الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة النعامة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم :..القانون العام..

النعامة في :29 / 06/ 2026

الإذن بالإيداع بعد التصحيح

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة)

.....حاجي أمينة.....

الرتبة :..أستاذ محاضر ب..الجامعة:..جيلالي بونعامة..

الكلية:..الحقوق..القسم:..القانون العام

المشرف على مذكرة الماستر للطالب (ة) :..بكيرات بشرى نوال

.....لسناء.....

تحت عنوان :..دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

التخصص:..قانون إداري.....

خلال الموسم الجامعي:..2025/2026.....

أشهد أن الطالب (ة) قد أتم (ت) تحرير المذكرة، وأخذ (ت) بعين الاعتبار مجمل التوجيهات المقدمة له (ها) من طرف لجنة المناقشة، وعليه نوافق على طباعة العمل المذكور وفق المعهود في المذكرات والرسائل الجامعية ثم تقديمه للإدارة.

توقيع الأستاذ المشرف (ة)

آ. حاجي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة صالحي أحمد بالنعامة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم القانون العام

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

الشعبة: حقوق

التخصص: قانون إداري

تحت عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

إعداد الطالبتين:
بكيرات بشرى
نوال سناء

إشراف:
الدكتورة: قاضي أمينة

المناقشة من طرف اللجنة المكونة من:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
د. لعلوي محمد	أستاذ محاضر قسم – أ –	رئيسا
د. قاضي أمينة	أستاذ محاضر قسم – ب –	مشرفا مقررا
د. بن رمضان عبد الحميد	أستاذ محاضر قسم – ب –	مناقشا

السنة الجامعية: 2025 – 2026



﴿ وَقُل رَّبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَل لِّي مِن لَّدُنكَ سُلْطَانًا نَّصِيرًا ﴾

سورة الإسراء الآية 80.

❀صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ❀

الإهـــــداء

الطالبة الأولى

أُهدي ثمرة جهدي المتواضع.

إلى أبي العزيز... إلى ذلك القلب الذي منحني الثقة قبل أن أؤمن بنفسي، والذي كان سندي في كل خطوة، أُهديك ثمرة تعبي وفخر لكِ.

إلى أمي الحبيبة... يا أول حب في حياتي، ويا دعوة لا تُرد، ويا حضنًا كان يخفف عني تعب الأيام، إليكِ وحدكِ تنحني كلماتي حبًا ووفاءً، فمهما كتبت لن أوفيك حقكِ.

إلى إخوتي الأحباء: حبيب وأكرم، وإلى أخواتي الغاليات: هدى، إيمان، حنان وسارة، أنتم دفء أيامي وفرح قلبي، وبقربكم كان الطريق أخف والنجاح أجمل.

إلى خطيبي... شكرًا لأنك كنت سندًا وصوتًا مليئًا بالأمل في لحظات التعب والقلق، ولأن وجودك منحني شغفًا لأواصل الطريق.

إلى صديقتي ورفيقة مشواري سناء... تقاسمنا تعب الدراسة، ودموع الضغط، وفرحة الإنجاز، فعشتِ معي كل تفاصيل هذا المشوار الجامعي الجميل والصعب، وستبقين دائمًا جزءًا من أجمل ذكرياتي.

إلى صديقاتي إنصاف وهدى، شكرًا للمحبة الصادقة، للكلمات الجميلة، وللدعم الذي كان يصلني في أصعب اللحظات.

وإلى أستاذتي المشرفة التي أنارت لنا الطريق بتوجيهاتها ونصائحها القيمة.

أهدي هذا العمل بكل ما فيه من تعب وشغف ودموع فرح... إلى كل قلب كان سببًا في وصولي إلى هذه اللحظة.

بكيرات بشرى

الإهـــــداء

الطالبة الثانية

الحمد لله رب العالمين، وصلّى الله وسلّم على نبيّنا محمّد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى نبع الحنان الذي لا ينصب، إلى من كانت دعواتها سرّ توفيقي —— أدامها الله تاجًا فوق رأسي —— إلى أمّي الغالية.

إلى رمز التضحية والعطاء، إلى من علّمني أنّ النّجاح ثمرة الصبر والجدّ —— بارك الله في عمره ورعاه —— إلى أبي الكريم.

إلى أعمدة بيتنا، إخوتي، وإلى كلّ من شجّعني وآمن بقدراتي.

إلى أستاذاتي وأساتذتي الفضلاء، وإلى صديقاتي اللواتي رافقنني في درب العلم.

أُهدي عملي هذا، عرفانًا ووفاءً.

نوال سناء

شُكــرٌ وعِـرفــان

الحمد لله الذي بنعمته تتمُّ الصالحات، وبتوفيقه يبلغ الإنسان غاياته.

نتقدّم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى من تفضّلت بقبول الإشراف على هذه المذكرة، الدكتورة المشرفة المحترمة، على ما قدّمته من توجيهٍ علميٍّ ومتابعةٍ دقيقةٍ وصبرٍ وسَعَة صَدر، طوال مراحل إنجاز هذا العمل.

كما تتقدّم بخالص الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقَّرة على تكرُّمهم بقبول قراءة هذه المذكرة وتقييمها.

والشكر موصول إلى كلّ أساتذتي في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة النعامة، الذين كانوا منارة علم وقدوة فكر.

وإلى كلّ من أعانني بدعوةٍ صادقةٍ أو نصيحةٍ سديدة، أو معلومةٍ مفيدةٍ.
فجزى الله الجميع خير الجزاء.

قائمة المختصرات

ج، ر، ج، ج : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

د.س.ن : دون ذكر سنة النشر.

ط : الطبعة.

د.ط: دون طبعة.

ص: صفحة.

P: Page.

SIGMAP: Système Intégré de Gestion des Marchés Publics.

SIDC: Système d'Information de l'État Civil.

ANSPI: Agence Nationale des Systèmes d'Information.

CERIST: Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique.

CDTA: Centre de Développement des Technologies Avancées.

GMAO: Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur.

MDO: Maladies à Déclaration Obligatoire.

SIS.DZ: Système d'Information Sanitaire – Algérie.

DVAC: Dispositif de suivi de la Vaccination des enfants.

OECD: Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

IBM: International Business Machines.

MT/ST: Magnetic Tape / Selectric Typewriter.

ICT: Information and Communication Technologies.

G2G: Government to Government.

G2C: Government to Citizen.

G2B: Government to Business.

G2E: Government to Employee.

B2G: Business to Government.

C2G: Citizen to Government.

COH3: Triple Comptabilité Hospitalière.

مـــقـــدمـــــة

مقـــدمـــــــة

يشهد العالم المعاصر تطوراً متسارعاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ الأمر الذي ينعكس بشكل جلي على مختلف مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .وقد كان للإدارة العمومية نصيب وافر من هذا التحول الرقمي، حيث فرضت التحديات المعاصرة ضرورة إعادة النظر في الأساليب التقليدية لتسيير المرافق العامة وتقديم الخدمات. وفي هذا السياق، لم تعد الإدارة الإلكترونية مجرد خيار، بل أصبحت ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر الرقمي ومقتضيات الحكم الراشد لتحسين الأداء الإداري وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة. وفي المقابل، يعتبر الفساد الإداري من أخطر الآفات التي تهدد استقرار الدول وتعيق مسار التنمية، حيث يتجلى في صور متعددة كالرشوة، اختلاس المال العام، استغلال النفوذ، والمحسوبية، مما أضعف ثقة المواطن في الإدارة. وتكتسي هذه الدراسة أهمية استراتيجية بالغة لكونها تسلط الضوء على الإدارة الإلكترونية كأداة وقائية وعلاجية فعّالة تسهم في الحد من التلاعب وتقليص الاتصال المباشر بين الموظف والمواطن، كما تهدف إلى استكشاف دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري بالجزائر من خلال تحليل الآليات الرقمية المتاحة كبوابة "**الجزائر الرقمية**"، وتقييم تأثيرها الفعلي على تقليل مستويات الفساد، وصولاً إلى اقتراح توصيات عملية تساهم في تطوير الإدارة الجزائرية وتعزيز نزاهتها.

وقد دفعتنا هذه المعطيات إلى **طرح الإشكالية** المحورية لهذا البحث: إلى أي مدى تُسهم الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر؟. وتتفرع عن هذه الإشكالية جملة من **الأسئلة الفرعية** التي استدعت البحث للإجابة عنها، والمتمثلة في:

1. ما هي أبرز مظاهر وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟
2. وكيف تساهم هذه التطبيقات، لاسيما في قطاعات الخدمات والصفقات العمومية، في تعزيز الشفافية والرقابة الآلية؟

وماهي أبرز الآليات المستحدثة والمعوقات التي تحول دون الاستفادة الكاملة من إمكانيات الإدارة الإلكترونية في القضاء على الفساد؟

ولمقاربة هذا الموضوع من جميع جوانبه، تم الاستناد إلى أدبيات ودراسات سابقة شكلت أرضية خصبة للبحث، نذكر منها على سبيل المثال دراسة الباحث "حاحة عبد العالي" (2014) الموسومة بـ "الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر والتي خلصت إلى أن المشرع الجزائري وضع منظومة قانونية ومؤسساتية مهمة لمكافحة الفساد الإداري، من خلال قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، وقانون الوظيفة العمومية، وقوانين الصفقات العمومية، إضافة إلى استحداث هيئات رقابية متخصصة. غير أن الدراسة بينت أن هذه الآليات، رغم أهميتها، ما زالت تعاني من عدة نقائص مرتبطة بضعف التنسيق بين الهيئات، وصعوبات التطبيق العملي، مما يستدعي تعزيز فعالية الأجهزة الرقابية وتدعيم استقلاليتها وتحيين الإطار التشريعي باستمرار، ودراسة الباحثة "كوثر منسل" (2016) حول "تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر" توصلت الباحثة إلى أن الجزائر قطعت أشواطًا في مسار التحول الرقمي وتفعيل الإدارة الإلكترونية، وهو ما انعكس إيجابًا على تحسين الخدمات الإدارية وتطوير أساليب العمل الإداري. كما أكدت الدراسة أن التحول الرقمي أدى إلى ظهور أنماط جديدة من الأعمال الإدارية الإلكترونية، الأمر الذي يفرض ضرورة تطوير قواعد القانون الإداري التقليدي ووضع إطار قانوني متكامل للإدارة الإلكترونية يستجيب لمتطلبات البيئة الرقمية.

وتتميز دراستنا الحالية عن هذه الأدبيات بسعيها للربط المباشر والتطبيقي بين المتغيرين، مسلطة الضوء على الرقمنة ليس كأداة تسيير فحسب، بل كسلاح استراتيجي للوقاية من الفساد. وقد واجه إنجاز هذا البحث بعض العراقيل والصعوبات، تمثلت أساساً في حداثة العديد من المنظومات الرقمية في الجزائر وعدم اكتمالها مما جعل التقييم الميداني الشامل لها أمراً دقيقاً، إلى جانب صعوبة الوصول إلى إحصائيات رسمية حديثة ومفصلة تبين نسب تراجع الفساد المرتبطة مباشرة باستخدام هذه المنصات الإلكترونية.

وللإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي اعتمدنا المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في الإدارة الإلكترونية ومكافحة الفساد، حيث يسمح هذا المنهج بوصف الظاهرة محل الدراسة وتحديد مفاهيمها وأبعادها المختلفة، من خلال عرض الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والفساد، وبيان خصائصهما وأسبابهما وآثارهما، إضافة إلى استعراض مختلف

الآليات القانونية والتنظيمية المعتمدة في مجال مكافحة الفساد، أما المنهج التحليلي فقد تم الاعتماد عليه لتحليل النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية ومكافحة الفساد في الجزائر، والوقوف على مدى فعاليتها في تعزيز الشفافية والحد من الفساد. كما مكّن هذا المنهج من تحليل مختلف التشريعات والآليات الرقمية المعتمدة، واستخلاص النتائج المتعلقة بمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد وتحديد النقائص والتحديات التي تعترض تطبيقها، مع الاستعانة بالمنهج المقارن لاستحضار بعض التجارب الدولية الرائدة في الإدارة الإلكترونية، ووظّفنا المنهج الاستقرائي عند تحليل النصوص القانونية الجزائرية والمنظومات الرقمية المحلية.

وبناءً على ذلك، تم بسط خطة البحث وتقسيمها إلى فصلين رئيسيين؛ حيث خُصص الفصل الأول للإطار المفاهيمي، متناولاً ماهية الفساد الإداري من حيث أسبابه وأنواعه وآثاره، ومفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها. في حين تفرّد الفصل الثاني ليدرس تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، لا سيما في قطاعي الخدمات والصفقات العمومية، مع تحليل أبرز الآليات المؤسساتية والمعوقات التي تواجه هذا الدور.

الـفـصـــل الأول:

الإطار المفاهيمي للفساد الإداري والإدارة الإلكترونية

يُعد الفساد ظاهرة قديمة ارتبطت بالسلوك الإنساني عبر مختلف العصور، وقد حذر القرآن الكريم من الإفساد في الأرض في العديد من الآيات، منها قوله تعالى: **﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا﴾ [الأعراف: 56]**. [1]

وقد شكّل الفساد آفة اجتماعية تهدد استقرار المجتمعات والدول، وكان سببًا في انهيار العديد من الحضارات والإمبراطوريات عبر التاريخ. ونجد أن انتشار الفساد قد لقي انتشارًا واسعًا في دول العالم الثالث، وذلك راجع إلى عدة أسباب، نذكر منها: طبيعة الحكم، غياب مبدأ الفصل بين السلطات، واستقلالية القضاء والرقابة. وله عدة تعريفات راجعة إلى اختلاف القوانين والثقافات والطبيعة السياسية للحكم فيها[2]الفساد الإداري من أخطر أنواع الفساد نظرًا لما ينجم عنه من آثار سلبية تمس كيان الإدارة العمومية، مما يؤدي إلى إعاقة عملها ومهامها، وينقص من مبدأ المشروعية[3] ويعطل التنمية الإدارية والاقتصادية.

وفي المقابل، برزت لنا الإدارة الإلكترونية كأحد أهم المداخل الحديثة لإصلاح الإدارة العمومية؛ من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات العمومية، تبسيط الإجراءات الإدارية، تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة.

[1] سورة الأعراف الآية 56.

[2] محمد علي سويلم، جرائم الفساد، دراسة مقارنة، المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2017، ص 25.

[3] حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم في الحقوق تخصص قانون عام– جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص أ.

تمّ تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: يتناول المبحث الأول منه مفهوم الفساد الإداري؛ من حيث نشأته والتعريف به وكذا أنواعه وأسبابه والآثار التي تنجم عنه. بينما خصص المبحث الثاني لدراسة الإدارة الإلكترونية من كل جوانبها وواقعها في الجزائر وتطبيقاتها في مختلف الإدارات.

المبحث الأول: ماهية الفساد

يعتبر الفساد الإداري من أبرز الظواهر السلبية التي عرفتها المجتمعات الإنسانية، لما له من آثار سلبية تمس مختلف الجوانب السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية. ويُقصد به كل إساءة استعمال للسلطة أو الوظيفة العامة أو الخاصة من أجل تحقيق منفعة شخصية أو فئوية غير مشروعة، سواء كان ذلك من خلال الرشوة، أو الاختلاس، أو استغلال النفوذ ،أو المحاباة، أو التلاعب بالإجراءات والقوانين [1] ولا يقتصر الفساد على كونه سلوكًا غير أخلاقي، بل هو أيضًا انحراف قانوني يهدد مبدأي العدالة والمساواة، ويؤدي إلى إضعاف الثقة في المؤسسات العامة وإهدار المال العام وتعطيل التنمية.

وقد أدرك المشرّع الجزائري خطورة هذه الظاهرة، فعمل على تجريم مختلف صورها بموجب القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، والذي جاء لتكريس آليات الوقاية والردع، وتعزيز الشفافية والنزاهة في تسيير المرافق العامة. [2] ومن ثم فإن مكافحة الفساد في الجزائر لا تقتصر على العقاب الجزائي فقط، بل تمتد إلى الوقاية، والرقابة، وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة. [3]

---

[1] هارفارد بزنس ريفو العربية، شرح معنى الفساد الإداري، متاح على الموقع الإلكتروني: www.hbrarabic.com، تاريخ الاطلاع عليه : 12 ماي 2026.

[2] القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ج، ر، ج، ج، المعدل والمتمم.

[3] القانون رقم 06-01، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

المطلب الأول: مفهوم الفساد

سنتناول في هذا المطلب تعريف الفساد من جهة وأنواعه وأسباب ظهوره إضافة إلى الآثار الناتجة عن انتشاره وذلك فيما يلي:

الفرع الأول: تعريف الفساد الإداري وأنواعه

يعرف الفساد الإداري بأنه: مجموعة من الانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية، وكذا المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته.

ويعرف أيضا: تلك النشاطات التي تتم داخل الجهاز الحكومي والتي تؤدي فعلا إلى انحراف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة سواء كان ذلك بصفة متجددة أم مستمرة أو سواء كان بأسلوب فردي أو أسلوب جماعي منتظم. [1]

هو ذلك السلوك الذي ينحرف فيه الموظف العام، أو من كلف بخدمة عامة عن معايير أخلاقيات الوظيفة العامة، القيم الاجتماعية بهدف الحصول على منفعة ذاتية، أو فئوية على حساب المصلحة العامة. [2]

للفساد أنواع وأشكال كثيرة تختلف حسب المعايير التي يتم بناء عليها التصنيف ونذكر بعضا منها، ونركز بالأخص على الفساد الإداري.

---

[1] مرتضى نوري محمود، الإستراتيجية العامة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في العراق، المؤتمر العلمي حول النزاهة، أساس الأمن والتنمية، هيئة النزاهة، العراق، ديسمبر 2008، ص 07.

[2] محمود محمد معابرة، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية، دراسة مقارنة بالقانون الإداري، ط1، عمان: دار الثقافة 1432هـ/2011 م ، ص 97.

أولا: الفساد السياسي:

يعد المجال السياسي من أوسع الميادين التي ينتشر فيها الفساد ويقصد به باستغلال المناصب السياسية الكبيرة لتحقيق منافع شخصية متنوعة، والذي يكون باحتكار سلطات الحكم لصالح مجموعة معينة.

وقد أعطت هيئة الأمم المتحدة تعريفا للفساد السياسي: { استغلال السلطة العامة لتحقيق مصالح خاصة؛ أو تفضيل مصلحة صاحب القرار على مصالح الآخرين.} [1]

و تتجلى مظاهر هذا الأخير في:

- السيطرة على سلطات الدولة وتزوير الانتخابات.
- تحكم التجمعات والمصالح الخاصة في العملية السياسية.
- منع المواطنين من المشاركة في العملية السياسية.
- حصر الأنشطة السياسية لصالح تنظيم سياسي معين بسبب خلل في نظام السلطة والمحاسبة السياسية.

ثانيا: الفساد المالي:

يمثل الفساد المالي مختلف التجاوزات المالية، ومخالفة القواعد والأحكام التي تنظم العمل المالي سواءا على مستوى الدولة أو إحدى مؤسساتها. ويكون موضوعه متعلق بفساد المؤسسات المالية مثل: البنوك، بورصات الأوراق المالية، وشركات الاستثمار والتأمين، وهذا باستغلال الموظفين لوظائفهم بغية الحصول على أرباح ومكاسب غير قانونية لأنفسهم ولأطراف خارجية، وتظهر ملامحه فيما يأتي[2] .

---

[1] مسكين عبد الحفيظ، محاضرات في الفساد وأخلاقيات العمل، مطبوعات جامعية مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل، 2016/2017، ص 18.

[2] سقيني عبلة، ظاهرة الفساد في المجتمع الجزائري، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، جامعة سطيف 2 – محمد لمين دباغين، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص 13.

- الرشوة، الابتزاز، الاختلاس، والتهرب الضريبي.
- تزوير المعاملات النقدية.
- غسل الأموال.
- تقديم قروض مجاملة من البنوك لكبار رجال الأعمال دون وجود ضمانات حقيقية.

ثالثا: الفساد الإداري:

تعتبر ظاهرة الفساد الإداري مشكلة خطيرة، إذ تصيب الجهاز الإداري لأي مؤسسة اقتصادية أو هيئة عامة. ويلقى انتشارا بنسب متفاوتة في مختلف دول العالم، ويقصد به استغلال السلطة الحكومية لتحقيق مصالح خاصة بطريقة غير قانونية وغير أخلاقية وذلك بتجاوز القواعد والقوانين المنظمة للعمل. [1] الفساد الإداري هو تلك الأنشطة التي تحدث داخل الجهاز الحكومي وتؤدي إلى خروجه عن هدفه السياسي من أجل تحقيق أهداف خاصة، سواءا بشكل فردي أو جماعي الذي ينتج عن خلل في طبيعة النظام الإداري أو في القوانين التي تحكم تصرفات الموظفين، مما يشكل ظاهرة مقلقة المجتمعات بشكل دائم.

كما يفرق الدكتور "**محسن الخضيري**" بين نوعين من الفساد:

1. الفساد أمر طبيعي يتم مقاومته ذاتيا وينتهي من تلقاء نفسه.
2. مخططات الإفساد: تديرها عصابات الجريمة المنظمة.

تظهر ملاح الفساد الإداري في التصرفات التالية: [2]

- التزوير وسرقة الممتلكات أو الأموال العامة.
- ضعف الأمانة لدى الموظفين، وعدم الالتزام بساعات العمل الرسمية.
- التأخر والتباطؤ في تخليص معاملات الناس.
- المحاباة والوساطة والمحسوبية عند التعيين في المناصب الكبيرة.
- كشف وتسريب أسرار العمل والوظيفة.

---

[1] نفس المرجع، ص 14.

[2] نفس المرجع، ص 15.

- تحويل ملكية الأراضي بقرارات إدارية عليا لتوزع كهدايا، ثم تستخدم لاحقا في تجارة العقارات.
- أخذ عمولات مقابل عقود المشاريع الكبيرة والبنية التحتية.

الفرع الثاني: أسباب ظهور الفساد

تأخذ الأسباب 03 صور : أسباب اقتصادية، أسباب سياسية، أسباب اجتماعية وثقافية.

أولا: الأسباب الاقتصادية:

تنوعت هذه الأخيرة لتشمل فروع مختلفة منها: تدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية الذي ينجر عنه دفع الرشاوي المسؤولين من قبل الأفراد وذلك للسماح بتجاوز القوانين والإجراءات العامة، كما نجد أن للتدخل الحكومي عدة أشكال و هي: قيود الاستيراد (جعل رخصة الاستيراد مكسب غير مشروع)؛ الإعلانات الحكومية (سوء تصميم الإعلانات الانتاجية أو الاستهلاكية)؛ الأسعار الإدارية (أسعار السلع أقل من سعر السوق) [1]؛ ويساهم انخفاض مستوى الأجور لدى الموظفين في انتشار الفساد حيث أن نقص الدخل يؤدي إلى ظهور فوارق طبقية مما ينجم عنه قبول الرشاوي وغيرها من أجل تحسين المستوى المعيشي.

ويرى آخرون أن الحل هو رفع الأجور في القطاعين العام و الخاص، لكن الحقيقية قد تكون الطمع الذي يكون بسبب الطبيعة النفسية و الأخلاقية، ولا يعتبر رفع الأجور وسيلة لمحاربة الفساد، بل إستراتيجية مكلفة للغاية على الدولة. [2] ونجد أيضا: كبر حجم الموارد الطبيعية في المجتمع، كبر حجم ميزانية الدفاع في الميزانية العامة، ظهور العولمة ونمو التجارة الدولية.

---

[1] بلة باسي زكرياء، تكلفة الاجتماعية للفساد، جامعة الوادي، الجزائر ،مجلة رؤى الاقتصادية، العدد ، 03، 2012، ص 153.

[2] لحين فريدة، الفساد الاقتصادي، أسبابه وتداعياته وآليات مكافحته، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي (ENSSEA)، المجلة الاقتصادية، العدد 22، 2014، ص201.

ثانيا: الأسباب السياسية:

- وتتمثل فيما يلي:

الحكومة الضعيفة ولها عدة عوامل (غموض وعدم شفافية المعاملات الاقتصادية، قصور وفشل الرقابة على أنشطة الدولة)؛ عدم اهتمام القيادة السياسية بمحاربة الفساد، ومشاركة القادة في أعمال الفساد يعطي طابع سيء عن بقية مسؤولي الدولة بحيث لا يمكن توقع التزام الموظفين الصغار بالقانون إذا كان الرؤساء لا يفعلون ذلك، غياب الديمقراطية وتداول السلطة والحكم بقوانين الطوارئ يساهم في زيادة الفساد لأن الديمقراطية هي التي تضمن وجود الرقابة والمحاسبة.

ويساهم انتشار الظلم في المجتمع في توفير بيئة خصبة لترسيخ جذور الفساد، وغياب الديمقراطية واحتكار السلطة في يد فئة محددة يؤدي إلى تهميش دور الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني في إدارة شؤون الدولة؛ مما خلق صراعا عنيفا حول السلطة وظهر في أشكال متعددة داخلية وخارجية سواءا ذات طابع سياسي أو ثقافي. [1]

ثالثا: الأسباب الاجتماعية والثقافية:

أخذت هذه الأسباب عدة تصنيفات حيث ضعف مستوى المعيشة يدفع بالبعض إلى التورط في ممارسات غير مشروعة بهدف تحسين أوضاعهم المعيشية، [2] تعقد القوانين الضريبية وصعوبة فهمها يؤدي إلى تقبل القوانين أكثر من التفسير وبالتالي يمنح لمفتشي الضرائب سلطة تقديرية في تطبيق الحوافز مما يشجع الكثيرين على محاولة استغلال الثغرات القانونية.

---

[1] زرارقة فيروز، نحو رؤية استراتيجية للحد من الفساد في المجتمع الجزائري، جامعة فرحات عباس سطيف 1 الجزائر، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 04، العدد 05، 2018، ص 251.

[2] عبد القادر خليل، الحكومة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق وتفشي الفساد: إقتصادية تقييميةحول الجزائر مجلة البحوث الاقتصادية العربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بيروت، لبنان، العدد 46، 2009، ص 91.

حاولنا في هذا الفرع التطرق إلى البعض من الأسباب التي تمثل الوقود الرئيسي في انشار الفساد بشكل كبير.

الفرع الثالث: الآثار الناتجة عن انتشار الفساد

نخص هذا الفرع بذكر ما ينجم عن انتشار الفساد في ميادين مختلفة.

أولا: الآثار الإدارية للفساد الإداري:

إن التجاوزات المالية والإدارية التي يقوم بها الموظفون أو المديرون أثناء عملهم تضر بالمؤسسة ككل، ومن أبرز هذه الآثار: [1]

- خلق علاقة سيئة بين الموظفين، بسبب استغلال الرؤساء لسلطتهم، أو ترقية موظفين على حساب آخرين دون وجه حق.
- استقالة أصحاب الخبرة والكفاءة، الذي ينجر عنه غياب الكفاءة الإدارية في المؤسسات.
- فساد الإدارة العليا، وانتشار الانحرافات في سلوك المديرين الذي يسهل انتشار الفساد في بقية أقسام المؤسسة ويعطل الإنتاج.

ثانيا: الآثار الاجتماعية للفساد الإداري:

لا تتوقف أضرار الفساد عند الجوانب الإدارية فقط، بل تؤثر بعمق على الجانب الاجتماعي للمجتمع وتظهر في:

- انهيار القيم الأخلاقية بسبب انتشار الرشوة؛ مما يؤدي إلى اهتزاز معايير المجتمع وضعف قيمه.

---

[1] لطرش هالة، آليات محاربة و مكافحة الفساد الإداري و المالي في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2023، ص 15.

- انتشار التعصب والحقد تظهر مشاعر بين فئات المجتمع كفعل ناتج عن غياب تكافؤ الفرص؛ وعدم تحقيق العدالة الاجتماعية يولد شعورا بالظلم لدى الفئات المتضررة.
- المساس بالأمن والصحة العامة يؤثر الفساد في الإدارات والجهات الرقابية على وجود الخدمات الصحية والشرطية المقدمة للمواطنين. [1]

ثالثا: الآثار الاقتصادية للفساد الإداري:

تؤكد الهيئات الدولية أن الفساد هو العائق الأكبر أمام التنمية الاقتصادية، وتظهر آثاره فيما يلي: [2]

- فشل المشاريع التنموية التي لا تنفع المجتمع وتكون بناءا على الرشاوي أو المصالح الشخصية.
- اهدار موارد الدولة، استغلال أموال الدولة لتحقيق مكاسب خاصة يحرم المجتمع من الاستفادة منها في التطوير والنمو.
- ضعف الخزينة العامة وضياع مبالغ ضخمة من إيرادات الدولة بسبب التهرب الضريبي والفساد.
- زيادة النفقات غير الضرورية.

رابعا: الآثار السياسية للفساد الإداري:

لا تتوقف أضرار الفساد عند الجانب المادي، بل تمتد لتضرب استقرار النظام السياسي، وذلك من خلال:

---

[1] نفس المرجع، ص 16.

[2] بروح عماد، قراءة سيسيولوجية لظاهرة الفساد الإداري داخل التنظيمات، جامعة باتنة1 الحاج لخضر الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2021، ص 102.

- فقدان الثقة في الحكومة، يؤدي الفساد إلى تدهور الأداء الحكومي، مما يجعل المواطنين يفقدون الثقة في الدولة ومؤسساتها وقد يدفعهم ذلك لدعم المعارضة لإسقاط الحكومة.
- تهديد الاستقرار السياسي، انتشار الفوضى والاضطرابات والاحتجاجات نتيجة سوء العلاقة بين الشعب والسلطة مما قد يؤدي الى ثورات ضد النظام.
- ضعف هيبة الدولة، تراجع دور المؤسسات القانونية وأجهزة الرقابة، مما يجعل ممارسات الفساد تنتشر وتصبح هي القاعدة المعمول بها. [1]

المطلب الثاني: طرق وأساليب الحد من انتشار الفساد الإداري

قسمنا هذا المطلب إلى فرعين بحيث تناول الفرع الأول طرق محاربة الفساد في شتى المجالات، أما الفرع الثاني جاء بعنوان تطبيقات وسائل القضاء على الفساد الإداري.

الفرع الأول: طرق محاربة الفساد في شتى المجالات

سعينا في هذا الفرع إلى ذكر مختلف الطرق التي ساهمت في محاربة الفساد وهي مقسمة كالتالي:

- **تطبيق الديمقراطية:**

تمثل الديمقراطية توفر قدر كبير من الرقابة، والمحاسبة، والشفافية، وحرية النشر والاعلام مما يضيق على توسع الفساد والمفسدين رغم كل المحاولات في التخلص والتقليل من الفساد إلا أنه يتأقلم مع كل الظروف مثل: دفاع مكاتب المحاماة على كبار المفسدين وسارقي المال العام من خلال استغلال الثغرات القانونية. [2]

---

[1] لطرش هالة، المرجع السابق، ص 16.

[2] بلخضر عبد القادر، آليات قياس و مكافحة الفساد في ظل سيادة الحكم الراشد، مجلة الدراسات، جامعة عمار ثلايجي بالأغواط، الجزائر ، العدد 22، 2016، ص 64.

➢ **تفعيل مؤسسات المجتمع المدني:**

كلما زاد مع وعي المواطن بمعرفته لحقوقه وواجباته كل ما قل ظهور الفساد وقل العبء عن الدولة بمساهمة المجتمع المدني وتدخله في تغيير بعض الأحكام والسياسات كما أن خلق الوعي المجتمعي يستجدي بناء تحالف وطني يرفع وعي المواطنين بمخاطر الفساد ونتائجه المدمرة واستخدام وسائل الاعلام المستقلة لدعم جهود المكافحة. [1]

➢ **توسيع قاعدة المحاسبة الأفقية:**

تهدف هذه الآلية إلى حصر القوة في يد سلطة واحدة، حيث تجعل من كل مسؤول في منصب عام يتحمل مسؤولية أعماله أمام جهات الرقابية متعددة منها: البرلمان، هيئة الرقابة العامة، المحاكم وغيرها مما يمنع من إساءة استعمال السلطة، وتعتبر طريقة الافصاح عن المعلومات من أساليب الشفافية بحيث يضمن وضوح الأنظمة والاجراءات
داخل مؤسسات الدولة للمواطنين وتعزيز حقهم في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات وآليات تقديم الخدمة لكي لا تكون هذه الأخيرة وسيلة لاستغلال المواطن.[2]

➢ **دور المؤسسات الدولية في مكافحة الفساد:**

تلعب المؤسسات المالية والدولية التي تمول المشاريع الكبرى في الدول النامية دورا هاما؛ حيث يجب عليها التأكد من أن الأموال تذهب فعلا للغرض المطلوب ولا تضيع بين موردين أو مقاولين فاسدين ومسؤولين حكوميين. وفي هذا الإطار يؤكد البنك الدولي أنه لن يقدم دعما للدول التي يثبت ضياع المساعدات فيها بسبب ممارسات الفساد. [3]

---

[1] بن حسين ناجي، الفساد أسبابه و آثاره و استراتيجيات مكافحته، –إشارة لحالة الجزائر– "، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر مجلة الاقتصاد والمجتمع : المجلد 04: العدد 04، 2006، ص 12.

[2] سقيني عبلة، المرجع السابق، ص 26.

[3] نفس المرجع، ص 27.

الفرع الثاني: تطبيقات وسائل القضاء على الفساد الإداري

يخص هذا الفرع التطبيقات التي جاءت للقضاء على الفساد وتتمثل في: المساءلة والشفافية.

أولا: المساءلة:

تعني هيكل تلك الآلية أو المحاسبة على الأعمال والتصرفات التي يقوم بها أطراف العمل، كما أنها وسيلة تمكن الأفراد المؤسسات من خلالها على تحمل مسؤولية أدائهم بحيث تعطي شعور الاطمئنان لكل ما يتعامل معهم لأن الأمور تسير نحو خدمة الصالح العام وتحقيق الأهداف المطلوبة وتستند إلى التنظيم الجيد للممارسات والحد من السلوكيات السلبية.

ويقصد بها أيضا: خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية عن نتائج أعمالهم أي يكون موظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم المباشرين بعدها يشرف عليهم من هم في قمة الهرم داخل المؤسسة مثل: الوزراء، ومن هم في مستوى الوزير وتقع مسؤولية هؤلاء أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية. ويحق للمواطنين الحصول على المعلومات اللازمة حول أعمال الإدارة العامة وأعمال النواب، والوزراء، والموظفين العموميين، حتى يتم التأكد من أن هذه الأعمال تتماشى مع قيم الديمقراطية ومتطلبات الوظيفة.

ثانيا: الشفافية:

تعد الشفافية من المبادئ الأساسية في الإدارة حيث تقوم على وضوح نشاط المؤسسة وعلاقتها مع المواطنين من خلال نشر المعلومات والإجراءات والأهداف بشكل دقيق وفي الوقت المناسب إضافة إلى علانية إجراءاتها والغايات التي تقوم عليها؛ كما تعتمد على الصراحة والمكاشفة في عرض بياناتها مما يعزز الثقة بين الإدارة والجمهور.

تساهم الشفافية في مشاركة المواطن في مناقشة قضايا الشأن العام ودور منظمات المجتمع المدني في إصلاح وتطوير أداء الدولة وتطبيق الشفافية في كافة أعمال الدولة يؤدي إلى كشف الخلل والفساد. تعطي شعور الاطمئنان لكل ما يتعامل معهم لأن الأمور تسير نحو خدمة الصالح العام وتحقيق الأهداف المطلوبة.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

أظهر التطور السريع في تكنولوجيات الإعلام والاتصال تحولات عميقة مست مختلف مجالات الحياة، وخاصة المجال الإداري حيث لم تعد الأساليب التقليدية في تسيير المرافق العامة قادرة على الاستجابة لمتطلبات العصر الأمر الذي دفع بالعديد من الدول إلى تبني نماذج إدارية حديثة تقوم على توظيف الوسائل الإلكترونية في أداء الوظيفة الإدارية. وفي هذا الإطار برز مفهوم الإدارة الإلكترونية كأحد مظاهر التحديث الإداري الذي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، تبسيط الإجراءات، تعزيز مبادئ الشفافية والنجاعة.

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوبا حديثا في إدارة الشؤون العامة يعتمد على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال لاسيما شبكة الإنترنت في إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات للمواطنين والمتعاملين مع الإدارة؛ بما يحد من التعامل المباشر ويقلل من التعقيد البيروقراطي ويساهم في ترشيد الوقت والجهد والتكاليف، كما تمثل الإدارة الإلكترونية أداة فعالة في دعم الحكومة الرشيدة من خلال إرساء آليات الرقابة والتتبع الإلكتروني وهذا ما جعلها من أهم الوسائل المعاصرة للوقاية من الفساد ومكافحته.

المطلب الأول: التعريف الاصطلاحي للإدارة الإلكترونية

قبل التطرق إلى تعريف الإدارة الإلكترونية يجب الأخذ بعين الاعتبار أنها كلمة مركبة، وهنا وجب علينا دراسة أصل كل كلمة ونبدأ من خلال شرح مصطلح الإدارة وحقيقة ظهورها ونشأتها.

➢ التعريف بمصطلح الإدارة:

نجد أن التعريف بمصطلح الإدارة يلقى إشكالا كبيرا وهذا راجع إلى الاختلاف بين الفقهاء في تحديد مفهوم لها وبين تعدد أنواعها واستعمالاتها في مجالات عديدة. إن الإدارة تعني النظام العام **Public System** الذي يظهر لنا أنه من خلالها يتم الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها معا في صورة علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل للتعامل مع هذه المشاكل. [1]

- كلمة مشتقة من أصل لاتيني مكون من قطعتين هما: **Ad / To** ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين، وفي اللغة الإنجليزية يطلق عليها إحدى اللفظين التاليتين:
- **لفظ Management:** ويقصد بها مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري؛ ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية.
- **لفظ Administrator:** ويشير إلى المهام الأساسية التي تنهض بها الإدارة العليا ويطلق هذا اللفظ على الإدارة في مجال المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربحية أي بمعنى القطاع الحكومي.
- **تعريف لفنجستون Livingston:** حيث ذكر التعريف في كتابه "هندسة التنظيم والإدارة"، حيث يقول عن الإدارة أن وظيفتها هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة بحسن استخدامها.[2]
- **تعريف جلوفر Glover** عرف جلوفر الإدارة بأنها: القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف. [3]

---

[1] جميل أحمد توفيق، إدارة أعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 22-23.

[2] Livingston, Robert Teviot, The Engineering Of Organization And Management, McGraw-Hill Book Company, NEW YORK, 1999, P: 84 .

[3] كامل المغربي، المدخل لإدارة الأعمال، مكتبة عجمان، عمان 1974، ص 14 - 17.

- **عرف قاموس أكسفورد:** الإدارة بأنها: تسيير الأمور من خلال العاملين ومعهم بكفاءة وفعالية للوصول إلى غايات معينة، فالإدارة هي عملية تجميع الموارد المادية والبشرية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المنظمة والعاملين فيها وحفظ التوازن بين هذه الأهداف فللوصول إلى الغيات بكفاءة وفعالية. [1]

إذا كان المفهوم التقليدي للإدارة يقوم على تسييرها للموارد وتحقيق أهداف بوسائل وأساليب بشرية وتنظيمية فإنّ التطور التكنولوجي أظهر نمطا إداريا حديثا يتجسد في **الإدارة الإلكترونية**، التي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال في أداء الوظيفة الإدارية.

نلاحظ أن مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلح جديد في عالم الإدارة بحيث أدمج وسائل اتصال إلكترونية ومعلوماتية في الأعمال الإدارية، وذلك بهدف تحقيق سرعة الأداء وتبسيط إجراءات القيام بالمهام وعليه تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم خدمات للمواطنين بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب المتصلة بشبكة المعلومات الدولية مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة." [2]

الفرع الأول: التعريف بمصطلح الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية تعني تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة.

وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق: **Paperless management**. وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الأنترنيت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من: تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية. [3]

---

[1] Encyclopedia of the Social Sciences, by Macmillan, New York, Vol. X, 1933.

[2] صفاء فتوح جمعه، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع المنصورة، مصر، 2014، ص 08.

[3] مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، د، ط، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 54.

- **وعرفها السالمي:** بعملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية؛ بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً. [1]

عرف مركز المعلومات بديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت الإدارة الإلكترونية على أنها: " كسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري، والالتزام الدائم من الإدارة بتطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات". [2]

- يفهم من التعاريف السابقة أن المقصود من الإدارة الإلكترونية هي إلحاق العمل بالأنترنت ووسائل الاتصال داخل المؤسسات الإدارية وتعاملات الإدارة مع المواطن وذلك من أجل تسهيل وتحسين الخدمات المقدمة.

قبل العروج في دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة الإلكترونية لابد من ذكر خصائص الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي:

1. **إدارة بلا أوراق:** وتكون مكونة من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الإلكترونية.[3]
2. **إدارة بلا مكان:** وتقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية(**Virtual**).

---

[1] جمعه إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية – E-management، د، ط، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 11.

[2] مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 60.

[3] محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 20.

3. **إدارة بلا زمان:** تستدار 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة يوم حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم. [1]
4. **تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة:** البعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية التي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة. [2]

الفرع الثاني: أسباب ظهور الإدارة الإلكترونية

تطرقنا في الفرع السابق إلى تحليل وتقديم تعريف للإدارة الإلكترونية؛ وسنسعى في هذا الفرع إلى دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة الإلكترونية. مر ظهور الإدارة الإلكترونية بعديد المراحل وهي كالآتي:

- التطور التكنولوجي المتسارع.
- قصور الإدارة التقليدية.
- مكافحة الفساد الإداري.
- تحسين جودة الخدمات العمومية.
- تقليص التكاليف وترشيد النفقات.
- العولمة والانفتاح الاقتصادي.

---

[1] مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق ، ص 62.

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص 21.

❑ مراحل ظهور الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية نتجت عن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات وانتشار الإنترنت؛ مما فرض إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية التقليدية بهدف تحسين الكفاءة، تبسيط الإجراءات، تعزيز الشفافية في الخدمات العامة.

أولا مرحلة الظهور:

كان أول ظهور للإدارة الإلكترونية عام 1960 وجاءت به الشركة الأمريكية **(IBM)** حيث وضعت مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية سعيا منها إلى لفت انتباه الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، ولكي تظهر الشركة أهمية طرحها قامت بإنتاج جهاز سمي ب: **الشريط الممغنط** (جهاز الطابعة المختار) و عرضه في السوق وكان ذلك عام 1964؛ وكان الهدف من هذه الطابعة **MT/ST** هو تخزين الكلمات عند الكتابة أي رسالة داخل الشريط الممغنط ويمكن استرجاعها بعد إدخال اسم و عنوان الشخص المرسل إليه.

والملاحظ أنه من خلال هذه العملية تم توفير جهد كبير خاصة إذا كانت نفس الرسالة ترسل إلى عدد كبير من الأشخاص، ولم يقتصر الأمر على هذا وحسب، بل ظهرت العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المرجوة بتكاليف أقل وجودة عالية.[1]

[1] جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإلكترونية، د ط ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، دسوق–مصر–، 2020، ص 32.

ولقد لفت هذا التطور أنظار الإدارات في المكاتب إلى إمكانية ميكنة الأعمال الإدارية لإبراز ما توصلت إليه الشركة. قامت سنة 1964 بطرح جهاز في الأسواق عرف باسم **الطابعة ذات الشريط المغناطيسي (MT/ ST):** حيث كانت الكلمات تخزن على الشريط المغناطيسي عند كتابة الرسائل، مما يسمح بإعادة طباعتها عند الحاجة وأسهم هذا التطور في تقليص الجهد والوقت خاصة عند إرسال نفس المراسلات إلى عدد كبير من المستلمين، وهو ما مهد لاحقا لتوظيف التقنيات الحديثة في المجال الإداري بهدف تحسين الأداء وجودة الخدمات.

ثانيا مرحلة التصعيد:

شهدت الثمانينيات والتسعينات من القرن الماضي تطورا ملحوظا في مسار الإدارة الإلكترونية، حيث بدأ اعتماد نظم الحاسوب في المؤسسات العامة لتقليص الوقت والجهد وتحسين استغلال الموارد.

في الدول الإسكندنافية، ظهرت تجربة " **مراكز الخدمة عن بعد** " التي أطلقها الباحث **Lars** من جامعة أودنس بالدنمارك، والتي تهدف إلى ربط القوى البعيدة بالمراكز الرئيسية وأطلق عليها وصف " **القرى الإلكترونية Electronic Villages** " وقد شجعت هذه التجربة المملكة المتحدة على إطلاق مشروع **قرية مانشستر** سنة 1989، والذي بدأ فعليا في سنة 1991 لتعزيز التطور الاجتماعي والتعليم والاقتصاد.[1]

في الولايات المتحدة الأمريكية، تسارع التحول نحو الإدارة الإلكترونية خلال منتصف التسعينيات مع انتشار الشبكات الداخلية **(Intranet)** في المؤسسات مما ساهم في تقليص الاعتماد على الوثائق الورقية وتحسين سرعة وكفاءة تبادل المعلومات، كما لعبت

[1] منسل كوثر، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه شعبة الحقوق، تخصص قانون عام، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2023، ص 20.

شركات التكنولوجيا الكبرى مثل: مايكروسوفت دورا داعما في توفير البرمجيات والأدوات اللازمة لهذا التحول الرقمي.[1]

ثالثا مرحلة الدروة والتكامل:

في نهاية تسعينيات القرن الماضي، بدأ استخدام مصطلح **الإدارة الإلكترونية** رسميا تزامنا مع انتشار شبكة الإنترنت العالمية مما أدى إلى ظهور الثورة الرقمية وتغلغلها في مختلف المجالات الحياتية عبر عدة دول [2]، ففي الولايات المتحدة بدأت هيئة البريد المركزي في ولاية فلوريدا سنة 1995 تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بينما قدمت الحكومة البريطانية سنة 2000 إطارا إستراتيجيا للتحول إلى الحكومة الإلكترونية مع خطط لإتمام التحول كامل عام 2005، تبعتها دول أوروبية عديدة مثل: هولندا، السويد، النرويج، والدنمارك، إيطاليا.

أما بالنسبة للدول العربية بادرت حكومة دبي في دولة الإمارات بإنشاء مدينة **دبي الإنترنت** نهاية عام 2001، كخطوة نحو الحكومة الإلكترونية فيما تم تطبيق نظام جزئيا في الأردن ومصر والكويت والسعودية، ولبنان، واليمن والمغرب وتونس وعمان، ما يمثل تطورا نوعيا في المنطق السياسي والاداري لمفهوم الدولة والحكومة. [3]

وفي الجزائر شكل مشروع **الجزائر الإلكترونية** سنة 2013 أول وثيقة رسمية تتضمن برنامج إدارة إلكترونية متكاملة أطلقته وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال سنة 2008 إلا أن التجسيد الفعلي للمشروع شهد تعثرا ومع حلول جوان 2022، تم ارساء **الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي** الجديدة التي تعكس عزم الجزائر على الاستفادة من التجارب السابقة والمضي قدما في الرقمنة خاصة في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد 19. [4]

---

[1] جمعه إسماعيل العياط، المرجع السابق، ص 19.

[2] منسل كوثر، المرجع السابق، ص 20.

[3] حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 22- 23.

[4] منسل كوثر، المرجع السابق، ص 22.

الفرع الثالث: تمييز الإدارة الإلكترونية عما يشابهها من المفاهيم

تعددت مفاهيم الإدارة الإلكترونية وغالبا ما يجد بعض القراء والباحثين صعوبة في التمييز بينها وبين المفاهيم المشابهة لها لدى سيهدف هذا الفرع إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة الإلكترونية وما يقاربها من المفاهيم.

أولا: الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

الإدارة التقليدية: ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. [1]

الإدارة الإلكترونية: هي عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا. [2]

نميز بينهما في:[3]

- من حيث الوسائل المستخدمة عند التعامل مع الأطراف: تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة؛ بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.
- حسب العلاقة بين الأطراف: تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، أما بالنسبة للإدارة الإلكترونية فهي تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث يوجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 161.

[2] علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن، 2005، ص 235.

[3] أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مصر، المكتبة العصرية، 2009، ص 36-40.

- حسب التفاعل بين الأطراف: يتسم التفاعل بين الأطراف التعامل بالبطيء النسبي، يمتاز بالسرعة كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

ثانيا: الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية:

الحكومة الإلكترونية: تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الإلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية، واقتصادية، وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين حكومتين، والعلاقة بين الحكومة والأفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف.[1]

الإدارة الإلكترونية: هي عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا. [2]

نميز بينهما في:

- من حيث النطاق: تطبق على الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة بشكل مباشر مع التركيز على العلاقة بين المواطنين والشركات والموظفين؛ كما تطبق الإدارة الإلكترونية على المؤسسات الإدارية بشكل عام سواءا كانت عامة أو خاصة.
- من حيث الأهداف الأساسية: تعمل الحكومة الإلكترونية على تحسين الشفافية ورفع كفاءة الخدمات الحكومية، تعزيز التواصل بين الحكومة والمجتمع، دعم اتخاذ القرار

---

[1] انظر تقارير الأمم المتحدة، United Nations , United Nations E-Government Survey 2020 , New York, 2020.

[2] علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، المرجع السابق، ص 235.

السياسي، الاجتماعي، الاقتصادي. أما الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تقليل الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمعاملات.

- من حيث الهدف: تشمل العلاقة بين الدولة والمجتمع وتعزيز الديمقراطية الرقمية، بينما الإدارة الإلكترونية تركز على داخل المؤسسة الإدارية (عمليات داخلية).
- من حيث البعد القانوني والسياسي: تعد الحوكمة الإلكترونية ذات طابع قانوني وسياسي يرتبط بإدارة الشأن العام ومكافحة الفساد. والإدارة تعتبر ذات طابع إداري وتنظيمي وتقني.

ثالثا: الحوكمة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية:

- **الحوكمة الإلكترونية:** هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات **(ICT)** لتقديم الخدمات الحكومية، وتبادل معلومات معاملات الاتصالات وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات القائمة بين الحكومة والمواطن **(G2C)** وبين الحكومة والشركات **(G2B)**؛ وبين الحكومات وبعضها **(G2G)** والتفاعلات داخل إطار عمل الحكومة بأكمله. [1]
- **الإدارة الإلكترونية:** هي عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا. [2]

نميز بينهما في:

- من حيث النطاق: تهدف إلى طريقة ممارسة السلطة وضمان الرقابة والمشاركة المجتمعية، أما الإدارة الإلكترونية تسعى إلى رفع الكفاءة والسرعة والدقة في إنجاز المعاملات.
- من حيث الهدف: تشمل العلاقة بين الدولة والمجتمع وتعزيز الديمقراطية الرقمية، بينما الإدارة الإلكترونية تركز على داخل المؤسسة الإدارية (عمليات داخلية).

---

[1] انظر: الحوكمة الإلكترونية: منصة سفراء التحول الرقمي.

[2] علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، المرجع السابق، ص 235.

- من حيث البعد القانوني والسياسي: تعد الحوكمة الإلكترونية ذات طابع قانوني وسياسي يرتبط بإدارة الشأن العام ومكافحة الفساد. والإدارة تعتبر ذات طابع إداري وتنظيمي وتقني.

رابعا: الرقمنة والإدارة الإلكترونية:

الرقمنة: عملية تطوير جذرية في طريقة عمل المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في التوافق مع أهداف المؤسسة والعملاء. [1]

الإدارة الإلكترونية: هي عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا. [2]

نميز بينهما في:

- من حيث النطاق: تقتصر الرقمنة على تحويل المعلومات والوثائق؛ أما الإدارة الإلكترونية فتشمل تحويل أسلوب العمل الإداري بالكامل (إجراءات، تواصل، اتخاذ القرار).
- من حيث الهدف: تسعى الرقمنة إلى تسهيل حفظ المعلومات والوصول إليها. أما الإدارة الإلكترونية فتحسن الأداء الإداري وتقلل الروتين، و ترفع الكفاءة والشفافية.
- من حيث الدرجة: تمثل الرقمنة المرحلة الأولى أو خطوة تمهيدية، أما الإدارة الإلكترونية فهي تمثل المرحلة الأكثر تطورا وتتطلب إعادة تنظيم العمل الإداري.

---

[1] انظر: رقمنة العالم، مجلة القافلة، www.qafilah.com، 2019 .

[2] علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، المرجع السابق، ص 235.

الفرع الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية

بعد التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وأسباب ظهورها والتمييز بينها وبين المفاهيم المشابهة لها يجدر بنا بيان وظائف الإدارة الإلكترونية، الإدارة الالكترونية نفس وظائف الإدارة التقليدية غير أنها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء هذه الوظائف بطريقة رقمية أكثر سرعة وفعالية. وتتمثل هذه الوظائف في:

1. **التخطيط الإلكتروني: E-planning** يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها.[1]

ويعرف أيضا: عملية ذهنية يقوم بها المديرون بالاعتماد على تفكيرهم الخلاق من خلالها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين. [2]

يطبق التخطيط الإلكتروني في 03 مجالات وهي: [3]

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه تحقيق أهداف واسعة، مرنة آنية وقصيرة المدى كما أنها قابلة للتحديد والتطوير المستمر، عكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل.
- التدقيق المستمر للمعلومات على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المتقطع إلى التخطيط المستمر.
- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماما في الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين عند الخط الأمامي عند سطح

---

[1] زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القادسية العراق، المجلد 15، العدد 01، العراق، 2015، ص 36.

[2] أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص 81.

[3] أبو عاشور خليفة مصطفى، والنبري، ديانا جميل، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، الأردن، 2013، ص 200.

المكتب وكلهم يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز وفي كل وقت لتتحول إلى فرصة عمل.

2. **التنظيم الإلكتروني E-organization:** التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأفراد وتخصيص الموارد وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل إنجاز الأعمال بشكل فعال. [1]

في ظل التحول الإلكتروني فإنّ مكونات التنظيم حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، حيث أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وقادرة على مسايرة مختلف المستجدات بين مختلف الأفراد والتشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكات الداخلية بالإضافة إلى تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة من حيث استخدام عمال ذو تخصصات ومهارات عالية.[2]

مكونات التنظيم الإلكتروني:

- **الهيكل التنظيمي:** تنظيم شبكي أو مشروعي، والهيكل قائم على فرق العمل الجماعي وتنظيم أفقي والهيكل غير محدد.
- **التقسيم الإداري:** قائم على أساس تحالفات داخلية وخارجية وفرق العمل.
- **سلسلة الأوامر:** سلطة في الوحدات الاستشارية وسلسلة الأوامر في وحدات مستقلة، والفرق مدارة ذاتية والتنظيم الثنائي بمدارين أو أكثر.

---

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مبادئ الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 31.

[2] دقي نعيمة، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر: دراسة حالة بلدية الشلالة بولاية البيض في الفترة ما بين 2013 – 2017، مذكرة ماستر، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017، ص 80 – 81.

3. القيادة والرقابة الإلكترونية:

- **القيادة الإلكترونية E-leader:** تعرف القيادة بأنها الاستطاعة التي يبذلها المدير من أجل التأثير على مرؤوسيه وعلى أدائهم بأسلوب يكسب من خلاله طاعتهم واحترامهم، وتحقيق الوحدة فيما بينهم من أجل تجسيد دور المبادرة والتنسيق في سبل تحقيق هدف المنظمة المقصود. [1]

وقسمت القيادة الإلكترونية إلى 03 أنواع وهي: القيادة التقنية العملية، القيادة البشرية الناعمة، القيادة الذاتية. [2]

- **الرقابة الإلكترونية E-Controlling:** تعرف الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة بأنها عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا.[3] الرقابة في ظل الإدارة الإلكترونية هي عملية مستمرة للكشف عن الانحرافات من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين، والعاملين والموردين والمستهلكين، فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء. [4]

---

[1] عينة المسعود، الإدارة الإلكترونية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2010، ص 15.

[2] عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس بالعاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016، ص 83.

[3] منتدى الموارد البشرية، تعريف الرقابة الإدارية و دورها في المؤسسات، من موقع:
www.hrdiscussion.com

[4] Rawash, N.Hassan, Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions, Academic Research International, Vol,05 Jadara University,2014, p 220 .

المطلب الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

بعد دراستنا في المطلب السابق لماهية الإدارة الإلكترونية وكذا التطرق إلى وظائفها، وتمييزها عن غيرها سنخص هذا المطلب بالخوض في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر من حيث التطبيق داخل الإدارات الجزائرية، إضافة إلى تأثيرها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر.

الفرع الأول: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية

سنقسم هذا الفرع إلى 03 أمثلة متمثلة في المرفق العام والصحة العمومية، وكذا قطاع التعليم العالي وكيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير كل منها.

يعد المرفق العام من المفاهيم الأساسية في القانون الإداري، حيث يقصد به ذلك النشاط الذي تمارسه الإدارة العامة أو الهيئات التابعة لها بهدف إشباع الحاجات ذات النفع العام وتحقيق المصلحة العامة. ومع التطور التكنولوجي المتسارع خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ لم يعد المرفق العام يقتصر على الأساليب التقليدية في تقديم خدماته، بل شهد تحولا نحو ما يعرف بالمرفق العام الإلكتروني الذي يعتمد على الوسائل الرقمية في تسيير نشاطه وتقديم خدماته للمواطنين عن بعد، حيث حافظ على نفس الأهداف والمبادئ مع اعتماد وسائل أكثر حداثة تساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية وتبسيط الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن.

أولا: المرفق العام:

تعريف المرفق العام: والذي يعتبر نشاط هادف ذو نفع عام، ويقصد به النشاط الذي تمارسه الإدارة العامة. [1]

أما **المرفق العام الإلكتروني:** فهو الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تقديم خدماته للمواطنين بسرعة وجودة وفعالية، دون التقيد بالزمان والمكان.

---

[1] ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 398.

سبق وعرفنا أن المرفق يقوم على مجموعة من المبادئ؛ وقد عرفت هذه المبادئ تطورا نتيجة تدخل دور الإدارة الإلكترونية وسعيها في تحسين الخدمات التي يقدمها المرفق.

1. مبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام وإطراد:

أترث الإدارة الإلكترونية على هذا المبدأ باستمرار العمل ليل نهار على مدار 24 ساعة، فالفرد يمكن أن ينجز معاملاته في أي وقت من خلال شبكة الإنترنت مما يقلل خطورة إضراب الموظفين وذلك لأن تقديم الخدمات المرفقية يكون قد أعد سلفا وينتج عنه عدم تحمل الموظفين للمسؤولية إضافة إلى التقليل من التعرض لوجود الموظف فعلي إذ يمكن كشف أمره من خلال قاعدة البيانات التي تتزود بها الإدارة. [1] كما تمكن الموظف من تقديم خدماته في غير أوقات العمل الرسمية ومن خلال داخل بيته عبر استخدام البريد الإلكتروني للإدارة، يساهم هذا الأمر في حصول المواطن على كافة المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة الهاتف المبرمج الذي يعمل تلقائيا في أي وقت ومن مواقع المرافق العامة عبر الإنترنت، وهنا الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام ويريح الجمهور من عناء الصف والطابور والتقليل من وجود حالات الظروف الطارئة التي تؤثر على سير المعاملات بين المواطن والإدارة. [2]

2. مبدأ مساواة الأفراد أمام المرافق العامة:

يهدف مبدأ المساواة أمام المرافق العامة إلى ضرورة معاملة جميع المنتفعين من الخدمة العمومية على قدم المساواة دون تمييز حرصا على خضوهم لنفس الشروط والقواعد. ساهمت الإدارة الإلكترونية في هذا المبدأ بعدم التفرقة بين العملاء في تحديد رسوم الاستخدام والتساوي في إتباع إجراءات الحصول على الخدمة كما تساهم في مواجهة الفرد مباشرة للحصول على الخدمة المقدمة لتقليل الرشوة والمحاباة وكل مظاهر الفساد. [3]

---

[1] داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط 1، 2007، ص 85.

[2] نفس المرجع، ص 85.

[3] عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 94.

ضرورة تزويد الدولة للمرافق العامة بالأجهزة اللازمة التي تساعد في تطبيق الرقمنة داخلها ووضع إستراتيجية تعمل على تكريس هذا المبدأ من خلال استخدام الإنترنت للحصول على الخدمة العمومية بتوفير أماكن وأكشاك في المناطق العمرانية وتزويدها بالأنترنت ومراعاة ذلك في التخطيط العمراني دون حرمان أي شخص من الخدمات المرفقية بسبب أي ظرف كان أو بسبب الأمية أو الفجوة الرقمية. [1]

الفجوة الرقمية Digital Dived : هي التفاوت وعدم المساواة في القدرة على الوصول إلى التكنولوجيات المعلومات والاتصالات (أجهزة الحاسوب، الأنترنت) واستخدامها بين الأفراد، الأسر، الشركات أو المناطق الجغرافية، وتشمل هذه الفجوة مستويات اجتماعية واقتصادية؛ وتتراوح بين عدم البنية التحتية ونقص المهارات التقنية اللازمة.

- **الأمية الإلكترونية:** هي العجز عن استخدام التكنولوجيا والأجهزة الحديثة (الحاسوب، الهواتف الذكية والأنترنت) بفعالية كما تتجاوز مجرد عدم معرفة تشغيل الجهاز لتشمل الضعف في البحث عن المعلومات، التواصل عبر المنصات الرقمية أو إجراء المعاملات الإلكترونية مما يؤدي إلى عزلة اجتماعية واقتصادية.

3. مبدأ قابلية المرافق العامة للتغيير والتعديل:

قابلية المرفق العام للتعديل تعطي الإدارة الحق في تعديل وتنظيم المرفق وقواعد سيره أو تشغيله وقت ما تشاء وهو حق ينسجم مع الطبيعة اللائحية لتنظيم سير المرفق. [2]
نجد أن حاجات الأفراد في تطور مستمر مما يستدعي مجاراة المرفق لهذا التطور والاستعداد للتغيرات التي يقتضيها الصالح العام ولا يقيد سلطة الإدارة في ممارسة هذا الحق إلا ضرورة تحقيق مصلحة العامة؛ إن تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تفعيل لمبدأ قابلية المرافق للتغيير والتعديل بصرف النظر عن طريقة الإدارة مع الحرص على الحفاظ

---

[1] صفوان لمبيض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 38.

[2] عبد الرزاق أبو الليل، الوجيز في القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 189.

على مصالح المنتفعين وهذا نظرا للتحول لنظام الإدارة الإلكترونية خاصة في العالم العربي الذي لا يزال فيه الوعي قليلا بشأن على أجهزة الحاسوب والأنترنت للحصول على خدمات مرفقية. [1]

ثانيا: قطاع الصحة الإلكترونية:

الصحة الإلكترونية في الجزائر: عرفت منظمة الصحة العالمية الصحة الإلكترونية على أنها الاستخدام الأمثل من حيث التكلفة والأمن لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في دعم مختلف المجالات المتعلقة بالصحة، بما في ذلك خدمات الرعاية الصحية، الرقابة الصحية المؤلفات الصحية والتعليم الصحي، والمعرفة وحتى البحوث ذات الصلة بالمجال الصحي. [2]

في السنوات الأخيرة اهتمت الجزائر بتطوير قطاع الصحة الإلكترونية وهذا بإتباعها لمجموعة من الإستراتيجيات الوطنية للصحة الإلكترونية في مستويات مختلفة تهدف الى تحسين التسيير الإداري والمالي والبشري داخل المؤسسات الصحية ومن أبرزها نظام محاسبة التسيير (**COH3**) [3] الذي يقوم بتنظيم العمليات المالية وفق إطار قانوني محدد مما يعزز الشفافية، ودقة التسيير كما تم اعتماد نظام تسيير التجهيزات الطبية (**MINI GMAO**) [4] الذي يسمح بمتابعة حالة الأجهزة والمعدات الطبية وضمان صيانتها الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات الصحية بالإضافة إلى ذلك يستخدم نظام تسيير الموارد البشرية (**RH Santé DZ**) جمع ومعالجة البيانات المتعلقة بالموظفين

---

[1] نفس المرجع، ص 190.

[2] منصة الصحة العالمية، المكتب الإقليمي للشرق الأوسط، الصحة الإلكترونية المواقع الطبية، منشور عبر الموقع: www.emro.who.int/health-topics/ehealth/index.html.

[3] COH3: اختصار لـ Triple Comptabilité Hospitalière، و تعني المحاسبة الثلاثية للمستشفيات: المحاسبة العامة، التحليلية والموازنات.

[4] GMAO هي اختصار Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur وتعني إدارة الصيانة المصغرة بمساعدة الكمبيوتر.

مما يساعد في دعم اتخاذ القرار وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية (على مستوى التسيير المحاسبي والبشري).

كما يوجد على المستوى الخدماتي والإداري الذي يشتمل على الملف الطبي الإلكتروني الموحد هدفه إنشاء ملف صحي رقمي لكل مريض مع ضمان سرية المعطيات إضافة إلى نظام الأمراض ذات التصريح الإجباري **(MDO)** [1] الذي يستخدم لتتبع الأمراض المعدية والتبليغ عنها، وكذا نظام الإحصائيات والمؤشرات الصحية **(DZ.SIS)** الذي يساهم في جمع وتحليل البيانات الصحية لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرار.

ومن جهة أخرى تم اعتماد أنظمة رقمية مثل نظام **(DVAC)**[2] الخاص بتلقيح الأطفال والذي يسمح بمتابعة عمليات التلقيح وتحديد المواعيد وإرسال تذكيرا للأولياء؛ بالإضافة إلى السجل الوطني لمرضى السرطان الذي يهدف إلى تتبع انتشار المرض وتحسين التكفل بالمرضى من خلال قاعدة البيانات الوطنية. وعليه فإن اعتماد هذه الأنظمة الرقمية يعكس أهمية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية وتسهيل متابعة المرضى واتخاذ القرارات داخل المرفق العام الصحي.

ثالثا: قطاع التعليم العالي:

يعد قطاع التعليم العالي في الجزائر مرفقا عاما اداريا تتولاه الدولة يهدف إلى تقديم خدمة عمومية تتمثل في التعليم والتكوين والبحث العلمي، وذلك من خلال مؤسسات

---

[1] بريش محمد عبد المنعم، آلية الحكومة و دورها في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم القانونية، تخصص الحكامة وبناء دولة المؤسسات، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص 252.

[2] حركات سعيدة، بن غيدة سارة، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال الخدمات الصحية – إشارة إلى القطاع الصحي في الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، المجلد 07، العدد 02، 2016، ص 512.

جامعية متخصصة تسعى إلى تأهيل الكفاءات البشرية والمساهمة في تحقيق التنمية الوطنية. [1]

➢ **رقمنة قطاع التعليم العالي:**

ترتكز عملية قطاع التعليم العالي على أسس القانونية يأتي في مقدمتها القانون رقم:21-15 والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي المعدل بموجب القانون رقم 20-02 حيث نصت المادة 06 منه: " كل من البحث العلمي والتطوير التكنولوجي جزءا من نفس العملية والمتمثلة في إنتاج المعرفة والعلوم والتي تغطي جميع مجالات المعرفة وسبل استعمالها واستغلالها من أجل إحداث تطبيقات جديدة تستجيب للتطلعات الاجتماعية والثقافية وكذا الاحتياجات الاقتصادية وضرورات التنمية البشرية." [2] تتجلى مظاهر رقمنة قطاع التعليم العالي في:

➢ **رقمنة عملية التسيير - إستراتيجية الصفر ورقة:**

تسعى إستراتيجية الصفر ورقة إلى التخلي عن التعامل بالأوراق الإدارية وتخفيف استهلاكها وهذا من خلال نظام بروقراس **(Système progrès)** الذي يمثل أرضية رقمية وطنية مزودة بقاعدة بيانات رقمية تتعلق بمختلف جوانب تسيير القطاع بدءا من التسيير البيداغوجي [3] الذي يتمحور حول متابعة المسار الدراسي للطلبة عبر كافة المراحل التعليمية الثلاثة مثل: التسجيل الجامعي لناجحي البكالوريا الجدد 100%؛ تقليص الوثائق الإدارية، أي ترشح في تسجيلات الماستر، إيداع ملفات الترشح للدكتوراه، وكذا مناقشة الأطروحات. كما يوجد قسم متعلق بتسيير الموارد البشرية [4]

---

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الموقع الرسمي، الجزائر: www.mesrs.dz

[2] القانون رقم 20- 02 المؤرخ في 05 شعبان 1441 الموافق لـ 30 مارس 2020، يتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ج، ر، ج، ج، الصادرة بتاريخ 11 شعبان 1441 الموافق لـ 05 أفريل 2020.

[3] تقرير حصيلة إنجازات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي 2021، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ص 104. منشور عبر: www.services.mesrs.dz/download/bilan2021/bilan_mesrs_2021

[4] تقرير حصيلة إنجازات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي 2021، نفس المرجع السابق، ص 105.

التي تتعلق بمتابعة المسار المهني للأساتذة يتم من خلالها رقمنة إجراء ترشح الأساتذة للتأهيل الجامعي، تقييم عروض التكوين المقترحة من طرف مؤسسات التكوين العالي استحداث منصة رقمية خاصة بالمترشحين لمسابقات التوظيف لمنصب أستاذ مساعد قسم- ب- وكذا قسم تسيير الخدمات [1] الذي قامت فيه الوزارة باستحداث بعض الإجراءات: منها التسجيل للإيواء والمنح الجامعية عبر الخط، دفع مستحقات التسجيل عن طريق الدفع الإلكتروني، وضع أرضية رقمية لمعاينة مستوى الخدمات الجامعية باستبيان يطلق نهاية كل سنة جامعية، مع إمكانية التواصل المباشر مع الوزير عبر صفته الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي.

- **تطوير الجانب المؤسساتي المؤطر لعملية الرقمنة:**

حيث يشمل استحداث مديرية الشبكات وتطوير رقمنة التي جاءت من خلال المرسوم التنفيذي رقم 21-134 حسب المادة 01 [2] منه التي تنص على أن: الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي تشمل عدد من الهياكل والمديريات من ضمنها مديرية الشبكات تطوير الرقمنة والتي تنجز مهام عديدة أولها رسم إستراتيجية للقطاع في مجال تطوير التكنولوجيات الإعلام والاتصال إضافة إلى القيام بمهمة ترقية التسيير لموارد الإعلام الآلي والاتصال على مستوى القطاع وكذا إنشاء مراكز البحث والتطوير التكنولوجي التي تشمل مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (**CERIST**) ومركز تطوير التكنولوجيات المتقدمة (**CDTA**).

---

[1] نفس المرجع، ص 105.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 21- 134 المؤرخ في 24 شعبان 1442 الموافق لـ 07 أفريل 2021، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ج، ر، ج، ج، عدد 27، الصادرة بتاريخ 28 شعبان 1442 الموافق لـ 11 أفريل 2021.

➢ **رقمنة العملية التعليمية:**

يقصد بها كل ما يستخدم في عملية التعليم والتعلم من تقنيات المعلومات والاتصالات وتستخدم بهدف معالجة ، تخزين واسترجاع ونقل المعلومات من مكان لآخر [1] وتتم هذه العملية عن طريق الأنماط التعليمية الحديثة، التكوين عن بعد، وكذا استخدام المنصات التعليمية والوسائط الإلكترونية مثل منصة **Model** : وهي نظام إدارة تعلم مفتوح المصدر وضع على أسس تعليمية بهدف مساعدة المدربين على توفير البيئة تعليمية لإلكترونية، يمكن استخدام هذه المنصة بشكل شخصي، ويمكن استخدامها في جامعة تضم 40,000 متدرب بحيث أن موقع النظام يضم 75,000 مستخدم مسجل ويتكلمون 70 لغة مختلفة من 138 دولة، من الناحية التقنية فان النظام مصمم باستخدام لغة **Php** ولقواعد البيانات **MySQL**. [2]

الفرع الثاني: تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد

سندرج في هذا الفرع الطرق التي عمدتها الدولة باستخدام الإدارة الإلكترونية في الحد من بعض مظاهر الفساد وذلك من خلال:

- **تقليل الاحتكاك المباشر**: يستطيع المواطن إنجاز معاملاته دون الحاجة للتعامل المباشر مع الموظف. [3]
- **توثيق العمليات الإدارية**: كل عملية تسجل تلقائيا مما يسهل الرقابة. [4]
- **تعزيز الشفافية**: نشر الصفقات العمومية وميزانيات المؤسسات إلكترونيا. [5]

---

[1] عبد الباقي عبد المنعم أبو زيد، معوقات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مناهج المواد التجارية بالتعليم الثانوي، المؤتمر الدولي الأول حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير التعليم قبل الجامعي، مصر، 2007، ص 06.

[2] حليمة الزاحي، التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية مقومات التجسيد – عوائق التطبيق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة متوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 99.

[3] دراسة ميدانية أجرتها الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته حول أثر الرقمنة على الفساد، الجزائر، 2022.

[4] حفصي رشيد، دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، جامعة باتنة1 الحاج لخضر الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 15، 2018، ص 345.

[5] البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، دليل الاستخدام، الجزائر، 2023.

- **تفعيل الرقابة:** تمكين أجهزة الرقابة من الوصول السريع للمعلومات. [1]
- **الحد من المحسوبية:** أي الأولويات تحدد آليا(حسب تاريخ التقديم) دون تدخل شخصي.[2]

رغم كل هذه الإيجابيات، إلاّ أنّه تبقى بعض التحديات قائمة ومن أبرزها: ضعف التغطية الشاملة، الفجوة الرقمية؛ نقص التكوين وظهور أشكال جديدة من الفساد الإلكتروني. [3]

[1] مجلس المحاسبة، التقرير السنوي 2022، الجزائر، ص 89.

[2] وزارة السكن والعمران والمدينة، دليل المنصة الإلكترونية لتوزيع السكنات، الجزائر، 2023.

[3] منسل كوثر، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر، المرجع السابق ص 267.

الـفـصـل الـثــانــي:

تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

بعد أن أسسنا في الفصل الأول القاعدة النظرية والإطار المفاهيمي الشامل لكل من ظاهرة الفساد الإداري والإدارة الإلكترونية ، مبيّنين طبيعة الفساد ومخاطره التي تنخر جسد المرفق العام وتعيق سيرورته، والأسس التي ترتكز عليها الإدارة الرقمية كبديل حتمي لتجاوز البيروقراطية التقليدية؛ ننتقل في هذا الفصل إلى تنزيل هذه المفاهيم على أرض الواقع لمعاينة التطبيقات العملية والميدانية للإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد.

إن الانتقال من مرحلة التنظير إلى حيز التطبيق يكشف لنا الأثر الفعلي لهذه التقنيات، فالإدارة الإلكترونية لا تكتسب قيمتها الحقيقية إلا من خلال قدرتها على تجفيف منابع الفساد، تقليص الاحتكاك المباشر بين الموظف والمواطن، وفرض رقابة آلية وصارمة على مسار القرارات الإدارية والمال العام. لذا، سنسلط الضوء في هذا الفصل على كيفية تجسيد هذه الآليات فعلياً في الإدارة الجزائرية، لاسيما في القطاعات الأكثر حساسية وعرضة للتجاوزات.

وعليه، سنخص المبحث الأول لدراسة سبل وكيفية تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري عبر مختلف الخدمات والصفقات العمومية ، بينما سنتناول في المبحث الثاني أهم الآليات المؤسساتية الرقمية المستحدثة للوقاية من الفساد، مع تحليل دقيق وموضوعي لمختلف المعوقات الإدارية، التقنية، القانونية والبشرية التي لا تزال تواجه هذا المسار وتحد من فعاليته المرجوة.

المبحث الأول: تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

بعدما تعرفنا سابقا على الإدارة الإلكترونية والفساد الإداري، سنركز في هذا المبحث بمطالبه وفروعه، على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات ودورها في تحسين الخدمات وتطوير المؤسسات بأنواعها.

المطلب الأول: مدى قابلية تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية

قسمنا هذا المطلب إلى ثلاث فروع بحيث كل فرع يدرس جانب مختلف حسب ما يمكن للإدارة الإلكترونية تقديمه من خدمات إدارية للمواطن، تطبيقها في التسيير المالي، وكذا الرقابة التي تتولاها في الجانب الإداري.

الفرع الأول: الإدارة الإلكترونية في الخدمات الإدارية للمواطن

نذكر في هذا الفرع أهمية رقمنة الخدمات الإدارية وبعض من نماذج الخدمات الإلكترونية في الجزائر.

أولا: أهمية رقمنة الخدمات الإدارية:

تعد الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين من أكثر المجالات التي يظهر فيها الفساد بصورة مباشرة، ورقمنة هذه الخدمات تساهم في:[1]

- القضاء على الوسطاء وجعل الإجراءات واضحة للجميع.
- توحيد المعاملة وتحقيق العدالة بين المواطنين. [2]
- توفير الوقت والجهد بإنجاز المعاملات من المنزل.

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 234.

[2] محمد الصيرفي، إدارة الخدمات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 189.

ثانيا: نماذج من الخدمات الإلكترونية في الجزائر:

- خدمات الحالة المدنية عبر نظام **SIDC**. [1]
- طلب جواز السفر البيومتري عبر حجز موعد إلكتروني. [2]
- الخدمات الضريبية عبر منظومة« جباياتي».[3]
- التسجيلات الجامعية الآلية. [4]

الفرع الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في التسيير المالي

في هذا الفرع ندرس أهمية رقمنة التسيير المالي، إضافة إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية في هذا الأخير.

أولا: أهمية رقمنة التسيير المالي:

يعد التسيير المالي من أكثر المجالات عرضة للفساد،ورقمنته تساهم في: [5]

- تعزيز الشفافية في التعامل مع المال العام.
- تسهيل عمليات الرقابة والتدقيق.
- ضمان تتبع دقيق لجميع العمليات المالية.

---

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، دليل الخدمات الإلكترونية، الجزائر، 2022، ص 12.

[2] المرسوم الرئاسي رقم 16- 324 المؤرخ في 8 ديسمبر 2016، المتعلق بجواز السفر البيومتري، ج، ر، ج، ج، العدد 73.

[3] المديرية العامة للضرائب، دليل استخدام منظومة جبايتك، الجزائر، 2023.

[4] تقرير حصيلة إنجازات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي 2021، المرجع السابق، ص 108.

[5] وليد زكريا صيام، المحاسبة الحكومية، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 178.

ثانيا: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في التسيير المالي:

1. **نظام سيغما(SIGMAP)**: يغطي جميع مراحل الصفقة العمومية (التخطيط، الإعداد، الإبرام، التنفيذ.) [1]
2. **نظام المحاسبة العمومية الإلكتروني**: يربط الآمرين بالصرف والمحاسبين العموميين ومصالح الرقابة. [2]
3. **منصة الدفع الإلكتروني**: تقلل من التعامل النقدي المعرض للتلاعب. [3]
4. **نظام الرواتب الإلكتروني**: يكشف الموظفين الوهميين ويمنع التلاعب في الأجور. [4]
5. **الفوترة الإلكترونية**: تساهم في مكافحة التهرب الضريبي وضبط السوق. [5]

الفرع الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في الرقابة الإدارية

سنتناول في هذا الفرع الإدارة الإلكترونية في الرقابة الإدارية حيث سنذكر الأدوات التي تستخدمها الإدارة لتطبيق الرقابة والأجهزة الإلكترونية التي اعتمدتها الجزائر لذلك.

أولا: أدوات الرقابة الإلكترونية:

- أنظمة المراقبة الآلية للتنبيه عند تجاوز الصلاحيات. [6]
- سجلات التدقيق الإلكترونية(**Audit Trails**) غير قابلة للحذف.
- لوحات القيادة الإلكترونية(**Dashboard**) الرؤية الشاملة.
- أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والكشف عن أنماط الفساد. [7]

---

[1] وزارة المالية، دليل استخدام نظام سيغما، الجزائر، 2021.

[2] القانون رقم 21-11 المؤرخ في 31 ديسمبر 2021 المتعلق بقوانين المالية، ج، ر، ج، ج، العدد 100.

[3] بنك الجزائر، دليل أنظمة الدفع الإلكتروني، الجزائر، 2023.

[4] عاطف جابر طه، المحاسبة الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص 267.

[5] القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 يونيو 2023، المتعلق بالفوترة الإلكترونية، ج، ر، ج، ج، العدد 40، 2023.

[6] راغب ماجد الحلو، الرقابة على أعمال الإدارة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 189.

[7] OECD, Fighting Corruption in the Age of Artificial artificial intelligence, Paris, 2021,p 45.

ثانيا: أجهزة الرقابة الإلكترونية في الجزائر:

مجلس المحاسبة طور أنظمة للوصول المباشر للحسابات العمومية والتدقيق عن بعد.[1] والمفتشيات العامة تستخدم أنظمة إلكترونية لتلقي الشكاوى وإعداد التقارير [2]، والديوان المركزي لقمع الفساد يستعين بالتقنيات الحديثة في جمع الأدلة الرقمية. [3]

المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد في الصفقات العمومية

نتناول في هذا المطلب دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد في الصفقات العمومية والوسائل التي جاءت بها لتنظيم سير وعمل الصفقات العمومية بطريقة رقمية وآمنة، بحيث قسمنا هذا المطلب إلى ثلاث فروع: رقمنة إجراءات الإعلان عن الصفقات العمومية، الشفافية الإلكترونية في إبرام الصفقات العمومية، وكذا طرق الرقابة الإلكترونية على تنفيذ الصفقات العمومية.

الفرع الأول: رقمنة إجراءات الإعلان عن الصفقات العمومية

قامت الجزائر بإنشاء بوابة إلكترونية وطنية للصفقات العمومية تنشر عليها الإعلانات والنتائج[4]؛ مما يمنع الإعلانات الموجهة ويضمن وصول المعلومات لجميع المتعاملين في نفس الوقت.

سنقف أولا على تعريف للبوابة الإلكترونية التي أعطاها الدكتور عباس بدران تعريف: {مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الإلكترونية، أو التطبيقات التي تشترك في نطاق

---

(1) مجلس المحاسبة، التقرير السنوي 2023، الجزائر، ص 112.

(2) المفتشية العامة للمالية، دليل الإجراءات، الجزائر، 2022.

(3) الديوان المركزي لقمع الفساد، التقرير السنوي، الجزائر، 2023.

(4) المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج، ر، ج، ج، العدد 50 الصادرة في 20 سبتمبر 2015.

قطاعي محدد، يساعد على إيجاد الخدمات والمعلومات المتعلقة بالقطاع فمن أهم خصائصها أنها تعتبر مدخل موحدا يسهل الوصول إلى المعلومات وإضفاء صفة الديناميكية على العالم الخارجي }.[1]

المرسوم الرئاسي رقم 10-236 [2] (الملغى) المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وذكر البوابة الإلكترونية في المادتين 173 و 174 التي ذكرت كل منها طريقة إنشاء البوابة الإلكترونية والإطار العام لعمل هذه الأخيرة؛ كما صدر قرار مؤرخ في 17 نوفمبر 2013 [3] الذي قام بتحديد محتوى البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وكيفيات تسييرها وتبادل المعلومات بالطريقة الإلكترونية التي ذكرتها المادة 02 منه.

بعدها جاء المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام الذي أكد بدوره على تجسيد البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية من خلال المادة 203 التي نصت على: تؤسس البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، تسير من طرف الوزارة المكلفة بالمالية و الوزارة المكلفة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، كل فيما يخصه، ويحدد في هذا المجال، قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بتكنولوجيات الإعلام و الاتصال صلاحيات كل دائرة وزارية، يحدد محتوى البوابة وكيفيات تسييرها بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية. [4]

رغم كل النصوص التي نصت على ضرورة تأسيس البوابة الإلكترونية إلا أن تطبيقها على أرض الواقع كان في نهاية سنة 2021، الذي أكده القانون رقم 23-12 الخاص بالصفقات العمومية ونص في المادة 46 الفقرة 02 على الآتي:«... يكون اللجوء إلى الإشهار إلزاميا أيضا عن طريق البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، وفق الشروط التي

---

[1] عباس بدران، الحكومة الإلكترونية: من الإستراتيجية إلى التطبيق .بيروت: دار العلوم العربية ناشرون، 2004.

[2] المادتين 173 و 174 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المؤرخ في 17 نوفمبر 2013

[3] المادة 02 من القرار المؤرخ في 17 نوفمبر 2013، يحدد محتوى البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وكيفيات تبادل المعلومات بالطريقة الإلكترونية، ج، ر، ج، العدد 22 الصادرة في 19 أفريل 2014.

[4] المادة 203 من المرسوم الرئاسي رقم 15- 247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام، ج، ر، ج، العدد 50 الصادرة في 20 سبتمبر 2015.

تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية بالنسبة لأشكال الإبرام المذكورة أعلاه، بما في ذلك إجراء الاستشارة المنصوص عليه في المادة 18 من هذا القانون....». [1]

الملاحظ من خلال هذه النصوص القانونية خاصة القانون رقم 23-12 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، أنه سعى بشتى الطرق إلى ضرورة تجسيد العمل بالبوابة الإلكترونية والنشر عليها والعمل بها على أرض الواقع، كما وفرت لنا عدة وظائف منها: النشر الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني، البحث الإلكتروني وتوفير نظام معلوماتي آمن.

الفرع الثاني: الشفافية الإلكترونية في إبرام الصفقات العمومية

وقد جاءت بعدة صور متمثلة في: تقديم العروض إلكترونيا، فتح الأظرفة إلكترونيا، التقييم الإلكتروني.

1. تقديم العروض إلكترونيا:

نص المشرع الجزائري صراحة على الدعوى للمنافسة بالطريقة الإلكترونية حسب ما نصت عليه المادة 107 من القانون رقم 23-12: تضع المصالح المتعاقدة وثائق الدعوة إلى المنافسة تحت تصرف المتعهدين أو المترشحين للصفقات العمومية بالطريقة الإلكترونية حسب جدول زمني يحدد من الوزير المكلف بالمالية والذين بدورهم يردون على تلك الدعوة حسب جدول الزمني المذكور سابقا. يمكن أنتكون كل عملية خاصة بالإجراءات على دعامة ورقية محل تكييف مع الإجراءات على الطريقة الإلكترونية[2] إلا أن المشرع الجزائري لم يبين الإجراءات المتبعة في الدعوة إلى المنافسة بالطريقة الإلكترونية حيث اكتفى بالنص على تقديم العروض إلكترونيا فقط.

---

[1] المادة 46 من القانون رقم 23-12 المؤرخ في 05 أوت 2023، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية، ج، ر، ج،ج، العدد 50 الصادرة في 06 أوت 2023.

[2] المادة 107 من القانون رقم 23-12 المؤرخ في 05 أوت 2023، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية.

2. فتح الأظرفة إلكترونيا:

يعتمد المشرع الجزائري فتح الأظرفة إلكترونيا بشكل محدود حيث يقتصر على الطريقة التقليدية وفق المادة 71 من المرسوم الرئاسي 15-247 دون توضيح إجراءات فتح العروض الإلكترونية هذا النقص يفتح الباب أمام فساد محتمل في ظل غياب تنظيم واضح خاصة عند وجود مشاكل كالفيروسات أو عدم وصول العروض الإلكترونية في المواعيد، لذلك يجب على المشرع تعديل النصوص القانونية لتحديد آلية واضحة

لفتح الأظرفة إلكترونيا دون الحاجة للحضور المادي تماشيا بمقتضيات المادة 204 من نفس المرسوم.[1] بما يضمن الشفافية وحماية حقوق جميع الأطراف.

3. التقييم الإلكتروني:

تتولى هذه العملية لجنة تقييم العروض المختصة بدراسة العرض بشكل تفصيلي من الناحية الإدارية والتقنية حسب المعايير التي حددت سابقا في دفاتر الشروط والاستعانة بنظام مدمج في البوابة الإلكترونية تم إنشاءه من قبل وهذا من أجل أن يتماشى مع المعايير التعاقدية التي تم تحديدها، وهذا استنادا على المادة 162 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247، حيث ترتب العروض ويختار الأنسب منها وفقا للشروط المحددة، تسجل المداولات في سجل خاص، يليها إعداد محضر إلكتروني مفصل يتضمن عناصر التقييم، يوقع من طرف الأعضاء ويرسل إلى المصلحة المختصة لمنح الصفقة مؤقتا. [2]

---

[1] عقابي نور الهدى، مشطر إيمان، البوابة الإلكترونية بين مقتضيات الرقمنة و شفافية الإجراءات، وفق أحكام القانون رقم 23-12، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023، ص 65.

[2] محمد حسين عبد العليم، إثبات العقد الإداري الإلكتروني، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018، ص 62.

الفرع الثالث: طرق الرقابة الإلكترونية على تنفيذ الصفقات العمومية

تتخذ العديد من الأشكال وهي على النحو التالي:

أولا: الرقابة عبر المنصات الرقمية:

تسمح هذه العملية بتتبع الصفقات عبر منصات إلكترونية مثل: بوابات الصفقات العمومية [1]؛ منصات الرقابة المالية و التدقيق، تعمل بها الجهات الرقابية مثل: مجلس المحاسبة أو المفتشية العامة للمالية [2] ؛ أنظمة اليقظة و تحليل البيانات تعتمد هذه الأخيرة على تقنيات الذكاء الاصطناعي كمؤشرات الأعلام الحمراء [3]؛ منصات الطعون والتبليغ الإلكتروني: تسمح للمتعاملين الاقتصاديين المقصيين بتقديم طعونهم، وصول بلاغات عن الفساد بشكل آمن إلى السلطات المختصة. [4]

ثانيا: التتبع الإلكتروني لكل مراحل الصفقة:

يهدف هذا الأخير إلى معرفة مراحل إجراءات الصفقات العمومية من إعلان، تقديم العروض، التقييم و التنفيذ، والتي ينتج عنها تسجيل كل العمليات، تقليل التدخل البشري، تحقق الشفافية في الإجراءات. ولا يقتصر هذا التتبع على الجانب الإداري فحسب، بل يمتد ليشمل " الرقابة الآنية " على مسار الصفقة منذ ظهور الحاجة إليها إلى غاية الاستلام النهائي. تتيح هذه الآلية للمصالح المتعاقدة وهيئات الرقابة تتبع " الأثر الرقمي" (**Digital Footprint**) لكل قرار يُتخذ، مما يمنع أي محاولة لتغيير دفاتر الشروط أو تعديل معايير

---

[1] المادة 10 و 11 من القانون 23-12 المؤرخ في 05 أوت 2023 المتعلق بالقواعد العامة للصفقات العمومية، ج، ر، ج، ج، العدد 51.

[2] المادة 16 من القانون 23-12، المرجع السابق؛ و المهام الموكلة لمجلس المحاسبة في مراقبة تسيير الأموال العمومية الرقمية.

[3] منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، التحول الرقمي في الصفقات العمومية: النزاهة و الرقابة في عصر الذكاء الاصطناعي، تقارير الحوكمة العامة، ص 45، باريس 2024.

[4] دليل المستخدم البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، وزارة المالية الجزائرية، متاح على الموقع الإلكتروني: marche-publics.gov.dz ، تاريخ الاطلاع 21 أفريل 2026.

الاختيار بعد فتح الأظرفة، كما يسهل عملية تتبع المهل القانونية لمنع التأخر في التنفيذ. [1]

ثالثا: الأرشفة الإلكترونية:

تعتبر الأرشفة الرقمية ركيزة أساسية في نظام الرقابة الإلكترونية، حيث تضمن حفظ وتخزين كافة الوثائق والبيانات المتعلقة بالصفقات العمومية في وسائط إلكترونية غير قابلة للتعديل أو المسح العشوائي. تتيح هذه العملية للهيئات الرقابية إمكانية الرجوع إلى سجلات الصفقات المبرمة لسنوات طويلة بسرعة ودقة، مما يسهل عمليات التدقيق البعدي، ويثبت المسؤوليات القانونية في حال وجود ثغرات أو شبهات فساد، كما تعوض الأرشيف الورقي الضخم بأنظمة استرجاع ذكية توفر الجهد والوقت. [2]

رابعا: التوقيع الإلكتروني:

يُعد التوقيع الإلكتروني الأداة القانونية التي تضفي الحجية على المعاملات الرقمية في الصفقات العمومية. فهو يسمح بالتأكد من هوية الأطراف الموقعة (المصلحة المتعاقدة والمتعامل الاقتصادي) ويضمن سلامة المحتوى الإيرادي للعقود والملحقات من أي تعديل غير مصرح به، مما يمنع التزوير أو الإنكار في الالتزامات التعاقدية. [3]

خامسا: الربط بين الأنظمة:

تعتمد الرقابة الإلكترونية الفعالة على قدرة المنصة الرقمية للصفقات على تبادل البيانات آلياً مع أنظمة أخرى، مثل نظام الخزينة العمومية ونظام الضرائب والسجل التجاري. هذا الربط يسمح بالتحقق التلقائي من وضعية المؤسسات المترشحة وقدراتها

---

[1] المادة 13 من القانون رقم 23-12، المرجع السابق.

[2] المادة 12 من القانون رقم 23-12، المرجع السابق.

[3] المادة 02 و الفقرة 04 من المادة 10، من القانون رقم 23-12، المرجع السابق.

المالية، ويمنع صرف المستحقات المالية إلا إذا كانت مطابقة للبيانات المسجلة رقمياً في عقد الصفقة.[1]

سادسا: المراقبة الآنية:

تسمح المنصات الرقمية لجهات الرقابة كلجان الصفقات أو المفتشية العامة للمالية، بمتابعة إجراءات الصفقة في وقت حدوثها (**Real-time Monitoring**)، دون الحاجة لانتظار الملف الورقي. هذا النوع من الرقابة يتيح التدخل السريع لتصحيح الاختلالات قبل إتمام عملية الترقية، مما يحول الرقابة من دورها –العقابي– بعد وقوع الخطأ إلى دور – وقائي– يضمن سلامة المال العام. [2]

المبحث الثاني: الآليات والمعوقات أمام تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

بعدما تم التطرق للمفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأبعادها في المبحث السابق، يأتي هذا المبحث ليسلط الضوء على الدور الوظيفي والعملي لهذه الإدارة في محاصرة ظاهرة الفساد الإداري، إن الانتقال من نمط الإدارة التقليدية القائم على الورق والاتصال المباشر إلى نمط الإدارة الرقمية يمثل استراتيجية وقائية تسعى إلى تجفيف منابع الرشوة وتعزيز قيم الشفافية والمساءلة. إلا أن نجاح هذا التحول في تحقيق أهدافه الرقابية لا يتوقف عند مجرد توفير الأجهزة والبرمجيات، بل يصطدم بواقع معقد من العقبات التقنية، القانونية، والبشرية. ومن هذا المنطلق، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين:

---

[1] بن أثرية عبد الرزاق، "آليات الرقابة على الصفقات العمومية في ظل التحول الرقمي و الإصلاح التشريعي الجديد 23-12، مجلة الدراسات الحقوقية و السياسية، جامعة الأغواط، المجلد 09، العدد 01، مارس 2024، ص 125.

[2] تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، "تحديث الرقابة على الصفقات العمومية من خلال الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي"، 2024، ص 62.

المطلب الأول: الآليات المؤسساتية لمكافحة الفساد في ظل الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية من أبرز الوسائل الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة العمومية في تطوير أساليب العمل وتحسين مستوى الأداء، خاصة في ظل اتساع مظاهر الفساد الإداري والحاجة إلى آليات أكثر شفافية وموضوعية. وقد أفرز هذا التحول الرقمي مجموعة من الآليات المؤسساتية التي تهدف إلى تقليص التدخل البشري المباشر، وتدعيم الرقابة، وتعزيز النزاهة داخل المرفق العام. وتبرز أهمية هذه الآليات في كونها لا تكتفي بتحديث الخدمات الإدارية، بل تسعى أيضًا إلى دعم الجهود الوقائية والرقابية في مواجهة الفساد الإداري.

الفرع الأول: رقمنة نظام التوظيف العمومي كآلية لمكافحة الفساد

تُعد رقمنة نظام التوظيف العمومي من أهم الآليات المؤسساتية التي تساهم في الحد من الفساد الإداري، وذلك من خلال تحويل مختلف مراحل التوظيف من نمطها الورقي التقليدي إلى نمط إلكتروني أكثر تنظيمًا وشفافية، بدءًا من الإعلان عن المناصب المفتوحة، ومرورًا بإيداع الملفات ودراستها، وصولًا إلى إعلان النتائج النهائية. [1] ويساهم هذا التحول في تقليص فرص التدخل الشخصي أو التأثير غير المشروع في مسار المسابقة، كما يحد من المحاباة والوساطة، ويضمن قدرًا أكبر من المساواة بين جميع المترشحين. [2]

كما أن رقمنة التوظيف تتيح حفظ البيانات بشكل إلكتروني، مما يسهل الرجوع إليها ومراجعتها من طرف الجهات الرقابية عند الاقتضاء، ويجعل عملية الاختيار أكثر قابلية للتتبع والمساءلة. وبذلك، تتحول المسابقة العمومية من مجال قد تتسرب إليه بعض الممارسات غير المشروعة إلى مسار منظم تحكمه الضوابط والمعايير الموضوعية. [3]

---

[1] رقمنة التوظيف العمومي كآلية لمكافحة الفساد"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الجزائر 3، العدد،22، 2022.

[2] بن يوسف أحمد، رقمنة المسابقات الإدارية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة باتنة 1، 2022.

[3] رقمنة التوظيف العمومي كآلية لمكافحة الفساد"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الجزائر 3، العدد، 22، 2023.

الفرع الثاني: تعزيز مدونات السلوك في البيئة الإلكترونية

نعني بمدونات السلوك: مجموعة من القواعد والمبادئ الأخلاقية والتنظيمية التي تضبط تصرفات الموظف العمومي عند استعمال الوسائل الرقمية، وتحدد ما يجب عليه الالتزام به من أجل ضمان حسن استخدام البريد الإلكتروني المؤسسي والمنصات الرقمية والأنظمة المعلوماتية التابعة للإدارة. [1]

وتمثل هذه المدونات إطارًا يهدف إلى منع إساءة استعمال البيانات أو استغلال الوسائل الإلكترونية لأغراض شخصية أو غير مشروعة. [2] كما أن تفعيل هذه المدونات يساهم في ترسيخ ثقافة النزاهة والانضباط داخل الإدارة العمومية، ويعزز مناخ الثقة بين المواطن والإدارة، خاصة إذا اقترن بنظام متابعة وتأديب واضح. [3] ويؤكد أن استعمال التكنولوجيا لا ينبغي أن يكون مجرد وسيلة تقنية، بل يجب أن يكون مرتبطًا أيضًا بسلوك مهني مسؤول. ومن ثم فإن مدونات السلوك تشكل أداة وقائية مهمة، لأنها تساعد على ضبط العلاقة بين الموظف العمومي والفضاء الإلكتروني، وتدعم الثقة في الإدارة الرقمية. [4]

الفرع الثالث: التصريح الإلكتروني بالممتلكات

استحداث التصريح الإلكتروني بالممتلكات جاء بموجب المرسومين الرئاسيين الجزائريين رقم 24-215 و24-216، اللذين يُلزمان المسؤولين العموميين (مثل الوزراء، رؤساء المصالح، ومسؤولي الصفقات العمومية) بالتصريح عن ممتلكاتهم ودخلهم عبر منصة إلكترونية سرّية عند توليهم المنصب وعند تركه، وذلك للكشف عن أي زيادة غير مبررة في الثروة قد تدل على استغلال النفوذ أو الفساد المالي. [5] يعد هذا النظام وسيلة رقمية فعّالة لتعزيز الشفافية ومراقبة سلوك المسؤولين، لأنه يسمح بمقارنة البيانات بين الملفات المختلفة،

---

[1] المركز الوطني للتكوين الإداري، مدونة السلوك المهني في البيئة الرقمية، دليل منهجي، 2024.

[2] مدونات السلوك الرقمي وضمان النزاهة"، مجلة الحقوق والإدارة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، العدد، 22، 2023.

[3] الهيئة الوطنية للشفافية، دليل حسن استعمال الوسائل الرقمية، 2024.

[4] دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد"، جامعة باتنة، 2022.

[5] المرسومين الرئاسيين رقم 24- 215 و 24- 216 المتعلقين بالتصريح بالممتلكات، الجريدة الرسمية.

وتسهيل ربطها مع المعلومات الأخرى المتعلقة بالصفقات أو العقود المبرمة، مما يسهل على الهيئات الرقابية والقضائية الكشف عن الجرائم المالية. [1]

وعليه، يُعتبر التصريح الإلكتروني بالممتلكات اليوم من الآليات المتطورة لمكافحة الفساد المالي والإداري في الجزائر، إذ يجمع بين متطلبات السرية والحماية الفردية، وبين الحاجة إلى رقابة صارمة على ما يمتلكه المسؤول من أموال وعقارات أو ممتلكات أخرى.

المطلب الثاني: المعوقات أمام تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

رغم الدور المهم الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية في دعم الشفافية والرقابة والحد من الفساد الإداري، إلا أن تفعيلها في الواقع العملي لا يخلو من صعوبات ومعوقات متعددة. فنجاح هذا التحول لا يتوقف فقط على توفر الوسائل الرقمية، بل يحتاج أيضًا إلى بيئة إدارية وبشرية وقانونية وتقنية مناسبة. ومن ثم فإن هذه المعوقات قد تحد من فعالية الإدارة الإلكترونية، وتقلل من قدرتها على أداء دورها في مكافحة الفساد إذا لم تتم معالجتها بصورة متكاملة.

الفرع الأول: المعوقات الإدارية

تُعد المعوقات الإدارية من أخطر العوائق التي تواجه تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث تتمثل أساساً في غياب التنسيق الهرمي الفعال بين الإدارات المركزية والولائية، مما يؤدي إلى تكرار الجهود، تضارب المسؤوليات، وتأخير تنفيذ الخطط الاستراتيجية الوطنية مثل برنامج " **الجزائر الإلكترونية 2025** ". [2]

كما أكد تقرير وزارة البريد والمواصلات الجزائرية لعام 2024 أن هذا التشتت الإداري بين الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة أدى إلى بطء كبير في نشر الخدمات الإلكترونية

---

[1] آلية التصريح بالممتلكات للوقاية من الفساد و مكافحته في التشريع الجزائري، جامعة باتنة1، الحاج لخضر، أفريل 2021.

[2] وزارة البريد والمواصلات والاتصال الإلكتروني، تقرير التحول الرقمي 2024.

المتكاملة، حيث لا تزال أكثر من 52% من الإجراءات الإدارية تعتمد على الدوائر الورقية التقليدية. [1] هذا الواقع يعزز بشكل مباشر الفرص المتاحة للفساد الإداري من خلال خلق ثغرات في التدفق الإجرائي تسمح بالتدخلات غير الرسمية والتجاوزات. [2]

الفرع الثاني: المعوقات البشرية والقانونية

تتداخل المعوقات البشرية والقانونية لتشكل تحدياً مزدوجاً يعيق التحول الرقمي؛ ففي المستوى البشري، يعاني 68% من الموظفين العموميين (أي أكثر من 1.2 مليون موظف) من ضعف الكفاءات الرقمية الأساسية، بالإضافة إلى مقاومة ثقافية متجذرة للتغيير تفضل الإجراءات التقليدية لحفظ السلطات غير الرسمية، كما أفاد تقرير المركز الوطني للتكوين الإداري لعام 2024. [3]

أما على المستوى القانوني، فما تزال المنظومة التشريعية الجزائرية تعاني من بعض النقائص في مواكبة التحول الرقمي فيما يتعلق بتأطير الجرائم الإلكترونية مثل: التزوير الرقمي، سرقة البيانات، والاحتيال عبر المنصات الحكومية. فرغم صدور القانون رقم 18/07 المؤرخ في 10جوان 2018 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة إلى نصوص تشريعية أكثر تخصصا لحماية التواقيع الإلكترونية والمعاملات الرقمية. [4] ويؤدي هذا التداخل بين النقص التشريعي والفجوة التقنية إلى عرقلة الثقة في المنصات الإلكترونية ويؤخر تبنيها على نطاق واسع، خاصة في المعاملات الحساسة مثل الصفقات العمومية. [5]

---

[1] الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق"، جامعة الجزائر 3، 2022.

[2] المركز الوطني للتكوين الإداري، تقرير الكفاءات الرقمية في الإدارة العمومية، 2024.

[3] مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 1 أحمد بن بلة العدد 14، 2024.

[4] القانون رقم 18- 07 المؤرخ في 20 جوان 2018 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.

[5] التحديات القانونية للإدارة الإلكترونية في الجزائر"، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2023.

الفرع الثالث: المعوقات التقنية والمالية

تشكل المعوقات التقنية والمالية عقبتين مترابطتين تعيقان نشر الإدارة الإلكترونية؛ ففي المجال التقني، لا تتجاوز تغطية الإنترنت السريع 62% في الولايات الجنوبية والمناطق الريفية، مع تسجيل الوكالة الوطنية للأنظمة الإعلامية (**ANSPI**) نحو 28% من الحوادث الأمنية السيبرانية على المنصات الحكومية خلال عام 2024، مما أدى إلى تعطيل خدمات إلكترونية لفترات طويلة. [1]

كما يعاني نقص التوافق التقني بين الأنظمة بين الوزارات المختلفة من مشكلات التكامل، مما يمنع الكشف التلقائي عن المخالفات والتجاوزات.[2] أما المعوقات المالية فتتمثل في ضعف الاعتمادات المخصصة للرقمنة، إذ لم تتجاوز النسبة 1.4% من الميزانية العامة لعام 2025 (حوالي 520 مليار دينار جزائري)، مع تركيز الإنفاق على القطاعات التقليدية وتأخير تمويل مشاريع حيوية مثل توسعة الخوادم الوطنية. [3] هذه العوائق المشتركة تحول دون تحقيق الكفاءة الرقابية للإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد.[4]

---

[1] الوكالة الوطنية للأنظمة الإعلامية (ANSPI)، التقرير السنوي للأمن السيبراني، 2024.

[2] الإدارة الإلكترونية كآلية حديثة لمكافحة الفساد"، جامعة غرداية، 2023.

[3] المجلس الأعلى للحسابات، تقرير الميزانية العامة للدولة، 2025.

[4] وزارة المالية، تقرير بوابة الصفقات العمومية الإلكترونية، 2024.

خـــاتـــمـــــة

خـــاتـــــمـــــــة

في الختام، يتضح أن الفساد الإداري يمثل إحدى أبرز المعضلات التي تواجه الإدارات العمومية، لما يترتب عنه من آثار سلبية تمس فعالية المرفق العام، وتعرقل جهود التنمية، وتضعف ثقة المواطنين في الإدارة. وترجع هذه الظاهرة إلى جملة من الأسباب الإدارية والاقتصادية والأخلاقية، كالبيروقراطية، وضعف الرقابة، وغياب الشفافية، الأمر الذي استوجب البحث عن آليات حديثة وأكثر فعالية لمواجهتها.

وفي هذا السياق، برزت الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي وأداة عصرية لتحقيق الإدارة الرشيدة، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الإداري، وتبسيط الإجراءات، وتسريع تقديم الخدمات العمومية، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة. كما أثبتت التطبيقات العملية للإدارة الإلكترونية، سواء في مجال الخدمات الإدارية أو التسيير المالي أو الرقابة الإدارية، قدرتها على الحد من فرص الفساد الإداري وتقليص التدخل البشري الذي يشكل في كثير من الأحيان مدخلاً للممارسات غير المشروعة.

وقد بينت الدراسة أن نجاح الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد يظل مرتبطاً بتوفير مجموعة من المقومات الأساسية، من بينها تحديث الإطار التشريعي بما يواكب متطلبات التحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز الأمن السيبراني، إلى جانب توفير الإرادة السياسية والموارد المالية اللازمة لضمان استمرارية مشاريع الرقمنة.

كما أظهرت التجارب الدولية الرائدة، على غرار تجربة سنغافورة والإمارات العربية المتحدة، أن الاستثمار الجاد في الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات العمومية، وتعزيز النزاهة والشفافية، والحد من مظاهر الفساد الإداري، وهو ما

يؤكد أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني، بل أصبحت ضرورة حتمية لتحقيق التنمية المستدامة وبناء إدارة عمومية عصرية وفعالة.

وعليه، فإن تبني الإدارة الإلكترونية في الجزائر يشكل رهاناً استراتيجياً لبناء إدارة شفافة وفعالة، قادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين، وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، والإسهام في مكافحة الفساد الإداري بمختلف صوره، بما يضمن تحقيق التنمية الشاملة وتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن.

الـنـتـائـج

في ضوء الدراسة السابقة لدور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، تمّ التوصل إلى جملة من النتائج المستخلصة من الفصول النظرية والتطبيقية للمذكرة، نُجملها فيما يأتي:

- تأكد أنّ الفساد الإداري ظاهرة مركبة ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، ولا يمكن فهمها أو معالجتها بمعزل عن السياق العام للحوكمة.
- ثبت أنّ الإدارة التقليدية بأساليبها الورقية والاتصال المباشر بين الموظف والمواطن تُشكّل بيئة خصبة لانتشار صور الفساد كالرشوة والمحاباة واستغلال النفوذ.
- بيّنت الدراسة أنّ الإدارة الإلكترونية تمثّل آلية حديثة وفعّالة للحدّ من الفساد الإداري عبر تقليص التدخل البشري المباشر وتوحيد المعاملة وتعزيز الشفافية.
- كشفت تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية (المرفق العام، الصحة، التعليم العالي، الصفقات العمومية) عن تحسن نسبي في جودة الخدمات وسرعة إنجاز المعاملات.
- أبرزت المذكرة أنّ منظومات مثل: نظام سيغما (SIGMAP)، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، منظومة «جباياتي»، والنظام المعلوماتي للمراقبة (SIDC)، تُعدّ ركائز عملية في تكريس الشفافية والرقابة.
- أظهرت الدراسة أنّ التصريح الإلكتروني بالممتلكات ورقمنة التوظيف العمومي ومدونات السلوك الرقمي تُشكّل آليات وقائية مهمة لمكافحة الفساد المالي والإداري.

- بيّنت المذكرة أنّ نجاح الإدارة الإلكترونية مرتبط ارتباطًا وثيقًا بمعالجة المعوقات الإدارية والبشرية والقانونية والتقنية والمالية.
- كشفت النتائج عن وجود فجوة رقمية بين الولايات والمناطق، وضعف في الكفاءات الرقمية لدى نسبة معتبرة من الموظفين، إضافةً إلى قصور تشريعي في مواكبة الجرائم الإلكترونية.
- أثبتت التجارب المقارنة (سنغافورة، الإمارات، تونس) أنّ الإدارة الإلكترونية أداةٌ حقيقية لخفض مؤشرات الفساد متى توفرت لها الإرادة السياسية والبنية التحتية المناسبة.
- أكدت الدراسة الأهمية القصوى للإدارة الإلكترونية كأحد المداخل الحديثة للحوكمة الراشدة وتعزيز ثقة المواطن في المؤسسات العمومية.

الـتــوصــيـــــــات

بناءً على النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، نقترح جملةً من التوصيات العملية الكفيلة بتعزيز دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، نوجزها فيما يلي:

- ضرورة تحديث المنظومة القانونية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، لاسيما تعديل القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية المعطيات الأشخاص الطبيعيين في مجال المعطيات ذات الطابع الشخصي الى جانب تعزيز النصوص الخاصة بمكافحة الجرائم الالكترونية والتزوير الرقمي وحماية التوقيع الالكتروني تخصيص اعتمادات مالية كافية ضمن الميزانية العامة للدولة لتمويل مشاريع الرقمنة، مع منح الأولوية لمشاريع التكامل بين الأنظمة الإلكترونية للإدارات المختلفة.
- إطلاق برامج تكوينية شاملة لفائدة الموظفين العموميين لرفع مستوى كفاءاتهم الرقمية، وكسر مقاومة التغيير الثقافية تجاه الإدارة الإلكترونية.
- توحيد المنصات الإلكترونية الحكومية وربطها بقاعدة بيانات وطنية موحدة تضمن التبادل الآلي والآني للمعلومات بين الوزارات والإدارات.
- تفعيل دور الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، وتمكينها من الوصول المباشر إلى المنصات الرقمية لمراقبة الصفقات العمومية والتصريحات بالممتلكات.
- تعميم نظام التوقيع الإلكتروني والفوترة الإلكترونية على جميع المعاملات الإدارية والمالية لضمان الحجية القانونية ومكافحة التهرب الضريبي.
- تعزيز الأمن السيبراني للمنصات الحكومية من خلال دعم الوكالة الوطنية للأنظمة الإعلامية (ANSPI) وتطوير قدراتها في مواجهة الهجمات السيبرانية.
- توسيع نطاق الرقابة الإلكترونية لتشمل مراحل الصفقة العمومية كاملةً (الإعلان، التقييم، التنفيذ، الاستلام) عبر تتبّع الأثر الرقمي.
- نشر ثقافة النزاهة والشفافية الرقمية لدى المواطنين والموظفين عبر حملات توعية وأدلة استعمال للمنصات الإلكترونية.

- الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة (سنغافورة، الإمارات، تونس) في تكييف نماذج رقمية ملائمة للسياق الجزائري مع مراعاة الخصوصيات المحلية.
- إنشاء بوابة موحدة للشكاوى والتبليغ الإلكتروني عن حالات الفساد، مع ضمان السرية وحماية المُبلِّغين قانونياً.

قـــائـــمـــــة

المـصـادر والمـراجـــع

قـائـــمـــــــة المــراجـــــع

أولاً: قائمة المصادر

. **القرآن الكريم برواية ورش عن نافع:**

1. سورة الإسراء الآية 80.

2. سورة الأعراف الآية 56

المصادر القانونية الجزائرية:

أ. القوانين والأوامر:

1. القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ج،ر،ج،ج، 2006المعدل والمتمم.
2. القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.
3. القانون رقم 20-02 المؤرخ في 05 شعبان الموافق لـ 30 مارس2020، يتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ج ر ج، ج، الصادرة بتاريخ 11 شعبان الموافق لـ 05 أفريل2020.
4. القانون رقم 21-11 المؤرخ في 31 ديسمبر 2021 المتعلق بقوانين المالية، ج، ر، ج، ج، العدد 100، 2021.
5. القانون رقم23-12 المؤرخ في 05 أوت2023 ، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية (المادة 46، المادة 107، والمادتان 10 و 11)، ج،ر،ج،ج، العدد 51، 2023.

ب. النصوص التنظيمية:

1. المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر (المادة 203)، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج، ر، ج، ج، العدد 50 الصادرة في 20 سبتمبر 2015.
2. المرسوم الرئاسي رقم 16-324 المؤرخ في 8 ديسمبر، المتعلق بجواز السفر البيومتري، ج، ر، ج، ج، العدد 73، 2016.
3. المرسوم المرسومان الرئاسيان رقم 24-215 و 24-216 المتعلقان بالتصريح بالممتلكات، ج،ر،ج،ج، 2024 .
4. المرسوم التنفيذي رقم 21 -134 المؤرخ في 24 شعبان الموافق ل 07 أفريل 2021، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ج، ر، ج، ج، العدد 27، الصادرة بتاريخ 28 شعبان الموافق ل 11 أفريل 2021.
5. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 جوان 2023 المتعلق بالفوترة الإلكترونية، ج، ر، ج، ج، العدد 40، 2023.
6. القرار المؤرخ في 17 نوفمبر 2013 (المادة 02)، يحدد محتوى البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وكيفيات تبادل المعلومات بالطريقة الإلكترونية، ج، ر، ج، ج، العدد 22 الصادرة في 19 أفريل2014 .

ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية

الـكـــــتـــــب:

أ. الكتب العامة:

1. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات و نماذج تطبيقية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2005.
2. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
3. جميل أحمد توفيق، إدارة أعمال، بيروت: دار النهضة العربية، 1986.
4. راغب ماجد الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2004.
5. راغب ماجد الحلو، الرقابة على أعمال الإدارة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
6. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مبادئ الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. عبد الرزاق أبو الليل، الوجيز في القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
8. عاطف جابر طه، المحاسبة الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
9. كامل المغربي، المدخل لإدارة الأعمال، مكتبة عجمان، عمان، 1995.
10. محمد الصيرفي، إدارة الخدمات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007
11. وليد زكريا صيام، المحاسبة الحكومية، دار المسيرة، عمان، 2011.

ب. الكتب المتخصصة:

1. أحمد محمد غنيم الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل المنصورة، المكتبة العصرية، 2004.
2. أحمد محمد غنيم الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مصر المكتبة العصرية، 2004.
3. جمعه إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد، عمان، الأردن، 2012.
4. جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإلكترونية د ط، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق مصر 2020.
5. حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه منشأة المعارف الإسكندرية ط،1، 2006.
7. صفاء فتوح جمعه، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ط،1، دار الفكر والقانون مصر ، 2012.
8. صفوان لمبيض، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ط 1، 2012.
9. عباس بدران، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، بيروت دار العلوم العربية ناشرون، 2004.
10. علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن، 2008.
11. عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2008.
12. محمود محمد معابرة، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الاسلامية، عمان، دار الثقافة، ط 1، 2005.

13. محمود عبد الفتاح رضوان، الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفة،ط، 1 المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2008.

14. محمد حسين عبد العليم، إثبات العقد الإلكتروني دار الجامعة الجديدة، مصر 2008.

15. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية د ط، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2009.

16. محمد علي سويلم، جرائم الفساد: دراسة مقارنة، المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2017.

17. هاني الطويل، أمن المعلومات والرقابة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008.

الرسائل العلمية

أطروحات الدكتوراه:

1. بريش محمد عبد المنعم، آلية الحكومة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة 1، الجزائر 2018.

2. حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

3. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

4. كوثر منسل، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية أطروحة دكتوراه جامعة، 8 ماي قالمة، 2016.

مذكرات الماجستير:

1. بن يوسف أحمد، المسابقات الإدارية في الجزائر رسالة ماجستير جامعة باتنة،1، 2017.
2. حليمة الزاحي، التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية مقومات التجسيد- عوائق التطبيق، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
3. عينة المسعود، الإدارة الإلكترونية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.

مذكرات الماستر:

1. آلية التصريح بالممتلكات للوقاية من الفساد ومكافحته في التشريع الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة باتنة، 1 الحاج لخضر، 2021.
2. الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة الجزائر،3، 2018.
3. الإدارة الإلكترونية كآلية حديثة لمكافحة الفساد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة غرداية، 2020.
4. التحديات القانونية للإدارة الإلكترونية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2017.
5. دقي نعيمة، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، 2015.
6. دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة باتنة، 2019.
7. عقابي نور الهدى، مشطر إيمان، البوابة الإلكترونية بين مقتضيات الرقمنة والشفافية الإجراءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر،كلية الحقوق جامعة 8 ماي قالمة، الجزائر، 2021 .

المقالات، التقارير الرسمية والملتقيات

المقالات:

1. أبو عاشور خليفة مصطفى، والنبري، ديانا جميل، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، 2013.
2. بن حسين ناجي، الفساد أسبابه وآثاره وإستراتيجيات مكافحته –إشارة لحالة الجزائر – جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد، 04، العدد، 04، 2006.
3. بلة باسي زكرياء تكلفة الاجتماعية للفساد، جامعة الوادي، الجزائر، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد، 03، 2015.
4. بلخضر عبد القادر، آليات قياس ومكافحة الفساد في ظل سيادة الحكم الراشد، مجلة الدراسات، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، العدد، 22، 2016.
5. بن أثرية عبد الرزاق، آليات الرقابة على الصفقات العمومية في ظل التحول الرقمي، مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد 09، العدد، 01، 2019.
6. بروح عماد، قراءة سيسيولوجية لظاهرة الفساد الإداري داخل التنظيمات، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، مجلد، 02، العدد، 01، 2021.
7. حركات سعيدة، بن غيدة سارة، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال الخدمات الصحية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة، المجلد، 07، العدد، 02، 2016.
8. حفصي رشيد، دور الإدارة الإلكترونية في مكافحه الفساد الإداري، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد، 15، 2018.

9. خليل عبد القادر، الحوكمة وثنائية التحول نحو اقتصاد السوق وتفشي الفساد: دراسة اقتصادية تقييمية حول الجزائر"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 46، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، بيروت، لبنان، 2009.

10. زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، جامعة القادسية، العراق، مجلة القادسية، المجلد 15، العدد 01، 2015.

11. زرارقة فيروز، نحو رؤية إستراتيجية للحد من الفساد في المجتمع الجزائري، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد، 04، العدد، 05، 2018.

12. سقيني عبلة، ظاهرة الفساد في المجتمع الجزائري، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، جامعة سطيف 2 – محمد لمين دباغين، المجلد، 07، العدد، 01، 2018.

13. لحين فريدة، الفساد الاقتصادي أسبابه تداعياته، وآليات مكافحته، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي (ENSSEA)، المجلة الاقتصادية، العدد، 22، 2017.

14. لطرش هالة، آليات محاربة ومكافحة الإداري والمالي في الجزائر المركز الجامعي مغنية، الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد، 22، العدد، 01، 2023.

15. رقمنة التوظيف العمومي كآلية لمكافحة الفساد، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 3، العدد، 22، 2022.

16. مدونات السلوك الرقمي وضمان النزاهة، مجلة الحقوق والإدارة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، العدد، 12، 2019.

17. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد بن بلة وهران 1، العدد 14، 2020.

الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1. أبو زيد، عبد الباقي عبد المنعم، معوقات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مناهج المواد التجارية بالتعليم الثانوي"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول

حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير التعليم قبل الجامعي، مصر، 2015.

2. مرتضى نوري، محمود، الإستراتيجية العامة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في العراق، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي حول النزاهة، هيئة النزاهة، العراق، ديسمبر، 2014.

مطبوعات جامعية:

1. مسكين، عبد الحفيظ، محاضرات في الفساد وأخلاقيات العمل، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبةالسنةالثانية علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، السنة الجامعية 2016-2017.

التقارير الرسمية والأدلة والمنشورات الحكومية:

1. بنك الجزائر، أنظمة الدفع الإلكتروني، الجزائر، 2020.

2. البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، دليل المستخدم، الجزائر، 2021.

3. الديوان المركزي لقمع الفساد التقرير السنوي، الجزائر، 2021.

4. المديرية العامة للضرائب، دليل استخدام منظومة جبايتك، الجزائر، 2020.

5. المفتشية العامة للمالية، دليل الإجراءات، الجزائر، 2020.

6. مجلس المحاسبة التقرير السنوي، الجزائر، 2020.

7. مجلس المحاسبة التقرير السنوي، الجزائر، 2021.

8. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCED)، التحول الرقمي في الصفقات العمومية، النزاهة والرقابة في عصر الذكاء الاصطناعي، باريس، 2021.

9. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، تحديث الرقابة على الصفقات العمومية من خلال الأدوات الرقمية، 2021.

10. المركز الوطني للتكوين الإداري، مدونة السلوك المهني في البيئة الرقمية، دليل منهجي، 2022.

11. المركز الوطني للتكوين الإداري، تقرير الكفاءات الرقمية في الإدارة العمومية، الجزائر، 2023.

12. المجلس الأعلى للحسابات، تقرير الميزانية العامة للدولة، 2023.

13. الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، دراسة ميدانية حول أثر الرقمنة على الفساد، الجزائر، 2020.

14. الهيئة الوطنية للشفافية، دليل حسن استعمال الوسائل الرقمية، 2022.

15. وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، دليل الخدمات الإلكترونية، الجزائر، 2018.

16. وزارة السكن والعمران، والمدينة، دليل المنصة الإلكترونية لتوزيع السكنات، الجزائر، 2019.

17. وزارة المالية، دليل استخدام نظام سيغما، الجزائر، 2019.

18. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تقرير حصيلة انجازات قطاع التعليم العالي، الجزائر، 2021.

19. وزارة البريد والمواصلات والاتصال الإلكتروني، تقرير التحول الرقمي، الجزائر، 2023.

20. وزارة المالية، تقرير بوابة الصفقات العمومية الإلكترونية، الجزائر، 2023.

21. الوكالة الوطنية للأنظمة الإعلامية (ANSPI)، التقرير السنوي للأمن السيبراني، 2023.

ثالثاً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

A)Books:

1. Encyclopedia of the Social Sciences, by Macmillan, New York, Vol X , 1933.
2. Robert Teviot Livingston, The Engineering Of Organization And Management, McGraw-Hill Book Company, NEW YORK, 1999.
3. Norris, Pippa, Digital Divide: Civi Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide, Cambridge University press, 2001.

B) journal articles:

1. Rawash,N Hassan, Electronique Management's Contribution to the development of Managerial Functions, Academic Research International vol.05, Jadara University, 2014.

C) International Rapports:

1. The Age of Artificial Intelligence, Paris, 2021.
2. United Nations, United Nations OECD, Fighting Corruption in, E-government survey 2020, New York, 2020.

رابعاً: المراجع الالكترونية

1. الحوكمة الإلكترونية: منصة سفراء التحول الرقمي.
2. دليل المستخدم البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وزارة المالية الجزائرية، متاح على: https:// www.marches- publics. Gov.dz
3. رقمنة العالم، مجلة القافلة، https://www.qafilah.com
4. منتدى الموارد البشرية، تعريف الرقابة الإدارية و دورها في المؤسسات، من موقع: https://www.hrdiscussion.com.
5. منصة الصحة العالمية، المكتب الإقليمي للشرق الأوسط، الصحة الإلكترونية المواقع الطبية، منشور متاح على الموقع : https://www.emro.who.int/health-topics/healt
6. هارفرد بزنس ريفو العربية، شرح معنى الفساد الإداري، متاح على الموقع https://www.hbrarabic.com.
7. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الموقع الرسمي الجزائر، متاح على: https://www.mesrs.dz

الفهرس

العـــنـــــوان	الصفحة
مقـدمـــة	1
الـفـــصـــــل الأول: الإطار المفاهيمي للفساد الإداري والإدارة الإلكترونية	3
المبحث الأول: ماهية الفساد	6
المطلب الأول: مفهوم الفساد	7
الفرع الأول: تعريف الفساد الإداري وأنواعه.	7
الفرع الثاني: أسباب ظهور الفساد.	10
الفرع الثالث: الآثار الناتجة عن انتشار الفساد.	12
المطلب الثاني: طرق وأساليب الحد من انتشار الفساد الإداري.	14
الفرع الأول: طرق محاربة الفساد في شتى المجالات.	14
الفرع الثاني: تطبيقات وسائل القضاء على الفساد الإداري.	16
المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.	17
المطلب الأول: التعريف الاصطلاحي للإدارة الإلكترونية.	17
الفرع الأول: التعريف بمصطلح الإدارة الإلكترونية.	19
الفرع الثاني: أسباب ظهور الإدارة الإلكترونية.	21
الفرع الثالث: تمييز الإدارة الإلكترونية عما يشابهها من المفاهيم.	25
الفرع الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية.	29
. المطلب الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.	32
الفرع الأول: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية.	32
الفرع الثاني: تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد.	39
الفصل الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري.	41
المبحث الأول: تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري	43

المطلب الأول: الآليات المؤسساتية لمكافحة الفساد في ظل الإدارة الإلكترونية	**53**
الفرع الأول: رقمنة نظام التوظيف العمومي كآلية لمكافحة الفساد	**53**
الفرع الثاني: تعزيز مدونات السلوك في البيئة الإلكترونية .	**54**
الفرع الثالث: تصريح الإلكتروني بالممتلكات	**54**
المطلب الثاني: المعوقات أمام تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري	**55**
الفرع الأول: المعوقات الإدارية	**55**
الفرع الثاني: المعوقات البشرية والقانونية	**56**
الفرع الثالث: المعوقات التقنية والمالية	**57**
خاتمة	**59**
النتائج	**61**
التوصيات	**63**
قائمة المراجع	**66**
الفهرس	**79**
ملخص الدراسة	**82**

مـلـخّـــص الـدراســـــــة

ملـــخّـــص الـمــذكـــــرة

تتناول هذه المذكرة موضوعاً بالغ الأهمية في الحقل القانوني والإداري المعاصر، وهو دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، مع التركيز على الواقع الجزائري. يُعدّ الفساد الإداري ظاهرة مركَّبة ذات أبعاد قانونية واقتصادية واجتماعية وأخلاقية تُهدِّد فعالية المرفق العام وثقة المواطن في مؤسسات الدولة، في حين تمثِّل الإدارة الإلكترونية — بوصفها استثماراً للتقنيات الرقمية في إدارة الشأن العام — رافعةً حقيقيةً لتعزيز الشفافية والمساءلة والحدّ من السلطة التقديرية للموظف.

اعتمدت المذكرة على المنهج الوصفي التحليلي مدعَّماً بالمنهج المقارن، وقُسِّمت إلى فصلين: الأوَّل نظري يتناول ماهية الفساد الإداري ومفهوم الإدارة الإلكترونية، والثاني تطبيقي يستعرض تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية ومنظومة الصفقات العمومية وآليات الوقاية والرقابة.

خلصت الدراسة إلى أنّ الإدارة الإلكترونية في الجزائر — رغم التقدُّم الملحوظ — لا تزال تواجه تحدّيات تشريعية وتقنية وثقافية ومالية، ممّا يستوجب تكاملاً بين الإصلاح القانوني والاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتأهيل الموارد البشرية ونشر ثقافة النزاهة الرقمية.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، الفساد الإداري، الشفافية، الحوكمة الراشدة، الجزائر، الصفقات العمومية، الرقابة الإلكترونية.

Abstract

This thesis addresses a subject of paramount importance in contemporary legal and administrative scholarship: the role of electronic administration (e-government) in combating administrative corruption, with a particular focus on the Algerian context. Administrative corruption is a multidimensional phenomenon — legal, economic, social and ethical — that threatens the effectiveness of public services and undermines citizens' trust in state institutions.

Electronic administration, as the deployment of digital technologies in public-sector management, constitutes a genuine lever for strengthening transparency and accountability, and for limiting bureaucratic discretion.

The research relies on a descriptive-analytical methodology supported by a comparative approach. It is structured in two chapters: the first, theoretical, examines the nature of administrative corruption, the concept of electronic administration; the second, applied, surveys the applications of e-administration in Algerian public institutions, and the prevention and oversight mechanisms.

The study concludes that, despite notable progress, e-administration in Algeria still faces legislative, technical, cultural and financial challenges. Addressing these challenges requires an integrated approach combining legal reform, investment in digital infrastructure, human-capital development, and the dissemination of a digital integrity culture.

Keywords: electronic administration, e-government, administrative corruption, transparency, good governance, Algeria, public procurement, electronic oversight.