمية للدولة المصرية

ومن الناحية البيئية والاستدامة نجد أن الأهداف (السادس: المياه النظيفة والنظافة الصحية، والسابع: طاقة نظيفة وبأسعار معقولة، والثالث عشر والرابع عشر والخامس عشر: العمل المناخي والحياة تحت الماء والحياة في البر، والحادي عشر: مدن ومجتمعات محلية مستدامة) تستوجب الحفاظ على الموارد والثروات وتحقيق مُرادها من خلال الرقابة على أسلوب التخلص من النفايات الصناعية وغيرها بالمجاري المائية، وضمان عدم هدر مصادر الطاقة مع التوسع في مشروعات الطاقة المتجددة ودعمها





كمصادر نظيفة للطاقة مع حماية البيئة في الصحاري والغابات وغيرها من البيئات البرية المختلفة، والتصدي للمشروعات المخالفة المؤدية لنتائج ظاهرة الاحتباس الحراري السلبية، مع الحفاظ على الشواطئ والبيئة البحرية والثروة السمكية مع إمكانية رصد المخالفات البيئية من خلال التكنولوجيا والأقمار الصناعية.

ومن الناحية المؤسسية والتعاون الإقليمي والدولي نجد أن الهدفين (السادس عشر: السلام والعدل والمؤسسات القوية، والسابع عشر: عقد الشراكات لتحقيق الأهداف) يتحققان من خلال استقلال الأجهزة الرقابية وتعزيز إمكانيات العاملين في المنظومات الأمنية والقضائية والعمل على استرداد الأموال المنهوبة من خلال الممارسات الفاسدة وبناء شراكات قوية في مجال التصدي للفساد وتبادل الخبرات بين المؤسسات الوطنية والإقليمية والدولية لضمان إنشاء بيئة مؤسسية صلبة تحمي مسار التنمية.

### التوعية كهدف أساسى ضمن بنود اتفاقيات مكافحة الفساد الأمامية والإقليمية:

أكدت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على التزام الدول بنشر الوعي عبر فصلها الثاني والخامس ضمن المواد «٥ و٦ و١٣» من الاتفاقية، حيث تضمنت تعزيز مشاركة المجتمع ضمن منظومة منسقة وإرساء وترويج ممارسات فعالة لمكافحة الفساد، وتعاون الدول الأعضاء مع بعضها البعض ومع المنظمات الدولية والإقليمية لتطوير التدابير المنظمة لذلك، مع زيادة المعارف المتعلقة بمنع الفساد وتعميمها وتشجيع الأفراد والجماعات من منظمات المجتمع الأهلي والمنظمات غير الحكومية والمحلية للمشاركة بأنشطة مكافحة الفساد، وتعزيز مبدأ الشفافية وتشجيع الجمهور للإسهام فيها والقيام بأنشطة

إعلامية ودراسية مدرسية وجامعية تساهم في عدم التسامح مع الفساد.

ركزت اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته ضمن المادة ٥ على التوعية بمخاطر الفساد في القطاعين العام والخاص من خلال تبني مدونات السلوك وإفصاح المسؤولين الحكوميين عن الأصول والممتلكات وتطوير المناهج التعليمية الداعمة لجهود التصدي للفساد، بينما اشتملت المادة ١٢ على دمج المجتمع المدني والإعلام كوسيلتين لتبصير الجمهور بمخاطر الفساد وآثاره من خلال برامج تثقيفية متخصصة. أفردت الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد جانباً توعوياً هاماً في المادة ١٠ من الفصل الثاني حول قيام كل دولة طرف بالمشاركة في البرامج والمشاريع الدولية الرامية للوقاية من الفساد مع زيادة المعارف في هذا المجال وتعميمها، وفي المادة ١١ العمل على اتخاذ كل دولة طرف الإجراءات المناسبة الهادفة لمشاركة المجتمع أفراداً ومؤسسات عمل أهلي في منع الفساد ومكافحته وإقامة أنشطة توعوية للجمهور في هذا المجال. ركزت اتفاقية مكة المكرمة للدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي على إجراءات إنفاذ القانون من حيث التعاون في مجالات التعاون الأمني وفي مجال التحريات وتبادلها، وإجراء التحقيقات المشتركة عبر الوسائل الحديثة العابرة للحدود؛ إلا أنها أحالت ما لم يرد فيه نص كالجانب التوعوي لنصوص اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

### نشر الوعي والثقافة ضمن أهداف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد:

في ضوء ما نصت عليه الاتفاقيات الأممية والإقليمية وضعت هيئة الرقابة الإدارية تطبيق مبدأي الوقاية والمنع من الفساد ضمن أولوياتها أثناء تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد كاستراتيجية قطاعية تتكامل مع استراتيجية التنمية للدولة المصرية (رؤية مصر ٢٠٣٠) حيث تضمنت في نسخها الثلاث (٢٠١٤-٢٠١٨) و(٢٠١٩-٢٠٢٢) و(٢٠٢٣-٢٠٣٠) أهدافاً تركز في توجهاتها على نشر الوعي والثقافة لجمهور المواطنين؛ لمجابهة الفساد ومنعه والوقاية منه، وآخرها الهدف الرابع من النسخة الثالثة من استراتيجية مكافحة الفساد المتضمن «مجتمع واع بمخاطر الفساد قادر على مكافحته»، فكانت مجلة «ضمير الوطن» إحدى لبنات الأفكار التي قدمتها الهيئة من خلال الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد لتحقيق

هذا الهدف ضمن إجراءات تفعيل تطبيقات النسخة الثانية من الاستراتيجية.

### جهود مجلة ضمير الوطن على مدى خمس سنوات كمصدر لثقافة مكافحة الفساد:

أضحت مجلة ضمير الوطن على مدى الخمس سنوات الماضية أول المنصات المضيئة في مجال نشر الوعي والتثقيف المجتمعي بمكافحة الفساد واستخدمات الحوكمة والعلوم ذات الصلة (القانون - الإدارة - الاقتصاد - الاستراتيجية والأمن القومي - التعاون الدولي - البرمجة والأمن السيبراني... الخ) حيث صارت منبراً لأصحاب الرأي والعلماء والخبراء والمتخصصين على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية لنشر العلوم والمعارف المختلفة لخلق ثقافة مجتمعية ضد الفساد، بل وتتعدي الحدود لتنتشر في مختلف الدول عبر أجهزتها ومُتخصصيها ممن يعقدون الشراكات المعرفية مع هيئة الرقابة الإدارية ومن الدارسين العرب والأجانب بالأكاديمية، حيث تضمنت المجلة عبر صفحاتها عدد ١٩ مقالاً بمجال مكافحة الفساد إلى جانب المجال القانوني وعدد ١٤ مقالاً في مجال الإدارة ونشر مهارات القيادة، وعدد ٧ مقالات بمجال الحوكمة، وعدد ١١ مقالاً في مجال الاستخدامات الإلكترونية والأمن السيبراني، وعدد ٨ مقالات بمجال الاقتصاد، وعدد ١٨ مقالاً بمجال الإعلام والتوعية المجتمعية، وعدد ٩ مقالات في مجال الاستراتيجية والأمن القومي. ويتصنيف المقالات من حيث النشر الدولي والإقليمي تضمنت عدد ١٠ مقالات على المستوى الإفريقي، وعدد ٤ مقالات على المستوى العربي، وعدد ٨ مقالات على المستوى الدولي والتعاون المشترك مع المنظمات المناظرة والخبراء من الدول والمنظمات المختلفة، بخلاف نشر الجهود الدولية والمحلية والأكاديمية لأنشطة الهيئة والأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد في المجال التدريبي والتعليمي.

كما صدر عن مجلة ضمير الوطن إصداران خاصان: الأول بمناسبة استضافة الدولة المصرية لمؤتمر الدول الأطراف لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في دورتها التاسعة بمدينة شرم الشيخ ديسمبر ٢٠٢١ وتبني إعلان شرم الشيخ الخاص بمكافحة الفساد في أوقات

الأزمات متواكباً مع انتشار فيروس كورونا، مما استدعى القيام بجهود مكافحة الفساد بطرق مختلفة حيث ترأست هيئة الرقابة الإدارية - ج.م.ع هذه الدورة.

والإصدار الثاني هو عدد خاص بـ (المرأة) تحت عنوان «شريكة الغد وصانعة المجد» متواكباً مع اليوم العالمي للمرأة بشهر مارس ٢٠٢٦ ليسجل دور المرأة المصرية في تنمية وخدمة مجتمعها عبر العصور، وتوثيق مساهماتها وإنجازاتها من خلال عدد من المقالات لكاتبات رفيعات المستوى ممن تقلدن مناصب وزارية ودولية، ومن الخبرات بمختلف المجالات مع مشاركة نماذج رفيعة تمثل السيدات على المستويين الدولي والعربي.



هذا وتصدر المجلة باللغات الثلاث العربية والإنجليزية والفرنسية لتصل إلى مختلف الدول بمنطقة الشرق الأوسط والإفريقية وكافة الشركاء والمتخصصين بكافة دول العالم من المهتمين والمتخصصين في مختلف المجالات محل الاهتمام والنشر بالمجلة وحرصاً على الوصول المعرفي المتخصص والسريع والأمن، تم إتاحة الوصول للمجلة عبر بوابة (بنك المعرفة المصري) "EKB" والذي يعد من أكبر المنصات المكتبية الرقمية في العالم بخلاف إتاحتها عبر الموقع الرسمي لهيئة الرقابة الإدارية وصفحات التواصل الاجتماعي التابعة لها وكذلك الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد.

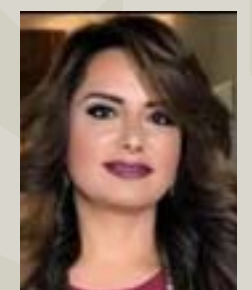
### ثالث الوعي المجتمعي لمكافحة الفساد:

لقد شكلت مجلة ضمير الوطن أحد أضلع ثلاثة تبنتها وأتاحتها هيئة الرقابة الإدارية لنشر الوعي والثقافة بمخاطر الفساد وكيفية مواجهته، حيث تكامل إصدار المجلة في شهري يونيو وديسمبر بالتبادل مع الإصدار الثاني وهو (الدورية العلمية المحكمة للوقاية من الفساد ومكافحته) «JGPCC» في شهري مارس وسبتمبر من كل عام، وشكلت مشاركة الهيئة من خلال الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد بإقامة جناح بمعرض القاهرة الدولي للكتاب سنوياً وعلى مدى ٥ سنوات متصلة الضلع الثالث لثالث الوعي الذي رعته وقدمته هيئة الرقابة الإدارية لفئات المجتمع المختلفة إلى جانب الدارسين والمتخصصين المهتمين بمجالات عمل الهيئة وأنشطة الأكاديمية الثقافية والتعليمية.

### وفي الختام

لا يسعنا من خلال نشر العدد العاشر من المجلة في سنة الإصدار الخامسة إلا أن نعدكم بالاستمرار في هذه الأنشطة الرائدة التي تنشد مكافحة الفساد ونشرها بالمجتمع المصري بكافة أطيافه وفئاته من خلال إذكاء فكرتي منع والوقاية من الفساد والعمل على تسليح البراعم والنشء بهذه القيم والمعارف أملاً في مستقبل أفضل ومن أجل تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة متأزين ومتكاتفين تحت شعار: «شركاء في حماية مصالح الوطن»





حرصت هيئة التحرير منذ صدور العدد الأول من مجلة ضمير الوطن على استقطاب نخبة من الأقلام الجادة والعقول المستنيرة من الوزراء والشخصيات العامة والخبراء الوطنيين والأكاديميين ليفتتحوا كتابة المقالات بالمجلة



## قالوا عن.. ضمير الوطن



في مدة وجيزة بعد ميلادها وضعت مجلة ضمير الوطن قدمها على طريق الإصدارات ذات البصمة والشخصية المتفردة. قلما تصدر مجلة بثلاث لغات لتصل بصوت مصر إلى حدود بعيدة. تعالج المجلة وتتنطرق إلى موضوعات ذات أهمية متنامية ليس في مصر فقط ولكن في مناطق متعددة من العالم وهو ما أعطاها جاذبية للقارئ والمحلل والسياسي والأكاديمي. سعدت أن أكون أحد المساهمين ضمن مجموعة من المتخصصين ذوي المكانة الدولية التي استطاعت المجلة أن تستقطبهم. خالص التهنية للقائمين على الاختيار والمراجعة والتحرير وثقتي بتقدم مستمر وممتد للمجلة.

أ.د. أحمد دويش  
وزير الدولة للتنمية الإدارية الأسبق

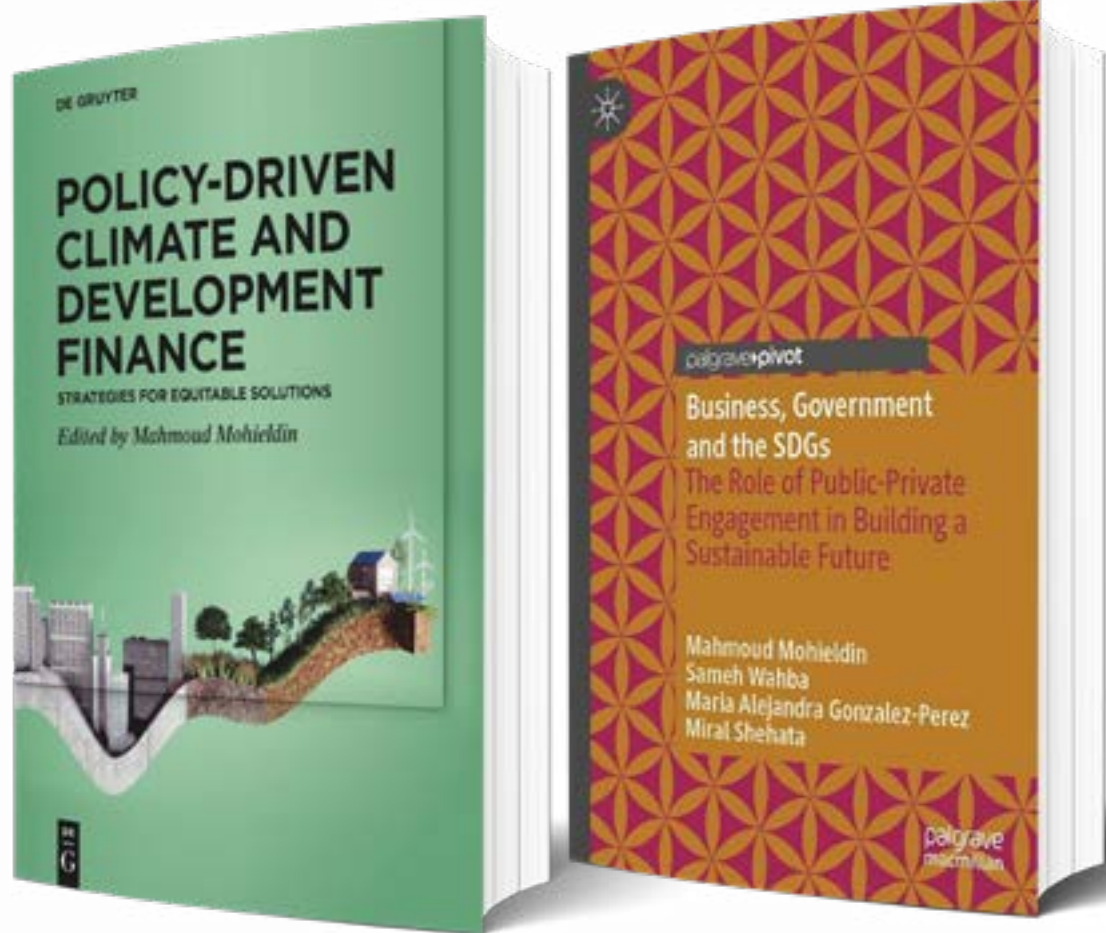
## قالوا عن.. ضمير الوطن



تشرفت بالمساهمة والعمل مع مجلة ضمير الوطن والتي نحتفل اليوم بصدور العدد العاشر منها وبلوغها العام الخامس والحقيقة أن هذه المجلة قد سدت فراغا كبيرا في مجالات النشر للمقالات الرصينة ذات المنهج المعرفي المرتبطة بالحوكمة ومكافحة الفساد والرقابة وتقييم الأداء وشارك في تحريرها نخبة من الأساتذة والعلماء الأجلاء والذين ساهموا في بلوغ المجلة هذا المستوى الرفيع خلال وقت قصير كل التحية والإعزاز لأسرة تحرير المجلة وأسرة الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد وإلى المزيد من التقدم والرفي دائما بإذن الله.

أ.د. حسين عيسى  
نائب رئيس مجلس الوزراء للشئون الاقتصادية





## تحقيق التنمية المستدامة معلق على مُمكّاناتها

عندما اجتمع قادة الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في قمة خاصة في سبتمبر ٢٠١٥ لإقرار أهداف التنمية المستدامة، كانت أوضاع التعاون الاقتصادي الدولي أفضل نسبياً مما هي عليه الآن. ينشر ذلك الاتفاق على برنامج طموح للتنمية يُطبق على مدار خمسة عشر عامًا تنتهي في عام ٢٠٣٠. وعلى النحو الذي أوضحته في كتاب مشترك صدر في عام ٢٠٢٣ عن دور قطاع الأعمال والحكومة في تحقيق أهداف التنمية السبعة عشر، فيمكن شرح هذه الأهداف في شكل هرمي إلهامه المشاركة وقاعدته الحوكمة، ويرتقي حتى قمته بالاستثمار في التنمية البشرية من خلال التعليم والرعاية الصحية، وبالمشاركة مع القطاع الخاص في استثمارات البنية الأساسية والطاقات والتنمية الحضرية والريفية ودفع النمو في الأنشطة الاقتصادية، فضلاً عن الاستثمارات العامة في المياه، مع تحقيق الاستدامة في الإنتاج والاستهلاك.



ضمير  
الوطن

**أ.د/ محمود محيي الدين**

أستاذ الاقتصاد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة  
مبعوث الأمين العام للأمم المتحدة لتمويل التنمية المستدامة

وفي التقرير الأخير عن آفاق الاقتصاد العالمي الصادر في شهر يونيو ٢٠٢٦ عن البنك الدولي، مؤشرات عن تراجع حاد في معدلات النمو الاقتصادي العالمي لتصل إلى ٢,٥٪ وهي الأدنى منذ الجائحة، مع انخفاض متوقع لنمو البلدان النامية والأسواق الناشئة إلى ٣,٦٪ وهو ما يهدد فرص التشغيل ويعقد فرص تحقيق أهداف

التنمية في هذه البلدان

التي تتوقع دخول ١,٢

مليار باحث عن عمل

على مدار العقد القادم،

للتجديد بتحقيق

أهداف التنمية

المستدامة يتطلب

الأمر تفعيل مُمكّاناتها

الثلاثة وهي التمويل،

والتكنولوجيا والمحفزات

الدافعة لتغيير سلوك

الحكومات والقطاع

الخاص، والمجتمع المدني

لتنفيذها، وأستأنس

بالتركيز على هذه

الممكنات الثلاثة بحوار

أدرته مع الاقتصادية استر ديفلو الحائزة على جائزة نوبل في

الاقتصاد لإسهاماتها العلمية في مكافحة الفقر، وكان ذلك

أثناء الإعداد لقمة المناخ السابعة والعشرين التي عقدت في

شرم الشيخ في عام ٢٠٢٢،

ويستمر التطور إلى قمة الهرم بالاستثمار في التصدي لتغيرات المناخ وحماية النظم البيئية بأبعادها تحت المياه وفوق الأرض، فإذا ما تطورت واستدامت هذه الاستثمارات يتم القضاء على الفقر المدقع، وهو الهدف الأول من أهداف التنمية المستدامة، مع تحسن مطرد في العدالة داخل البلدان وبين بعضها البعض،

ولمتابعة تحقق هذه الأهداف العامة تم تقسيمها إلى ١٦٩ هدفاً فرعياً يُرصد أداؤها بأكثر من ٢٣٠ مؤشراً كمياً ونوعياً، وقُدّر التمويل المطلوب للبلدان النامية لتحقيق هذه الأهداف بحوالي ٢,٥ تريليون دولار في عام ٢٠١٥، ارتفع إلى ٤ تريليون دولار وفقاً للتقرير الأخير الصادر عن الأمم المتحدة، ويشير هذا التقرير إلى أن الأهداف التي تم رصدها على مسار إيجابي للتحقق في عام ٢٠٢٠ لا تتجاوز ١٨٪ وأن أكثر من ٥٠٪ من الأهداف بعيدة عن مسار الإنجاز مع تفاوت بين حاد وقريب في بعضها عن هذا المسار، أما باقي الأهداف والتي تتجاوز ٣٠٪ فهي أسوأ مما كانت عند خط البداية في عام ٢٠١٥،

يميل البعض إلى الانحياز عند تفسير هذا الوضع المتدني عالمياً في تحقيق أهداف التنمية بما تعرض له العالم من صدمات متوالية منذ أزمة الجائحة في عام ٢٠٢٠، ثم الحروب والصراعات الجيوسياسية المتصاعدة، فضلاً عن التفتت الاقتصادي العالمي بسبب الحماية التجارية، ولكن تقريراً أممياً صدر عن الأداء العام للتنمية العالمية حتى عام ٢٠١٩، أي قبل هذه الصدمات المذكورة، أشار إلى أن جهود إنجاز أهداف التنمية متواضعة وليست على جادة الطريق لتحقيقها، فلا يمكن لوم الصدمات الخارجية وحدها عن أزمة التنمية الدولية الراهنة، فهناك من الأسباب الداخلية المتمثلة في وهن المؤسسات وتضارب السياسات العامة وتعارض مستهدفاتها وتراجع التنافسية والاستثمار، ومن ثم النمو الاقتصادي ما يقوِّض فرص تحقيق التنمية المستدامة ويعرقل مسيرتها،



أما بالنسبة للمُمكن الأول وهو التمويل فيتطلب تفعيلًا لإطار تمويل التنمية المستدامة على مستوى كل دولة، وقد تم تحديث هذا الإطار في مؤتمر إشبيلية بإسبانيا العام الماضي، وقد كان من أهم مخرجاته ما تناوله من إصلاح لنظم المالية العامة والضرائب بما يحشد التمويل العام لأولويات التنمية من خلال الموازنة العامة للدولة، خاصة فيما يتعلق بمتطلبات

التعليم والرعاية الصحية والبنية الأساسية الحرجة،

ومن مخرجاته أيضًا ما يتعلق بإدارة الدين العام والسيطرة على أعباء خدماته التي تنهك موازنات الدول، هذا فضلا عن تحسين بيئة الاستثمار وتسوية أرض الملعب دفعًا للأنشطة الاقتصادية الخاصة،

وفيما يتعلق بالممكن الثاني وهو التكنولوجيا والمعرفة فترتبط به فرص زيادة الكفاءة والتنافسية، وفي عصر التحول الرقمي والانتقال الأخضر هناك أهداف محددة

من أهداف التنمية المستدامة ترتبط بها

ارتباطًا وثيقًا مثل الارتقاء بالصحة العامة وجودة التعليم، وتوفير الطاقة النظيفة والجديدة والمتجددة، والتصدي لتغيرات المناخ، والحصول على المياه وحسن إدارة مواردها، ويتطلب هذا تعاونًا دوليًا واستثمارًا في البحث والتطوير، وزيادة القدرات في مؤسسات وقطاعات الاقتصاد والمجتمع عمومًا لاستيعاب المستجدات التكنولوجية والمعرفية، لمنع حدوث تباين في الاستعدادات للانتفاع بها وما يترتب على ذلك من تفاوت في توزيع الدخول والثروات.

أما الممكن الثالث وهو الأكثر حساسية، فبه يتغير السلوك نحو التطوير والإصلاح ونشdan التقدم، فيتمثل في المحفزات بمعنى تفعيل المبادئ والإجراءات المعينة على التغيير، ومن ذلك ما يكون بتطوير التشريعات ونظم الرقابة وفاعلية تطبيقها، وما يكون من خلال تعديل قواعد الإثابة والتحفيز في الحكومة والقطاع الخاص والأفراد لتستجيب لمتطلبات تحقيق التنمية، ومن السلوك ما يتغير بتأثير ثقافة المجتمع ذاتها ويتطورها ونضجها بالمعرفة والتعلم ومحاكاة الأفضل سعيًا للتقدم ونشdanًا للعدل وتحسينًا لسبل العيش، وهي من قيم ومسؤوليات الطبقة الوسطى في أي مجتمع، ولتغيير السلوك عمليًا يجب أن تتسم السياسات بالوضوح في الصياغة والشفافية في التواصل بشأنها، وألا تعتري هذه السياسات آفات التعارض المصطنع والضلل كالذي نجده في محاولات الاستقطاب في مجالات الاستدامة لفريقيين: أحدهما يناصر التصدي لتغيرات المناخ والآخر يركز على التنمية، رغم أنه لا يوجد تعارض عملي أو علمي بينهما، فال المطلوب لتخفيف الانبعاثات الضارة بالمناخ مفيد للطاقة الجديدة والمتجددة وهي من أهداف التنمية، والمطلوب لأغراض التكيف المناخي كالحفاظ على المياه وحسن

إدارة مواردها هو من أهداف التنمية أيضًا، وفي حالة السيولة الراهنة مع ارتفاع حالة اللايقين وأزمة الثقة على المستوى العالمي في ظل الصراعات المشهودة التي جعلت الساحة الدولية متقطعة الأوصال، لا يوجد أمام متخذ القرار إلا سبيلان: الأول السعي لرأب الصدع الدولي ومحاولة الاستفادة من بقايا ما كان من ترتيبات وإمكانات دولية في مجالات التمويل والعون الفني وقواعد لفض المنازعات، والسبيل الثاني، وهو ما يستحق بذل جهد أكبر فيها هو تبني نهج الإقليمية الجديدة بمنظور مبني على البراجماتية المبدئية وتوطين التنمية،

فهناك ضرورة عملية متزايدة للتعاون الإقليمي بين دول الجوار الجغرافي، وفيما يتجاوز القرب الجغرافي الملاصق أيضًا، بما يسرته سبل النقل والسفر، ليحقق زيادة في التجارة البينية، خاصة مع زيادة مخاطر الحروب التجارية المشهودة، كما يزيد من الفرص، كما يمنح مجالات لانتقال العمالة المنظمة مع زيادة الموجات المنفرة والطاردة للهجرة لأسباب سياسية وعنصرية، ونرى توجهات أكبر للإقليمية الجديدة بين دول عالم الجنوب لتبني مسارات نحو المتانة والتطور الاقتصادي.

وتشكل مجموعة «آسيان» نموذجًا عمليًا، فهي ذات سبعمائة من الملايين من المواطنين تضمهم عشر دول من الأعلى نموًا وتنوعًا، وأمسكت كتلة اقتصادية تتبوأ المركز الخامس على مستوى العالم، وتطمح أن تسهم في تشكيل نظام العالم الجديد، ببراجماتية واعية بأهدافها، وتمتد سبل التعاون مع تجمعات أخرى في عالم الجنوب لتعزيز مكانتها ونشdan منافع متبادلة، وفي محيط مصر الجغرافي العربي والإفريقي والمتوسطي هنالك فرص لا يمكن إهدارها لتكوين نواة عملية تتشكل من دول متماثلة الأهداف، ساعية نحو السلم والأمن والتنمية دون

انتظار لمعوقين أو استماع لمسوفين لضرورات التعاون. ولا يعوق هذا مد جسور التبادل التجاري والاستثماري والمعرفي والتكنولوجي لربوع الأرض لمن أراد تعاونًا وندية وتنافسًا نحو التقدم والتنمية.

وللتنمية والتقدم نحو تحقيقها مؤشرات ومقاييس اختزلت بما يخل بقواعد المتابعة والحوكمة والتطوير، وقد صدر في شهر مايو الماضي التقرير النهائي للجنة الخبراء المشكلة بالأمر المتحدة، بعنوان «قياس ما يهم: بوصلة لتقدم الناس والكوكب»، وتضمن التقرير، بعد عام من المشاورات، توصيات تقترح تغيير طريقة تقييم أداء الدول بنظام محاسبي جديد، ويتبنى التقرير لوحة مؤشرات إلى أربعة محاور هي: السلام وحقوق الإنسان، رفاه عموم الناس وكوكب الأرض، والإنصاف والشمول، والاستدامة والمتانة.

وتضم لوحة المؤشرات الحيوية منظومة من ٣١ مؤشرًا كميًا ونوعيًا، يرتبط أكثر من نصفها ارتباطًا مباشرًا بأهداف التنمية المستدامة: الأول مجموعة مؤشرات عن الحوكمة وكفاءة المؤسسات وضماناتها، والثاني مقاييس تعكس أحوال المواطنين المعيشية وظروفهم المادية والعمل، والصحة، والتعليم، والأمن، والتماسك الاجتماعي، وجودة البيئة، والثالث معني بالعدالة والشمول من خلال متابعة مؤشرات الفقر، والتفاوت في توزيع الدخل والفجوات بين مجموعات السكان وبين الأجيال. والرابع معني بالاستدامة والمتانة بما يربط الأوضاع الراهنة بمستوى المعيشة المستقبلي، مع قياس لأنواع مختلفة لرأس المال بما في ذلك البشري، والاجتماعي، والمادي، والمؤسسي، والطبيعي.

أما وقد تبقى على الوصول إلى خط نهاية أهداف التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ أقل من خمس سنوات، فلا مجال لإضاعة

المزيد من الوقت وهدر للإمكانية، فبالرغم من الأداء الدولي المتعثر المشار إليه إلا أن دولًا مثل الصين والهند وأعضاء في مجموعة الآسيان ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قد أنجزت ما يستحق التنويه به في تحقيق الأهداف، كما تجتهد دول نامية بحشد

التمويل وزيادة كفاءة التطبيق والاستفادة

من التكنولوجيا المتاحة والدفع بآليات التحفيز بتبني مسرعات خاصة في مجالات مكافحة الفقر وزيادة جودة التعليم والرعاية الصحية والاستثمار في الاقتصاد الرقمي والأخضر،

ولمصر بما تتمتع به من استقرار وأمن، ومن شبابية في التركيبة

السكانية، ومن تنوع اقتصادي طبيعي يمكن الاستفادة العملية منه بأنشطته الإنتاجية السليمة والخدمية، فرص لا تنح لغيرها تمكنها من التوجه بقوة في مجالات جديدة حيث تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، والاقتصاد الأخضر بطاقته الجديدة والمتجددة، فضلًا عن إمكانات لدفع الاستثمار في الصناعة والزراعة والخدمات بارتكاز على توطين التنمية وبتوسعات إقليمية محسوبة وفقًا لجدواها.



من أرشيف «ضمير الوطن»  
وقائع الدورة التاسعة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية  
الأمم المتحدة لمكافحة الفساد-العدد التذكاري يونيو ٢٠٢٢



العدد التذكاري



العدد التذكاري

من أرشيف «ضمير الوطن»  
وقائع الدورة التاسعة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية  
الأمم المتحدة لمكافحة الفساد-العدد التذكاري يونيو ٢٠٢٢



جانب من الحضور بمؤتمر الدول الأطراف باتفاقية  
الأمم المتحدة لمكافحة الفساد - ديسمبر ٢٠٢١



متابعة ونشر أنشطة نموذج محاكاة لمؤتمر الدول الأطراف باتفاقية  
الأمم المتحدة لمكافحة الفساد «COSP9» - شباب جامعة القاهرة



## إعلان شرم الشيخ «العالم في مواجهة الفساد»

حرصت هيئة الرقابة الإدارية على توثيق فعاليات مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد - الدورة التاسعة - شرم الشيخ - ضمن عدد تذكاري خاص - كأحد المراجع الرئيسية للباحثين والمتخصصين لتشتمل على الإجراءات والقرارات ومنها إعلان شرم الشيخ المتضمن إجراءات التعاون الدولي في مجال منع ومكافحة الفساد خلال أوقات الطوارئ والاستجابة للأزمات والتعافي منها.

## قالوا عن.. ضمير الوطن



على مدار خمسة أعوام، نجحت مجلة «ضمير الوطن» في تقديم محتوى معرفي رصين يربط بين النزاهة والحوكمة والتنمية المستدامة. ويمثل صدور عددها العاشر مناسبة لتقدير هذا الجهد المتواصل في نشر المعرفة وتعزيز الوعي بالقضايا الوطنية ذات الأولوية. أطيب التمنيات بدوام التقدم والتوفيق

أ.د. / محمد محي الدين

أستاذ الاقتصاد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة  
مبعوث الأمين العام للأمم المتحدة لتمويل التنمية المستدامة

## قالوا عن.. ضمير الوطن



بمناسبة صدور العدد العاشر من مجلة ضمير الوطن في عامها الخامس، أشيد بالدور الوطني الرائد الذي تضطلع به هيئة الرقابة الإدارية في ترسيخ قيم النزاهة والشفافية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وقد نجحت المجلة في أن تكون نافذة معرفية تعكس هذا الدور وتساهم في نشر الوعي بقضايا الحوكمة ومكافحة الفساد، بما يدعم مسيرة التنمية وبناء مستقبل أكثر استدامة

د. أشرف العربي

وزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري الأسبق  
رئيس معهد التخطيط القومي



# «الحوكمة المصرية».. من إدارة الدولة إلى بناء الثقة

أضحت الحوكمة في عالمنا الحديث أحد أهم مدخلات بناء الدولة القادرة على إدارة مواردها وتحقيق العدالة، وترسيخ الثقة بين المواطنين والمؤسسات، ومن هذا المنطلق، تكتسب التجربة المصرية في الحوكمة خلال السنوات الأخيرة أهمية خاصة، كونها استطاعت تحويلها من مجرد شعارات إلى ممارسة عملية مرتبطة بالإصلاح المؤسسي، ومكافحة الفساد، والتحول الرقمي، وتحسين جودة الخدمات العامة.



ضمير  
الوطن

**المهندس / خالد عبدالعزيز**  
رئيس المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام

لقد أدركت الدولة المصرية أن التنمية الحقيقية ليست فقط بتنفيذ المشروعات الكبرى، بل بوجود جهاز إداري قوي قادر على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمساءلة، في إطار من الشفافية، والرقابة؛ لذلك جاءت الحوكمة باعتبارها إطاراً منظماً يضمن أن تتحول الموارد إلى نتائج، وأن تدار السياسات العامة وفق رؤية واضحة لا وفق اجتهادات منفصلة.

وتتصل هذه الرؤية بصورة مباشرة بـ «رؤية مصر ٢٠٣٠»، التي تضع التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في قلب المشروع الوطني، وتربط بين تحسين جودة الحياة وبناء مؤسسات أكثر كفاءة وقدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين، ومن هنا أصبحت قضية وطنية تمس المواطن في حياته اليومية، من الخدمة الحكومية التي يحصل عليها، إلى درجة النزاهة في إدارة المال العام، وصولاً إلى عدالة الفرص المتاحة أمامه.

ومن أبرز ملامح التجربة المصرية في هذا المجال الربط بين الحوكمة ومكافحة الفساد، فقد أطلقت مصر المرحلة الثالثة من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣-٢٠٣٠، كامتداد لجهود سابقة هدفت إلى ترسيخ النزاهة والوقاية من الفساد وتعزيز التنسيق بين مؤسسات الدولة، وتكمن أهمية هذا المسار في أنه لا يتعامل مع الفساد باعتباره وقائع فردية فحسب، بل باعتباره خللاً في بيئة العمل يمكن الحد منه عبر تحسين الإجراءات، وتبسيط الخدمات، وتقليل التدخل البشري غير الضروري، وتفعيل نظم المتابعة والمساءلة. وفي هذا السياق، يبرز دور الأجهزة الرقابية بوصفها شريكاً أساسياً في حماية المال العام وتعزيز كفاءة الإدارة، وفي مقدمتها هيئة الرقابة الإدارية، بوصفها نموذجاً لعمل مؤسسي يتجاوز ضبط المخالفات إلى الوقاية منها، ورفع كفاءة الجهاز الإداري، وسد منافذ الفساد قبل اتساعها، ولم يكن ذلك ليتحقق دون إرادة سياسية داعمة وتكامل بين مؤسسات الدولة، بما يعزز القدرة على المتابعة والتقييم.

غير أن الأهم من فكرة الرقابة بعد وقوع المخالفة هو بناء منظومة تعمل على منع المخالفات من الأصل، فالتجربة المصرية لا تقوم على كشف الخطأ فقط، بل تقوم أيضاً على تحليل أسبابه، وإغلاق منافذه، والقضاء عليه من الأساس. ويمثل التحول الرقمي أحد أعمدة الحوكمة في التجربة المصرية، فرقمنة الخدمات تساعد على تقليل الاحتكاك المباشر، وتسريع الإجراءات، وتوفير بيانات أكثر دقة لصانع القرار، وقد جاء مشروع مصر الرقمية في هذا الإطار باعتباره برنامجاً وطنياً يهدف إلى تطوير الخدمات الحكومية، وبناء إدارة عامة أكثر اعتماداً على التكنولوجيا والبيانات.

ولا تقل الشفافية أهمية عن الرقمنة، فالشفافية تعني أن يعرف المواطن كيف تدار الخدمات، وما حقوقه، وما الإجراءات المطلوبة منه، وما الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمة، وعندما تكون القواعد معلنة وواضحة، تقل مساحة الاجتهاد الشخصي، وهنا تصبح الحوكمة وسيلة لبناء القدرات المؤسسية، والقوانين الجيدة لا تكفي إذا لم يكن هناك موظف عام مؤهل، ومدير قادر على اتخاذ القرار، ونظام عمل يسمح بقياس الأداء.

لذلك فإن تطوير الجهاز الإداري، وتدريب الكوادر، وتحديث أساليب الإدارة، كلها عناصر ضرورية لإنجاح أي

إصلاح، فالمؤسسات لا تتغير بالقرارات وحدها، بل بتغيير الثقافة الإدارية التي تحكم طريقة التفكير والعمل. وعلى المستوى المجتمعي، اتجهت الدولة إلى تعزيز مشاركة قوى المجتمع في التنمية، من خلال المبادرات والعمل الأهلي والتحالفات، فالدولة القوية لا تعمل بمعزل عن مجتمعتها، بل تستمد جانباً مهماً من قوتها من مشاركته ووعيه، وقد أثبتت التجربة أن التنمية المستدامة لا تتحقق إلا بتكامل حقيقي بين المؤسسات الرسمية والمجتمع المدني.

كذلك لم تغفل الدولة أهمية بناء الوعي العام، فالإعلام، حين يمارس دوره بمهنية ومسئولية، يصبح شريكاً في حماية المجتمع من الشائعات، وتوضيح الحقائق، وفتح مساحة نقاش رشيد تدعم الاستقرار، كما أن تنظيم المجال الإعلامي على أساس التوازن بين الحرية والمسئولية لا يعني تقييد الرأي، بل حمايته من الانحراف،

**تطوير الجهاز الإداري،  
وتدريب الكوادر، وتحديث  
أساليب الإدارة، كلها  
عناصر ضرورية لإنجاح  
أي إصلاح، فالمؤسسات لا  
تتغير بالقرارات وحدها،  
بل بتغيير الثقافة  
الإدارية التي تحكم  
طريقة التفكير والعمل**

لتظل حرية الرأي والتعبير أداة للبناء لا للهدم. ومع ذلك، فإن ترسيخ الحوكمة ليس مهمة سهلة أو سريعة، فهو مسار طويل يحتاج إلى استمرارية، وإرادة سياسية، ومراجعة دائمة، وقدرة على الاعتراف بمواطن القصور، كما يحتاج إلى وعي مجتمعي يدرك أن الإصلاح المؤسسي قد لا تظهر نتائجه فوراً، لكنه يبني أساساً أكثر صلابة للمستقبل، ولا شك أن الطريق لا يخلو من تحديات، فحجم التوقعات كبير، والملفات المطروحة معقدة، ونحتاج إلى جهد مستمر ومراجعة دائمة، غير أن ما يبعث على الثقة هو وجود إرادة واضحة من القيادة

السياسية للتغيير للأفضل، ومنهج قائم على التعلم والتطوير. وفي النهاية، يمكن القول إن التجربة المصرية في الحوكمة تمثل محاولة لإعادة تنظيم العلاقة بين الدولة والمجتمع على قاعدة الكفاءة والثقة

**يمثل التحول الرقمي  
أحد أعمدة الحوكمة في  
التجربة المصرية، فرقمنة  
الخدمات تساعد على  
تقليل الاحتكاك المباشر،  
وتسريع الإجراءات،  
وتوفير بيانات أكثر دقة  
لصانع القرار**

والمساءلة، وكلما تقدمت الدولة في ترسيخ الشفافية، وتطوير الرقابة، وتوسيع التحول الرقمي، وبناء الإنسان داخل المؤسسة، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق التنمية المستدامة، فالرهان الحقيقي ليس فقط على ما يُبني من طرق ومدن ومشروعات، بل على المؤسسة التي تدير، والقانون الذي ينظم، والثقة التي تمنح كل ذلك معناه الحقيقي، لذلك فإن التماسك المؤسسي والوعي المتنامي هو السبيل لمواجهة التحديات الكبرى التي يمر بها العالم أجمع.





في إطار رسالتها التوعوية الشاملة، خاطبت مجلة ضمير الوطن مختلف فئات المجتمع، ومنهم ذوو الهمم من خلال تغطية الدورات التدريبية المتخصصة التي عُقدت بالأكاديمية بالتعاون مع المجلس القومي للأشخاص ذوي الإعاقة



أولت المجلة اهتماماً خاصاً بجهود العملية التدريبية للدارسين «الأفارقة» ضمن مبادرة السيد رئيس الجمهورية لتدريب الكوادر الإفريقية من أجهزة إنفاذ القانون ومكافحة الفساد



اهتمت المجلة بإبراز  
أدوار استخدامات  
مبادئ الحوكمة  
ودقة البيانات  
وجودتها في تحقيق  
خطة التنمية  
المستدامة للدولة  
المصرية ٢٠٣٠

## قالوا عن.. ضمير الوطن



كيسيتينا الميتين

الممثلة الإقليمية لمكتب الأمم المتحدة الإقليمي المعني  
بالمخدرات والجريمة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

## قالوا عن.. ضمير الوطن



أ.د/ سليمة مسماري

رئيسة السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته - الجزائر

تقديرًا لما تضطلع به مجلة ضمير الوطن من رسالة أكاديمية سامية، وإشادة بإسهاماتها الفكرية والبحثية الرفيعة، وبالدور الريادي الذي تؤديه في ترسيخ ثقافة النزاهة والشفافية وتعزيز مبادئ الوقاية من الفساد ومكافحته، تتقدم رئيسة السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته الجزائرية، باسمها وباسم أعضاء مجلس السلطة العليا وإداراتها، بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان، تمييزاً لجهود المجلة المتميزة وإسهاماتها النوعية في نشر الوعي المجتمعي، وترسيخ قيم الحوكمة الرشيدة والمسئولية والمواطنة، بما يسهم في بناء مجتمع أكثر نزاهة وشفافية.



# دليل التحقيقات المالية الموازية

مُقارنة مؤسسية لبناء القدرات الدولية  
لمواجهة الجرائم المالية



ضمير  
الوطن

وكيل. د/ علاء العويني  
وكيل هيئة الرقابة الإدارية

تُشكّل الجرائم المالية في عالمنا المعاصر تهديداً بالغ الخطورة يتجاوز في آثاره حدود الأنظمة الاقتصادية الوطنية ليصل استقرار المنظومة المالية الدولية بأسرها؛ فبفضل ثورة الرقمنة وتشابك الأسواق المالية العالمية، باتت العائدات الإجرامية تعبر الحدود في ومضة وتتوارى خلف طبقات متراكبة من الكيانات القانونية والحسابات المصرفية والأصول الرقمية، مما يُعقّد مسارات التحقيق ويُعسر مهام المحققين الماليين. وأمام هذا التحدي المتصاعد، لم يعد كافياً الاعتماد على أساليب التحقيق الجنائي التقليدية وحدها، بل باتت الحاجة ماسة إلى أدوات تحقيق ماليّ متخصصة ومتكاملة قادرة على كشف المسارات المالية المعقدة وتتبع العائدات الإجرامية وصولاً إلى الكشف عن الجريمة التي تنج عنها تلك العائدات ومحاكمة مرتكبيها.



## دليل بناء القدرات لمواجهة الجرائم العابرة للحدود

في ضوء هذا الواقع، جاء إطلاق الدليل التدريبي الخاص بالتحقيقات المالية الموازية ثمرةً لجهود مؤسسيّ متعدّد الأطراف، يجمع بين الخبرة الوطنية المصرية المتراكمة والشراكة الأممية الإقليمية الفاعلة، ليُقدّم للسلطات المعنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أداةً علميةً متكاملة تُضع في أيديها منهجيةً شاملةً لإجراء التحقيقات المالية الموازية بفاعلية واحترافية. ويستهدف هذا الدليل العاملين بمختلف جهات إنفاذ القانون، وأعضاء النيابة العامة والعاملين في وحدات التحريات المالية، وجميع من تقتضي طبيعة عملهم التعامل مع ملفات الجرائم المالية المعقدة.

### سياق الإعداد والشراكة المؤسسية

تضافرت في إعداد هذا الدليل جهاتٌ وطنية وإقليمية ودولية، في مشهد فريد يعكس روح الشراكة الحقيقية في مواجهة الجريمة المالية؛ حيث دعت جامعة الدول العربية الدول الأطراف في الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد إلى تطوير دليل تدريبيّ متخصص لإجراء التحقيق المالي الموازي في الجرائم ذات العائدات المالية، وعملاً بهذا الاقتراح تم إعداد الدليل بمعرفة هيئة الرقابة الإدارية ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC) والنيابة العامة المصرية، ووحدة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، واللجنة الوطنية التنسيقية لمكافحة ومنع الهجرة غير الشرعية والاتجار بالبشر. وقد استندت هذه الشراكة بين الجهات الوطنية المصرية ومكتب الأمم المتحدة إلى العديد من القرارات والتوصيات الدولية التي تُشكّل سياقها التشريعي الداعم؛ فقد نصّت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC)

على ضرورة تعزيز التعاون الدولي والاستفادة من التحريات المالية وتنفيذ آليات فعالة لاستعادة الأصول المسروقة. وفي السياق ذاته، حثّت الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد الدول الأطراف على اعتماد تدابير للتمكّن من مصادرة العائدات الإجرامية. علاوة على ذلك، دعا قرار مجلس الوزراء العرب رقم ١٣٢٥ الصادر عام ٢٠٢٣ إلى تقنين وتنظيم البحث المالي في جرائم الفساد من خلال التشجيع على تنظيم دورات تدريبية وملتقيات إقليمية في هذا المجال. وقد أكدت توصيتنا مجموعة العمل المالي الدولي FATF رقم ٣٠ و٣١ على ضرورة وجود سلطات إنفاذ قانون مستقلة تملك القدرة على الوصول الكامل للمستندات والمعلومات اللازمة للتحقيق في جرائم غسل الأموال والجرائم الأصلية المرتبطة بها.

وقد أضفى إعداد هذا الدليل بمعرفة فريق العمل من الخبراء الممارسين فعلياً لمجال التحقيق المالي والادعاء والإنفاذ طابعاً تطبيقياً استثنائياً؛ مما جعل المحتوى التدريبي ناتجاً عن زخم الواقع الميداني لا مجرد صياغة أكاديمية نظرية.

### الهيكل التدريبي وأبرز موضوعات الدليل

يتألف الدليل التدريبي من سبعة فصول متكاملة تغطي الموضوعات من كلا الجانبين النظري والعملي، معتمداً على دراسات حالة واقعية لتعزيز الفهم وتحقيق أهداف التعلم المرجوة. وقد جاء بناؤه على نحو تصاعديّ منهجيّ يأخذ المتدرب من الإطار التشريعي العام حتى إتقان الأدوات الإجرائية التطبيقية.

#### الفصل الأول: جريمة غسل الأموال

يتناول هذا الفصل ماهية جريمة غسل الأموال بتعريفاتها الدقيقة ومراحلها الثلاث المتمثلة في الإيداع والتمويه والإدماج، مستعرضاً أركانها الجنائية من الركن المفترض المتمثل في الجريمة الأصلية والركن المادي والمعنوي، ثم يتناول الاتفاقيات الدولية ذات الصلة، والتي من أهمها اتفاقية باليرمو ٢٠٠٠ التي وسّعت نطاق التجريم ليشمل غسل عائدات الجريمة المنظمة بأشكالها كافة، وعززت آليات مصادرة الأصول والتعاون الدولي







اجتماع الخبراء الإقليمي بحضور ممثلي ١٣ دولة عربية والجهات الدولية لإطلاق دليل التحقيقات المالية الموازية - مقر الأكاديمية



توافق ممثلي الدول المشاركة في اجتماع الخبراء الإقليمي علي محتوى دليل التحقيقات المالية الموازية

قضائية. ويستعرض الفصل أبرز آليات التعاون غير الرسمي من خلال منظمة الإنتربول، ومجموعة إجمونت لوحدة المعلومات المالية، والشبكات الإقليمية لاسترداد الأصول، ومبادرة الأصول المسروقة (ستار)، والشبكة التشغيلية لسلطات إنفاذ قانون مكافحة الفساد التابعة للأمم المتحدة (جلوبي).

#### الفصل السابع: صور الجريمة المنظمة عبر الوطنية التي تتطلب تحقيقاً مالياً موازياً

يختتم هذا الفصل بالتركيز على الجرائم المنظمة الكبرى التي تُدرّ عائدات مالية ضخمة وتستوجب بالضرورة إجراء تحقيق مالي مواز، وأبرزها الاتجار بالبشر وتهريب المهاجرين وارتباطهما بجرائم غسل الأموال. ويُفصل أيضاً أساليب ارتكاب هذه الجرائم وأنماط غسل الأموال المتحصلة منها، مُزوّداً المتدرب بآليات الكشف والتعقب في مواجهة الشبكات الإجرامية العابرة للحدود.

#### الفعاليات التنفيذية عقب إطلاق الدليل

لم يتوقف الجهد المبذول عند مرحلة الإعداد والصياغة، بل انتقل بخطى واثقة إلى مرحلة التنقيح التشاركي والتوطين الإقليمي والقاري من خلال سلسلة من الفعاليات المتكاملة، والتي جاءت تجسيداً لعزم راسخ على نشر الدليل وتكييفه للائم السياقات القانونية والتشغيلية المتباينة لدول المنطقة العربية والقارة الإفريقية على حد سواء.

أولاً: اجتماع الخبراء الإقليمي التمهيدي – القاهرة، نوفمبر ٢٠٢٥

في الفترة من ١٦ إلى ١٧ نوفمبر ٢٠٢٥، نظمت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد اجتماعاً إقليمياً تمهيدياً لإطلاق الدليل ومراجعة محتواه، من خلال جمع نخبة من ممثلي سلطات إنفاذ القانون والادعاء ووحدات التحريات المالية من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، إلى جانب خبراء متخصصين في التحقيقات المالية الموازية من هيئة الرقابة الإدارية ووزارة الداخلية والنيابة العامة ووحدة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وقد تناولت جلسات الاجتماع

الجنائي، ثم الإجراءات الأولية التي تشمل طلب التحريات، واتخاذ التدابير التحفظية اللازمة من منع التصرف في الأموال ومنع الإدارة وأوامر الضبط والتفتيش والإدراج على قوائم المنع من السفر وطلب التحريات المالية والاستعلام من الجهات الحكومية المختصة.

ويتناول الفصل أساليب تتبع الأموال عبر صورها المختلفة، من كشف سرية الحسابات البنكية والمحافظ الإلكترونية، إلى تتبعها من خلال الممتلكات العقارية والمركبات والأسهم والسندات وأنشطة الشركات والمشغولات الذهبية والعملات الافتراضية، فضلاً عن استجواب المتهمين وسائر المشتبه في مساهمتهم بارتكاب الجريمة.

ويختتم بنماذج استرشادية جاهزة للاستخدام المباشر تشمل مذكرات المنع من التصرف في الأموال، وكشف سرية الحسابات والمنع من السفر.

#### الفصل السادس: التعاون الدولي في مجال تبادل المعلومات بشأن التحقيقات المالية

عادة ما تكون جرائم غسل الأموال ذات طبيعة عبر وطنية، فلا تقف التحقيقات المالية عند الحدود الوطنية، ويُصنّف التعاون الدولي وفق معايير مجموعة العمل المالي إلى مسارين: مسار غير رسمي للحصول على معلومات استخباراتية بسرعة ومرونة في مرحلة التحري، ومسار رسمي عبر طلبات المساعدة القانونية المتبادلة حين تستلزم المساعدة تدابير قسرية أو أدلة

بما تشمله من بيانات الضرائب والجمارك والخدمات، مروراً بإخطارات الاشتباه الصادرة عن وحدات التحريات المالية، وصولاً إلى الأدوات التكنولوجية الحديثة لتحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والمصادر المفتوحة على الإنترنت. ويُزوّد الفصل المتدرب بالمهارات التحليلية اللازمة لفحص الحسابات والتعاملات المالية، كما يُفرد مساحةً واسعة لموضوع المستفيد الحقيقي بوصفه أحد أبرز التحديات في التحقيقات المالية، مستعرضاً أساليب إخفائه خلف الهياكل القانونية المعقدة، والمناهج المتخصصة للكشف عنه. ويتناول كذلك آليات تحديد الدخل غير المعلن عبر أسلوبَي صافي الثروة والمصادر والاستخدامات.

ويختتم الفصل باستعراض قواعد جمع الأدلة الجنائية وشروط قبولها أمام المحكمة، سواء أكانت مادية أم قولية أم فنية أم رقمية، مع تأصيل ضوابط التعامل مع الأدلة الرقمية وتحرير محاضر جمع الاستدلالات وفق الأصول الإجرائية المعتمدة، ويُنبّه إلى الممارسات الجيدة والأخطاء الشائعة في التحقيقات المالية الموازية.

#### الفصل الرابع: التحقيق المالي الموازي

يستعرض هذا الفصل مفهوم التحقيق المالي الموازي، ويُحدد نطاق هذا التحقيق من حيث توقيت الشروع فيه ومتى يغدو لازماً، سواء بالنظر إلى طبيعة الجريمة ونوعها، أو بتوافر مؤشرات تنبئ عن نشاط غسل الأموال. ثم يُقدّم منهجية عملية متكاملة لإجرائه، تنطلق من «تشريح البلاغ»، بتحليل وقائعه وملابساته، و«تشريح النص القانوني» بتحديد أركان الجريمة وعناصرها، مروراً بجمع الأدلة وإصدار الأوامر القضائية اللازمة، وانتهاءً بإنشاء مصفوفة الأدلة التي تربط المال الناتج عن الجريمة الأصلية بنشاط الغسل.

#### الفصل الخامس: كيفية وإجراءات التحقيق في جريمة غسل الأموال

يُترجم هذا الفصل المفاهيم النظرية إلى إجراءات ميدانية قابلة للتطبيق الفوري، إذ يُرشد المحقق خطوة بخطوة عبر مراحل التحقيق المتتالية، بدءاً بمرحلة الإعداد للتحقيق

في التحقيقات العابرة للحدود، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ٢٠٠٣ التي أرسّت منظومة متكاملة لمكافحة الفساد تشمل التجريم والتعاون الدولي واسترداد الأصول، مروراً بالاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، واتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع ومكافحة الفساد، واتفاقية مكة المكرمة للدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي، وتوصيات مجموعة العمل المالي الدولية FATF التي تأسست عام ١٩٨٩ وتمثل توصياتها الإطار الدولي الأكثر تأثيراً في ظل آليات التقييم الدورية التي قد تفضي إلى إدراج الدول المقصرة في القوائم السوداء.

#### الفصل الثاني: الأدوات المستخدمة في جريمة غسل الأموال وجهات التحري والتحقيق

يُقدّم هذا الفصل خريطة شاملة وموسوعية لأدوات الغسل المستخدمة، سواء المصرفية منها كالحسابات الجارية وحسابات التوفير والودائع والشيكات والتحويلات البرقية الدولية والقروض والاعتمادات المستندية والمحافظ الإلكترونية والصكوك الإسلامية، أو غير المصرفية كالتأجير التمويلي وبيوالتأمين والأوراق التجارية والتوريق وتداول الأوراق المالية والمشتقات المالية وخدمات صرف العملات الأجنبية. كما يُفرد مساحةً موسعةً للأدوات الناشئة التي تمثل تحدياً حقيقياً للمحققين في عصرنا الراهن، كالأصول الافتراضية المشفرة والصناديق الاستثمارية (Trusts) وشركات الأوف شور (OFFSHORE) والشركات الوهمية ونظام الحوالة. ويستعرض الفصل المؤشرات الدالة على وجود نشاط إجرامي من معاملات مالية مشبوهة وسلوك عميل مريب وأنماط حسابات غير عادية، ويُحدد الجهات المنوط بها التحري والتحقيق وصلاحيات كل منها.

#### الفصل الثالث: المعلومات وجمع الاستدلالات

يُعدّ هذا الفصل من أكثر فصول الدليل التدريبي ثراءً من الناحية التطبيقية؛ إذ يُقدّم منظومة متكاملة لمصادر المعلومات التي تعتمد عليها جهات إنفاذ القانون في التحقيقات المالية، من السجلات الجنائية والبيانات المالية والسجلات الحكومية





المشاركة الفعالة لهيئة الرقابة الإدارية أثناء ترأسها للاجتماع الثالث عشر لاتحاد هيئات مكافحة الفساد الإفريقية - أروشا تنزانيا - أبريل ٢٠٢٦



اجتماع فريق إعداد دليل التحقيقات المالية الموازية مع الجانب اللبناني لإقرار توافق الأطر القانونية والممارسات التشغيلية المتبعة في دولة لبنان

## الخاتمة: نموذج يُحتذى في بناء القدرات الإقليمية والإفريقية

لا شك أن الدليل التدريبي الخاص بالتحقيقات المالية الموازية يمثل إضافة نوعية حقيقية في منظومة بناء القدرات على المستويين الإقليمي والإفريقي في مجال مكافحة الجرائم المالية؛ إذ لم يقتصر على تقديم إطار نظري مجرد، بل تجاوز ذلك إلى توفير أدوات إجرائية عملية وآليات تطبيقية قابلة للتوظيف الميداني المباشر، ليُشكل في مجمله دليلاً شاملاً يتناول كل مراحل التحقيق المالي الموازي، من لحظة ورود البلاغ حتى صدور الحكم القضائي وتنفيذ قرارات المصادرة.

وما يُميّز هذا الدليل التدريبي أنه جمع بين التأطير القانوني الدقيق والتدريب التطبيقي الواقعي المستند إلى دراسات حالة مُستقاة من بيئات عمل حقيقية، فأفوض ذلك إلى أداة تدريبية تحاكي تعقيدات الواقع وتُهيئ المتدرب للتعامل مع أكثر القضايا المالية تشعباً وتداخلاً.

ويتكامل ذلك مع الاستراتيجية الوطنية المصرية لمكافحة الفساد وجهود هيئة الرقابة الإدارية الراسخة في تعزيز قيم النزاهة والشفافية، ليكون هذا الدليل إضافة نوعية موثوقة ضمن المنظومة المتكاملة لمنع الفساد ومكافحته. ولعل الفعاليات المتتالية والمتراكمة، بدءاً من الاجتماع الإقليمي التمهيدي بالقاهرة مروراً باجتماع التوطين مع السلطات اللبنانية ووصولاً إلى رئاسة الاجتماع الثالث عشر للجنة التنفيذية لاتحاد هيئات مكافحة الفساد الإفريقية بأروشا، تجسّد بوضوح مساراً تصاعدياً متراكماً لا تحدّه حدود جغرافية؛ إذ بدأ الجهد عربياً وامتد إفريقيًا، وفي كل مرحلة منه رسالة واحدة راسخة: أن بناء القدرات لا يكتمل بمجرد وضع أداة تدريبية في متناول المعنيين، بل يستلزم التكيف المستمر والتوطين المدروس والشراكة الحقيقية بين الجهات المعنية على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والقارية والدولية.

المستوى من رؤساء وممثلي هيئات مكافحة الفساد بمختلف أقاليم القارة الإفريقية.

وعلى مدار يومين من العمل المكثف، عُقدت جلسات نقاشية بناءً تناولت سبل تعزيز أطر التعاون المشترك وتبادل الخبرات بين الدول الأعضاء، بما يُسهم في دعم جهود الوقاية من الفساد ومكافحته. وقد أسفرت

تلك المناقشات عن صدور عدد من القرارات الهامة، كان في مقدمتها الموافقة على المقترح المصري بشأن تطوير حقبة تدريبية إفريقية متخصصة في مجال التحريات المالية الموازية، بهدف تنمية قدرات الكوادر الإفريقية وتعزيز كفاءتها. وسُيُنجز هذا

العمل من خلال تعاون وثيق بين الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد (ج.م.ع) ونظيراتها من الأكاديميات المتخصصة في الدول الإفريقية الشقيقة.



الأهمية التوطين القائم على الحوار الفعلي لا التبنّي الشكلي للأدوات التدريبية الجاهزة.

وتمحورت جلسات الاجتماع حول عرض فصول الدليل ومناقشة آليات توطينه بما يتناسب مع الأطر القانونية والتشغيلية في دولة لبنان، لتختتم الأعمال بجلسة مُجمّعة للتوصيات الشاملة حول آليات توطين الدليل وخطوات تطبيقه على المستوى الوطني اللبناني تمهيداً لإطلاقه.

ثالثاً: رئاسة الاجتماع الثالث عشر للجنة التنفيذية لاتحاد هيئات مكافحة الفساد الإفريقية - أروشا، أبريل ٢٠٢٦

في سياق جهود هيئة الرقابة الإدارية المتواصلة لدعم التعاون الإفريقي في مجال منع ومكافحة الفساد، ترأست الهيئة الاجتماع الثالث عشر للجنة التنفيذية لاتحاد هيئات مكافحة الفساد الإفريقية، الذي عُقد بمدينة أروشا بجمهورية تنزانيا خلال الفترة من ١٣ إلى ١٤ أبريل ٢٠٢٦، بمشاركة رفيعة

مناقشات مفتوحة للدليل، بهدف تلقي تعليقات ومقترحات الخبراء والمشاركين لتحسين محتواه، واختتمت الأعمال بجلسة تم خلالها التوافق على دليل تدريبي إقليمي موحد.

ثانياً: اجتماع توطين الدليل مع السلطات اللبنانية - القاهرة، يناير ٢٠٢٦

بعد أشهر قليلة من إنجاز الاجتماع الإقليمي التمهيدي وتنقيح الدليل في ضوء مخرجاته، نظم مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة بالتعاون مع هيئة الرقابة الإدارية المصرية اجتماعاً متخصصاً للخبراء لتوطين الدليل ليتوافق مع الأطر القانونية والممارسات التشغيلية المتبعة في دولة لبنان، وذلك يومي ١٩ و ٢٠ يناير ٢٠٢٦ بمقر الأكاديمية الوطنية

لمكافحة الفساد بالقاهرة، وقد شارك

في هذا الاجتماع ممثلون مختصون عن السلطات اللبنانية المعنية، يمثلون قوي الأمن الداخلي ومكتب النيابة العامة التمييزية وهيئة التحقيق الخاصة المعنية بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في لبنان، وذلك في حضور ممثلي هيئة الرقابة

الإدارية ووحدة مكافحة غسل الأموال والنيابة العامة (ج.م.ع)، ويعكس هذا التكوين التشاركي الإدراك العميق





عنيت المجلة بإبراز الاهتمامات المشتركة على المستويين الدولي والإفريقي كمواجهة جرائم الهجرة غير الشرعية واستمرار التعاون المصري- الإفريقي في مجالات التنمية ومكافحة الفساد ومنعه



استمرار المجلة في متابعة وتوثيق أنشطة الهيئة أثناء ترأس مجموعات عمل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بصفيتها رئيس الدورة التاسعة لمؤتمر الدول الأطراف في الاتفاقية الأممية

١٣ نوفمبر ٢٠٢٢



قالوا عن.. ضمير الوطن



خمسة أعوام من العطاء والتميز، عززت خلالها مجلة «ضمير الوطن» مكانتها كمنبر فكري رصين أشري الساحة العلمية بما تقدمه من محتوى موضوعي وبما تطرحه من قضايا محورية تعكس رسالتها السامية، متمنيا لها دوام التآلق وللقائمين عليها التوفيق.. دمتهم منارة للوعي ودام عطاؤكم

أ.د. صالح الشيخ  
رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة السابق

قالوا عن.. ضمير الوطن



بمناسبة صدور العدد العاشر من مجلة «ضمير وطن» في عامها الخامس، والمتزامن مع العيد السنوي لهيئة الرقابة الإدارية، أتقدم بخالص التهنية والتقدير لهيئة الرقابة الإدارية، تلك المؤسسة الوطنية العريقة. ولقد نجحت المجلة في ترسيخ مكانتها منبرا رائدا لنشر ثقافة النزاهة والشفافية، بما يجسد النهج المؤسسي الراسخ لهيئة ودورها الوطني المتميز في مكافحة ومنع الفساد، وصون مقدرات الدولة دعما لمسيرة التنمية وبناء الجمهورية الجديدة.

السفير أشرف راشد  
رئيس اللجنة الوطنية في إطار عضوية مصر  
بالألية الإفريقية لمراجعة النظراء





الرئيس السيسي يؤكد خلال زيارته المتعاقبة لدول الخليج العربي على الدعم المصري الكامل لتحقيق المصالح العربية المشتركة في مواجهة التحديات الإقليمية

حيث يشهد أزمة منذ سنوات على شكل صراع مسلح بين الحكومة المعترف بها دولياً وجماعة الحوثي مع تدخل قوى إقليمية، وبما أدى إلى تدهور الأوضاع الأمنية، وتأثيرها على استقرار المنطقة بشكل مباشر.

ج- البيئة الأمنية للمسارح البحرية الرئيسية (البحر الأحمر- البحر المتوسط) تتسم بعدد من الخصائص الرئيسية (تنامي نشاط الفواعل العنيفة من دون الدول، غياب نهج إقليمي لتعزيز الأمن البحري، التنافس الإقليمي والدولي للتواجد العسكري والأمني في بعض الدول المطلة على البحر الأحمر والبحر المتوسط -...) بما يمثل تهديداً مباشراً لأمن الملاحة والممرات البحرية وتدابير ذلك على حركة الملاحة بقناة السويس.

د- دول الخليج العربي، تنامي حالة الاستقرار الداخلي، على الصعيد الخليجي، تظل حالة الاستقرار النسبي مقترنة بتطورات إقليمية متسارعة تفرض تحديات متجددة على بيئة التوازن والأمن في المنطقة، في ظل تنامي أدوار بعض القوى الإقليمية والدولية، وما يرتبط بذلك من ترتيبات وتحالفات متغيرة تسعى إلى تعزيز المصالح الاستراتيجية

## أولاً : المتغيرات الإقليمية وتأثيراتها على المصالح المصرية :

أ- على مستوى دول الجوار:

(١) تشهد الأراضي الفلسطينية المحتلة مجموعة من الأزمات المتشابكة والمعقدة في الوقت الراهن على الصعيدين السياسي والأمني، خاصة في ظل التهديدات العسكرية الإسرائيلية في قطاع غزة والضفة الغربية، والسعي الإسرائيلي المؤجل لتمرير مخطط التهجير بالتزامن مع استمرار حالة عدم التوافق بين الأطراف الفلسطينية للوصول إلى مصالحة سياسية شاملة.

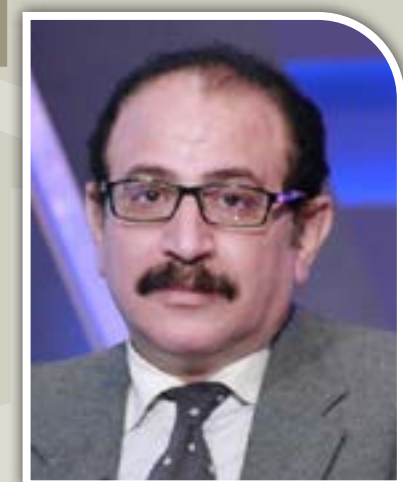
(٢) استمرار الأزمة في ليبيا: الأمر الذي أفسح المجال لتزايد محاولات التدخلات الخارجية في الشأن الداخلي، بما انعكس على مسار التوافق الوطني وجهود تعزيز وحدة الدولة.

(٣) المشهد السياسي/ الأمني الراهن في السودان يتسم بحالة كبيرة من الإرباك، ارتباطاً بجملة من الأسباب والعوامل، ومن أهمها استمرار الصراع المسلح بين الجيش الوطني السوداني وميليشيا الدعم السريع منذ أبريل ٢٠٢٣، مما أثر على الأوضاع السياسية في السودان.

ب- استمرار حالة عدم الاستقرار السياسي/ الأمني باليمن،

# الأمن القومي المصري في ظل المتغيرات الإقليمية والدولية

تشهد المنطقة العربية تطورات مفصلية نتيجة لما يجري من أحداث تتعلق بتصاعد العمل العسكري بصورة لافتة واتجاه الأطراف الدولية ممثلة في الولايات المتحدة الأمريكية، والإقليمية ممثلة في إسرائيل، إضافة لسلوك الفواعل من غير الدول إلى تبني العمل العسكري بصورة كبيرة لتحليل وحل الصراعات في المنطقة وفي ظل سيناريوهات كثيرة مطروحة ومتعلقة بما هو قادم من مشاهد متوقعة ستؤثر على الأمن القومي العربي والمصري بصورة أو بأخرى.



ضمير الوطن

أ.د/ طارق فهمي  
أستاذ العلوم السياسية

المستشار الأكاديمي للمركز القومي لدراسات الشرق الأوسط



للأطراف المختلفة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الحفاظ على التفاهات الخليجية وتعزيز مسارات التعاون والتنسيق بما يدعم الاستقرار الإقليمي ويحد من انعكاسات التوترات المحيطة ومن أبرز المؤشرات في هذا الصدد:

(١) استمرار بعض مظاهر التنافس الإقليمي وانعكاساتها على التوازنات الإقليمية.

(٢) تنامي الاهتمام الإقليمي والدولي بالممرات البحرية ومصادر الطاقة في المنطقة لما تمثله من أهمية استراتيجية للاقتصاد العالمي وأمن الطاقة.

(٣) تطورات منظومة الأمن الإقليمي، خاصة في ضوء التحديات المرتبطة بأمن الملاحة البحرية والتوازنات الاستراتيجية، مع استمرار الجهود الرامية إلى تعزيز التعاون الدفاعي والتنسيق الأمني بين الشركاء الإقليميين والدوليين. (٤) دخول المنطقة مرحلة جديدة من التفاعلات الإقليمية والدولية، في ظل استمرار الحوار بشأن عدد من الملفات السياسية والأمنية، بما في ذلك القضايا المرتبطة بالبرنامج النووي الإيراني وأمن المنطقة، الأمر الذي يعكس أهمية تغليب الحلول الدبلوماسية والحوار الإقليمي للحفاظ على الاستقرار.

هـ- الصراع الأمريكي الإسرائيلي - الإيراني حيث دخلت المنطقة العربية مرحلة جديدة من الصراعات أثر بدء الحرب الأمريكية الإسرائيلية على إيران وانفتاح المشهد بصورة غير مسبقة باستهداف إيران دول الخليج العربي (منشآت مدنية وقواعد عسكرية للجانب الأمريكي) الأمر الذي هدد الاستقرار في الإقليم بأكمله على أثر تعطيل الملاحة البحرية في مضيق هرمز، وتعتبر التوصل لحل نهائي وبالتالي تأثر الأمن القومي المصري لارتباط الأمن في الخليج بالأمن القومي المصري مع إعلان مصر عن التزامها الدفاعي عن أمن دول الخليج وترجمت مصر خطابها الإعلامي والسياسي بثلاث زيارات للسيد الرئيس إلى دول الخليج وانخراط مصر في محاولات لخفض التوتر والذي شمل كل الأطراف المعنية وليس فقط طرفي المعادلة .

و- دول المشرق العربي (سوريا، لبنان، العراق)، والتي تشهد تطورات سياسية وأمنية وعسكرية معقدة تعكس استمرار حالة السيولة الاستراتيجية التي تعيشها المنطقة منذ أكثر من عقد، فقد تدخلت التحولات السياسية الهشة مع التهديدات العابرة للحدود، مما جعل المشهد الأمني يتسم بعدم الاستقرار وتعدد الفواعل الإقليمية والدولية، ومن أبرز التحديات التي تواجهها المنطقة في المرحلة الراهنة (تراجع قدرة الحكومات المركزية، أزمات الشرعية وضعف الثقة بالحكومات، هشاشة قدرات مؤسسات الدول الأمنية خاصة في ظل تفكك الجيوش الرئيسية).

ز- القرن الإفريقي وحوض النيل، تشهد منطقة القرن الإفريقي ودول حوض النيل حالة من عدم الاستقرار السياسي

والأمني، ويرجع ذلك إلى جملة من المؤشرات (تصاعد حدة الخلافات السياسية بين إثيوبيا وإريتريا) على خلفية المساعي الإثيوبية لامتلاك منفذ بحري وتهديدها باستخدام القوة المسلحة لاستعادة ميناء عصب الإريتري - تنامي الصراعات العرقية - تصاعد أنشطة الإرهاب في منطقة البحيرات العظمى وحوض النيل، الإجراءات الأحادية الإثيوبية بتشغيل السد الإثيوبي دون الرجوع لدولتي المصب بالإضافة إلى زيادة التنافس الإقليمي والدولي على إيجاد موطئ قدم في تلك المنطقة

### ثانيا : المتغيرات الدولية وتأثيراتها على المصالح المصرية :

يواجه النظام الدولي خلال الآونة الأخيرة حالة من التغيرات العميقة الطارئة على هيكله السياسي والأمني والاقتصادي والثقافي، ارتباطاً بالآتي:

أ- التحول في موازين القوى العالمية، حيث يشهد النظام الدولي تغيراً جذرياً في توزيع القوة بين الدول، فالصين تعزز نفوذها الاقتصادي والعسكري والتكنولوجي، بينما تواصل الهند تعزيز قوتها الديموغرافية والاقتصادية، وفي الوقت نفسه تبرز روسيا كفاعل استراتيجي مؤثر يسعى إلى استعادة مكانته الدولية.

ب- التحولات في النظام الدولي: يشهد النظام الدولي أيضاً تحولاً عميقاً في بنيته ووظائفه مع تراجع فعالية المؤسسات متعددة الأطراف، وتزايد النزعة نحو بناء ترتيبات وتحالفات إقليمية جديدة تتجاوز الإطار التقليدي لمنظمة الأمم المتحدة

ومجلس الأمن الدولي، فقد أدت المنافسة بين القوى الكبرى (أمريكا والصين وروسيا) إلى بروز تحالفات موازية مثل «بريكس» و«شنغهاي» التي تعكس رغبة القوى الصاعدة في إعادة توزيع النفوذ وتعديل آليات صنع القرار الدولي.

ج- تزايد الصراعات المسلحة والنزاعات الدولية، ومن أبرزها الآتي:

(١) الحرب الروسية/ الأوكرانية، والتي تشكل أكبر تهديد أمني لقارة أوروبا منذ الحرب الباردة.

(٢) التوتر في بحر الصين الجنوبي، نتيجة النزاعات بين الصين وبعض دول المنطقة.

(٣) الصراع حول تايوان، مما قد يؤدي إلى احتمالات نشوب صدام عسكري بين الصين والولايات المتحدة الأمريكية وحلفائها بالمنطقة.

(٤) التهديدات في شبه الجزيرة الكورية، نتيجة الخلافات بين كوريا الشمالية والجنوبية بالإضافة إلى تجارب كوريا الشمالية النووية والصاروخية.

(٥) استمرار تجدد الصراعات في منطقة جنوب آسيا، الصراع

التأثير البالغ على الملاحة الدولية نتيجة لاستمرار أزمة مضيق هرمز بين أمريكا/ إسرائيل والجمهورية الإسلامية الإيرانية

الهندي/ الباكستاني حول كشمير، الصراع الباكستاني/ الأفغاني. (٦) التوترات في البحر الكاريبي، وتصاعد مخاطر نشوب مواجهة عسكرية في البحر الكاريبي، نتيجة تصاعد التوتر بين الولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول المنطقة، أبرزها فنزويلا.

د- التهديدات الإرهابية والجماعات المسلحة:

(١) وجود خلايا إرهابية متطرفة في بعض مناطق شمال القوقاز الروسية (داجستان، إنجوشيا، الشيشان)، والتي ترتبط أحياناً بتنظيمات مثل القاعدة أو داعش وتنفذ هجمات محدودة، اغتيالات، وهجمات على قوات الأمن.

### ثالثاً: التداعيات السلبية للأوضاع الإقليمية والدولية على الأمن القومي المصري:

أ- حالة عدم الاستقرار الأمني والسياسي بدول الجوار المباشر والتي تؤدي إلى عدد من التحديات الأمنية والاجتماعية (المطالب الرامية لحل القضية الفلسطينية على حساب الأراضي المصرية - انتشار الأسلحة والجماعات المسلحة على الحدود من كافة الاتجاهات الاستراتيجية - تزايد أعداد اللاجئين - احتمالات تسلل الجماعات المسلحة والإرهابية..).

ب- استمرار تهديدات الملاحة في البحر الأحمر وباب المندب وتأثر حركة التجارة عبر قناة السويس.

ج- تصاعد التهديد المائي بسبب استمرار الجُمود في ملف السد الإثيوبي وإجراءات أديس أبابا الأحادية في تشغيله.





استمرار الصراع الروسي - الأوكراني على المستوى الدولي

صراعات القوى الكبرى، بل تحافظ على علاقات مرنة ومتعددة الاتجاهات تتيح لها تحقيق مصالحها الوطنية دون تبعية أو خصومة غير ضرورية، ويستند هذا المفهوم إلى القناعة بأن العالم أصبح متعدد الأقطاب، وأن مصر تستطيع تعظيم نفوذها عبر تنويع شراكاتها وليس عبر الارتهان لقوة واحدة.

**تتبني مصر منهج التوازن في إدارة العلاقات الخارجية بحيث لا ترتبط بمحور دولي واحد، وعدم الانخراط في صراعات القوى الكبرى، بل تحافظ على علاقات مرنة ومتعددة الاتجاهات تتيح لها تحقيق مصالحها الوطنية**

روسيا (عسكري/ طاقة)، انفتاح على القوى الناشئة (الهند، البرازيل، جنوب إفريقيا...).

ب- سياسة الحياد الإيجابي تجاه الصراعات الدولية، الأمر الذي برز من الموقف المصري من الحرب الروسية الأوكرانية حيث لم تنحز مصر لأي طرف، فسعت للحفاظ على العلاقات الاقتصادية والعسكرية مع روسيا، وفي الوقت نفسه التزمت بالمسار الدبلوماسي وشاركت في الجهود الدولية والحوار مع القوى الغربية.

ه- سباق التسلح، واختلال معادلات توازن القوى العسكرية في المنطقة بما يدفع مصر لتعزيز الجاهزية الدفاعية والقدرات الاستراتيجية لمواجهة أي تصعيد محتمل. و- تزايد احتمالات إعادة مخططات التأثير على الجبهة الداخلية من خلال إعادة توظيف العناصر المناوئة (جماعة الإخوان الإرهابية - الإيثاريين - اللاجئين -...) لتقويض حالة الاستقرار الداخلي والضغط على القيادة السياسية للتمشي مع المخططات الأمريكية والإسرائيلية.

ز- استمرار عدم الاستقرار ونشاط الجماعات الإرهابية في الشرق العربي (سوريا والعراق)، إلى جانب النفوذ الإيراني، مما يزيد من خطر تسرب التطرف إلى مصر ويضغط على الأمن الإقليمي.

ح- التهديدات الإرهابية، نشاط التنظيمات المتطرفة في شمال إفريقيا ومنطقة الساحل وشرق إفريقيا وبما يزيد من احتمالات تسلل خلايا إرهابية إلى مصر أو تهديد مصالحها الإقليمية.

ط- التحولات في موازين القوى العالمية وتأثيرها على إعادة تشكيل التحالفات الدولية وتغيير موازين النفوذ، بما يدفع مصر لتعزيز قدراتها العسكرية والدبلوماسية للحفاظ على نفوذها الإقليمي.

ي- تداعيات الصراعات الدولية من أبرزها الحرب الروسية الأوكرانية والتي تؤثر على ارتفاع أسعار الغذاء والطاقة -اضطراب التجارة الدولية وممرات الشحن.

### مفهوم التوازن الاستراتيجي:

تتبني مصر منهج التوازن في إدارة العلاقات الخارجية بحيث لا ترتبط بمحور دولي واحد، وعدم الانخراط في



تنامي تأثير استخدام الصواريخ بأنواعها وكذلك المسيرات خلال الصراعات الإقليمية والدولية

ج- تنويع مصادر التسلح، حيث اتجهت مصر منذ عام ٢٠١٤ إلى التنوع في مصادر التسلح (فرنسا، ألمانيا، روسيا، الولايات المتحدة، الصين، كوريا الجنوبية) بما يقلص فرص احتكار إحدى القوى للتسلح المصري، وبما يزيد من استقلالية القرار السياسي المصري.

د- الاستمرار في مساعي بناء قوة اقتصادية داعمة للنفوذ الخارجي، في بحث إمكانية تحقيق الآتي:

(١) إنشاء صندوق استثمار مشترك (مصري، خليجي، إفريقي) لتمويل مشروعات تنموية داخل إفريقيا.

(٢) إطلاق مناطق صناعية مصرية بدول شرق إفريقيا وحوض النيل ذات الأولوية.

(٣) تطوير منظومات النقل البحري واللوجستي بين مصر وإفريقيا وأوروبا.

(٤) مضاعفة الصادرات المصرية إلى الأسواق الإفريقية وزيادة استثمارات الشركات المصرية بالقارة الإفريقية.

### الخاتمة:

إن تطوير دور مصر في المحيطين الإقليمي والدولي يتطلب تحركات مصرية حقيقية لتأكيد وجودها متعدد المسارات والاتجاهات وعدم الاقتصار في مسار التحرك على مستوى دون آخر في ظل ما يجري من تطورات متسارعة حول الدولة المصرية؛ الأمر الذي يتطلب مقاربة مختلفة ومتعددة ومتنوعة اعتماداً على سياسة مصرية تتسم بالتوازن والاستقرار والمصداقية وعدم التورط في أي أزمة إقليمية أو عربية وهو ما يمكن أن يتم من خلال إعادة ترتيب الأولويات المصرية في المنظومة الدولية وبناء شراكات سياسية جديدة بالفعل، والانتقال من سياسة الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستباقية ومن خلال دور كبير لأجهزة الدولة .





العدد الرابع



العدد الرابع



تأثير البيانات والمعلومات  
وانعكاسها على  
قدرات اتخاذ القرارات

نشر ملف خاص في العدد الرابع بعنوان تأثير البيانات والمعلومات وانعكاسها على قدرات اتخاذ القرارات  
وضم الملف مقالين حول التنمية الاقتصادية في أرقام ومشروع البنية المعلوماتية للدولة المصرية

تغطية أعمال إتمام الدورة التدريبية للدفعة (٢٢) رقابة إدارية بالأكاديمية العسكرية المصرية العليا  
في إطار تنمية القدرات والمهارات للدارسين



صورة تذكارية لطلبة الدفعة (٢٢) رقابة إدارية مع قيادات الأكاديمية وهيئة الرقابة الإدارية وأسره

في إطار أعمال التغطية للفاعليات الهامة تم نشر إجراءات اليوم التدريبي في مجال الحوكمة ومكافحة الفساد والإصلاح الإداري بحضور كلا من د. ليذا أندرسون عميد كلية الشؤون الدولية والعامه (SIPA) جامعة كولومبيا بالولايات المتحدة الأمريكية والرئيس الأسبق للجامعة الأمريكية بالقاهرة، ود. وليام إيميك المحاضر بذات الكلية

٥ يونيو ٢٠٢٣



## قالوا عن.. ضمير الوطن



بمناسبة مرور خمسة أعوام على إصدار مجلة «ضمير وطن» وصدر عدد العاشر، يشرفني أن أقدم بخالص التحية والتقدير إلى إدارة هذه المجلة الواعدة، التي جسدت بامتياز رسالتها الوطنية في نشر الوعي بقيم الحوكمة ومكافحة الفساد ودورها في دعم مسيرة التنمية المستدامة وتحقيق تطلعات الجمهورية الجديدة.

أ.د. محمود السعيد

نائب رئيس جامعة القاهرة لشئون الدراسات العليا والبحوث

## قالوا عن.. ضمير الوطن



أتوجه بخالص التقدير للقائمين على إصدار وإعداد مجلة ضمير الوطن بمناسبة صدور عدد العاشر في عامها الخامس.

وقد أسعدني التعاون من خلال مساهمتي بمقالين أحدهما عن الهجرة غير الشرعية حين كنت رئيسة اللجنة الوطنية المعنية بمكافحة الهجرة غير الشرعية والاتجار بالبشر ثم مقال ثان باعتباري خبيرة للأمم المتحدة في مجال حقوق المرأة.

واليوم بصفتي نائبة بمجلس النواب يسعدني أن أوجه التحية للمجلة والقائمين عليها لرؤيتهم السديدة في تناول موضوع خطير وشائك ألا وهو مكافحة الفساد... هذه الرؤية المتكاملة التي تهتم بالتعامل مع الموضوع ليس فقط كونه جريمة منظمة عبر وطنية ولكن بما له من تداعيات اجتماعية عديدة.

ونحن في وطننا الحبيب مصر نمر بمرحلة تتطلب منا جميعا التعاون كل في مجاله في تقديم مساهمته لدعم الجهود الوطنية الصادقة، من أجل تحقيق تقدم البلاد ورفعتها خالص التهاني مع أطيب التمنيات بدوام التوفيق.

السفيرة/ نائلة جبر  
عضو مجلس النواب





الشفافية والمشاركة ومكافحة الفساد..

## دولة أكثر انضباطًا وثقة

ففي ظل تسارع الأزمات الاقتصادية العالمية والتطورات التكنولوجية، لم تعد كفاءة الإدارة المالية للدول تقاس فقط بحجم الموارد أو معدلات الإنفاق، بل بقدرتها على بناء منظومة أكثر شفافية، وأكثر انفتاحًا على الرقابة المجتمعية، وأسرع استجابة لاحتياجات المواطنين.. وهذا بالفعل ما قامت به الدولة المصرية بل وسبقت بخطواتها التنفيذية أكثر دول العالم، ففي سياق جهود الحكومة لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة أولت وزارة المالية أهمية كبيرة للتحول الرقمي، باعتباره وسيلة لتعزيز الحوكمة، وتحسين جودة الخدمات، وتوسيع نطاق المشاركة الشاملة، ورفع كفاءة الإنفاق العام. ولذلك تبنت وزارة المالية استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي، تقوم على تطوير نظم إدارة المالية العامة، وميكنة العمليات المالية، وتعزيز أدوات الرقابة والإشراف المالي الإلكتروني.



ضمير الوطن

د/سارة عيد

■ مستشار وزير المالية لشئون الشفافية والمشاركة المجتمعية

### «حلقة وصل»

بدأت هذه الجهود بتأسيس وحدة الشفافية والمشاركة المجتمعية بموجب القرار الوزاري رقم ٥٧٤ لسنة ٢٠١٨، وذلك بهدف إيجاد حلقة وصل فاعلة بين متخذ القرار ومتلقي الخدمة انطلاقًا من حرص الوزارة على تعزيز التواصل المجتمعي، وتضطلع الوحدة بتطوير أدوات الموازنة التشاركية وتطبيقها في عدد من المحافظات، مع إدماج المواطنين (لأسرهم الشباب والمرأة والطفل) في عملية صنع القرار، بما يساهم في تحسين الأداء الحكومي وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية ورفع كفاءة الإنفاق العام، خاصة في ظل التداعيات الاقتصادية الراهنة.

وقد نجحت الوحدة مع كافة الشركاء في ترسيخ آليات المشاركة المجتمعية، حيث يتم تدريب مجموعات متنوعة من الشباب، تتضمن منظمات المجتمع المدني وممثلي الأجهزة التنفيذية للدولة والمديريات الخدمية وبعض الأكاديميين وبعض الأفراد من القطاع الخاص، على رصد الضغوط التنموية وجمع البيانات الميدانية، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه المواطنين وفقًا لمعايير الأولوية.. وتتم ترجمة هذه التحديات إلى مبادرات تنفيذية واقعية وقابلة للتطبيق، فضلًا عن تصميم حلول مبتكرة وتطوير أفكار لمبادرات مجتمعية، خاصة في القطاعات الاجتماعية الحيوية، بما يضمن ربط أولويات الموازنة العامة للدولة باحتياجات التنمية المحلية وتعظيم العائد الاجتماعي من الإنفاق العام.

### «مراكز مصرية متقدمة»

لعل واحدًا من أبرز مؤشرات نجاح هذا المسار يتمثل في التحسن الملحوظ لموقع مصر على مؤشرات الشفافية الدولية.. فوفقًا لنتائج شراكة الموازنة الدولية الصادرة في ١٥ أبريل ٢٠٢٦، ارتفع مؤشر شفافية الموازنة المصري بصورة تراكمية من ١٣ نقطة فقط عام ٢٠١٣ إلى ٥٩ نقطة في ٢٠٢٥، متجاوزًا المتوسط العالمي البالغ ٤٥ نقطة من ١٠٠، كما احتلت مصر المرتبة السادسة عالميًا في مؤشر المشاركة العامة، والأولى على مستوى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فضلًا عن تقدمها إلى المرتبة العاشرة في مؤشر الرقابة على الموازنة.. وهي مؤشرات تعكس انتقالًا واضحًا نحو نموذج أكثر انفتاحًا ومساءلة.

هذا التحسن في المؤشرات المختلفة يرجع إلى أن وحدة الشفافية والمشاركة المجتمعية قد أولت أهمية كبيرة للتقارير الدورية والإفصاح المالي عبر منصات وزارة المالية الرقمية، بالإضافة إلى منصة الوحدة نفسها. ويجري ذلك من خلال نشر ثمانية

تقارير أساسية خلال دورة الموازنة، تبدأ بما قبل الموازنة، ثم التقارير الشهرية والربعوية، وتنتهي بالتقرير الختامي. ومن بين الأدوات الأكثر تأثيرًا التي تبنتها الوزارة جاءت «موازنة المواطن» وهي نسخة مبسطة من الموازنة العامة تقدم بلغة واضحة تتيح للمواطن فهم أوجه الإنفاق العام على التعليم والصحة والطرق والحماية الاجتماعية.. فالمواطن له الحق في معرفة أين تذهب موارده، ومدى توجهها إلى قطاعات مثل التعليم والصحة والطرق والحماية الاجتماعية؛ وعندما تتاح هذه المعرفة بشكل مبسط، يصبح المواطن رقيبًا واعيًا، قادرًا على ملاحظة أي تغيير في المستهدفات، بما يقلل فرص التلاعب في تخصيص الموارد ويعزز كفاءة الإنفاق العام ويضمن وعيًا شاملاً في المجتمع.

ولم تأت فكرة الموازنة التشاركية من فراغ؛ إذ استلهمت التجربة المصرية نموذجه من تجربة مدينة بورتو أليغري البرازيلية عام ١٩٨٩،

التي منحت المواطنين دورًا مباشرًا في تحديد أولويات الإنفاق المحلي.. غير أن النموذج المصري لم يكتف

بالنقل، بل أعاد صياغة التجربة بما يتلاءم مع طبيعة المحافظات المصرية، حيث جاء النموذج الوطني للموازنة التشاركية كخطوة مهمة في حوكمة الإدارة المالية داخل المجتمعات المحلية.. وقد صُمم

هذا النموذج بعد زيارات ميدانية ودراسة تجارب دولية في جنوب إفريقيا وكوريا الجنوبية والبرازيل والبرتغال والهند والمكسيك، ثم جرى تكيفه مع السياق المصري.. كما تم دمج البعد الرقمي داخل النموذج الوطني للموازنة التشاركية، من خلال استخدام وسائل التواصل الرقمية في تنظيم جلسات الاستماع، وتبادل المقترحات، ومتابعة مخرجات التدريب.

وبعد نجاح التجربة في محافظتي الإسكندرية والفيوم، صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٩٤٤ لسنة ٢٠٢٣ لتعميم النموذج على باقي المحافظات، مع استكمال التطبيق في بني سويف.



لم تقتصر نتائج البرنامج الوطني للموازنة التشاركية على رفع الوعي المجتمعي أو تطوير المبادرات المحلية فقط، بل امتدت لتؤكد قدرته على إعداد كوادرات شابة تمتلك فهمًا عمليًا لقضايا التنمية المحلية وآليات الإدارة العامة





الاهتمام بنشر الثقافة المالية لمختلف الفئات مع التركيز على النشء والشباب

ليس خياراً مؤسسياً هامشياً، بل استثمار مباشر في حماية المال العام وبناء وعي جديد يرى في الموازنة وثيقة ترتبط بالحياة اليومية للمواطن.

لقد أثبتت التجربة أن الشفافية المالية والمشاركة المجتمعية لا تعملان فقط على مكافحة الفساد، بل تمتدان إلى ما هو

أبعد من ذلك، لتشمل تحسين كفاءة الإنفاق العام، وتعظيم العائد الاجتماعي، وبناء

دولة أكثر انضباطاً وثقة.. ومن هذا المنطلق، فإن ما يجري في وزارة

المالية لا يمكن النظر إليه كتطوير لأدوات الإدارة المالية فقط، بل باعتباره تأسيساً

لعلاقة جديدة بين الدولة والمواطن، علاقة تقوم على المعرفة، والمشاركة،

والمساءلة، والثقة. وهذه هي البيئة التي يضعف فيها الفساد، وتزدهر فيها التنمية، ويتقدم فيها الوطن

بثبات.

بل واللافت في هذه الجهود كلها أن الاستثمار الذي وجهته الدولة المصرية لم يقتصر على نطاق جغرافي معين أو حدود مركزية محددة بل تم ضخ الاستثمار في الكفاءات المحلية داخل المحافظات وأصبح هذا عنصراً أساسياً في هذا المشروع، بما جعل التنفيذ أكثر قرباً من الواقع وأكثر استجابة لاحتياجات الناس.

بل امتدت لتؤكد قدرته على إعداد كوادر شابة تمتلك فهمًا عملياً لقضايا التنمية المحلية وآليات الإدارة العامة.

وقد نجح اثنان من خريجي البرنامج الوطني للموازنة التشاركية في تولي مواقع تنفيذية كرؤساء لمراكز ومدن محلية بمحافظة الفيوم، بما يعكس قدرة البرنامج على إعداد قيادات محلية شابة تمتلك فهمًا أعمق لأولويات التنمية وآليات الإدارة المحلية والمساءلة المجتمعية. كما

عكست آراء وشهادات المتدربين حجم التأثير الذي أحدثه البرنامج في تعزيز قدرتهم على قراءة الموازنة العامة، وفهم أولويات الإنفاق، والتفاعل بصورة أكثر فاعلية مع مؤسسات الدولة والاحتياجات الحقيقية للمواطنين.

### «النشء والشباب»

في موازاة ذلك، أولت وزارة المالية اهتماماً خاصاً بالشباب والنشء، عبر إطلاق «معسكر سفراء وزارة المالية» بالتعاون مع اليونيسف للفئة العمرية من ١٥ إلى ١٨ عاماً، وتطوير أدوات تعليمية لتبسيط الثقافة المالية، إلى جانب إدماج مفاهيم الوعي المالي في التعليم الثانوي، وإنشاء «نادي المواطنة الفعالة» في الجامعات بالتعاون مع المجلس الأعلى للجامعات، وامتدت المبادرات إلى جامعات القاهرة والإسكندرية والفيوم وأسيوط وبني سويف والجامعة الأمريكية بالقاهرة والجامعة الألمانية وجامعة مصر الدولية وجامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب وجامعة

اللويس بالمانيا وغيرها.

وفي السياق نفسه، جاءت مسابقة «أكثر الأفكار الإبداعية لإعداد تقرير موازنة المواطن ٢٠٢٦/٢٠٢٥» لترتبط بين الإبداع الشبابي والرقابة العامة. وقد أظهرت هذه التجربة أن طلاب الجامعات المصرية قادرون على تقديم حلول غير تقليدية لفهم الموازنة ومتابعة تنفيذها، وهو ما يعكس ثقة الدولة في شبابها باعتبارهم شركاء في الحاضر، لا متفرجين على المستقبل. كما أن التفاعل داخل معسكر سفراء المالية ونادي المواطنة الفعالة أكد أن إشراك الشباب



تكريم وزارة المالية للشباب الفائزين في مسابقة «أكثر الأفكار الإبداعية لموازنة المواطن»

### «طبيعة البرنامج»

يتضمن هذا النموذج برنامجاً تدريبياً لبناء القدرات والتمكين المعرفي للمتدربين على كيفية قراءة الموازنة العامة للدولة وموازنات المحافظات، وآليات العمل داخل دوائر العمل الحكومي ولا سيما دورة اتخاذ القرار في كل الوزارات المعنية بتنفيذ وإعداد ومتابعة الموازنة العامة للدولة.

ثم يلي ذلك مرحلة من العمل الميداني، حيث يتم رصد الضغوط التنموية وجمع البيانات الميدانية، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه المواطنين وفقاً لمعايير الأولوية بالتنسيق مع قيادات المحافظة، وبناءً على ذلك يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل لتصميم حلول مبتكرة وتطوير أفكار لمبادرات مجتمعية قابلة للتطبيق بدون أعباء إضافية على الموازنة، خاصة في القطاعات الاجتماعية الحيوية، وعرض هذه المبادرات ومناقشتها مع قيادات المحافظة للتأكد من الأولويات المطروحة ولضمان تيسير التنفيذ والتطبيق العملي مع كافة أجهزة الدولة والجهات والوزارات المعنية في هذا الشأن.

ويقوم التطبيق العملي للنموذج على قراءة دقيقة للقطاعات الحيوية المحلية، وعقد جلسات استماع عامة، وتنظيم حوارات مجتمعية تركز على الفئات الأكثر احتياجاً. ثم تنتقل التجربة إلى التدريب المنهجي من خلال برامج تدريب المدربين وورش العمل التي تتناول قراءة الموازنة،

احتلت مصر المرتبة السادسة عالمياً في مؤشر المشاركة العامة، والأولى على مستوى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فضلاً عن تقدمها إلى المرتبة العاشرة في مؤشر الرقابة على الموازنة.. وهي مؤشرات تعكس انتقالاً واضحاً نحو نموذج أكثر انفتاحاً ومساءلة

والقيادة، والتفكير النقدي، والمساءلة المجتمعية، والخدمات الحكومية الرقمية، وكيفية ربط مطالب المواطنين. شملت مخرجات النموذج الوطني للموازنة التشاركية في محافظة الفيوم نماذج عملية متنوعة تعكس كيف يمكن للمشاركة المجتمعية أن تتحول إلى حلول ملموسة.

كما أسفر النموذج الوطني للموازنة التشاركية في بني سويف عن تصميم حزمة من الحلول المبتكرة والمبادرات المجتمعية، خاصة في القطاعات الحيوية من خلال ابتكار نظام إلكتروني لحصر قطع الغيار المطلوبة للأجهزة الطبية مما يضمن انتظام الخدمة الطبية على أعلى كفاءة وتقليل قوائم الانتظار بقدر الإمكان ويتيح للمواطنين ومتخذي القرار متابعة كافة نتائج الحصر والجهود المنفذة.

«إعداد الكوادر»

لم تقتصر نتائج البرنامج الوطني للموازنة التشاركية على رفع الوعي المجتمعي أو تطوير المبادرات المحلية فقط،



لم تقتصر نتائج البرنامج الوطني للموازنة التشاركية على رفع الوعي المجتمعي أو تطوير المبادرات المحلية فقط،

لم تقتصر نتائج البرنامج الوطني للموازنة التشاركية على رفع الوعي المجتمعي أو تطوير المبادرات المحلية فقط،

لم تقتصر نتائج البرنامج الوطني للموازنة التشاركية على رفع الوعي المجتمعي أو تطوير المبادرات المحلية فقط،

لم تقتصر نتائج البرنامج الوطني للموازنة التشاركية على رفع الوعي المجتمعي أو تطوير المبادرات المحلية فقط،

لم تقتصر نتائج البرنامج الوطني للموازنة التشاركية على رفع الوعي المجتمعي أو تطوير المبادرات المحلية فقط،



من أرشيف «ضمير الوطن»  
العدد الخامس ديسمبر ٢٠٢٣



من أرشيف «ضمير الوطن»  
العدد الخامس ديسمبر ٢٠٢٣



تفطية إجراءات تسليم وتسلم رئاسة الدورة العاشرة لمؤتمر الدول الأطراف «COSP10» - أتلانتا - الولايات المتحدة الأمريكية



رئاسة مصر لمؤتمر الدول الأطراف من شرم الشيخ إلى أتلانتا.. حصاد كبير وإنجازات رغم التحديات

حرصت المجلة  
على نقل إجراءات  
الفاعليات التحقيقية  
بمناسبة اليوم العالمي  
لمكافحة الفساد،  
ومنها ندوة تحقيقية  
بعنوان استخدامات  
التكنولوجيا في  
مكافحة الفساد

٧ ديسمبر ٢٠٢٣



## قالوا عن.. ضمير الوطن



د. نبيل دياب

رئيس مجلس إدارة جمعية المراجعين الداخليين - مصر

بمناسبة صدور العدد العاشر من مجلة ضمير الوطن، نتقدم بخالص التقدير لكل الجهود التي أسهمت في ترسيخ قيم النزاهة والوعي المجتمعي. عشرة أعداد جسدت رسالة وطنية نبيلة، وتتطلع إلى المزيد من الإسهامات الفكرية التي تدعم بناء مجتمع أكثر وعياً ومسئولية.

## قالوا عن.. ضمير الوطن



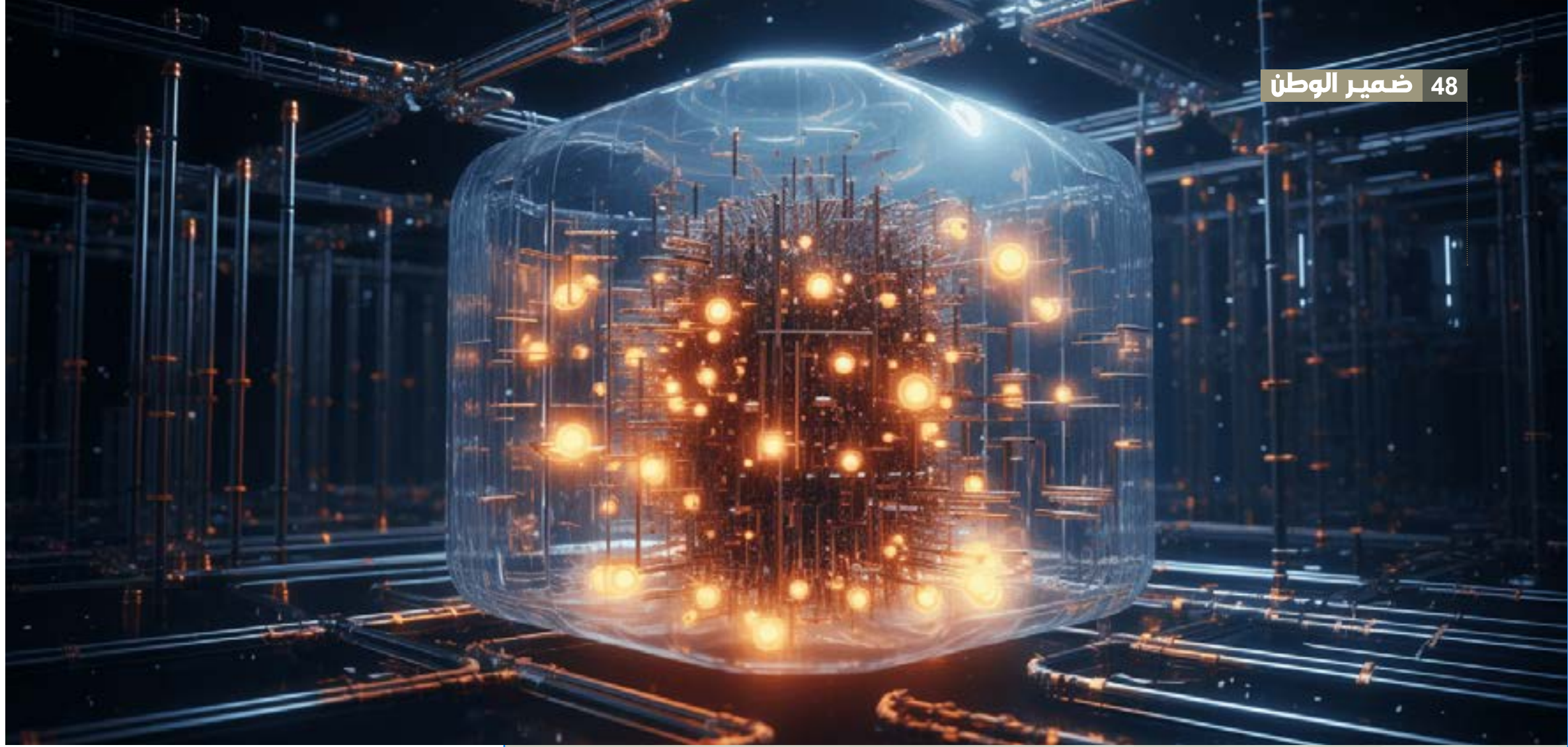
المستشار / بيهان محسن

مدير وحدة شؤون المرأة وحقوق الانسان وذوي الإعاقة

هيئة النيابة الإدارية

خالص تقديري وامتناني لمجلة ضمير الوطن بمناسبة صدور عددها العاشر ولدورها الريادي ودعمها اللامحدود في التحقيق ودعم الجهود التدريبية، باعتبارها شريكاً أصيلاً في التنمية ومحاربة الفساد فضلاً عن جهودها الدعوية ودورها التوعوي في دعم وتعزيز دور المرأة في مسيرته النهضة الوطنية. جزيل الشكر مع المزيد من العمل المشترك لخدمة وطننا العالي متمنين للمجلة وأكاديمية مكافحة الفساد دوام التقدم والإزدهار.





هل هو مجرد تطور تقني أم تحول حقيقي في مستقبل البشرية؟

## عصر الحوسبة الكمومية.. تحول يلامس الواقع

في تاريخ التقنيات التي غيرت حياة البشر، يتكرر النمط نفسه: تنشأ التقنية وتنمو ببطء على مدى عقود، ثم تنفجر فجأة في الوعي العام. هذا ما حدث مع الذكاء الاصطناعي، الذي وُلد في الخمسينيات ولم يصبح حديث العامة إلا في أواخر ٢٠٢٢. وثمة درس: الأول، أن التقنيات التي تغير البشرية ليست وليدة لحظة، بل تحتاج عقودًا لتقدم قيمة ملموسة. والثاني، أن نجاح أي تقنية يُقاس بمدى وصول نتائجها إلى الفرد العادي حتى تصبح أداة تتداخل مع حياته اليومية. والسؤال اليوم: هل تسير الحوسبة الكمومية على المسار ذاته؟ وهل تطورتها الحديثة تدل على انتقالها من البحث إلى التأثير المباشر؟



ضمير  
الوطن

**أ.د. هيثم صفوت حمزة**

■ عميد كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي - جامعة القاهرة

عند الحديث عن الحوسبة الكمومية، يتبادر إلى الذهن أنها مجرد تقنية فائقة السرعة تحل المشكلات بتجربة كل الإجابات الممكنة دفعة واحدة، هذه الصورة اختزال محل لقيمتها، وفي الوقت ذاته تقليل من شأن الحوسبة التقليدية القادرة على حل معظم مشكلاتنا اليومية بكفاءة، غير أن ما تحمله تقنيات الكم من تحول حقيقي يستحق التأمل بعمق.

ليست الفكرة جديدة، ففي عام ١٩٨٢، طرح الفيزيائي ريتشارد فاينمان ملاحظة عميقة: الطبيعة لا تعمل بمنطق الأصفار والاحاد، بل بقوانين ميكانيكا الكم؛ ومحاكاتها بدقة تتطلب حوسبة تعمل بتلك القوانين، وفي عام ١٩٩٤، أثبت بيتر شور أن حاسوبًا كموميًا قويًا قادرًا نظريًا على كسر التشفير الذي يحمي العالم الرقمي، ومنذ ذلك الحين صارت الحوسبة الكمومية مسألة استراتيجية يمكنها أن تنقل البشرية إلى الأفضل بقدر ما تشكل تهديدًا للأمن الرقمي.

ولأكثر من أربعة عقود، تطورت هذه التقنيات ببطء بسبب تعقيدات فنية، لكن لماذا يلتفت إليها العالم اليوم بهذا الزخم؟ ولماذا رصدت الحكومات مليارات الدولارات لها؟ ولماذا أعلنت الأمم المتحدة ٢٠٢٥ السنة الدولية لعلوم وتقنيات الكم؟ الإجابة: الضجيج لم يعد ضجيجًا، بل غدا مسنودًا بنتائج علمية ملموسة ورأس مال متدفق.

### الفكرة الأساسية للحوسبة الكمومية

تستخدم الحوسبة الكمومية ما يسمى الكيوبت (qubit) بدلًا من الوحدة التقليدية للمعلومات وهي البت (bit) ولفهم الفرق، تخيل عملة معدنية مستلقية على مكتبك، وأخرى دائرة في الهواء لم تستقر بعد، في الأولى ستكون إما صورة (واحد) أو كتابة (صفر)، وهي حالة البت، أما الدائرة في الهواء نظريًا كلتاهما معًا حتى تستقر، والكيوبت أشبه بها، والنتيجة المهمة

أن كل كيوبت تضيفه لا يزيد الاحتمالات احتمالًا واحدًا، بل يضاعفها؛ فستكون كيوبت قادرة على تمثيل تراكيب يفوق ما يستوعبه العقل.

يتطلب فهم آلية الحوسبة الكمومية شرح مفاهيم فنية عميقة كالترابط (Superposition) والتشابك (Entanglement)، لا محل لها هنا، لكن مفهومًا محوريًا يستحق التركيز وهو التداخل (Interference)، فلو أن الحاسوب الكمومي أنتج كل إجابة ممكنة فحسب، لكان محدود الفائدة، لكن خاصية التداخل تتيح ترتيب الإجابات بحيث تلغي الخاطئة بعضها بعضًا، تمامًا كما تمحو سماعات إلغاء الضجيج الصوت غير المرغوب، بينما تتعزز الإجابة الصحيحة فترن واضحة.

### أداة من نوع جديد..

#### لا مجرد حاسوب أسرع

إن الحوسبة الكمومية ليست مجرد حاسوب أسرع، بل نوع مختلف من الأدوات، فعلى مدى عقود، تجنّب العلماء فئات كاملة من المشكلات لاستحالتها على الحوسبة التقليدية؛ فبسّطوا واكتفوا بالممكن، شركات الأدوية لا تحاكي الجزيئات بدقة، بل تخمن وتختبر في المعمل، والبنوك لا تُمذج كل سيناريوهات المخاطر، بل تأخذ شريحة وتقبل بالضبابية.

ولنتأمل المثال الأشد دلالة: بكتيريا في تربة عادية تنتج مغذيات النيتروجين التي تحتاجها النباتات بلا عناء، في حرارة الغرفة، مستخدمةً جزيئًا واحدًا اسمه فيموكو (FeMoco) والبشرية عاجزة عن محاكاة ذلك، ووفق الدراسات، لصنع سماد العالم نستخدم

عملية صناعية عمرها قرن (هابر-بوش)،

تستهلك نحو ١ إلى ٢ بالمئة من كل الطاقة على الأرض وتطلق نحو ١ إلى ٢ بالمئة من الكربون العالمي، فلماذا لا نحاكي البكتيريا؟ لأن محاكاة فيموكو من التعقيد بحيث إن أي حاسوب عملاق، لو ظل يعمل أطول من عمر الكون، لما استطاع إنجازها، إنها ليست صعبة، بل مستحيلة.

والحوسبة الكمومية تفتح من جديد المشكلات التي طالما كانت مستحيلة، وهنا يطرح الكم نوعين من المنفعة: أولاً، إنجاز الشيء نفسه بسرعة هائلة، وغالبًا بطاقة أقل بكثير، ثانيًا، وهي الأهم، إنجاز أمور كانت مستحيلة، فالأمر ليس «حساب السماد أصبح أسرع»، بل «حساب السماد أصبح ممكنًا».

### الحوسبة الكمومية والذكاء الاصطناعي: السؤال الاستراتيجي

ما من تركيب تقني يثير نقاشًا استراتيجيًا وقلقًا أكبر من الكم والذكاء الاصطناعي، والفهم الشائع بأن الكم سيضاعف قدرة الذكاء الاصطناعي ليس دقيقًا، والموضوع يستحق التأمل عبر ثلاثة محاور.

أولاً: هل سيغير الكم الذكاء الاصطناعي التوليدي الذي يستخدمه العامة اليوم؟ ليس كما يتخيل الكثير، فلا نتوقع روبوت محادثة كموميًا قريبًا؛ فبرامج المحادثة ومولدات الصور تعمل بكفاءة بالحوسبة التقليدية، المرجح أن الكم والذكاء الاصطناعي شريكان يعالج كل منهما أعمق نقاط ضعف الآخر،



فنقطة ضعف الذكاء الاصطناعي هي نهمة للطاقة والبيانات والحوسبة، ومن خلال تعلم الآلة الكومبيوتر يمكن معالجة ذلك بكفاءة أكبر، فتصبح أدواته أرخص وأقل كلفة بيئيًا، وبالمقابل، أصبح الذكاء الاصطناعي ضروريًا لبناء الحواسيب الكومبيوتر نفسها، إذ تُستخدم تقنياته لنمذجة الضوضاء وتصحيح الأخطاء، وهي من أعقد مشاكل المجال.

ثانيًا: هل تواصل الدول ضخ الأموال في شرائح الرسومات ومراكز البيانات النهمة للطاقة؟ يجب أن يتم ذلك بحذر، فالتوسع المخطط لمراكز البيانات، بما يتطلبه من كهرباء هائلة وملايين اللترات من مياه التبريد يوميًا، بات عبئًا مائيًا وبيئيًا، خاصة في المناطق الحساسة للماء والطاقة، وثمة تحليلات ترى أنه مع نضج النظم الهجينة الكومبيوتر-التقليدية خلال الثلاث إلى الخمس سنوات المقبلة، سَتُبطَأ الحاجة إلى مراكز جديدة، واستثمرت NVIDIA في شركات حوسبة كمومية في إشارة واضحة إلى مستقبل هجين.

ثالثًا: هل سيظهر شكل جديد حقًا من الذكاء الاصطناعي؟ مرجح جدًا، فميدان الذكاء الاصطناعي يتحرك نحو نظم قائمة على الوكلاء Agents تستدل وتفعل، لا تولد النص فحسب، وفي المقابل، تنتج الحوسبة الكومبيوتر تقدمًا في تعلم الآلة الكومبيوتر التوليدي، بل وصفت IBM المرحلة المقبلة بأنها «توليديّة وكومبيوترية» معًا، والمعنى: ستظهر خلال هذا العقد فئات جديدة من الذكاء الاصطناعي، مبنية للاكتشاف العلمي والتحسين والاستدلال، يستحيل تحقيقها بالحوسبة التقليدية وحدها.

## الحوسبة الكومبيوترية والأمن السيبراني: التهديد الوشيك

ليس الأمن السيبراني قطاعًا واحدًا، بل بات مكونًا أساسيًا في كل القطاعات، وهو أشد مسائل الكم إلحاحًا.

يقوم كل أمن رقمي اليوم، من المعاملات المصرفية إلى الاتصالات، على تشفير مبني على معادلات رياضية لا

تستطيع الحوسبة التقليدية حلها إلا بعد آلاف السنين، هذا سر التامين الأساسي، وخوارزمية شور تعني أن حاسوبًا كموميًا قويًا قادر على حل هذه المعادلات، وبالتالي فك الشفرات، وفي مارس ٢٠٢٦، أعلنت Google تحديد ٢٠٢٩

موعدًا لانتقال بنيتها التحتية بالكامل إلى التشفير ما بعد الكم. (Post-Quantum Cryptography)

والأخطر هو استراتيجية «احصد الآن، فك التشفير لاحقًا» (Harvest Now, Decrypt Later)، فالخضم لا يحتاج حاسوبًا كموميًا اليوم ليلحق ضررًا؛ يكفيه تسجيل البيانات المشفرة الآن، من مراسلات سرية إلى بيانات صحية ومالية، ويخزنها منتظرًا الآلة الكومبيوتر التي ستفتحها يومًا، وكان تقييم المنتدى الاقتصادي العالمي في فبراير ٢٠٢٦ صريحًا: فمن الخطأ معاملة هذا التهديد بوصفه مشكلة مستقبل، والعالم يستجيب: أقرت هيئة المعايير الأمريكية NIST معايير التشفير ما بعد الكم في أغسطس ٢٠٢٤، مع إلزام نظم الأمن



القومي الأمريكي بأن تكون أمنة كموميًا في كل المشتريات الجديدة بحلول يناير ٢٠٢٧.

وفي المقابل، تتيح تقنيات الكم نفسها درعًا منيعًا، فتوزيع المفاتيح الكومبيوتر (Quantum Key Distribution) يستخدم قوانين الفيزياء بحيث إن أي محاولة تنصت تخل بتبادل المفاتيح وتُكتشف فورًا، وقد جرّب بنك HSBC هذه التقنيات بالشراكة مع Quantinuum لحماية تداول الذهب المرمز رقميًا، في أول تطبيق مصرفي من نوعه.

## هل ستختفي المعالجات الكلاسيكية CPU و GPU قريبًا؟

الإجابة قطعًا بالنفي في المدى المتوسط، لأسباب عديدة، فالكم ما زال يعاني من مشكلات فنية تؤثر على دقة نتائجه، كما توجد مشكلات يومية لا يمكن حلها به، أو سيكون حلها مكلفًا وغير مبرر اقتصاديًا.

ولتوضيح ذلك، تخيل جدول بيانات يحوي مائة مليار رقم، وكل ما تريده هو المجموع، لا يوجد هنا نمط يناسب فكر الحوسبة الكومبيوترية؛ فقراءة مائة مليار رقم تتطلب مائة مليار خطوة مهما كانت الآلة، وهذه المشكلة وغيرها تنجزها المعالجات الحالية سريعًا، ولا تضيف الكومبيوترية أي ميزة عملية، بل قد تكون أسوأ كلفة وسرعة، فالحاسوب الكومبيوتر ليس حاسوبًا أسرع، بل أداة متخصصة لمسائل ذات شكل رياضي معين، وأفضل تخيل للمستقبل هو تواجد هذه التقنيات تكامليًا لا تنافسيًا.

## من البحث إلى التطبيق: الاستثمار في الحوسبة الكومبيوترية؟

أثبتت الأسابيع الماضية أن أموالًا جديّة تتحرك الآن وفق منطق دقيق: توضع بحذر، وتُحصَّن أمام الأزمّة الطويلة، وتُوجّه نحو المسائل التي قد يؤتي فيها الكم ثمارها.

وقال ماكرون: «سرعة منافسينا تستوجب منّا الانتقال إلى مرحلة أعلى»، مؤكدًا أن بلاده «تمتلك الإمكانيات لتكون من الفائزين في هذا السباق».

وفي قطاع الاتصالات، نشرت جامعة بنسلفانيا في أغسطس ٢٠٢٥ بحثًا عن شريحة أرسلت إشارات كمومية عبر ألياف Verizon

التجارية بدقة تتجاوز ٩٧٪، القيمة هنا ليست في الدقة والسرعة، بل في الوصول إلى طبقة اتصالات آمنة فيزيائيًا تسري على الكابلات القائمة، وقد بنت الصين شبكة وطنية مؤمنة كموميًا تخدم أكثر

من ٦.٨ مليون مستخدم في أكثر من ٤٠ مدينة وفق تقرير China Telecom 2025.

وفي الرعاية الصحية، حاكت Cleveland Clinic وRIKEN وIBM في مايو هذا العام بروتيّنًا من ١٢,٦٣٥ ذرة بنهج هجين يجمع المعالج الكومبيوتر بالحواسيب العملاقة، وهي أكبر محاكاة بيولوجية من نوعها، ومع الزمن، يمكن ضغط السنوات والمليارات التي يستغرقها اختراع دواء، ثم تفصيل العلاج وفق بيولوجيا الفرد.

## الأولويات للمرحلة المقبلة في مصر

اتخذت مصر خطوة واعية في يناير ٢٠٢٦ بتوسيع دور المجلس الوطني للذكاء الاصطناعي ليصبح «المجلس الوطني للذكاء الاصطناعي والحوسبة الكمية والتكنولوجيات البازغة»، تماشيًا مع التوجهات الدولية، وفي ضوء ما سبق، نضع أمام المجلس وصانعي القرار ثلاث أولويات:

أولًا: التعامل مع التشفير ما بعد الكم بوصفه حالة طوارئ، لا موضوع بحث، على كل وزارة وبنك ومشغل بنية تحتية حساسة أن يشرع الآن في جرد تشفيره وخطة انتقال، فساعة «احصد الآن، فك التشفير لاحقًا» تدق، والسيادة الرقمية على المحك.

ثانيًا: التخطيط لمستقبل حوسبي هجين، لا لرهان واحد، الاستثمار في الاستثمار في البنية التقليدية والذكاء الاصطناعي حيث يحققان قيمة، مع الحذر من التوسع غير المدروس في شرائح الرسومات، والبدء في بناء شراكات لمزيج التقليدي والكومبيوتر على المدى المتوسط والبعيد.

ثالثًا: الاستثمار الجاد والضروري في البشر، فالتفكير الكومبيوتري مختلف بعمق عن التقليدي، والاستثمار في الجامعات والبعثات العلمية والتدريب العملي هو أعلى الإجراءات مردودًا وأسرعها تنفيذًا، وشباب وعلماء مصر هم أعظم أصولها.

إن عصر الكم لا يلوح على أفق بعيد، لقد بدأ بالفعل، بهدوء ووضوح، ولم يعد السؤال هل ستعيد هذه التقنية تشكيل الاقتصادات والأمن والذكاء نفسه؛ بل: هل سنكون ممن شاركوا في التغيير، أم ممن باغتهم وهم غير مستعدين؟





العدد السادس



العدد السادس



من أجل مجتمع  
واع يتصدى  
للفساد حرصت  
المجلة على تنمية  
الوعي بالقانون  
وطرق إنفاذه  
من خلال نشر  
عدد من المقالات  
القانونية للخبراء  
والمختصين



تغطية مشاركة الوزير عمرو عادل رئيس هيئة الرقابة الإدارية في أعمال الدورة الخامسة لمؤتمر الدول الأطراف بالاتفاقية العربية لمكافحة الفساد المنعقدة بمقر الأمانة العامة لجامعة الدول العربية خلال الفترة من ٥ إلى ٧ مايو ٢٠٢٤

## قالوا عن.. ضمير الوطن



بمناسبة صدور العدد العاشر من مجلة ضمير الوطن في عامها الخامس، أتشرف بأن أقدم بخالص التهنية والتقدير لهذا المنبر الوطني الهادف، الذي يواصل أداء رسالته في ترسيخ قيم النزاهة، وتعزيز الوعي، ودعم المسؤولية المجتمعية. متمنية للمجلة دوام التوفيق والريادة والتأثير البناء.

المستشار/ د. مايمان قلدس

عضو مجلس النواب - الرئيس التنفيذي للمركز المصري للتحكيم الاختياري  
وتسوية المنازعات المالية غير المصرفية - الهيئة العامة للرقابة المالية

## قالوا عن.. ضمير الوطن



يترقب الخبراء والمختصون المعنيون بدراسات مكافحة الفساد باحتفاء بالغ صدور العدد العاشر من مجلة «ضمير الوطن» في عامها الخامس، مؤذناً بذلك لتواصل مسيرة العطاء الثري لذلك الإصدار القيم المحكم الذي يقدم لتابعيه خلاصة ما أنتجته القريحة الأكاديمية والخبرة العملية من مقالات نيرة في مجال مكافحة الفساد وتبيان العلاقة التبادلية الوثيقة بينه وبين جهود تحقيق التنمية وإحقاق حقوق الإنسان، وكلنا أمل أن تمثل هذه اللحظة من عمر مجلتنا باعثاً متجدداً على مواصلة التطوير والتجديد من أجل إثراء الخبرات البشرية والمؤسسية الضرورية التي تعين على بلوغ تلك الغاية السامية التي تتطلع إليها دولنا ومجتمعاتنا في مصر والعالم العربي من تصد فاعل للفساد ومحاصرة ناجعة لمظاهره المختلفة خدمة لجهود التنمية وترسيخ حقوق الإنسان التي نتوق إليها ونستحقها.

السفيرة/ د. محمد عبد السلام الشاهد  
نائب مساعد وزير الخارجية للمسائل الإنسانية الدولية





## استخدام المصادر المفتوحة في دعم جهود مكافحة الفساد

# من الرصد المبكر إلى بناء المؤشرات الرقمية

في عالم تتسارع فيه وتيرة تدفق المعلومات، وتتداخل فيه الأنشطة الاقتصادية والإدارية والتجارية عبر منصات رقمية متعددة، لم تعد مكافحة الفساد تعتمد فقط على البلاغات التقليدية أو المراجعات اللاحقة أو فحص الملفات الورقية. فقد أصبحت آثار المخاطر المؤسسية والإدارية تظهر أحياناً في الفضاء السيبراني كـ(سجلات شركات، إعلانات، موقع إلكتروني، علاقة مهنية، نمط متكرر، منشور) على منصات التواصل الاجتماعي، أو بيانات منشورة ضمن بوابات حكومية أو تجارية. بالتأكيد، هذه المعلومات لا تمثل بذاتها دليلاً قانونياً مكتملاً، ولا يجوز التعامل معها كقرائن اتهام مستقلة دون وجود ضوابط أخرى، لكنها قد تشكل مؤشرات إنذار مبكر تساعد جهات الرقابة والحوكمة في الفحص، وتحديد الأولويات، وتحليل المخاطر، وبناء فهم أعمق للبيئة التي قد ينشأ فيها الفساد أو تضارب المصالح.



ضمير الوطن

## د. محمد الجندى

خبير دولي في الأمن السيبراني والتحقيقات الرقمية، استشاري الجريمة السيبرانية بالأوم المتحدة

من هنا تبرز أهمية جمع المعلومات من المصادر المفتوحة، أو ما يعرف بـ Open Source Intelligence – OSINT، باعتبارها إحدى الأدوات الحديثة التي يمكن أن تدعم جهود الوقاية من الفساد ومكافحته في عصر التحول الرقمي. ولا يقصد بالمصادر المفتوحة مجرد البحث العشوائي على الإنترنت، بل جمع وتحليل المعلومات المتاحة بصورة قانونية وعلنية، ثم ربطها وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام المؤسسي.

وتزداد أهمية هذا التوجه مع تصاعد الاهتمام الدولي باستخدام البيانات والتكنولوجيا في دعم النزاهة العامة. فقد أشارت منظمات دولية مثل مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والبنك الدولي (WB)، إلى أهمية توظيف أدوات التحليل الرقمي والبيانات المفتوحة في دعم التحقيقات، وتعزيز النزاهة، وتقليل مخاطر الفساد، خاصة في مجالات مثل المشتريات العامة، الإفصاح، الشفافية، وتتبع ملكية الشركات والأموال.

## أولاً: مفهوم المصادر المفتوحة في سياق مكافحة الفساد

تعرف المصادر المفتوحة بأنها المعلومات المتاحة للعموم بصورة قانونية، سواء كانت مجانية أو متاحة عبر اشتراك مشروع، وتشمل نطاقاً واسعاً من المصادر مثل السجلات التجارية، قواعد بيانات الشركات، مواقع الجهات الحكومية، إعلانات المناقصات والعقود، التقارير المنشورة، الأخبار، البيانات المالية العامة، الخرائط، الصور، ومنصات التواصل الاجتماعي.

لكن القيمة الحقيقية لهذه المصادر لا تكمن في جمعها فقط، بل في تحليلها وفق منهج علمي واضح. فالمعلومة المفتوحة قد تكون بسيطة في ظاهرها، لكن عند ربطها بمعلومات أخرى قد تكشف علاقة، أو نمطاً متكرراً، أو تضارباً محتملاً في المصالح، أو مؤشراً على ضعف في منظومة الحوكمة.

فعلى سبيل المثال، قد لا تكون معلومة واحدة عن شركة متعاقدة مع جهة عامة ذات دلالة كافية. ولكن عند ربط تاريخ تأسيس الشركة، وسجل إدارتها، وعناوينها، ونمط تعاقداتها، وعلاقات ملاكها أو مديريها، ووجودها الرقمي، قد تظهر صورة أوسع تساعد الجهة المختصة على تحديد ما إذا كان الأمر يستحق فحصاً أكثر عمقاً.

ومن المهم هنا التأكيد على أن OSINT لا يلغي دور المحقق أو الخبير القانوني. بل على العكس، هو أداة داعمة تضاعف قدرته على الرؤية والتحليل، وتساعد على الانتقال من الفحص العشوائي إلى الفحص المبني على مؤشرات ملموسة.

## ثانياً: من البحث العشوائي إلى التحليل المنهجي

من الأخطاء الشائعة النظر إلى المصادر المفتوحة باعتبارها مهارة تقنية بحتة. والحقيقة أن OSINT في السياق المؤسسي هو عملية تحليلية منظمة تبدأ بسؤال واضح: ما الذي نريد معرفته؟ ما نوع الخطر المراد فحصه؟ ما المصادر المشروعة التي يمكن الرجوع إليها؟ كيف نتحقق من صحة المعلومات؟ وكيف نفرق بين الحقيقة، والاستنتاج، والاحتمال؟

المنهجية المهنية لا تبدأ دوماً باتهام، بل تبدأ بفرضية قابلة للاختبار. فقد تكون الفرضية مثلاً: هل توجد علاقة غير معلنة بين مجموعة أشخاص؟ هل يوجد نمط غير معتاد في فوز شركات محددة بعقود متشابهة؟ هل هناك تضارب مصالح محتمل بين مسئول عام وكيان تجاري؟ هل تكرر عناوين أو أرقام أو مديرون بين عدة شركات تبدو في الظاهر مستقلة؟

وفي كل هذه الحالات، لا تكون النتيجة النهائية مجرد «معلومة»، بل تمثل تقييماً لمستوى الخطر: منخفض، متوسط، مرتفع، أو بحاجة إلى تحقق رسمي إضافي. وهنا تظهر أهمية توثيق الخطوات، تسجيل مصدر المعلومة، حفظ تاريخ الوصول إليها، والتحقق منها من أكثر من مصدر كلما أمكن.

## ثالثاً: كيف تدعم المصادر المفتوحة جهود مكافحة الفساد؟

يمكن للمصادر المفتوحة أن تخدم جهود مكافحة الفساد في عدة مسارات رئيسية.

أول هذه المسارات هو الرصد المبكر للمخاطر. فالكثير من مشكلات الحوكمة لا تظهر فجأة، بل تسبقها إشارات غير مترابطة قد تكون موجودة في سجلات منشورة، أو شكاوى عامة، أو بيانات تعاقدات، أو نمط متكرر في سلوك كيانات أو أفراد، وتحليل هذه الإشارات لا يعني اعتمادها كحقيقة نهائية، لكنه يساعد على التحرك المبكر قبل أن تتفاقم المخاطر.

المسار الثاني هو دعم فحص النزاهة والامتثال للكيانات المختلفة، يمكن استخدام المصادر المفتوحة لفحص الخلفية العامة للكيان، سمعته،

علاقاته التجارية، تاريخ تأسيسه، وجوده الرقمي، القضايا أو الأخبار المنشورة عنه، وأي مؤشرات قد تستدعي مراجعة إضافية. وهذا لا يهدف إلى استبعاد جهة بناء على معلومات عامة فقط، بل إلى تحسين جودة الفحص المؤسسي وتوجيهه.

المسار الثالث هو تحليل شبكات العلاقات. فالفساد لا يحدث غالباً كفعل فردي منعزل، بل قد يظهر من خلال شبكات مصالح تضم أفراداً وشركات ووسطاء وكيانات مرتبطة. ومن خلال تحليل البيانات المفتوحة، يمكن فهم العلاقات الظاهرة بين الأشخاص والكيانات، مثل الإدارة المشتركة، الملكية المتداخلة، العناوين المتكررة، أو الروابط المهنية العلنية والتي قد تتواجد على مواقع متاحة مثل LinkedIn وغيرها.

المسار الرابع هو تعزيز الشفافية في المشتريات والتعاقدات العامة، أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أن المشتريات العامة تعد من أكثر أنشطة الحكومة عرضة لمخاطر الفساد وسوء الإدارة والهدر. ومن ثم، فإن تحليل بيانات المناقصات والعقود والموردين والأسعار ومدد التنفيذ يمكن أن يساعد في رصد أنماط غير معتادة، مثل تكرار التعاقد مع كيانات محددة، أو وجود شركات حديثة تحصل على عقود كبيرة، أو تشابه بيانات بين موردين يفترض أنهم مستقلون.

المسار الخامس هو دعم التحقيقات المالية والرقمية في مراحلها الأولية. فقد تساعد المصادر المفتوحة في تحديد أصول ظاهرة، أو أنشطة تجارية معلنة، أو وجود رقمي لكيانات وأفراد، أو علاقات عابرة للحدود، أو مؤشرات تتعلق بتدفقات مالية. وقد أصبح الاهتمام الدولي ببيانات الملكية الحقيقية للشركات، أو ما يعرف بـ beneficial ownership، جزءاً مهماً من جهود مكافحة الفساد وغسل الأموال، لأنها تساعد على كشف من يسيطر فعلياً على الشركات والكيانات القانونية.



أرشفة صفحات المواقع الإلكترونية، تحليل البيانات المفتوحة، واكتشاف الأنماط في المصادر والمنصات الإلكترونية والتحويلات المالية الرقمية.

العنصر الرابع هو التكامل بين البيانات المفتوحة والبيانات المؤسسية. فالمصادر المفتوحة وحدها لا تكفي، لكنها تصبح أكثر فاعلية عند دمجها مع ما تملكه الجهة من بيانات داخلية، وفق القانون والاختصاص. هذا الدمج يمكن أن يساعد على بناء خرائط مخاطر أكثر دقة، وتحديد القطاعات أو الملفات التي تحتاج إلى مراجعة أعمق.

العنصر الخامس هو إدماج OSINT في برامج التدريب الوطنية. وفي هذا السياق يبرز دور الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد في نشر ثقافة الاستخدام المنضبط للمصادر المفتوحة، من خلال برامج تدريبية متخصصة تربط بين الجانب العملي والضوابط القانونية والأخلاقية، وتراعي طبيعة عمل جهات الرقابة والحوكمة في الدولة.

### خاتمة

لم تعد مكافحة الفساد في العصر الرقمي تعتمد فقط على ما تخفيه الملفات، بل أصبحت تعتمد أيضا على القدرة على فهم ما تكشفه البيانات المفتوحة. فالعالم الرقمي لا يقدم إجابات جاهزة، لكنه يترك مؤشرات وأنماطاً يمكن

من أهم القواعد التي يجب ترسيخها عند استخدام المصادر المفتوحة في مكافحة الفساد هي التمييز بين المؤشر الرقمي والدليل القانوني. فالمؤشر الرقمي هو معلومة أو نمط أو علاقة ظاهرة تستدعي الفحص وقد يبقى مجرد استدلال. أما الدليل القانوني فهو ما يستوفي شروطاً محددة من حيث المصدر، المشروعية، الموثوقية، سلامة التوثيق، وسلسلة الحيازة، وقابلية العرض أمام الجهات المختصة

المبكر، وتحليل المخاطر، وحماية المال العام، وتعزيز الثقة في مؤسسات الدول.

إن التحدي الحقيقي لم يعد في ندرة المعلومات، بل في وفرتها. والتمييز المؤسسي في المرحلة القادمة سيكون لمن يستطيع أن يحلل هذه المعلومات بحرفية، ويستخدمها بمستولوية، ويوظفها في خدمة الدولة.



### خامساً: الضوابط القانونية والأخلاقية

كلما زادت قوة أدوات البحث والتحليل الرقمي، زادت الحاجة إلى ضوابط واضحة، فاستخدام المصادر المفتوحة يجب أن يظل ملتزماً بالقانون، والخصوصية، والتناسب، والغرض المشروع. ولا يجوز الخلط بين OSINT وبين الاختراق أو الدخول غير المصرح به أو التحايل التقني أو الحصول على بيانات خاصة بطرق غير مشروعة.

كما يجب الوضع في الاعتبار مخاطر التحيز في تحليل البيانات. فقد يبدأ الباحث بفرضية معينة ثم يبحث فقط عن المعلومات التي تؤيدها، متجاهلاً ما يخالفها. وهذا خطر كبير في العمل الرقابي وأعمال التحقيق. لذلك، يجب أن تعتمد المنهجية المهنية على اختبار الفرضيات لا إثباتها، وعلى تسجيل ما تم العثور عليه وما لم يتم العثور عليه، وعلى التفرقة بين الحقيقة والاستنتاج والاحتمال. وفي هذا السياق يمكن الرجوع إلى بروتوكول Berkely للتحقيقات الرقمية مفتوحة

### رابعاً: الفرق بين المؤشر الرقمي والدليل القانوني

من أهم القواعد التي يجب ترسيخها عند استخدام المصادر المفتوحة في مكافحة الفساد هي التمييز بين المؤشر الرقمي والدليل القانوني. فالمؤشر الرقمي هو معلومة أو نمط أو علاقة ظاهرة تستدعي الفحص وقد يبقى مجرد استدلال.

أما الدليل القانوني فهو ما يستوفي شروطاً محددة من حيث المصدر، المشروعية، الموثوقية، سلامة التوثيق، وسلسلة الحيازة، وقابلية العرض أمام الجهات المختصة وتطبق عليه الشروط الواردة في القوانين ذات الصلة، على سبيل المثال القانون رقم ١٧٥ لسنة ٢٠١٨ والمعني بمكافحة الجريمة الإلكترونية ولائحته التنفيذية.

لذلك، لا ينبغي أن تتحول نتائج OSINT إلى أحكام مسبقة. فالصورة المنشورة قد تكون قديمة، والحساب الرقمي قد يكون مزيفاً، والبيانات المفتوحة قد تكون ناقصة أو غير محدثة، والأخبار قد تحتوي على تحيز أو خطأ. ولهذا فإن التحقق المتقاطع من أكثر من مصدر، والتمييز بين الوقائع والاستنتاجات، وتوثيق الافتراضات، كلها عناصر جوهرية في أي استخدام مهني للمصادر المفتوحة.

وهنا تظهر أهمية الجمع بين التخصصات. فالخبير التقني قد يجيد الوصول إلى المعلومات وتحليل الروابط الرقمية، لكن القانوني يحدد حدود المشروعية، وخبير الحوكمة يفسر المخاطر المؤسسية، والمحقق يربط كل ذلك بسياق الإجراءات الرسمية. هذه المقاربة متعددة التخصصات هي التي تمنح OSINT قيمته الحقيقية في مكافحة الفساد.

المصدر والذي يضم العديد من المعايير الهامة فيما يتعلق بالمقبولية والموثوقية للأدلة المستمدة من مصادر مفتوحة وأيضاً أخلاقيات التحريات المعتمدة على هذه المصادر.

### سادساً: نحو منظومة مؤسسية لاستخدام OSINT في مكافحة الفساد

لكي تحقق المصادر المفتوحة أثراً حقيقياً، لا يكفي الاعتماد على مهارات فردية أو جهود متفرقة. المطلوب هو بناء منظومة مؤسسية متكاملة تقوم على عدة عناصر.

العنصر الأول هو بناء القدرات البشرية. يجب تدريب العاملين في مجالات الرقابة، التفتيش، التحقيق، المراجعة، الامتثال، والحوكمة على مبادئ البحث الرقمي، التحقق من المعلومات، تحليل الشبكات، وتوثيق النتائج. وينبغي أن يشمل التدريب الجوانب القانونية والأخلاقية بجانب الجوانب التقنية.

العنصر الثاني هو إعداد إجراءات تشغيل معيارية أو ما يعرف بـ SOPs. فغياب المنهجية قد يؤدي إلى تفاوت كبير في جودة النتائج، وربما إلى أخطاء قانونية أو تحليلية. لذلك من المهم وجود نماذج موحدة لتوثيق عمليات البحث، تقييم موثوقية المصادر، تصنيف المخاطر، حفظ النتائج، وتحديد متى يتم التصعيد للفحص الرسمي.

العنصر الثالث هو استخدام أدوات مناسبة لتحليل البيانات. ليست كل الأدوات المتقدمة ضرورية، وليست كل أداة مناسبة لكل مؤسسة. المهم هو اختيار أدوات تخدم الغرض، مثل أدوات تحليل العلاقات، متابعة الأخبار، فحص السجلات،





## قالوا عن.. ضمير الوطن



بالأصالة عن نفسي وبالنيابة عن مجلس إدارة الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية أتقدم بخالص التهاني القلبية لهيئة الرقابة الإدارية ممثلة في قياداتها وأعضائها والعاملين بها، بمناسبة إصدار العدد العاشر من مجله ضمير الوطن في عامها الخامس، وهو ما يتواءم مع الدور المتميز الذي قامت به الهيئة تطبيقاً للمادة (٢١٨) من الدستور ومن خلال إطلاق الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في نسختها الثالث وحتى الآن. وقد صارت المجلة دليلاً واضحاً ونتاجاً متميزاً لدور نافع في كافة التخصصات المتعلقة بإعداد الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وفي تنفيذ أهدافها. داعين لكم المولى عز وجل في استمرار جهودكم في نشر الوعي والثقافة المجتمعية لنشر قيم الشفافية والمساءلة الجادة.

د/ طلعت عبد القوي  
رئيس الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية



أتقدم بأحر التهاني لفريق عمل مجلة «ضمير الوطن» بمناسبة الذكرى الخامسة لتأسيسها. فعلى مدار نصف عقد من الزمان، وقفت هذه المجلة كحجر زاوية حيوي لإقرار ونشر مبادئ وممارسات الشفافية والمساءلة في مصر، وذلك من خلال الربط ببراعة بين إعداد المقال العلمي الرصين والاستراتيجيات العملية لمكافحة الفساد. وهكذا فقد أثبتت «ضمير الوطن» أنها أداة لا غنى عنها لتعزيز الحوكمة الرشيدة. إن عملكم لا يقتصر على تمكين مؤسسات الدولة فحسب، بل يساهم أيضاً في دفع الركائز الأساسية لرؤية مصر ٢٠٣٠. إن الالتزام الراسخ بالنزاهة هو أمر بالغ الأهمية لقوة أي مجتمع. نشكركم على صوتكم الحيوي في الإطار الوطني المصري لمكافحة الفساد، وعلى تفانيكم في بناء مستقبل يتسم بالشفافية والمرونة والاستدامة لوطنكم. خالص التهاني لهيئة الرقابة الإدارية وقيادتها على هذا الإنجاز الهام وخالص الأمنيات بدوام التقدم بإدارتكم الواعية ورؤيتكم الحكيمة.

أ. د. شريفة فؤاد شريف  
المدير التنفيذي للمعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة

## قالوا عن.. ضمير الوطن



بمناسبة إصدار العدد العاشر من مجلة ضمير الوطن والمتمزامن مع العيد السنوي لهيئة الرقابة الإدارية واعترافاً بالدور الحيوي للمجلة في تعزيز قيم الشفافية والنزاهة وتحقيق الوعي المجتمعي.. يسعدني أن أؤمن هذا الدور والذي أضى يشكل علاقة متميزة مع منظومة مكافحة الفساد.. وتستدعي هذه المناسبة توجيه الشكر لكل القائمين على إصدار المجلة، متمنيا لهم دوام التوفيق والرقى.

لواء د. نيلان محمود حسن  
أستاذ القانون الجنائي بكلية الشرطة

برز دور المجلة في تنمية الوعي بمجالات الإدارة والتنمية ومهارات القيادة والتسويق المجتمعي من خلال نشر آراء وتوصيات الخبراء والمتخصصين







زيارة السيد رئيس مجلس الوزراء لجناح الهيئة



ندوة بعنوان «الشمول المالي»



ندوة بعنوان «دور هيئة الرقابة الإدارية في استحداث أدوات منع ومكافحة الفساد»

## الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد في النصف الأول من ٢٠٢٦ جهود متواصلة ومسيرة توعوية مستمرة

إعداد: هيئة التحرير



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

## مشاركة فاعلة في معرض القاهرة الدولي للكتاب لتعزيز الوعي بمخاطر الفساد



22350  
زائرا



إقبال طلبة الجامعات على زيارة جناح هيئة الرقابة الإدارية والمشاركة المتميزة من الجمهور أثناء إدارة الندوات بالمعرض

في إطار جهود هيئة الرقابة الإدارية لتعزيز الوعي المجتمعي ونشر مفاهيم الحوكمة والنزاهة والشفافية، شاركت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد - الذراع العلمي والتدريبي لهيئة الرقابة الإدارية خلال الفترة من ٢١ يناير حتى ٣ فبراير ٢٠٢٦ في فعاليات الدورة السابعة والخمسين لمعرض القاهرة الدولي للكتاب، من خلال جناح توعوي تفاعلي استهدف مختلف الفئات العمرية، وركز على التعريف بمخاطر الفساد وأسبابه وآثاره وسبل مواجهته، إلى جانب ترسيخ مبادئ الحوكمة والشفافية لدى الجمهور حيث شهد الجناح افتتاحاً رسمياً بحضور السيد الدكتور/ مصطفى مديني، رئيس مجلس الوزراء، وعدد من الوزراء والشخصيات العامة.

وقد حظيت الندوتان بإقبال جماهيري واشادة من الحاضرين، لما تناولته من موضوعات مهمة ترتبط بتعزيز الشفافية والوعي المؤسسي والاقتصادي.



## التعاون الدولي والإقليمي من هونغ كونغ إلى إفريقيا والدول العربية



تعزيزاً للتعاون العربي.. تم عقد البرنامج المتقدم في مكافحة الفساد لتأهيل الكوادر العربية بمقر الهيئة بالعاصمة الجديدة بحضور السيد الوزير/ عمرو عادل رئيس هيئة الرقابة الإدارية والسيد/ عبد الله قادر بوه رئيس هيئة الرقابة الإدارية بدولة ليبيا وذلك على مدار ثلاثة أسابيع بمشاركة عدد من السادة أعضاء هيئة الرقابة الإدارية من المستويات الإشرافية وعدد من ممثلي هيئات مكافحة الفساد وأجهزة إنفاذ القانون بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المملكة العربية السعودية، سلطنة عمان ودولة ليبيا.

يأتي ذلك في إطار استراتيجية هيئة الرقابة الإدارية الهادفة إلى صقل الخبرات وتنمية القدرات ومد جسور التعاون وتبادل الخبرات مع الأجهزة النظيرة بالدول العربية.



بالتعاون مع الوكالة المصرية للمشاركة من أجل التنمية تعزيز قدرات جهات إنفاذ القانون بإفريقيا نظمت الأكاديمية برنامجاً تدريبياً متخصصاً بمشاركة ١٥ متدرباً إفريقيا خلال شهر فبراير، بهدف تعزيز قدرات الكوادر الإفريقية في مجال مكافحة جريمتي الاتجار بالبشر وتهريب المهاجرين.



## نحو إطار عربي موحد لمفاهيم التحقيقات المالية الموازية... الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد تقود إسهاماً علمياً متميزاً لتوطين الحقيبة التدريبية الخاصة بالتحريات المالية

عدد من ممثلي جهات إنفاذ القانون والخبراء المتخصصين من الدول العربية، بهدف تبادل الخبرات وتعزيز التعاون الإقليمي في مكافحة الجرائم المالية وإيماناً من الأكاديمية بأهمية الموضوع تم إعداد مقال موسع عن الموضوع - طالع ص ٢٦ من العدد.

نظمت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد اجتماعاً إقليمياً بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC)، لبحث سبل توطين الحقيبة التدريبية الخاصة بالتحقيقات المالية الموازية بالدول العربية. وشارك في الاجتماع



## هيئة الرقابة الإدارية تنظم برنامجاً إقليمياً بالتعاون مع هونغ كونغ لتعزيز قدرات مكافحة الفساد

مقر الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد خلال الفترة من ١٠ إلى ١٢ فبراير ٢٠٢٦ ويأتي البرنامج في إطار دعم الشراكات الدولية وتبادل الخبرات في مجالات الوقاية من الفساد ومكافحته.

وفي ذات الإطار نظمت هيئة الرقابة الإدارية برنامجاً تدريبياً إقليمياً متخصصاً بالتعاون مع اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد في هونغ كونغ (ICAC) وأكاديمية هونغ كونغ الدولية لمكافحة الفساد (HKIAAC)، وذلك في



## جهود متواصلة في التدريب وتعزيز القدرات المؤسسية

تقديم برامج وأنشطة تسهم في رفع الكفاءات وتطوير المهارات، بما يواكب الاحتياجات المتجددة ويعزز من قدرة المتدربين على التطبيق العملي للمعارف المكتسبة. وقد شكّل التدريب أحد المحاور الأساسية في عمل الأكاديمية، لما له من دور مهم في إعداد كوادر أكثر وعياً وجاهزية. عكست جهود الأكاديمية خلال النصف الأول من عام ٢٠٢٦ حصيلة ملموسة من العمل والتفاعل.

شهد النصف الأول من عام ٢٠٢٦ مسيرة حافلة من جهود الأكاديمية في مجالات التدريب والتوعية وبناء القدرات، حيث وصلت جهودها في التدريب والتوعية امتداداً لرؤية تسعى إلى بناء المعرفة، وتنمية القدرات، وتطوير برامج تدريبية حديثة تواكب احتياجات المجتمع وتترك أثراً ملموساً يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ وأولوياتها التنموية. في مجال التدريب، حرصت الأكاديمية على

5692  
متدرباً  
مستفيداً

126  
نشاطاً تدريبياً  
متنوعاً

شملت هذه الجهود

أجهزة إنفاذ القانون- النيابة العامة - مجلس الدولة

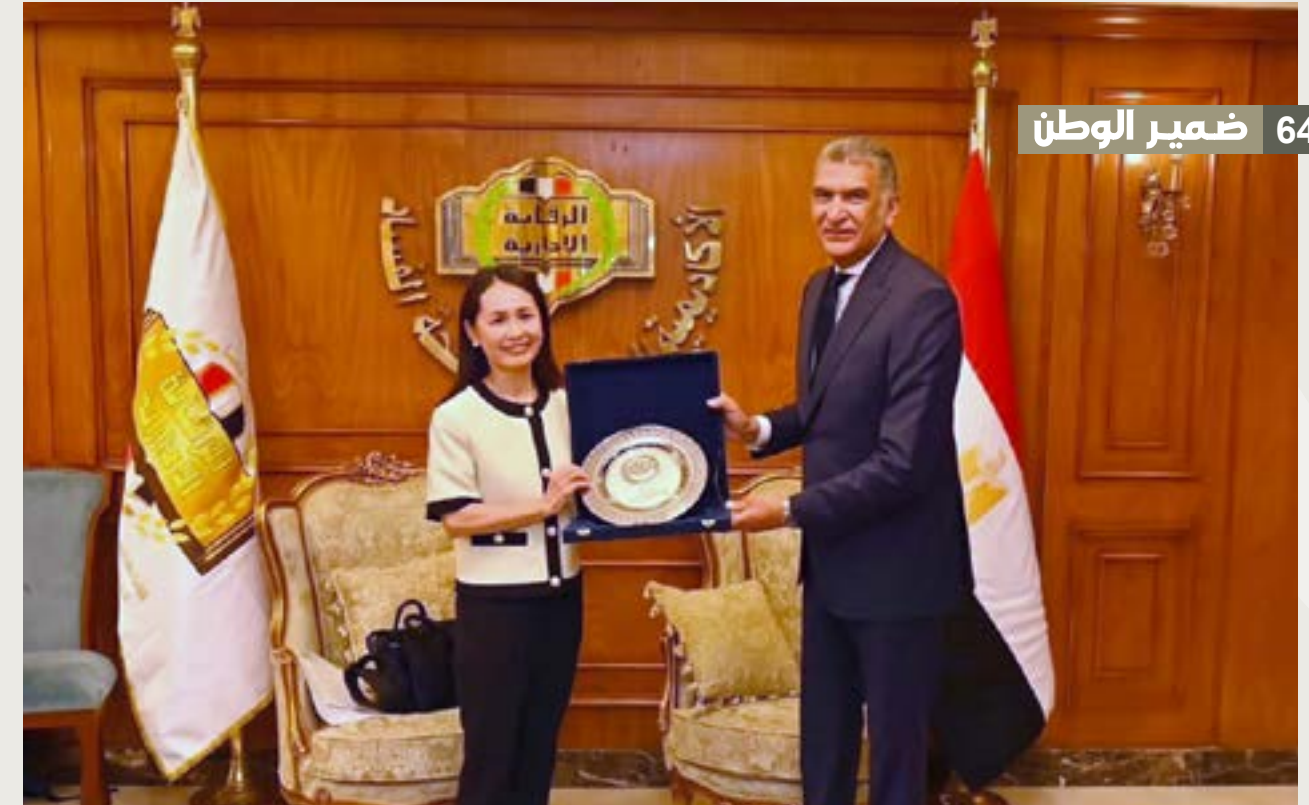
محافظات- جامعات - مؤسسات المجتمع المدني

52  
متدرباً  
مستفيداً

2  
دورة  
تدريبية

1341  
متدرباً  
مستفيداً

40  
دورة  
تدريبية



استقبال نائب رئيس الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA) بالأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد



استقبلت الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد السيدة/ يوكو ميتسوي، النائب الأول لرئيس الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA)، والوفد المرافق لها، وذلك في إطار تعزيز العلاقات الاستراتيجية بين جمهورية مصر العربية واليابان في مجالات بناء القدرات وبحث آفاق التعاون المشترك والتنمية المؤسسية.

## شراكة وطنية لتعزيز المعرفة التطبيقية وبناء القدرات



توقيع بروتوكول تعاون بين الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد والأكاديمية الوطنية للتدريب

لمكافحة الفساد ومثلها الوكيل أول / هشام الركايبى مدير الأكاديمية وخلال اللقاء تم التأكيد على أن الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الوطنية تمثل أحد المحاور الرئيسية لدعم مسيرة التنمية الشاملة بالدولة من خلال عدد من الإجراءات تهدف إلى تنمية قدرات الكفاءات الواعدة بالجهاز الإداري بما يساهم في تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

في إطار توجيهات السيد رئيس الجمهورية بالاهتمام ببناء القدرات وتأهيل الكفاءات الوطنية والعاملين بالجهاز الإداري للدولة، شهد المستشار/ عمرو عادل رئيس هيئة الرقابة الإدارية، مراسم توقيع بروتوكول تعاون بين الأكاديمية الوطنية للتدريب ومثلها الدكتورة/ سلافة جويلي المدير التنفيذي للأكاديمية، والأكاديمية الوطنية



## مناهج وبرامج تدريبية متكاملة لمواكبة التحديات وتعزيز القدرات

ركزت الأكاديمية على تقديم مناهج وبرامج تدريبية مستمرة ومستحدثة، تستجيب لاحتياجات المؤسسات وتواكب المتغيرات الحديثة.

الحوكمة

إدارة  
المشروعات

الإدارة  
ومهارات  
القيادة

مكافحة  
الفساد



الذكاء  
الاصطناعي

التحول  
الرقمي

البنية  
المعلوماتية

علوم  
البيانات



كوادر وزارة الاستثمار



تدريب أعضاء مجلس الدفاع الوطني

امتد نطاق عمل الأكاديمية خلال هذه الفترة ليشمل قطاعات متنوعة

سعي الأكاديمية إلى توسيع نطاق الاستفادة وتعزيز نشر المعرفة بمبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد في مختلف المناطق داخل الجمهورية «أعضاء هيئة تدريس - الوزارات - كوادرو طلبية الجامعات الحكومية»

170

متدرباً  
طلبة - كوادرو  
أعضاء هيئة تدريس  
بالجامعات

220

متدرباً  
بالمحافظات

التعاون مع  
7

محاافظات

التعاون مع

19

وزارة

برنامج الحوكمة الرقمية بالتعاون مع وزارة الاتصالات  
لكوادرو الجهات القضائية والتشريعية

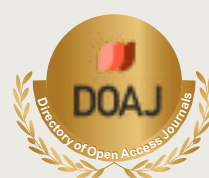


متطلبات التحول الرقمي، وتعزيز مفاهيم النزاهة والشفافية، وربط آليات مكافحة الفساد بالتطورات التكنولوجية الحديثة. ولم يقتصر التعاون على الجهات الحكومية والجامعية فقط، بل امتد إلى شركات وبنوك، من بينها بنك القاهرة والشركة المصرية للاتصالات، إلى جانب جهات المجتمع المدني والتنمية المجتمعية، مثل دار السندس للأيتام، ومؤسسة مصر الخير، والمعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة، وصندوق دعم مشروعات الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

وحرصاً على نشر الوعي وتعزيز التعاون مع الجهات والمؤسسات القضائية والتشريعية، نفذت الأكاديمية، بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، برنامجاً تدريبياً متخصصاً في مجال الحوكمة الرقمية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، استهدف أعضاء كل من النيابة الإدارية، والنيابة العامة، ومجلس الدولة، ومجلس النواب، وهيئة قضايا الدولة. وقد جاء البرنامج في إطار دعم قدرات هذه الجهات على مواكبة

## إصدار العدد الرابع من المجلة العلمية المحكمة

وفي مجال البحث العلمي، واصلت الأكاديمية جهودها في دعم الانتاج المعرفي وتعزيز البحث المتخصص، من خلال إصدار العدد الرابع من المجلة العلمية المحكمة، والذي تضمن مجموعة من الأبحاث والدراسات المرتبطة بمجالات الحوكمة ومكافحة الفساد والتحول الرقمي والإصلاح الإداري.





من أرشيف ضمير الوطن  
العدد الثامن يونيو ٢٠٢٥



العدد الثامن



العدد التاسع

من أرشيف ضمير الوطن  
العدد التاسع ديسمبر ٢٠٢٥



تغطية المشاركة المصرية المتميزة في الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في العاصمة القطرية الدوحة خلال الفترة من ١٤ إلى ١٩ ديسمبر ٢٠٢٥.



استمرار تغطية الاحتفالات باليوم العالمي لمكافحة الفساد في مختلف المحافظات والجامعات حرصاً على نشر الوعي المجتمعي بمفاهيم الشفافية والنزاهة والمساءلة

قالوا عن.. ضمير الوطن



في مرحلة تتزايد فيها الحاجة إلى الخطاب المسئول والمعرفة الرصينة لمواجهة التحديات المجتمعية المتنوعة، تبرز مجلة «ضمير الوطن» بوصفها منبراً فكرياً رصيناً يسهم في تعزيز قيم النزاهة والوعي والمسئولية. وبمناسبة صدور العدد العاشر في عامها الخامس، أقدم بإصدق التهاني والتقدير، متمنياً للمجلة دوام التميز ومزيداً من الحضور والتأثير في أداء رسالتها الوطنية السامية.

حسام فرحات

عضو مجلس أمناء الأكاديمية الوطنية للتدريب

الحرص على متابعة الأحداث الجارية المؤثرة على الأمن القومي المصري في مختلف المجالات (الاقتصادية والاجتماعية والإدارية) مع نشر الوعي للتصدي للآثار السلبية «لهيمنة الناعمة» للاستخدامات التكنولوجية في العصر الرقمي لضمان مواكبة الأحداث والتطورات المحيطة



قالوا عن.. ضمير الوطن



سعدت بالاطلاع عن قرب على مراحل الإعداد والتجهيز للمجلة العلمية (ضمير الوطن) منذ بداياتها الأولى، وشهدت الجهد الكبير الذي بذل حتى خرجت إلى النور، وقد ولدت هذه المجلة عملاًقة بفكرها ورسالتها وأهدافها، لتكون منبراً علمياً رصيناً يعزز البحث والمعرفة في مجالي مكافحة الفساد والحوكمة. وتتجاوز أهمية هذه المجلة حدود العمل الأكاديمي لتلامس أحد المراكز الأساسية للأمن القومي؛ لأن مكافحة الفساد وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة يسهمان في حماية موارد الدولة وتعظيم كفاءة مؤسساتها، ورفع قدراتها على مواجهة التحديات والمخاطر المختلفة، مما يعزز ثقة المواطنين والمستثمرين في مؤسسات الدولة، ويدعم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، مما يرسخ قوة الدولة الشاملة وقدرتها على تحقيق التنمية المستدامة وصون مصالحها الوطنية، لذلك تمثل المجلة إضافة علمية ووطنية ذات أثر ممتد في دعم الأمن القومي وبناء مستقبل أكثر استقراراً وازدهاراً.

لواء طيار/ د. هشام الحلبي

مستشار الأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والاستراتيجية





العدد التذكاري



العدد التذكاري

## قالوا عن.. ضمير الوطن



لم تكن «ضمير الوطن» مجرد دورية تصدر لتعبر عن خلاصة ما أنجزته هيئة الرقابة الإدارية والأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد بين فترة وأخرى، فقد تجاوزت الفكرة هذه المساحة تماماً لتصبح نافذة حقيقية تطرح القضايا الوطنية وتناقش الأفكار والرؤى بكل موضوعية وعمق، ومنذ عدها الأول قدمت نفسها بتميز خاص وهو مساحة التنوع التي احتوتها صفحاتها، وما كان ذلك إلا إيماناً من تلك المؤسسة الوطنية العريقة وقيادتها بأن الأفكار هي مفتاح المستقبل وأن التنوع هو سر النجاح، وأن الاختلاف هو طريق التطور.

أحمد أيوب

رئيس تحرير جريدة الجمهورية



إصدار عدد خاص  
بمناسبة اليوم العالمي للمرأة وذلك  
تقديراً لدورها في الحياة السياسية  
والمجتمعية وشارك فيه العديد من  
القيادات والقامات النسائية  
محلياً وإقليمياً ودولياً



## قالوا عن.. ضمير الوطن



حُثَّ تنامي الاهتمام بمكافحة الفساد على مستوى المنطقة العربية خروج مجلة ثقافية متخصصة تشري الفكر وترشد العمل، فكانت «ضمير الوطن».. سباقة. متألفة. وأعدة بالمزيد. هي إضافة مميزة من هيئة الرقابة الإدارية إلى مصر، ومن مصر إلى المنطقة، وفي المستقبل، ويعون الله وجهود المخلصين، من المنطقة إلى العالم.

أركان السبلاني

رئيس المستشارين الإقليميين لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة  
المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) للدول العربية

تشرفت بالمشاركة في العدد الثامن من مجلة «ضمير الوطن»، بمقال: «الهيمنة الناعمة.. كيف تتأكل الثقافات في العصر الرقمي؟» وخلال مراحل الإعداد والكتابة والتحرير، لمست نموذجاً احترافياً يولي اهتماماً استثنائياً بأدق التفاصيل، ويحرص على فريدة الفكرة، وجودة المحتوى، ودقة المصادر.. حقيقة كانت تجربة ثرية تعكس عملاً مؤسسياً ومهنيًا بمعايير رصينة، وتؤكد مكانة المجلة كمنصة فكرية وإعلامية جديرة بالتقدير والاحترام.

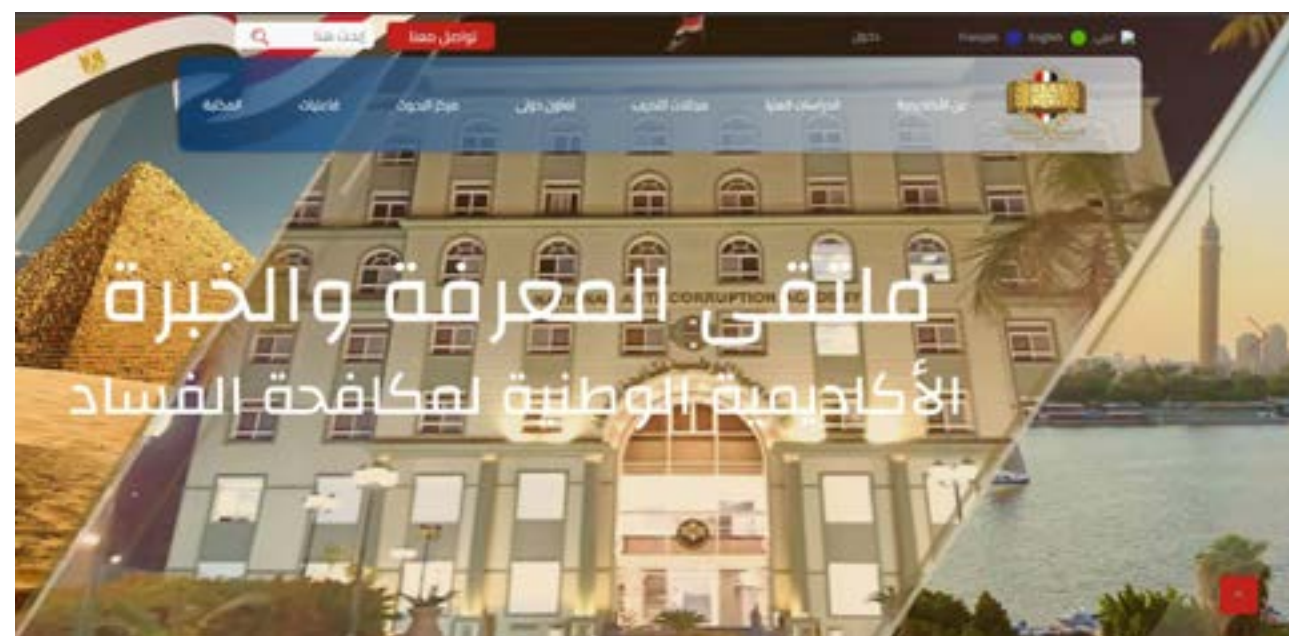
خالد الهماوي

مساعد وزير الدولة للإعلام للتواصل الرقمي



## قالوا عن.. ضمير الوطن





## الالتزام بالتميز COMMITTED TO EXCELLENCE

للتواصل مع مسؤولي الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد:

يراجع موقع الأكاديمية الإلكتروني

[academy.aca.gov.eg](http://academy.aca.gov.eg)

للتواصل مع الأكاديمية عبر البريد الإلكتروني:

[eaca@aca.gov.eg](mailto:eaca@aca.gov.eg)

للتواصل مع المجلة عبر البريد الإلكتروني:

[Damir\\_alwatan@aca.gov.eg](mailto:Damir_alwatan@aca.gov.eg)



الأكاديمية الوطنية  
لمكافحة الفساد  
EACA



الانتقال للعاصمة الإدارية الجديدة  
«من هنا نبدأ عصرًا جديدًا»

## للتواصل مع هيئة الرقابة الإدارية

موقع الهيئة الإلكتروني:

[www.aca.gov.eg](http://www.aca.gov.eg)

للتواصل مع مسؤولي الهيئة بالمقر الرئيسي أو المقار الفرعية:

يراجع موقع الهيئة الإلكتروني

الاتصال على الخط الساخن رقم:

**16100**

البريد المصري / التلغراف

صفحة الهيئة على مواقع التواصل الاجتماعي:

[facebook/ACAEGYPT](https://facebook/ACAEGYPT)

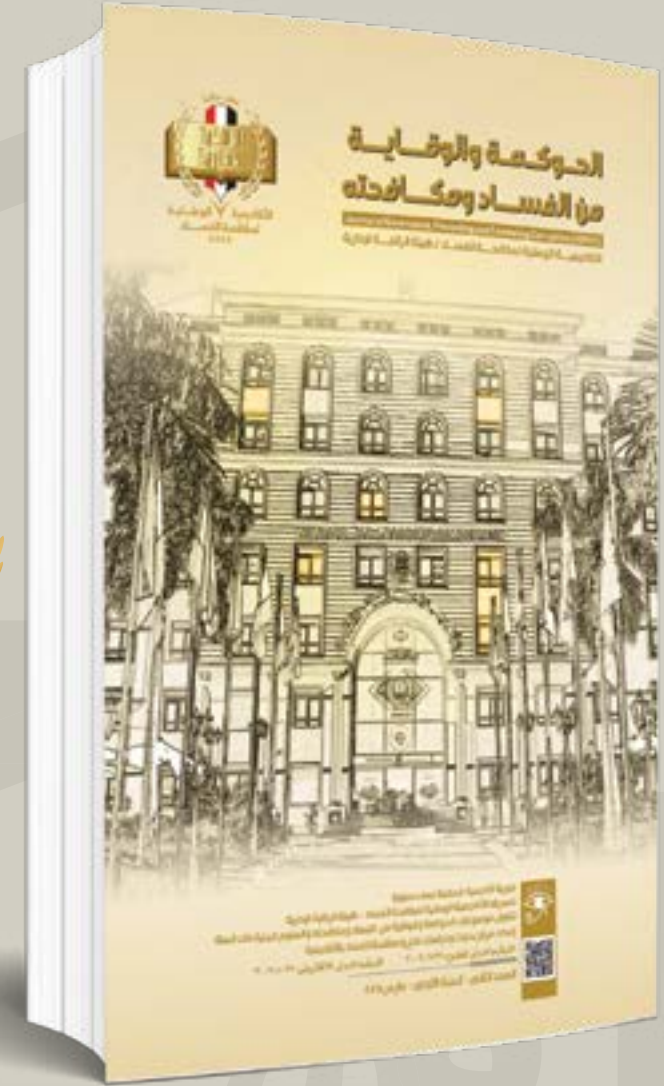
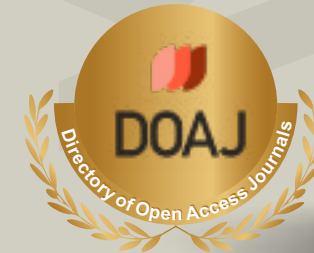
فاكس المقر الرئيسي للهيئة:

**٠٢٢٢٩١٥٤٠٣**

فاكسات المقار الإقليمية بمكاتب الهيئة بالمحافظات : يراجع موقع الهيئة الإلكتروني



الحاصلة على  
تقييم  
المجلس  
الأعلى  
للجامعات



## دورية الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته JGPCC

هي دورية علمية مُحكمة تصدر عن الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد والحاصلة على تقييم 7/7 من المجلس الأعلى للجامعات، والمدرجة ضمن دليل الإصدارات عالية الجودة ذات الوصول المفتوح (DOAJ) وتهدف الدورية إلى نشر الأوراق البحثية المتخصصة في مجالات (الوقاية من الفساد وسبل مكافحته، الإدارة، القانون، الاقتصاد، العلوم البيئية المتعلقة بالحوكمة والتصدي للفساد)

### رسالة الدورية

الإسهام التنويري والمعرفي كمُنبر للنشر العلمي الموضوعي وكمُنارة للبحث العلمي الأكاديمي الواقعي والمتجدد للباحثين على المستوى الوطني والإقليمي والقاري والدولي والتي 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