



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص
"الحوكمة والوقاية من الفساد"

آليات تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة
العامة في إطار الاستراتيجية الوطنية
للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته
(2027-2023)

دراسة حالة: السلطة العليا للشفافية

تحت إشراف:
د. لبنى ناصر

من إعداد الطالبة:
يحياوي نور الهدى

شكر و عرفان

{رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ}

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم، ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فما كان لهذا الجهد أن يكتمل لولا توفيقه وعونه.

ولا يليق بهذه المذكرة أن تُختتم دون أن تبدأ بكلمات وفاء وامتنان لكل من كان له أثرٌ في مسيرتها، من فكرتها الأولى إلى سطرها الأخير.

أتقدم بأصدق عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة لبنى ناصر، التي منحتني من وقتها وعلمها وتوجيهها ما تجاوز حدود الواجب الأكاديمي، فكانت خير موجهة وناصحة وداعمة طوال مراحل إنجاز هذا البحث. فلها مني خالص الاحترام وعظيم الامتنان.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى السادة أساتذة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت بالقليلة، الذين لم يبخلوا علينا بعلم ولا توجيه، وكانت معارفهم أساساً متيناً أسهم في بناء هذه الدراسة وإتمامها.

وأعرب عن بالغ شكري وامتناني إلى السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، التي رحبت بي في إطار التربص الميداني، حيث أبدى إدارتها ومسؤولوها تعاوناً راقياً وانفتاحاً علمياً قيماً، كان له أثرٌ كبير في إثراء هذا البحث وتعميق نتائجه.

ولا يفوتني أن أعبر عن عظيم امتناني لعائلتي الكريمة؛ إلى أبي العزيز حميد يحياوي وأمي الغالية بشيحي صباح، لما غمراني به من دعاءٍ وصبرٍ ودعمٍ لا ينقطع، وكانا السند الحقيقي في كل مراحل هذه الرحلة العلمية.

كما أتوجه بالشكر إلى شريك حياتي أيمن رزاق، على دعمه المتواصل وتشجيعه الدائم، ووقوفه إلى جانبي في أصعب اللحظات، مما كان له الأثر الكبير في مواصلة هذا الطريق حتى نهايته.

وأشكر كذلك كل زملائي وصديقاتي الذين شاركوني تفاصيل هذه المرحلة، وكان لحضورهم الطيب ومساندتهم أثرٌ جميل في تخفيف عناء الدراسة والبحث.

جزى الله الجميع خير الجزاء، وجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، ونافعاً لكل من يطلع عليه

الملخص

تتناول هذه المذكرة موضوع آليات تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة في إطار الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027)، مع التركيز على السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته بوصفها المؤسسة محل الدراسة.

تهدف الدراسة إلى تقييم مدى تجسيد السلطة العليا للآليات المنصوص عليها في الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية، وتشخيص الفجوة بين النص التشريعي والتطبيق الميداني، مع اقتراح توصيات عملية لتعزيز فعالية المقاربة الوقائية.

تعتمد الدراسة المنهج النوعي التفسيري، من خلال تثليث منهجي يجمع بين المقابلات شبه الموجهة مع إطارات السلطة العليا، وتحليل الوثائق الرسمية، والملاحظة الميدانية، مع توظيف برنامج NVivo في التحليل الموضوعي.

توصلت الدراسة إلى أن الإطار التشريعي الجزائري اكتمل تدريجياً ابتداءً من دستور 2020، غير أن فجوة تطبيقية حقيقية لا تزال قائمة بين أهداف الاستراتيجية والممارسة الفعلية، مع ضعف ملحوظ في إشراك المجتمع المدني، وغياب قانون حق الوصول إلى المعلومة باعتباره الحلقة المفقودة في المنظومة.

الكلمات المفتاحية: الشفافية، أخلاق الحياة العامة، مكافحة الفساد، السلطة العليا للشفافية، الاستراتيجية الوطنية، النزاهة، الجزائر.

Résumé

Ce mémoire porte sur les mécanismes de renforcement de la transparence et de l'éthique de la vie publique dans le cadre de la Stratégie Nationale de Transparence et de Prévention de la Corruption (2023–2027), en prenant pour cas d'étude l'Autorité Supérieure de Transparence, de Prévention et de Lutte contre la Corruption (ANLC) en Algérie.

L'objectif principal de la recherche est d'évaluer dans quelle mesure l'Autorité Supérieure concrétise les mécanismes prescrits par le premier axe de la stratégie nationale, tout en identifiant l'écart entre le cadre législatif et la mise en œuvre effective sur le terrain, et en formulant des recommandations pour renforcer l'approche préventive.

La recherche s'appuie sur une approche qualitative interprétative (Qualitative Interpretive Approach), articulée autour d'une triangulation méthodologique combinant des entretiens semi-directifs, l'analyse documentaire de sources officielles, l'observation directe, et le traitement thématique via le logiciel NVivo.

Les résultats révèlent que si le cadre législatif algérien s'est progressivement consolidé depuis la révision constitutionnelle de 2020, un réel fossé d'implémentation persiste entre les ambitions stratégiques et la pratique institutionnelle. La faiblesse de la participation de la société civile et l'absence d'une loi sur le droit d'accès à l'information demeurent les principaux obstacles à l'efficacité du dispositif.

Mots-clés : Transparence, moralisation de la vie publique, lutte contre la corruption, Haute Autorité de transparence, stratégie nationale, intégrité, Algérie.

Abstract

This dissertation examines the mechanisms for reinforcing transparency and ethics in public life within the framework of Algeria's National Strategy for Transparency and the Prevention and Fight against Corruption (2023–2027), focusing on the Supreme Authority for Transparency, Prevention and Fight against Corruption as the institutional case study.

The research aims to assess the extent to which the Supreme Authority effectively implements the mechanisms outlined in the first objective of the national strategy, to diagnose the gap between legislative intent and field-level application, and to propose practical recommendations for strengthening the preventive governance approach.

The study adopts a Qualitative Interpretive Approach, employing methodological triangulation that integrates semi-structured interviews with authority officials, analysis of official institutional documents, direct observation, and thematic analysis using NVivo software.

The findings indicate that Algeria's legislative framework has substantially evolved since the 2020 constitutional revision, however, a persistent implementation gap exists between the strategy's stated objectives and actual institutional practice. Key weaknesses include limited civil society engagement, insufficient inter-institutional digital coordination, and the continued absence of a freedom of information law, which remains the critical missing link in the reform architecture.

Keywords: Transparency, ethics of public life, anti-corruption, High Authority for Transparency, national strategy, integrity, Algeria.

فهرس المحتويات

II.....	شكر و عرفان.....
III	الملخص
VI.....	فهرس المحتويات.....
VIII.....	قائمة الجداول.....
IX.....	قائمة الأشكال.....
أ.....	مقدمة.....
1.....	الفصل الأول : الإطار الأدبي و المفاهيم.....
3.....	القسم الأول : الدراسات السابقة.....
9.....	القسم الثاني : الاطار المفاهيمي.....
9.....	1. مفهوم الشفافية و النزاهة و أخلقة الحياة العامة.....
9.....	1.1.تعريف الشفافية و المساءلة الادارية.....
12.....	2.1. النزاهة وأخلاقيات الإدارة العامة.....
18.....	3.1. العلاقة بين القيم الأخلاقية والحوكمة.....
20.....	2. مكافحة الفساد و الأطر المؤسسية.....
21.....	1.2. مفهوم الفساد و أسبابه و صورته.....
26.....	2.2. الإستراتيجيات الحديثة في الوقاية من الفساد و مكافحته.....
32.....	3.2. دور الهيئات العليا لمكافحة الفساد (نماذج مقارنة).....
36.....	3. تحليل مضمون الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته (2027_2023).....
36.....	1.3. أسباب وضع و اعتماد الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته (2027_2023).....
43.....	2.3. تحليل محتوى الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته (2027_2023).....
50.....	3.3. دور أخلقة الحياة العامة في الوقاية من الفساد.....
53.....	الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي.....
55.....	القسم الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
55.....	1. نشأة وتطور هيئات مكافحة الفساد في الجزائر.....
57.....	2. الصلاحيات والمهام القانونية للسلطة العليا.....
60.....	3. التشكيلة البشرية والتنظيم الهيكلي.....
63.....	القسم الثاني : الاطار المنهجي للدراسة.....
63.....	1. مبررات اختيار الموضوع والمؤسسة محل الدراسة.....
64.....	2. التوجه الإيستمولوجي للدراسة.....

65	3. المقاربة المنهجية المعتمدة في الدراسة.....
66	4. أساليب جمع البيانات.....
68	5. دليل المقابلة كأداة لجمع البيانات.....
69	6. عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني.....
71	7. استراتيجية معالجة وتحليل البيانات.....
72	الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها.....
74	القسم الأول: عرض وتحليل النتائج.....
74	1. تحليل نتائج الملاحظة.....
74	2. تحليل وثائق المؤسسة.....
75	3. تحليل المقابلات.....
79	4. التحليل الموضوعي.....
85	القسم الثاني: مناقشة النتائج.....
85	1. تفسير النتائج.....
88	2. تقييم النتائج.....
89	3. مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة.....
91	خاتمة.....
95	المراجع.....
104	الملاحق.....

قائمة الجداول

- جدول 1: أهم صور الفساد في القانون الجزائري 26
- جدول 2 : تحليل الهدف الاستراتيجي الأول — ترقية نزاهة الموظف العمومي 45
- جدول 3 : تحليل الهدف الاستراتيجي الثاني — تكريس الشفافية في تسيير الشؤون العمومية 46
- جدول 4 : تحليل الهدف الاستراتيجي الثالث — تعزيز المساءلة في تسيير الشأن العام 47
- جدول 5 : تحليل الهدف الاستراتيجي الرابع — تخفيف العبء الإداري 48
- جدول 6: القراءة الشاملة للغاية الأولى 48
- جدول 7 : معلومات المشاركين 70
- جدول 8 : معاملات الارتباط بين المقابلات 77

قائمة الأشكال

- الشكل 1 : مسار التحول نحو النزاهة والازدهار المجتمعي.....20
- الشكل 2 : العوامل المغذية للفساد.....24
- الشكل 3 : مخطط يمثل دور الهيئات العليا في مكافحة الفساد.....34
- الشكل 4 : اللجنة الوطنية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته.....43
- الشكل 5 : المرتكزات الأساسية لأخلقة الحياة العامة في الوقاية من الفساد.....50
- الشكل 6 : تطور هيئات مكافحة الفساد في الجزائر.....56
- الشكل 7: الهيكل التنظيمي للسلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته.....62
- الشكل 8 : سحابة كلمات.....76
- الشكل 9 : الخريطة المعرفية.....78
- الشكل 10 : الخريطة المعرفية.....79

قائمة المختصرات

المختصر	المصطلح باللغة الأجنبية	المصطلح باللغة العربية
UNDP	United Nations Development Programme	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
UNESCAP	United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific	لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة
UNCAC	United Nations Convention Against Corruption	اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد
EPPO	European Public Prosecutor's Office	مكتب المدعي العام الأوروبي
ICAC	Independent Commission Against Corruption	اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد (هونغ كونغ)
CPIB	Corrupt Practices Investigation Bureau	مكتب التحقيق في ممارسات الفساد (سنغافورة)
FBI	Federal Bureau of Investigation	مكتب التحقيقات الفيدرالي (الولايات المتحدة)
RPCT	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	مسؤول الوقاية من الفساد والشفافية (إيطاليا)
AI	Artificial Intelligence	الذكاء الاصطناعي
ACE	اختصار برنامج دولي بالتنسيق مع UNODC	برنامج أخلاقيات الوظيفة العمومية
CPI	Corruption Perceptions Index	مؤشر مدركات الفساد

مقدمة

أضحى الفساد في العصر الحديث ظاهرة مركبة وعابرة للحدود، تتجاوز في آثارها حدود الانحرافات الفردية لتتحول إلى نسق بنيوي متغلغل في مختلف مفاصل الدولة والمجتمع، بما يجعله من أبرز التحديات الوجودية التي تواجه الدولة الوطنية في سعيها لتحقيق التنمية المستدامة وترسيخ دعائم الحكم الراشد، فالفساد، في بعده السوسولوجي، لا يُختزل في كونه سلوكًا غير مشروع فحسب، بل يُعبّر عن خلل عميق في منظومة القيم والمعايير، حيث يُسهم في إضعاف الثقة المؤسسية، وتآكل الشرعية السياسية، وإحداث قطيعة شعورية بين المواطن والإدارة، أما في بعده القانوني، فيُعدّ انتهاكًا لمبادئ المشروعية والمساواة وتكافؤ الفرص، ويؤدي إلى تعطيل فعالية القواعد القانونية وتحويلها من أدوات لتنظيم الحياة العامة إلى وسائل شكلية فاقدة للأثر.

أدّت التحولات العالمية المتسارعة، خاصة في ظل العولمة وتحرير الأسواق وتنامي التدفقات المالية، إلى تعقيد ظاهرة الفساد وتوسيع نطاقها، مما فرض على المجتمع الدولي إعادة النظر في آليات مكافحته، والانتقال من المقاربة الزجرية التقليدية القائمة على العقاب اللاحق، إلى مقاربة وقائية شاملة تستهدف تجفيف منابع الفساد قبل وقوعه، وفي هذا الإطار، برزت الشفافية كأحد أهم المرتكزات الأساسية للحكم الراشد، باعتبارها أداة فعالة لضبط الأداء الإداري، وتعزيز المساءلة، وتمكين المواطن من مراقبة تسيير الشأن العام. كما ارتبطت الشفافية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم "أخلاق الحياة العامة"، الذي يهدف إلى ترسيخ قيم النزاهة، الاستقامة والمسؤولية داخل المرفق العام، وتحويلها من شعارات نظرية إلى ممارسات يومية مؤسسية.

تجسّد هذا التحول في المقاربة الدولية بشكل واضح من خلال اعتماد اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد سنة 2003، التي شكّلت منعطفًا حاسمًا في توحيد الجهود الدولية، حيث أرسّت إطارًا قانونيًا ملزمًا يقوم على أربعة محاور أساسية: الوقاية، التجريم، التعاون الدولي، واسترداد الموجودات، وقد أولت الاتفاقية أهمية خاصة لتدابير الوقاية، من خلال التأكيد على ضرورة تعزيز الشفافية في الإدارة العمومية، واعتماد أنظمة فعّالة للتصريح بالامتلاكات، وتكريس مبادئ النزاهة في الوظيفة العامة، بما يعكس إدراكًا دوليًا بأن مكافحة الفساد لا يمكن أن تتحقق بالردع فقط، بل تتطلب بناء بيئة مؤسسية قائمة على الوضوح والمساءلة.

وفي هذا السياق، عملت الجزائر، انسجامًا مع التزاماتها الدولية، على إدخال إصلاحات عميقة على منظومتها القانونية والمؤسسية، بهدف مواءمتها مع المعايير الدولية وتعزيز قدراتها في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته، غير أنّ التحول النوعي في هذا المسار تجسّد بوضوح في التعديل الدستوري لسنة 2020، الذي كرّس نقلة نوعية من حيث تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة وربطها صراحة بمكافحة الفساد، حيث لم يقتصر على التنصيص على الشفافية كقيمة دستورية، بل عمل على تأطيرها مؤسسيًا من خلال استحداث سلطة دستورية مستقلة تُعنى حصريًا بهذا المجال.

وفي هذا الإطار، نصّ الدستور الجزائري لسنة 2020 في المواد من 204 إلى 206 على إنشاء السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، باعتبارها تجسيدًا عمليًا لإرادة الدولة في إرساء منظومة وقائية فعّالة، فقد حدّدت المادة 204 الطبيعة القانونية لهذه السلطة، باعتبارها هيئة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتُكفّل بإعداد الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، ومتابعة تنفيذها وتقييمها، كما بيّنت المادة 205 جملة من الصلاحيات الجوهرية التي تتمتع بها، من بينها تعزيز الشفافية في تسيير الشؤون العمومية، وترسيخ مبادئ النزاهة وأخلاق الحياة العامة، والوقاية من مختلف مظاهر الفساد، فضلاً عن جمع المعلومات والمعطيات المتعلقة به، والتحقق فيها، وإحالتها عند الاقتضاء إلى الجهات القضائية المختصة، أما المادة 206 فقد تناولت تنظيم هذه السلطة من حيث تشكيلتها

وكيفيات تعيين أعضائها، بما يضمن استقلاليتها وفعاليتها، ويُحصنها من الضغوط والتدخلات، وهو ما يعكس توجهًا دستوريًا نحو بناء مؤسسات رقابية قوية قادرة على الاضطلاع بدورها بكفاءة.

لم يقتصر هذا المسار الإصلاحي على البعد الدستوري، بل تعزّز باعتقاد الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027)، التي تمثل إطارًا مرجعيًا شاملاً لترجمة المبادئ الدستورية إلى سياسات عمومية تنفيذية. وقد جاءت هذه الاستراتيجية استجابة لحاجة ملحة لتفعيل آليات الوقاية، وتعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين، وتطوير أدوات حديثة لمكافحة الفساد، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يشهده العالم. وقد خصّصت هذه الاستراتيجية غايتها الأولى لتعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة، انطلاقًا من اعتبارهما المدخل الأساسي لإصلاح المؤسسات و الإدارة العمومية و الجماعات المحلية و المؤسسات الاقتصادية العمومية و المؤسسات الأخرى، وتحقيق النجاعة في تسيير الموارد، وترسيخ ثقافة المساءلة.

غير أنّ الإشكال المطروح لا يكمن في وفرة النصوص القانونية أو تعدد البرامج الاستراتيجية، بل في مدى القدرة على تجسيد هذه المبادئ على أرض الواقع، وتحويلها إلى ممارسات فعلية داخل المؤسسات العمومية. فالانتقال من "النص" إلى "التطبيق" يظلّ التحدي الأكبر، خاصة في ظل وجود معوقات متعددة، منها ما هو مؤسسي مرتبط بضعف التنسيق أو نقص الموارد، ومنها ما هو ثقافي مرتبط بترسخ بعض السلوكيات الإدارية التقليدية، ومنها ما هو تقني مرتبط بمتطلبات الرقمنة والحوكمة الإلكترونية.

إشكالية البحث

انطلاقًا من ذلك، تكتسي دراسة آليات تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة أهمية بالغة، ليس فقط من زاوية تحليل النصوص القانونية، بل من خلال مقاربة شمولية تجمع بين القانون وعلم الاجتماع الإداري، بما يسمح بفهم أعمق لكيفية اشتغال هذه الآليات داخل الواقع المؤسسي. وفي هذا الإطار، تندرج هذه الدراسة ضمن تحليل معمق لدور السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، باعتبارها الفاعل المركزي في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية (2023-2027)، من خلال الوقوف على مختلف الآليات القانونية والتنظيمية والرقمية التي تعتمد عليها، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المسطرة. انطلاقًا مما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

الى أي مدى تجسد السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته الآليات المنصوص عليها في الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية (2023-2027)؟

الأسئلة الفرعية

في سياق الإجابة عن هذه الإشكالية المحورية، يقتضي البحث تفكيك المسألة إلى أسئلة فرعية أكثر تحديدًا وعمقًا، بحيث يُعالج كل تساؤل جانبًا مستقلًا من جوانب الموضوع، وتتضافر مجتمعةً في تشكيل إجابة شاملة ومتكاملة عن الإشكالية الرئيسية، وذلك على النحو الآتي:

- ما الإطار المفاهيمي والقانوني للشفافية وأخلاق الحياة العامة في الجزائر؟
- ما أبرز محاور الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027)؟

- ما الآليات العملية (القانونية، التنظيمية، الرقمية) التي تعتمد عليها السلطة العليا لتعزيز الشفافية و أخلقة الحياة العامة؟
- ما هي التحديات التي تواجه السلطة العليا في تطبيق هذه الآليات؟
- ما المقترحات الكفيلة بدعم فعالية هذه الآليات؟

أسباب اختيار الموضوع

لم يكن اختيار هذا الموضوع محض صدفة، بل جاء نتيجة تضافر جملة من الاعتبارات الموضوعية والعلمية التي أضفت عليه أهمية خاصة وجعلت الخوض فيه ضرورة بحثية ملحة، يمكن إجمالها فيما يلي:

- حادثة الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027)؛
- محدودية الدراسات المتعلقة بتعزيز الشفافية وأخلقة الحياة العامة؛
- أهمية تقييم تفعيل الآليات على أرض الواقع؛
- حاجة السلطة لبحوث تقييمية تدعم القرار؛

أهداف الدراسة

تنبثق أهداف هذه الدراسة مباشرة من طبيعة الإشكالية المطروحة، وتسعى من خلالها إلى تحقيق جملة من الغايات العلمية والعملية التي تُرسم لها خارطة طريق واضحة، وتتجلى هذه الأهداف فيما يلي:

- تحليل الأساس المفاهيمي والقانوني للشفافية؛
- دراسة الآليات المعتمدة في الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية؛
- تقييم دور السلطة العليا في تفعيل الميداني؛
- اقتراح توصيات لتعزيز فعالية المقاربة الوقائية.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله وراهنيتها، إذ تتقاطع فيها أبعاد علمية وعملية متكاملة يمكن إبرازها على النحو التالي:

- إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال الحوكمة الوقائية؛
- تقديم تحليل تطبيقي للاستراتيجية الوطنية الحديثة؛
- دعم تطوير السياسات العمومية المرتبطة بالشفافية؛
- تقديم مقترحات عملية لتحسين الأداء المؤسسي.

المنهجية المعتمدة

انطلاقاً من طبيعة الإشكالية التي تتمحور حول تحليل واقع تجسيد آليات الشفافية وأخلقة الحياة العامة داخل مؤسسة بعينها، وهو ما يستوجب الغوص في المعاني والدلالات الكامنة وراء الممارسات الفعلية، لا مجرد رصد إحصائي، فقد اعتمدت في هذه الدراسة المقاربة النوعية التفسيرية إطاراً منهجياً جوهرياً، وتقوم هذه المقاربة على مبدأ أن الفهم الحقيقي

للمظاهر المؤسسية لا يُدرَك إلا من الداخل، من خلال استيعاب السياق وتأويل الخطابات وقراءة الممارسات في ضوء البنية التنظيمية التي تنتج فيها، ولتعزيز متانة البحث وموثوقيته، اعتمد مبدأ التثليث المنهجي، الذي جمع بين المقابلات شبه الموجهة مع إطارات ومسؤولي السلطة العليا، وتحليل الوثائق والنصوص الرسمية، والملاحظة الميدانية المباشرة، فضلاً عن توظيف برنامج NVivo في معالجة البيانات وتحليلها موضوعياً، بما يضمن انسجاماً وثيقاً بين أدوات جمع المعطيات ومتطلبات التحليل التفسيري.

القيمة المضافة للدراسة

تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في جملة من الجوانب العلمية والعملية التي تميزها عن الدراسات السابقة، ويمكن إبرازها فيما يلي:

- تتناول الدراسة الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027)، وهي وثيقة مرجعية حديثة لم تحظ بعد بتحليل أكاديمي معمق، مما يمنح البحث طابعاً راهناً ومواكباً للتحويلات المؤسسية؛
- خلافاً للدراسات العامة حول مكافحة الفساد، تركز هذه الدراسة على الغاية الأولى المتعلقة بتعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة، بما يسمح بتحليل دقيق وموجه لآليات الوقاية بدل المعالجة الشاملة الفضفاضة؛
- لا تكتفي الدراسة بتحليل المفاهيم القانونية، بل تربطها بالتطبيق العملي داخل السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، مما يعزز البعد التطبيقي ويقرب البحث من الواقع الإداري؛
- تقدم الدراسة قراءة تحليلية تربط بين مفاهيم الشفافية والنزاهة وأخلاقيات الوظيفة العمومية ضمن إطار الحوكمة الرشيدة، بما يساهم في تأصيل البعد القيمي للمقاربة الوقائية؛
- تقديم تقييم أولي لتفعيل الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية؛
- تشخيص التحديات التنظيمية والبشرية المرتبطة بالتجسيد الميداني؛
- اقتراح توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز فعالية الآليات المعتمدة؛
- دعم صانعي القرار بمعطيات تحليلية تساعد في تطوير الأداء المؤسسي؛

هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول مترابطة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي:

الفصل الأول: خصص للإطار الأدبي والمفاهيمي للدراسة، حيث تم التطرق في قسمه الأول إلى الدراسات السابقة الوطنية والعربية والأوروبية المرتبطة بموضوع الشفافية وأخلاق الحياة العامة ومكافحة الفساد، بهدف تحديد أهم الإسهامات العلمية والفجوات البحثية. أما القسم الثاني فقد تناول الإطار المفاهيمي للدراسة، من خلال عرض مفاهيم الشفافية والنزاهة وأخلاق الحياة العامة، إضافة إلى تحليل الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027) وآلياتها الأساسية.

الفصل الثاني: خصص للإطار التنظيمي والمنهجي للدراسة، حيث تناول القسم الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، من خلال عرض نشأتها وصلاحياتها وتنظيمها الهيكلي،

في حين تناول القسم الثاني المنهجية المعتمدة في الدراسة، من خلال توضيح المقاربة النوعية التفسيرية، وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة، وأساليب تحليل المعطيات المعتمدة.

الفصل الثالث: جاء لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، إذ تم في القسم الأول عرض وتحليل نتائج الملاحظة والمقابلات وتحليل الوثائق الرسمية، مع توظيف التحليل الموضوعي للمعطيات، أما القسم الثاني فقد خُصص لمناقشة النتائج وتقييمها وربطها بالدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص أهم الاستنتاجات والتوصيات المرتبطة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول : الإطار الأدبي و المفاهيمي

لم تعد مكافحة الفساد وترسيخ الشفافية مجرد خيار سياسي، بل أصبحت ضرورة مؤسساتية تفرضها متطلبات الحوكمة الرشيدة وصون المال العام. وقد انعكس هذا التوجه على الجزائر من خلال جملة من الإصلاحات الدستورية والتشريعية، كان أبرزها اعتماد الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته 2023-2027، التي تُجسّد انتقالاً واضحاً من منطق الردع إلى منطق الوقاية الاستباقية. غير أن فهم هذه الاستراتيجية وتقييمها يستلزمان قبل كل شيء الإحاطة بسياقها المعرفي وضبط مفاهيمها الأساسية.

ولهذا الغرض جاء هذا الفصل في قسمين متكاملين: يتناول القسم الأول الدراسات السابقة التي اهتمت بإشكاليات الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد على المستويات الوطنية والعربية والأوروبية، بهدف تحديد ما أنجز في هذا الحقل وما تبقى من فجوات بحثية. أما القسم الثاني فيتولى تأصيل المفاهيم الجوهرية للدراسة من شفافية ومساءلة ونزاهة وفساد وحوكمة، مع تحليل الاستراتيجية الوطنية 2023-2027 ومحاورها الكبرى، مما يُهيئ الأرضية النظرية اللازمة للتحليل في الفصول اللاحقة.

القسم الأول : الدراسات السابقة

تناول موضوع الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد باحثون من بيئات مختلفة، بعضهم اقترب منه من زاوية قانونية وبعضهم من منظور إداري أو مقارن. وقد جاءت هذه الدراسات متفاوتة في مستوياتها وسياقاتها، مما يستوجب قراءتها بشكل منظم للاستفادة منها وتحديد ما أضافته كل واحدة منها.

لهذا يستعرض هذا القسم الدراسات السابقة على ثلاثة مستويات متدرجة: تبدأ بالدراسات الوطنية الجزائرية، ثم الدراسات العربية التي قدّمت تجارب مقارنة من دول عدة كالسعودية وتونس ومصر والمغرب والأردن وفلسطين، وتنتهي بالدراسات الأوروبية التي أثرت الموضوع بأبعاد قانونية وفلسفية مختلفة. والهدف في النهاية هو تحديد ما أنجز في هذا الحقل وما تبقى من فجوات تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

الدراسات الوطنية (الجزائر)

ركزت الدراسات الحديثة في الجزائر على التحولات الدستورية والمؤسسية الرامية لتعزيز النزاهة، ومن أبرزها:

- دراسة (جامعة قسنطينة 3، 2022-2023): تناولت هذه الأطروحة دور العلاقات العامة كآلية اتصالية لتعزيز الشفافية والمشاركة في الإدارة المحلية. كشفت النتائج عن وجود فجوة ملموسة بين النصوص القانونية والممارسة الميدانية، مع ضعف في استخدام الوسائل التكنولوجية للتواصل مع المواطن. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل "الإدارة الإلكترونية" وتكوين الكوادر البشرية في مجال الاتصال المؤسسي، مع إشراك المجتمع المدني بشكل فعلي في تسيير الشؤون المحلية.

- دراسة (جامعة ابن خلدون- تيارت، 2023): بحث هذا المقال العلمي في الدور الدستوري والقانوني "للسلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته" كركيزة لأخلاق الحياة العامة في ظل تعديل دستور 2020. خلصت الدراسة إلى أن هذه السلطة تتمتع بصلاحيات واسعة تدعم الاستراتيجية الوطنية (2023-2027) التي تركز على الرقمنة والتعاون الدولي. وأكدت التوصيات على أهمية تعزيز الاستقلالية المالية والإدارية للهيئة وتفعيل التنسيق بين مختلف الهيئات الرقابية.

على الرغم من الإسهامات الوطنية في موضوع الشفافية ومكافحة الفساد، يلاحظ أن معظم هذه الدراسات اقتصرت على التحليل القانوني والوصفي للنصوص التشريعية والأطر الدستورية، دون التعمق في الممارسة المؤسسية الفعلية وتمثيلات الفاعلين الميدانيين. فضلاً عن ذلك، لم تتناول أي من هذه الدراسات الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027) في صيغتها الجديدة بعد التعديل الدستوري لعام 2020، نظراً لحدثة هذه الوثيقة المرجعية. كما تندر الدراسات النوعية المتعلقة بالسلطة العليا للشفافية في صيغتها الدستورية المستحدثة، إذ يقتصر جل الإنتاج العلمي المتاح على معالجتها من زاوية قانونية صرفة، متجاهلاً فجوة التطبيق بين ما تُعلنه الاستراتيجية وما تُنجزه الممارسة على أرض الواقع.

الدراسات العربية (السعودية، العراق، تونس ومصر)

تتقاطع التجارب العربية في التأكيد على العلاقة الطردية بين الشفافية والحكم الراشد وتقليص فرص الفساد:

- دراسة (جامعة نايف العربية وجامعة تكريت، 2019): ركزت هذه الدراسة على أبعاد الشفافية القانونية ودورها في حماية المال العام في القطاعات الحكومية. أثبتت النتائج أن الشفافية هي الركيزة الأولى للحكم الرشيد، حيث توجد علاقة عكسية قوية بين مستوى الإفصاح ومعدلات الانحراف الإداري. وخلصت التوصيات إلى ضرورة إصدار قوانين صريحة تضمن "حق الوصول إلى المعلومات" لمكافحة الفساد بفعالية.

- دراسة (المدرسة الوطنية للإدارة - تونس، 2021): استعرضت هذه الورقة البحثية التجربة التونسية في مكافحة الفساد عبر آليات الحوكمة بعد عام 2011. وأبرزت النتائج أهمية دور "الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد" في التوعية والرقابة، معتبرة أن أخلفة الحياة السياسية هي المدخل الأساسي لإصلاح الصفقات العمومية. وأوصت الدراسة بتبسيط الإجراءات الإدارية لتقليل فرص الرشوة وتعزيز الرقابة الإدارية.

- دراسة (جامعة المنوفية - مصر، 2023): قيمت هذه الدراسة الميدانية فعالية الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (2023-2030) داخل قطاع الصحة. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ملموساً للتطبيق الرقمي في خفض معدلات الانحراف الإداري، حيث ساهمت الرقمنة في تقليل الاحتكاك المباشر بين الموظف والمواطن، ودعت الدراسة إلى تعميم "الرقمنة" في كافة الخدمات الحكومية وتفعيل آليات المساءلة والمحاسبة الفورية للمخالفين.

أبرزت الدراسات العربية العلاقة الطردية بين الشفافية والحكم الرشيد وتقليل فرص الفساد في سياقات متعددة كالسعودية وتونس ومصر والمغرب والأردن وفلسطين، غير أن هذه الدراسات جاءت في معظمها إما عامة ومقارنة لا تنزل إلى مستوى التحليل المؤسسي الدقيق، أو قطاعية محدودة النطاق كالتعليم والصحة والصفقات العمومية. ولم تتناول هذه الدراسات بشكل معمق مسألة أخلفة الحياة العامة بوصفها آلية وقائية مستقلة ضمن استراتيجيات وطنية شاملة، كما أنها أغفلت ربط مفهوم الفجوة التطبيقية بين الخطاب المؤسسي والممارسة الفعلية بالسياق الجزائري تحديداً، وهو ما يُشكّل فراغاً بحثياً واضحاً تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

دراسات سابقة حول الشفافية وأخلفة الحياة العامة

- الرقمنة كآلية لمكافحة الفساد الإداري (الجزائر) : تعد هذه الدراسة مذكرة ماستر أكاديمي في الحقوق (تخصص قانون إداري) بجامعة غرداية، أعدها الطالبان بن زينة عبد الفتاح وناصر تقي الدين في السنة الجامعية 2023-2024. هدفت الدراسة إلى إبراز دور الرقمنة والتحول الرقمي في الحد من مظاهر الفساد الإداري من خلال تقليل التدخل البشري المباشر في المعاملات الإدارية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية وتحليل النصوص القانونية المنظمة لها. توصلت النتائج إلى أن الرقمنة تساهم بشكل فعال في تعزيز الشفافية وسرعة الإنجاز، إلا أنها تواجه تحديات تقنية وبشرية تتعلق بنقص التكوين وضعف البنية التحتية الرقمية. أوصت الدراسة بضرورة الإسراع في تعميم الإدارة الإلكترونية في كافة القطاعات الحساسة وتوفير حماية قانونية وتقنية للبيانات الرقمية.

- فعالية آليات مكافحة الفساد في الوزارات الفلسطينية (فلسطين) : نُشرت هذه الدراسة في المجلة العربية للإدارة عام 2025، وهدفت إلى فحص مدى فعالية آليات مكافحة الفساد المتمثلة في التشريعات والمؤسسات الرقابية ومنظمات المجتمع المدني والإعلام في الوزارات الفلسطينية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوبين: كيفي (مقابلات مع خبراء) وكمي (استبيان على المواطنين). خلصت النتائج إلى أن المحسوبة والواسطة في التعيينات والترقيات هي أكثر مظاهر الفساد انتشاراً، مع وجود فجوة كبيرة بين النصوص القانونية وتطبيقها الفعلي. أوصت الدراسة بضرورة وجود

إرادة سياسية حقيقية تترجم إلى قرارات حكومية، وإصدار قانون "حق الوصول إلى المعلومات" لتسهيل عمل الهيئات الرقابية والإعلام.

- **تخليق الحياة العامة بالمغرب عبر مدخل القضاء الإداري (المغرب) :** تتناول هذه الورقة العلمية (المستخلصة من أبحاث أكاديمية بجامعة محمد الخامس بالرباط، 2024) أهمية تخليق الحياة العامة في المغرب من خلال تعزيز العدالة الإدارية. هدفت الدراسة إلى تحليل دور القضاء الإداري كعنصر أساسي في الرقابة على أعمال الإدارة وضمان مشروعيتها قراراتها. اعتمدت المنهج القانوني التحليلي من خلال استعراض الاجتهادات القضائية للمحاكم الإدارية المغربية. توصلت الدراسة إلى أن القضاء الإداري يلعب دوراً حيوياً في حماية المال العام وإلغاء القرارات الإدارية المشوبة بالشطط، مما يساهم في ترسيخ قيم النزاهة. أوصت الدراسة بتعزيز استقلالية القضاء الإداري وتوسيع صلاحياته في تنفيذ الأحكام الصادرة ضد الإدارة لضمان الفعالية.

- **دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد (دراسة مقارنة) :** أطروحة دكتوراه نُشرت في المجلة العربية للإدارة (2021) وهدفت إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام. اعتمدت الدراسة المنهج المقارن بين عدة تجارب عربية ودولية. توصلت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية، المشاركة) يؤدي بالضرورة إلى تقليص فرص الفساد وتحسين الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بضرورة تبني ميثاق أخلاقي وطني للوظيفة العامة وتفعيل دور الهيئات المستقلة لمكافحة الفساد بعيداً عن التجاذبات السياسية.

- **الشفافية الإدارية لدى قادة الجامعات الأردنية (الأردن) :** دراسة منشورة في مجلة دراسات العلوم التربوية (2022) بجامعة اليرموك، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت المنهج الوصفي الميداني باستخدام الاستبيان. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الشفافية كانت متوسطة، مع وجود تفاوت بين الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الأخيرة في بعض الأبعاد. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة العليا والموظفين، ونشر معايير واضحة للترقيات والتعيينات الأكاديمية لضمان العدالة والنزاهة.

- **آليات مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات العمومية (الجزائر) :** مذكرة ماستر بجامعة محمد خيضر بسكرة (2023)، ركزت على دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد في الجزائر. هدفت الدراسة إلى تحليل النظام القانوني والمؤسسي لمكافحة جرائم الفساد في الإدارة الجزائرية. اعتمدت المنهج الوصفي القانوني. توصلت النتائج إلى أن تعدد الهيئات الرقابية قد يؤدي أحياناً إلى تداخل الصلاحيات وضعف التنسيق، مما يقلل من فعالية الرقابة. أوصت الدراسة بضرورة توحيد الجهود الرقابية تحت مظلة "السلطة العليا للشفافية" وتفعيل دور المفتشيات العامة للوزارات بشكل أكثر استقلالية.

- **تطبيقات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري (السعودية) :** دراسة تحليلية وفقاً للنظام السعودي (2024)، هدفت إلى إبراز الجهود الوطنية في مكافحة الفساد المالي والإداري في ضوء رؤية 2030. اعتمدت المنهج التحليلي للنصوص القانونية والاتفاقيات الدولية التي انضمت إليها المملكة. توصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي الشامل وتفعيل دور "نزاهة" ساهما في خفض معدلات الفساد بشكل ملحوظ. أوصت الدراسة باستمرار تطوير الأنظمة الرقابية بما يتواءم مع التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة.

- دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري (تجارب دولية) : بحث منشور في مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال (2023/2015)، هدف إلى استعراض مفاهيم الشفافية والمساءلة وأهميتهما في مكافحة الفساد من خلال تجارب دولية ناجحة. اعتمد المنهج الوصفي المقارن. خلصت النتائج إلى أن الدول التي حققت مراكز متقدمة في مؤشرات النزاهة هي التي تمتلك قوانين صارمة للشفافية ونظاماً قضائياً مستقلاً. أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التجارب الدولية في بناء منظومة وطنية متكاملة للنزاهة تعتمد على الشفافية الاستباقية.

- التزام الإدارة العامة بالتعاون مع هيئة النزاهة (الأردن) : دراسة قانونية (2025) هدفت إلى تحليل واجب التعاون بين مؤسسات الإدارة العامة وهيئة النزاهة ومكافحة الفساد في الأردن. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي للنصوص القانونية الناطمة لهذا الواجب. توصلت النتائج إلى أن تسهيل مهمة الهيئة في الوصول إلى المعلومات والوثائق هو حجر الزاوية في نجاح التحقيقات المتعلقة بالفساد. أوصت الدراسة بفرض عقوبات إدارية وجنائية واضحة على المسؤولين الذين يمتنعون عن التعاون أو يعرقلون عمل الهيئة.

- إصلاح الإدارة ورهان تجويد الخدمة العمومية (المغرب) : دراسة منشورة في مجلة الباحث (2022)، هدفت إلى تحليل موضوع تخليق الحياة العامة كمدخل أساسي لإصلاح الإدارة المغربية وتجويد الخدمات المقدمة للمواطنين. اعتمدت المنهج التحليلي للسياسات العمومية. توصلت النتائج إلى أن تخليق الحياة العامة يتطلب مقاربة تشاركية تشمل الأحزاب السياسية والمجتمع المدني، بالإضافة إلى تبسيط المساطر الإدارية. أوصت الدراسة بضرورة ربط المسؤولية بالمحاسبة بشكل فعلي وتفعيل ميثاق المرافق العمومية لضمان الشفافية والنزاهة.

تكشف الدراسات التي تناولت الشفافية وأخلة الحياة العامة -سواء في الجزائر أو في السياقات العربية والمقارنة- عن ثغرة منهجية مشتركة، إذ اكتفى أغلبها بتحليل الأطر القانونية والمفاهيمية دون ربطها بالتطبيق الفعلي داخل الهيئات المعنية. فضلاً عن ذلك، تندر الدراسات التي تتناول مفهوم أخلة الحياة العامة لا بوصفه شعاراً معيارياً، بل كآلية وقائية تُقاس بمؤشرات أداء أخلاقية ميدانية. وتُغفل هذه الدراسات كذلك البُعد الخطابي والمعرفي لمفهوم الشفافية كما يُؤوِّله الفاعلون الميدانيون أنفسهم، وهو بُعد نادراً ما تتوقف عنده الأبحاث التي تكتفي بقراءة النصوص الرسمية. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقييم أكاديمي ميداني للاستراتيجية الوطنية (2023-2027) في أولى سنوات تطبيقها، مستعيناً بمفهوم “الفجوة التطبيقية بين الخطاب المؤسسي والممارسة الفعلية” بوصفه أداة تحليلية لرصد ديناميات مؤسسة في طور البناء والتشكل.

دراسات أوروبية حول الشفافية وأخلة الحياة العامة

- الشفافية في الحياة العامة في فرنسا (فرنسا) : تعد هذه الدراسة أطروحة دكتوراه في القانون العام بجامعة بوردو، أعدها الباحث غريغوري بويديو (Grégory Puydebois) عام 2019 (تم تحديث بياناتها في المنصات الأكاديمية حتى 2024/2020). هدفت الدراسة إلى تحليل منظومة القواعد الملزمة التي تهدف إلى استعادة الثقة بين المواطنين والمسؤولين العموميين في فرنسا. اعتمدت الدراسة المنهج القانوني التحليلي المقارن لتحليل تطور التشريعات الفرنسية خلال الثلاثين سنة الماضية. توصلت النتائج إلى أن الشفافية وسعت بشكل كبير من نطاق قوانين النزاهة، إلا أنها لا تزال تعاني من ثغرات في الرقابة على تمويل الحياة السياسية، كما أن مبدأ “فصل السلطات” قد يشكل أحياناً عائقاً أمام الشفافية المطلقة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المواطن في عملية الرقابة وعدم الاكتفاء بالرقابة المؤسساتية، وتطوير آليات أكثر صرامة لضبط التمويل السياسي.

- تحليل وتطور مبدأ الشفافية في القطاع العام (إسبانيا) : أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال بجامعة غرناطة، أعدتها الباحثة مارتا غاريدو مونتانييس (Marta Garrido Montañés) عام 2024. هدفت الدراسة إلى تحليل تطور مبدأ الشفافية في المؤسسات العامة الإسبانية، مع التركيز على الجامعات والبلديات السياحية، ودراسة العوامل الاقتصادية والسياسية والمكانية المؤثرة على مستوى الإفصاح. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي باستخدام مؤشرات الشفافية الدولية والوطنية. خلصت النتائج إلى وجود تفاوت ملحوظ في مستويات الشفافية يعزى إلى حجم المؤسسة والموارد المالية المتاحة، وأن الشفافية الرقمية ساهمت في تحسين المساءلة ولكنها تتطلب توحيداً في المعايير. أوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج موحدة للإفصاح الرقمي وتفعيل آليات المساءلة المجتمعية لضمان جودة المعلومات المنشورة.

- مكتب المدعي العام الأوروبي وتعزيز الشفافية (الاتحاد الأوروبي) : دراسة أكاديمية حائزة على جائزة الشفافية الدولية (كلية أوروبا، 2023)، هدفت إلى تقييم دور مكتب المدعي العام الأوروبي (EPPO) كآلية جديدة لتعزيز الشفافية وحماية المصالح المالية للاتحاد الأوروبي ضد الفساد. اعتمدت الدراسة المنهج القانوني المؤسساتي والتحليل الوظيفي للهيئة الجديدة. توصلت النتائج إلى أن وجود سلطة ادعاء مستقلة على مستوى الاتحاد الأوروبي يقلل من فرص الإفلات من العقاب في قضايا الفساد العابر للحدود ويعزز من شفافية إدارة الصناديق الأوروبية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين المدعي العام الأوروبي والهيئات الرقابية الوطنية (مثل السلطة العليا للشفافية في فرنسا أو الجزائر) لضمان تكامل الأدوار.

- الأكواد الأخلاقية في الإدارة العامة كعكاس لقيم الاتحاد الأوروبي (دراسة مقارنة) : بحث منشور في دورية (Sciendo) عام 2024، هدف إلى استقصاء مدى فعالية تبني “الأكواد الأخلاقية” (Ethical Codes) في الإدارات العامة الأوروبية (مع التركيز على تجارب دول شرق ووسط أوروبا) ومدى مواءمتها مع القيم الجوهرية للاتحاد الأوروبي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المقارن. توصلت النتائج إلى أن الأكواد الأخلاقية تساهم في خلق ثقافة تنظيمية ترفض الفساد، ولكن فعاليتها تظل رهينة بوجود آليات تنفيذية وعقوبات إدارية واضحة. أوصت الدراسة بضرورة دمج التدريب الأخلاقي كجزء أساسي من المسار المهني للموظف العمومي وتحديث هذه الأكواد لتشمل تحديات الذكاء الاصطناعي والرقمنة.

- الوقاية من الفساد بين الفلسفة الأخلاقية والقانون (فرنسا/أوروبا) : أطروحة دكتوراه بجامعة باريس 1 بانتيون سوربون (2023)، أعدها الباحث بول لابييك (Paul Labic). هدفت الدراسة إلى البحث في الجذور الفلسفية والأخلاقية لسياسات مكافحة الفساد والشفافية، وكيفية تحويل المبادئ الأخلاقية إلى قواعد قانونية ملزمة. اعتمدت الدراسة المنهج الفلسفي القانوني. خلصت النتائج إلى أن “أخلاق الحياة العامة” لا يمكن أن تنجح بالاعتماد على القانون وحده، بل تتطلب بناء “ضمير مهني” لدى الموظف. أوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين الرقابة الصارمة وبين منح الموظفين هامشاً من الاستقلالية الأخلاقية التي تعزز من شعورهم بالمسؤولية.

- **الشفافية والنزاهة في عمل السلطات العامة (رومانيا/الاتحاد الأوروبي)** : دراسة منشورة في مجلة (Tribuna Juridica) عام 2024، هدفت إلى الإجابة على تساؤلات حول مدى تنظيم الشفافية في اتخاذ القرار على مستوى الاتحاد الأوروبي وكيفية انعكاس ذلك على السلطات الوطنية. اعتمدت المنهج القانوني التحليلي. توصلت النتائج إلى وجود تفاوت في تطبيق معايير الشفافية بين الدول الأعضاء، مما يؤثر على ثقة المواطن الأوروبي في المؤسسات. أوصت الدراسة بضرورة إصدار تشريع أوروبي موحد يفرض معايير دنيا للشفافية في كافة المؤسسات العامة للدول الأعضاء.

- **مكافحة الفساد وحقوق الإنسان (أوروبا)** : أطروحة دكتوراه بجامعة كوت دازور (2023)، هدفت إلى إثبات العلاقة الوثيقة بين مكافحة الفساد وحماية حقوق الإنسان، واعتبار الشفافية حقاً من حقوق الإنسان الأساسية. اعتمدت المنهج التحليلي الحقوقي. توصلت النتائج إلى أن الفساد يمثل انتهاكاً مباشراً للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، وأن الشفافية هي الأداة الأنجع لحماية هذه الحقوق. أوصت الدراسة بضرورة تدويل معايير الشفافية وأخلاق الحياة العامة واعتبارها جزءاً من التزامات الدول في موثيق حقوق الإنسان الدولية.

- **الشفافية والنزاهة في البلديات الإيطالية (إيطاليا)** : دراسة تحليلية (2024) ركزت على تجربة البلديات الإيطالية في تطبيق قوانين الشفافية والوقاية من الفساد، خاصة في المناطق المتأثرة بالجريمة المنظمة. اعتمدت المنهج الوصفي الميداني. خلصت النتائج إلى أن الشفافية الرقمية (نشر البيانات المفتوحة) ساهمت في تقليل فرص التلاعب في الصفقات العمومية، ولكنها تحتاج إلى رقابة تقنية مستمرة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور “مسؤول الوقاية من الفساد والشفافية” (RPCT) في البلديات ومنحه استقلالية أكبر عن السلطة السياسية المحلية.

- **الحوكمة والأخلاق في الإدارة العامة (دراسة دولية)** : بحث منشور في (Granthaalayah Publication) عام 2023، هدف إلى دراسة أثر النزاهة والشفافية والمساءلة على مخرجات الحوكمة في المؤسسات العامة الأوروبية. اعتمد المنهج الكمي التحليلي. توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الالتزام الأخلاقي وجودة الخدمات العامة المقدمة. أوصت الدراسة بضرورة تبني “مؤشرات أداء أخلاقية” لقياس مدى نجاح المؤسسات في تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة.

- **الشفافية الإدارية في ظل التحول الرقمي (بلجيكا)** : دراسة أكاديمية بجامعة لوفان الكاثوليكية (2023)، تناولت أثر الرقمنة على مبدأ الشفافية الإدارية في بلجيكا. هدفت الدراسة إلى تقييم مدى سهولة وصول المواطن للمعلومات الإدارية عبر المنصات الرقمية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. توصلت النتائج إلى أن الرقمنة سهلت الوصول للمعلومات ولكنها خلقت “فجوة رقمية” لبعض فئات المجتمع، مما يتطلب سياسات شاملة تضمن الشفافية للجميع. أوصت الدراسة بضرورة تبسيط لغة المعلومات المنشورة رقمياً لتكون مفهومة للمواطن العادي، وليس فقط للمتخصصين.

أثرت الدراسات الأوروبية الموضوع بأبعاد قانونية وفلسفية رفيعة المستوى، وتناولت تجارب ناجحة في تقنين الشفافية وترسيخ الأكواد الأخلاقية في الإدارة العامة. بيد أن هذه الدراسات تنتمي بطبيعتها إلى سياقات مؤسساتية ذات إدارة عامة أكثر نضجاً، مما يُقلص قدرتها التفسيرية حين يُطبَّق على سياقات في طور البناء والتشكل كالجزائر. كما أن التحول الرقمي في بيئات تنسم بموروث مؤسساتي قوي يواجه تحديات إضافية تتعلق بمقاومة التغيير لا تعكسها هذه الدراسات. علاوة على ذلك، لا توجد في هذا الأدب دراسات تتناول نماذج مماثلة للسلطة العليا الجزائية بوصفها هيئة مستقلة في مرحلة انتقال من الامتثال القانوني المعلن نحو الاستيعاب القيمي الحقيقي.

القسم الثاني : الاطار المفاهيمي

انتقلت طبيعة التحولات التي عرفتھا المقاربة الحديثة لمكافحة الفساد من التركيز على المعالجة الزجرية إلى تبني مقاربة وقائية تقوم على ترسيخ الشفافية وتعزيز النزاهة وأخلفة الحياة العامة داخل المؤسسات العمومية. فهذه المفاهيم لم تعد مجرد شعارات معيارية، بل أصبحت تمثل أدوات تنظيمية وقيمة تسعى من خلالها الدولة إلى إعادة بناء العلاقة بين الإدارة والمواطن وفق مبادئ الحوكمة الرشيدة. وإلى جانب ارتباطها المباشر بآليات مكافحة الفساد ودور الهيئات والمؤسسات المكلفة بتجسيد هذه المبادئ داخل الواقع الإداري. كما تدرج الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027) ضمن هذا التوجه، من خلال سعيها إلى تكريس قيم النزاهة وتعزيز الممارسات الإدارية القائمة على الوضوح والمساءلة وتحسين تسيير الشأن العام.

1. مفهوم الشفافية و النزاهة و أخلفة الحياة العامة

تتشكل من الشفافية والنزاهة وأخلفة الحياة العامة مفاهيم متشابكة تمثل الركيزة الأساسية لأي نظام حوكمة رشيد يسعى إلى تحقيق العدالة وصون المصلحة العامة. وقد فرضت هذه المفاهيم نفسها بقوة على الساحة الفكرية والسياسية المعاصرة في ظل تنامي ظاهرة الفساد وتآكل الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة. ومن هذا المنطلق.

1.1. تعريف الشفافية و المساءلة الادارية

– مفهوم الشفافية

تعتبر الشفافية الركيزة الأساسية في بناء الأنظمة الديمقراطية المعاصرة، و تشكل معيارا جوهريا لتقييم جودة الحكامة على مستوى الهيئات المؤسسات العمومية، إذ تعكس التزام الدولة بمبادئ النزاهة والمساءلة وخدمة الصالح العام (UNDP O., 1997). وتمثل الشفافية أداة فعالة لزيادة الثقة بين المواطن والمؤسسات العامة، ولتمكين المجتمع المدني من المشاركة الفعالة في الرقابة على الأداء الحكومي. ويقصد بالشفافية الوضوح والإفصاح والتبيين، فهي تتيح تدفق المعلومات بشكل مفتوح، أي توفير المعلومات بشكل واضح ومفهوم لجميع الأطراف المعنية، بما يضمن إمكانية الوصول إليها بسهولة وموثوقية، سواء كانوا موظفين، مواطنين، أو مؤسسات (OECD, 2025, p. 90).

الشفافية هي مبدأ يتضمن إفصاح الكيانات والمؤسسات عن المعلومات والبيانات ذات الصلة بقراراتها وأنشطتها بطريقة واضحة ومفهومة للجمهور. تهدف الشفافية إلى تحقيق مستوى عالٍ من الوضوح والصدق في التعاطي مع المعلومات والقرارات، مما يعزز الثقة ويسهم في بناء علاقات مستدامة وصحية بين الكيان والمعنيين، وتشمل مكونات الشفافية (علي، 2003):

- الإفصاح والنشر المفتوح : يتضمن نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالنشاطات والقرارات بشكل جيد متاح للجمهور، هذا يشمل البيانات المالية، السياسات، الإحصائيات ومعلومات أخرى ذات صلة؛
- الوضوح والصدق : يتعلق بتقديم المعلومات بطريقة صافية وبدون تحريف أو تضليل، مما يساهم في بناء الثقة والشفافية؛

- التوثيق الجيد والمصادقية: ضرورة توفير الوثائق والمستندات التي تدعم المعلومات المقدمة، وتؤكد على مصداقيتها؛
- الوصول المفتوح والحرية في الاستعلام : يتعلق بتوفير وسائل تسهيل وصول الجمهور إلى المعلومات والبيانات، سواء كانت ذلك من خلال المواقع الإلكترونية أو غيرها من الوسائل؛
- التفاعل والاستجابة: تشمل الاستجابة للاستفسارات والملاحظات التي يقدمها الجمهور، والتفاعل معها بشكل فعال؛
- المساءلة والشفافية في اتخاذ القرارات: ضرورة توضيح الآليات والعمليات التي تتبعها المؤسسة في اتخاذ القرارات، وكيفية تحقيق الشفافية في هذا السياق.

وعلى المستوى الدولي، فتعرف الشفافية حسب:

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): "تعني تبادل المعلومات والتصرف بطريقة مفتوحة. تُمكن الشفافية أصحاب المصلحة من الحصول على المعلومات التي قد تكون ضرورية لكشف التجاوزات والدفاع عن مصالحهم. وتتميز الأنظمة الشفافة بوجود إجراءات واضحة لاتخاذ القرارات العامة، وقنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين..." (UNDP, 1997).

الشفافية هنا ليست مجرد نشر بيانات، بل هي "قنوات اتصال" فاعلة. يرى البرنامج أن الشفافية هي السلاح الذي يمتلكه المجتمع (أصحاب المصلحة) لحماية مصالحهم، فدون معلومة واضحة لا يمكن كشف الانحرافات. كما يربط بين «وضوح إجراءات القرار» وبين «ثقة الجمهور»، مما يجعل الإدارة كياناً مكشوفاً يسهل مراقبته.

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD): "الشفافية هي عنصر أساسي في الديمقراطية الفاعلة. وهي تركز على الحق في الوصول إلى المعلومات، ويُفهم هذا الحق على أنه قدرة الفرد على طلب المعلومات، واستقبالها، ونقلها، واستخدامها" (OECD, 2024, p. 60).

تتبنى المنظمة "الرؤية الحقوقية"، حيث تنقل الشفافية من مجرد ممارسة إدارية إلى «حق سياسي وقانوني» للفرد. الشرح هنا يركز على دورة المعلومة (طلب، استقبال، نقل، استخدام)؛ فالمواطن في نظر المنظمة ليس مجرد متلقٍ سلبي، بل هو مستخدم للمعلومة لتعزيز الممارسة الديمقراطية. هذا التعريف هو الأقرب لفكرة "المواطنة الفاعلة".

- تعريف لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية (UNESCAP): "تعني الشفافية أن تكون القرارات المتخذة وتنفيذها مطابقة للقواعد والأنظمة. كما تعني أن تكون المعلومات متاحة بحرية وقابلة للوصول مباشرة من قبل الأشخاص الذين ستؤثر عليهم هذه القرارات وتنفيذها. كما تعني أن يتم توفير المعلومات بشكل كافٍ وبأشكال ووسائط يسهل فهمها" (UNESCAP, 2025).

يركز هذا التعريف على "الجانب الإجرائي والتقني" (النزاهة الإجرائية). الشفافية هنا تعني "المطابقة"؛ أي أن يكون القرار وفاقاً للقانون في كل مراحل تنفيذه. كما يركز الشرح على "جودة الوصول"، فلا يكفي نشر المعلومة، بل يجب أن تكون بلغة ووسائط (رقمية أو ورقية) يفهمها الشخص البسيط المتأثر بالقرار. إنها شفافية "الوضوح والتبسيط".

- **المشرع الجزع الجزائري :** لم يعد يكتفي بتمني الشفافية، بل أصبح يفرضها بصرامة عن طريق قواعد امرة تلزم الادارة و المسؤولين بالعمل في وضوح، و جعل لكل تقصير فيها عقاب مشكلا بذلك ترسانة قانونية تهدف الى وتطهير المرفق العام و تجلى ذلك في القانون رقم 06-01 الذي يعد الوثيقة المرجعية الأولى للوقاية من الفساد، حيث أسس لنمط جديد من 'المسؤولية المكشوفة عبر آلية التصريح بالممتلكات (المادة 04)، والتي تهدف في جوهرها إلى إخضاع الذمة المالية للموظف لرقابة دائمة تمنع استغلال الوظيفة لتحقيق مآرب خاصة.

وعلى صعيد الأداء الإداري، لم تعد العلاقة بين الإدارة والمواطن محكومة بمنطق السرية، بل أرسى المشرع في المادتين 10 و 11 من ذات القانون قواعد "الاستحقاق المعلوماتي" حيث ألزم الهيئات العمومية بتبسيط إجراءاتها وفتح قنوات تواصل تسمح بالوصول المباشر للمعلومات ونشر تقارير الأداء الدورية (الجمهورية ا، 2006).

هذا الانفتاح الإداري يتكامل عضوياً مع شفافية المعاملات المالية في مجال الصفقات العمومية، إذ يفرض المرسوم الرئاسي رقم 15-247 (لا سيما المادتين 05 و 203) نظاماً صارماً يقوم على الإشهار الإلكتروني والعلانية التامة لضمان تكافؤ الفرص في الوصول إلى الطلب العمومي (الجمهورية ا، 2015).

وفي قراءة معاصرة لهذا الإطار، نجد أن دستور 2020 قد نقل الشفافية الى المرتبة "المؤسسية المستقلة" من خلال دسترة السلطة العليا للشفافية "المادتين 204 و 205"، مما منحها سلطة رقابية تتجاوز التبعية الإدارية التقليدية (الجمهورية ا، 2020). وقد تعزز هذا البناء القانوني مؤخراً بالتحول نحو "الحوكمة الرقمية" بموجب القانون رقم 24-06، الذي يسعى إلى أتمتة الإجراءات ونشر البيانات المفتوحة، مما يقلص من سلطة التقدير البشرية ويجعل من الشفافية واقعاً تقنياً يصعب الالتفاف عليه (الجمهورية، 2024). وبذلك، تكون الشفافية في الجزائر قد استكملت أركانها كآلية فاعلة تضمن المساءلة وتضمن الصالح العام.

– المساءلة الادارية

تعد المساءلة الادارية (Administrative Accountability) مفهوما ديناميكيا، يتجاوز مجرد الرقابة، فهي آلية لمكافحة الفساد و ضبط السلطة و تحسسين الأداء.

و المساءلة الادارية تعني تحمل المسؤولية و ذلك بوضع كل شخص يتولى منصا اداريا يكون مسؤولا عن قراراته و أفعاله و يخضع للرقابة و التقييم من خلال ايجاد آليات و نظم لمراقبة أداء المسؤولين و التأكد من التزامهم بالقوانين و المعايير المهنية، و الاجابة أمام أصحاب المصلحة سواء كانوا جهات رقابية، مواطنين أو مؤسسات أعلى على كل التصرفات الادارية و نتائجها.

عرف البنك الدولي: "المساءلة في القطاع العام تعني مدى قدرة الجمهور والممثلين الرقابيين (مثل البرلمان، القضاء، والمجتمع المدني) على مساءلة المسؤولين التنفيذيين والموظفين الحكوميين عن استخدام الأموال العامة، القرارات الإدارية، والنتائج التي تحققت" (Bank, 1992).

وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة بأنها التزام المسؤولين بتقديم التفسير والتوضيحات والمعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة، حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف أعمالهم، والنهوض بواجباتهم واتخاذ قراراتهم،

وأن يتقبلوا النقاش والحوار والنقد الموجه لهم، بما يترتب عليه تلبية القيام بواجبات وظيفتهم وتقادي حالات الفشل والإهمال أو ممارسة الفساد بأشكاله المختلفة (سويلم، 2017).

فيجب أن يخضع كل من يتولى منصبا في الدولة لعملية المساءلة من قبل الجهات التي قامت بتعيينه أو اختياره، إما خلال فترة توليه المنصب لتقويم عمله ودفعه لتحسين أدائه وتصويبه، وإما بعد انتهاء مدة ولايته لتقييم عمله ومساءلته ومحاسبته على مجمل إنجازاته وأخطائه ليكون عبرة لمن بعده وحثا لهم. وهو ما يؤدي عند تطبيقها إلى تخليص المؤسسات من ممارسات الفساد المختلفة، وضمان تطبيق القانون والارتقاء بواقع العمل الإداري.

والمساءلة أنواع نذكر منها: (حزيط د، 2023)

- **المساءلة الدستورية:** ويتم ذلك عن طريق المحكمة الدستورية أو المجلس الدستوري، للتأكد من مطابقة القوانين للدستور وعدم مخالفتها له وانتهاك أحكامه من قبل السلطة التشريعية.
- **المساءلة البرلمانية:** وتتم عن طريق الأسئلة والاستجابات والمناقشات العامة ولجان التحقيق البرلمانية لمراقبة أعمال السلطة التنفيذية من قبل السلطة التشريعية.
- **المساءلة القضائية:** والتي تتم عن طريق الجهات القضائية المختصة.
- **مساءلة الهيئات الرقابية:** والتي تتم من خلال مجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية، وكذا السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد، بما أن المساءلة التي تمارسها مثل هذه الهيئات قد تختلف عن المساءلة القضائية، إذ أنها تقف على صور من الفساد حتى غير مجرمة منها، كالمخالفات المالية والإدارية والقانونية، وتتضمن أيضا المساءلة عن كفاءة الأداء وجدواه وحسن سير العمل وكفاية النتائج والإنجازات.
- **المساءلة الداخلية:** وهي رقابة الإدارة على نفسها من خلال رقابة الرئيس الإداري على المروؤوس ورقابة المفتشين العموميين.
- **المساءلة الشعبية:** التي تتم من خلال الانتخابات والتظاهرات وعبر وسائل الإعلام (العكيلي، صفحة 21).

2.1 النزاهة وأخلاقيات الإدارة العامة

تُعد النزاهة وأخلاقيات الإدارة العامة، إلى جانب العلاقة الوثيقة بين القيم الأخلاقية والحوكمة الجيدة، محاور أساسية في بناء دولة حديثة وفعالة، خاصة في سياق مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية في الحياة العامة. تهدف هذه الورقة إلى استكشاف هذه المفاهيم المترابطة، مع التركيز على دورها المحوري في الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته 2023-2027 في الجزائر، وتحديدًا في سياق أخلاق الحياة العامة. سيتم تحليل كل محور على حدة، ثم ربطهما ضمن إطار شامل يوضح كيفية مساهمتهما في تحقيق أهداف الاستراتيجية.

– النزاهة :

يقصد بها مجموعة من القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وهي تختلف عن الشفافية في أن النزاهة تتصل بقيم أخلاق معنوية فيما تتصل الشفافية بنظم وإجراءات عملية (السكرانه، 2019). والنزاهة في اللغة هي البعد عن سوء وترك الشبهات، أما النزاهة بالنسبة للموظف العمومي فإنها تعد التزاماً وظيفياً بالأمانة والاستقامة والتجرد عن الغرض (الدسوقي، 2019). ومن مظاهر تحققها في الموظف العمومي التزامه السلوك الذي يجنبه الوقوع في وضعية تضارب المصالح والاهتمام بالمصلحة العامة (حزيط د.، 2023).

تعتبر النزاهة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العامة الحديثة، إذ لا يمكن تصور إدارة فعالة وقادرة على تحقيق أهدافها دون الالتزام بمبادئ النزاهة التي تضمن حسن استخدام السلطة وتحقيق المصلحة العامة. فالإدارة العامة، باعتبارها جهازاً لتنفيذ السياسات العمومية وتقديم الخدمات للمواطنين، تحتاج إلى إطار قيمي وأخلاقي يضبط سلوك موظفيها ويمنع انحرافهم عن الأهداف المسطرة، وهو ما تجسده النزاهة كقيمة جوهرية في العمل الإداري. وفي هذا السياق، تُعرّف النزاهة بأنها «الالتزام بالقيم والمبادئ التي تمنع استغلال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية» (UNODC، 2020)، وهو تعريف يبرز دورها في الحد من الفساد الإداري وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات. كما أن العلاقة بين النزاهة والإدارة العامة علاقة تكاملية، حيث تسهم النزاهة في تحسين أداء الإدارة من خلال ترسيخ مبادئ الحياد والمساواة وتكافؤ الفرص، بما يضمن تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية. ومن جهة أخرى، فإن غياب النزاهة يؤدي إلى انتشار ممارسات سلبية مثل الرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ، وهو ما ينعكس سلباً على ثقة المواطنين في الإدارة ويضعف شرعيتها. وقد أكدت العديد من الدراسات أن «تعزيز النزاهة في القطاع العام يُعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري» (OECD، 2017)، حيث تساهم في ترشيد القرارات الإدارية وضمان توجيه الموارد العمومية نحو الأهداف التنموية. كما ترتبط النزاهة ارتباطاً وثيقاً بمبادئ الحوكمة الجيدة، خاصة الشفافية والمساءلة، إذ لا يمكن تحقيق إدارة رشيدة دون وجود آليات تضمن نزاهة الموظفين ومحاسبتهم عن أفعالهم، وهو ما يجعل النزاهة عنصراً محورياً في بناء مؤسسات قوية وفعالة. وفي هذا الإطار، تشير الأدبيات إلى أن «الإدارة التي تقوم على النزاهة تكون أكثر قدرة على كسب ثقة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة» (Bank، 2021)، الأمر الذي يعكس أهمية إدماج هذه القيمة في مختلف السياسات والإصلاحات الإدارية. وعليه، فإن ترسيخ النزاهة داخل الإدارة العامة لا يقتصر على وضع نصوص قانونية، بل يتطلب أيضاً نشر ثقافة أخلاقية قائمة على المسؤولية والانضباط، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة، بما يضمن تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، ويعزز فعالية الإدارة في خدمة المجتمع.

– أخلاقيات الادارة العامة :

الأخلاق:

قبل التطرق لتعريف الادارة العمومية و أخلاقيات الادارة العمومية سوف نشير بإختصار لتعريف الأخلاق الذي «هو علم يوضع معنى الخير والشر، ويبين ما ينبغي أن تكون عليه معاملة الناس بعضهم بعضاً ويشرح الغاية التي ينبغي أن يقصدها الناس في أعمالهم، وينير السبيل لعمل ما ينبغي» (أمين، 1931).

علم الأخلاق هو العلم الذي يهتم بتحديد ما هو الخير وما هو الشر، أي أنه يضع معايير تُمكن الإنسان من التمييز بين الأفعال الصحيحة والأفعال الخاطئة. فهو لا يكتفي بوصف السلوك، بل يُقيّمه ويُصدر حكماً عليه.

كما يوضح هذا العلم كيف يجب أن تكون معاملة الناس لبعضهم البعض، أي يضع قواعد للسلوك الإنساني مثل الصدق، الأمانة، العدل، والاحترام. هذه القواعد تساعد على تنظيم العلاقات داخل المجتمع وتحقيق التوازن والاستقرار. ومن جهة أخرى، ولا يقتصر دوره على ذلك بل يمتد ليبين الغاية أو الهدف الذي ينبغي أن يسعى إليه الإنسان في أفعاله، بمعنى أنه يوجه الإنسان نحو تحقيق الخير العام، وليس فقط المصلحة الشخصية الضيقة.

ومن ثم فهو يرشد الإنسان إلى الطريق الصحيح، أي يساعده على اتخاذ قرارات سليمة في حياته اليومية، من خلال توجيهه نحو ما ينبغي فعله وتجنبه لما لا ينبغي.

– الادارة العمومية :

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي : «الإدارة العمومية هي مجموعة المؤسسات والعمليات التي تُمكن الحكومة من تحويل السياسات إلى نتائج ملموسة تخدم المواطنين وتعزز التنمية المستدامة» (UNDP، 2015).

- **التعريف السوسيولوجي (ماكس فيبر) :** ومن منظور سوسيولوجي كلاسيكي، «تقوم الإدارة العمومية في التصور البيروقراطي على “نظام عقلاني منظم يعتمد على القواعد القانونية، والتدرج الهرمي، وتقسيم العمل لضمان الفعالية والحياد في تسيير الشأن العام» (Weber، 1947). ركز هذا التعريف على البنية التنظيمية والبيروقراطية للإدارة.

الإدارة العامة ليست مجرد جهاز إداري، بل هي منظومة تنظيمية معقدة تمثل أداة الدولة في إدارة المجتمع وتنفيذ السياسات العمومية.

تُعرّف أخلاقيات الإدارة العامة بأنها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير السلوكية التي تحكم تصرفات الموظف العمومي أثناء أداء مهامه، وتوجه سلوكه نحو احترام المصلحة العامة وتكريس النزاهة والشفافية والمسؤولية (OECD، 2020).

عرّف "إيفانسفيج Ivancevich" وزميله أخلاقيات الإدارة بأنها «تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار وإن أهميتها تتناسب مع آثار ونتائج القرار فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا في الآخرين ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير» (نجم، 2005).

ويُعرف بيتر دراكر «P.F.Drucker» أخلاقيات الإدارة بـ «العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس تقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف» (بودية، 2013).

ومنه يمكن أن نعرف أخلاقيات أو أخلاق الإدارة بأنها «تطبيق مجموعة من المبادئ والمعايير السلوكية التي تحكم سلوك الأفراد أو الجماعة، في التمييز بين الخطأ والصواب في منظمة أو هيئة معينة» (سادات، 2021).

أرست اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNODC، 2004)، مفهوم أخلاقيات الإدارة العامة بشكل غير مباشر، في الوثيقة القانونية الدولية الأولى التي وضعت إطاراً شاملاً لأخلاقيات المرفق العام. من خلال مجموعة من المواد التي ركزت على ترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمساءلة، خاصة المواد 5 و7 و8 و10. وتُعد المادة 8 أساس هذا المجال. حيث أكدت على البعد الأخلاقي، من خلال الدعوة إلى اعتماد مدونات سلوك للموظفين العموميين تهدف إلى تعزيز النزاهة

ومنع تضارب المصالح داخل الإدارة العامة. وهو ما يعكس توجهًا دوليًا نحو أخلاقة الوظيفة العامة كآلية أساسية للوقاية من الفساد و يتضح ذلك من خلال :

– **المادة 05: سياسات و ممارسات مكافحة الفساد الوقائية.**

نصت على أن كل دولة طرف تلتزم بوضع وتنفيذ سياسات فعالة ومنسقة للوقاية من الفساد، على أن تقوم هذه السياسات على مبادئ: سيادة القانون، حسن تسيير الشؤون العامة، النزاهة، الشفافية، المساءلة.

"تقوم كل دولة طرف بوضع وتنفيذ أو ترسيخ سياسات فعالة ومنسقة لمكافحة الفساد تعزز مشاركة المجتمع وتجسد مبادئ سيادة القانون والإدارة السليمة للشؤون العامة والنزاهة والشفافية والمساءلة" (UNODC، 2004).

لا تتحدث هذه المادة عن الموظف العمومي فقط، بل عن الإدارة ككل. فهي تفرض على الدولة أن تجعل النزاهة والشفافية جزءًا من السياسة العامة، وليس مجرد سلوك فردي. لذلك تعد هذه المادة الأساس القانوني لأخلاق الحياة العامة، لأنها تجعل القيم الأخلاقية جزءًا من طريقة تسيير الدولة نفسها. فعندما تعتمد الدولة سياسة تمنع المحاباة في التوظيف أو تفرض التصريح بالامتلاكات، فإنها تطبق مضمون المادة 5.

– **المادة 06: هيئة أو هيئات مكافحة الفساد الوقائية.**

تنص المادة 6 على ضرورة إنشاء هيئة أو أكثر تتولى الوقاية من الفساد، و تنفيذ السياسات المشار إليها في المادة 05 على أن تتمتع بالاستقلالية و الموارد المالية و توفير موظفين متخصصين، كما تهدف إلى الانتقال من مجرد مكافحة الفساد بعد وقوعه إلى الوقاية منه قبل حدوثه، فوجود هيئة متخصصة يسمح بوضع استراتيجيات استباقية تحد من انتشار الفساد داخل الإدارة العامة.

– **المادة 07: القطاع العام**

تُعَدُّ المادة 7 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد من أهم المواد المؤسسة لأخلاقيات الوظيفة العمومية، حيث ركزت على ضرورة إرساء نظام توظيف وترقية واستبقاء في القطاع العام قائم على مبادئ الكفاءة والشفافية والجدارة والإنصاف. وفي هذا السياق، تهدف المادة إلى ضمان اختيار موظفين عموميين مؤهلين بعيدًا عن أساليب المحاباة والفساد الإداري، من خلال اعتماد معايير موضوعية في التعيين والترقية، خاصة في المناصب الأكثر عرضة لمخاطر الفساد، مع إمكانية إخضاعها لإجراءات تناوب وظيفي للحد من استغلال السلطة.

كما أولت المادة أهمية خاصة لتكوين الموظفين العموميين وتأهيلهم، من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة تُعزز وعيهم بمخاطر الفساد وسبل الوقاية منه، وربط ذلك بمدونات السلوك والمعايير الأخلاقية داخل الإدارة العامة. وإلى جانب ذلك، دعت المادة إلى ضمان أجور عادلة وكافية بما يحقق الاستقرار المهني ويقلل من الدوافع المؤدية إلى الانحراف الإداري، فضلًا عن تعزيز الشفافية في تمويل الترشيحات للمناصب العمومية والانتخابات السياسية، بما يحد من تأثير المال على الوظيفة العامة. كما أكدت على ضرورة وضع آليات فعالة لمنع تضارب المصالح، باعتباره أحد أبرز مصادر اختلال النزاهة في الإدارة العمومية.

وعليه، يتضح أن المادة 7 لا تقتصر على تنظيم الجانب الإداري للوظيفة العمومية، بل تتجاوزه إلى ترسيخ منظومة أخلاقية وقائية تهدف إلى بناء إدارة عامة قائمة على الكفاءة والنزاهة والشفافية، بما يعزز الثقة في المرفق العام ويحد من مخاطر الفساد.

– المادة 08: مدونات قواعد سلوك الموظفين العموميين

تُعَدّ المادة 8 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد من أهم المواد المؤسسة لأخلاقيات الوظيفة العمومية، حيث تهدف إلى تعزيز النزاهة والأمانة والمسؤولية داخل الإدارة العامة من خلال إلزام الدول بوضع مدونات أو معايير سلوكية تحكم الأداء الصحيح والمشرّف للموظفين العموميين. كما تدعو هذه المادة إلى الاستفادة من التجارب الدولية في مجال أخلاقيات الوظيفة العامة، بما في ذلك المدونات الدولية لقواعد السلوك، من أجل دعم المنظومات الوطنية في هذا المجال.

وتؤكد المادة أيضًا على أهمية إنشاء آليات تسمح للموظفين العموميين بالإبلاغ عن حالات الفساد التي يلاحظونها أثناء أداء مهامهم، بما يعزز الرقابة الداخلية ويحد من الإفلات من العقاب. كما تشجع على وضع أنظمة تلزم الموظفين بالتصريح بمصالحهم وأنشطتهم الخارجية وممتلكاتهم والهبات التي قد تؤدي إلى تضارب المصالح، بهدف حماية حياد الوظيفة العمومية. وفي المقابل، تتيح المادة للدول اتخاذ تدابير تأديبية ضد كل موظف يخالف قواعد السلوك المعتمدة، مما يجعل من مدونات السلوك أداة عملية لضبط أخلاقيات الإدارة العامة وتعزيز النزاهة داخل المرفق العام

– المادة 10 : الشفافية في الإدارة العامة.

تُعَدّ هذه المادة من المواد الأساسية التي ترسخ مبدأ الشفافية في الإدارة العمومية، حيث تلزم الدول الأطراف باتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز شفافية تسيير المرافق العامة، خاصة فيما يتعلق بتنظيمها الداخلي وطرق عملها وآليات اتخاذ القرار فيها، وذلك في إطار احترام القوانين الوطنية ومتطلبات مكافحة الفساد.

حيث تدعو إلى تمكين الجمهور من الوصول إلى المعلومات المتعلقة بسير الإدارة العمومية وقراراتها والصكوك القانونية ذات الصلة، بما يعزز حق المواطن في الإعلام ويقوي الرقابة المجتمعية، مع ضرورة مراعاة حماية الحياة الخاصة والمعطيات الشخصية. كما تشجع على تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات العمومية والسلطات المختصة، مما يحد من البيروقراطية ويقلل من فرص الفساد. بالإضافة إلى ذلك، تحت المادة على نشر تقارير دورية تتضمن معلومات حول مخاطر الفساد داخل الإدارة العمومية، بما يساهم في رفع مستوى الوعي وتعزيز ثقافة النزاهة والشفافية في تسيير الشأن العام.

– المادة 13: مشاركة المجتمع.

تدعو المادة 13 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الى تعزيز دور المجتمع في الوقاية من الفساد ومكافحته، من خلال إشراك الأفراد والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في هذا المجال، والعمل على نشر الوعي بمخاطر الفساد وأسبابه وآثاره السلبية على الإدارة والمجتمع.

كما تشجع المادة على دعم هذه المشاركة عبر تعزيز الشفافية في اتخاذ القرار العمومي، وتسهيل حصول المواطنين على المعلومات المتعلقة بالشأن العام، إضافة إلى تنظيم حملات توعية وإعلام وترسيخ ثقافة رفض الفساد في المدارس

والجامعات. كما تؤكد على أهمية حماية حرية الوصول إلى المعلومات وتداولها، مع إمكانية تقييدها فقط في الحالات التي يحددها القانون مثل حماية الأمن أو النظام العام أو حقوق الآخرين.

وفي الوقت نفسه، تلزم المادة الدول بتعريف المواطنين بهيئات مكافحة الفساد وتمكينهم من التواصل معها، بما في ذلك إمكانية التبليغ عن حالات الفساد بشكل سري، وهو ما يعزز الرقابة المجتمعية ويجعل مكافحة الفساد مسؤولية مشتركة بين الدولة والمجتمع.

يتضح من خلال هذه المواد أن الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد اعتمدت مقاربة وقائية قائمة على أخلاقة الإدارة العامة، وذلك من خلال ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة داخل الوظيفة العمومية. وتمثل المواد 5 و7 و8 و10 و13 الإطار الأساسي الذي يوجه سلوك الموظفين العموميين ويهدف إلى بناء إدارة عامة قائمة على القيم الأخلاقية، باعتبارها أحد أهم الوسائل للوقاية من الفساد وتعزيز الثقة بين الدولة والمجتمع.

في إطار القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، كرّس المشرع الجزائري مجموعة من الأحكام ذات الطابع الوقائي التي تهدف إلى إرساء أخلاقيات الإدارة العامة، حيث حدّدت المادة 3 مفهوم الموظف العمومي بشكل واسع بما يضمن إخضاع جميع من يمارس وظيفة عامة لمقتضيات النزاهة والشفافية. كما نصّت المادة 4 على ضرورة اعتماد سياسات وقائية قائمة على ترسيخ قيم النزاهة والمساءلة في تسيير الشأن العام، وهو ما يعكس توجّهًا نحو أخلاقة العمل الإداري. وفي السياق ذاته، أكدت المادة 5 على أهمية إنشاء هيئات مختصة بالوقاية من الفساد، بما يعكس الانتقال من الأخلاقيات الفردية إلى الأخلاقيات المؤسسية، بينما ألزمت المادة 6 الإدارات العمومية باعتماد تدابير تنظيمية ورقابية تحدّ من فرص الفساد. كما أبرزت المادة 7 دور قواعد السلوك الوظيفي في توجيه تصرفات الموظف العمومي وفق مبادئ الحياء والموضوعية، في حين كرّست المادة 8 مبدأ الشفافية في التوظيف من خلال اعتماد معايير الجدارة والكفاءة، بما يحدّ من المحسوبية ويعزز تكافؤ الفرص داخل الإدارة العمومية (الجمهورية، 2006).

وفي إطار القانون رقم 22-08 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته وإنشاء السلطة العليا للشفافية، جاء المشرع ليعزّز هذا التوجه من خلال إضفاء طابع مؤسساتي على أخلاقة الإدارة العامة، حيث نصّ على تكريس مبادئ الشفافية والنزاهة في الحياة العامة، وأسس لآلية مستقلة تتمثل في السلطة العليا للشفافية، التي تضطلع بمهام نشر ثقافة النزاهة ومراقبة الالتزامات القانونية، خاصة ما يتعلق بالتصريح بالامتلاكات والوقاية من تضارب المصالح. كما عزّز هذا القانون آليات الوقاية داخل الإدارة من خلال دعم التكوين والتوعية وترسيخ الشفافية في تسيير الشأن العام، وهو ما يعكس انتقال المشرع الجزائري من مجرد وضع قواعد قانونية وأخلاقية في القانون 06-01 إلى تجسيدها عمليًا ضمن إطار مؤسساتي متكامل في القانون 22-08، بما يكرّس مبادئ الحوكمة الرشيدة ويعزز فعالية مكافحة الفساد (الجمهورية، 2022).

و من اجل دعم مكافحة الفساد و أخلاقة الحياة العامة، وتشجيع النزاهة والأمانة وكذا روح المسؤولية بين المستخدمين والأعوان العموميين، يجب على المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية و المؤسسات الاقتصادية العمومية والجمعيات و المؤسسات الأخرى، وضع آليات وتدابير وقائية تتمثل على وجه الخصوص فيما يلي:

- إعداد وضع خارطة مخاطر الفساد، بصفة دورية، لإستشراف مخاطر الفساد؛
- وضع مدونات قواعد السلوك للأعوان العموميين؛
- اعتماد نظم للتوظيف والترقية قائمة على معايير الكفاءة والاستحقاق؛

- تنظيم دورات تدريبية وتكوينية في مجال الشفافية والنزاهة وأخلاق الحياة العامة لفائدة الموظفين؛
- نظام داخلي وخارجي للإبلاغ عن الفساد؛
- منع تعارض المصالح وحالات التنافي.

إلزام المؤسسات والإدارات العمومية و الجماعات المحلية و المؤسسات الاقتصادية العمومية و الجمعيات و المؤسسات الأخرى، بوضع آليات تشجع التبليغ عن الفساد وتضمن حماية المبلغين. و بالامتثال لمحتوى أنظمة الشفافية والوقاية من الفساد، مع الحرص على جودتها وفعاليتها.

3.1 العلاقة بين القيم الأخلاقية والحوكمة

تُعتبر العلاقة بين القيم الأخلاقية والحوكمة من المواضيع المهمة في مجال الإدارة العامة، لأن نجاح أي نظام حوكمة لا يعتمد فقط على القوانين والإجراءات، بل يحتاج أيضًا إلى قيم وسلوكيات أخلاقية تحكم تصرفات الأفراد داخل المؤسسات. فكلما كانت الأخلاق قوية داخل الإدارة، كانت الحوكمة أكثر فعالية وشفافية.

يمكن تعريف **الحوكمة** بأنها الطريقة التي تُدار بها المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، من خلال مجموعة من القواعد والآليات التي تهدف إلى تنظيم العمل وضمان الشفافية والمساءلة وحسن استخدام الموارد.

وبمعنى أبسط، الحوكمة هي نظام يساعد على ضبط كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وكيفية مراقبة الأداء لضمان عدم حدوث تجاوزات أو فساد. وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الحوكمة الجيدة تقوم على الشفافية والمساءلة وسيادة القانون، وهي عناصر ضرورية لبناء الثقة بين المواطن والدولة (OECD, 2020).

يرى البنك الدولي أن **الحوكمة هي**: «الطريقة التي يتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة بهدف التنمية» (Bank, 1992).

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة بأنها «ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إدارة شؤون الدولة أو المؤسسة على كافة المستويات». وهي تمثل الإطار الذي يتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التي يمارس من خلالها الأفراد والجماعات مصالحهم ويعبرون عن حقوقهم القانونية، فهي بمثابة نظام للرقابة والتوجيه يضمن تحقيق التوازن بين أهداف الفرد والمجتمع وبين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية (UNDP, 1997).

تُعرّف **منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD** الحوكمة بأنها: «مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة، ومجلس إدارتها، وأصحاب المصلحة الآخرين، التي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ومراقبة الأداء» (OECD, 2015).

أما القيم الأخلاقية عند "لورنس كولبرغ" (Kohlberg) في «مجموعة من المبادئ التي يكتسبها الفرد عبر مراحل النمو المعرفي، وتُحدد حكمه على السلوك الإنساني من حيث الصواب والخطأ» (Kohlberg, 1981).

ومن منظور علم الاجتماع هي «مجموعة من المعايير الاجتماعية المكتسبة التي يحددها المجتمع لضبط سلوك أفرادهِ وتوجيههِ نحو ما يعتبره مرغوبًا ومقبولًا» (OECD, 2020).

العلاقة بين القيم الأخلاقية والحوكمة من العلاقات الوثيقة في مجال الإدارة العامة، حيث تركز الحوكمة الرشيدة على مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي توجه سلوك الموظف العمومي وتحدد طريقة تسيير الشأن العام. فالقيم الأخلاقية مثل النزاهة، والشفافية، والمسؤولية، والعدالة، تُعتبر الأساس السلوكي الذي تقوم عليه الإدارة الحديثة، بينما تُعد الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يضمن تحويل هذه القيم إلى إجراءات وقواعد عملية داخل المؤسسات.

تعمل القيم الأخلاقية على تعزيز سلوكيات إيجابية داخل الإدارة العمومية، حيث تدفع الموظف إلى احترام القوانين وتقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية، مما يساهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري مثل الرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ. ومن هذا المنطلق، فإن القيم الأخلاقية لا تُعتبر مجرد مبادئ نظرية، بل هي عنصر أساسي في تحسين جودة الخدمة العمومية وتحقيق الفعالية الإدارية.

تعد الحوكمة الإطار التطبيقي الذي يترجم هذه القيم إلى آليات ملموسة، مثل الشفافية في التسيير، وتفعيل الرقابة، وتعزيز مبدأ المساءلة، وإشراك مختلف الفاعلين في اتخاذ القرار. وقد أشار تقرير البنك الدولي إلى أن الحوكمة ترتبط بطريقة ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية بما يحقق التنمية ويعزز الشفافية والمساءلة (Bank, 1992). إلا أن هذا لا يتحقق فعلياً إلا بوجود بيئة أخلاقية داعمة داخل المؤسسات.

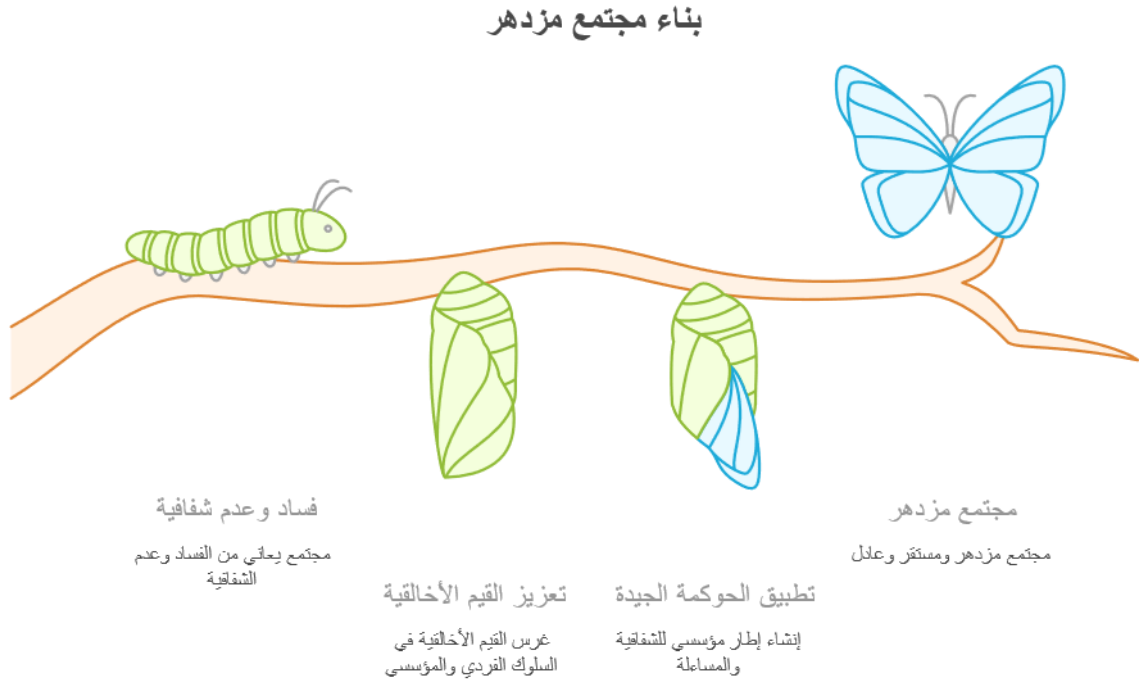
أكدت الدراسات الأكاديمية أن الحوكمة المحلية تُعد أداة فعالة لمكافحة الفساد، خاصة عندما تُدمج مع قيم أخلاقية راسخة لدى الفاعلين المحليين. ففي دراسة أكاديمية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، تم التأكيد على أن الحوكمة المحلية في الجزائر تساهم في الحد من الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية وإشراك المواطنين في تسيير الشأن المحلي (قوي بوحنية، 2011). وهذا يدل على أن فعالية الحوكمة ترتبط بشكل مباشر بمدى التزام الأفراد بالقيم الأخلاقية داخل الإدارة.

كما تشير دراسة صادرة عن جامعة المسيلة إلى أن تبني الجزائر لمفهوم الحوكمة (الحكم الرشيد) جاء في إطار مكافحة الفساد الإداري، من خلال اعتماد الشفافية، والمساءلة، وتفعيل الأجهزة الرقابية، وهو ما ينسجم مع أحكام القانون رقم 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الذي أنشأ آليات قانونية لتعزيز النزاهة في تسيير المال العام (حنان، 2014). وهذا يعكس أن المشرع الجزائري ربط بشكل غير مباشر بين البعد القانوني (الحوكمة) والبعد الأخلاقي (النزاهة والشفافية).

يمكن القول إن القيم الأخلاقية تمثل "البعد الداخلي" للحوكمة، لأنها تتعلق بسلوك الأفراد وقناعاتهم، بينما تمثل الحوكمة "البعد الخارجي" الذي يظهر في شكل قوانين وآليات تنظيمية ورقابية. وبالتالي، فإن غياب القيم الأخلاقية يؤدي إلى ضعف تطبيق الحوكمة حتى في ظل وجود قوانين صارمة، في حين أن وجود قيم أخلاقية قوية يعزز فعالية الحوكمة حتى مع بساطة الإطار القانوني.

العلاقة بين القيم الأخلاقية والحوكمة هي علاقة تكاملية، حيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر. فالقيم الأخلاقية تمنح الحوكمة مضمونها الحقيقي، بينما توفر الحوكمة الوسائل العملية لترسيخ هذه القيم داخل المؤسسات. ولذلك فإن إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر أو في أي دولة أخرى يتطلب الجمع بين الإصلاح القانوني والإصلاح الأخلاقي في آن واحد.

الشكل 1 : مسار التحول نحو النزاهة والازدهار المجتمعي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته (2023_2027)

يعكس هذا الشكل التوضيحي مسار التغيير الذي ننشده للوصول إلى مجتمع مزدهر، حيث يبدأ هذا المسار بتشخيص الحالة الراهنة التي تعاني من الفساد وغياب الشفافية. ومن خلال هذا المخطط، نرى أن عملية الإصلاح تعتمد على محورين أساسيين، المحور الأول هو أخلاق الحياة العامة عبر تعزيز القيم في السلوك الفردي والمؤسسي، والمحور الثاني هو تفعيل الحوكمة من خلال وضع أطر مؤسسية تضمن الشفافية والمساءلة. وتبرز أهمية هذا الرسم في كونه يربط بين "الإصلاح القيمي" و"الإصلاح الهيكلي" كشرطين أساسيين للوصول إلى الغاية النهائية، وهي بناء مجتمع مستقر وعادل، وهو ما يتوافق مع التوجهات الحالية لسياسة الدولة في الوقاية من الفساد ومكافحته.

2. مكافحة الفساد و الأطر المؤسسية

تُعَدّ مكافحة الفساد من أبرز التحديات التي تواجه الدول المعاصرة، إذ باتت تستدعي بناء أطر مؤسسية متكاملة تجمع بين التشريع الرادع والرقابة الفعّالة والإرادة السياسية الصادقة. وقد أثبتت التجارب المقارنة أن النجاح في مواجهة الفساد لا يتحقق بالإجراءات المعزولة، بل يستلزم منظومة مؤسسية متناسقة تشمل هيئات الرقابة والقضاء المستقل وآليات الشفافية. ومن ثَمَّ، فإن دراسة هذه الأطر المؤسسية وتقييم فاعليتها تمثل مدخلاً جوهرياً لفهم واقع الحوكمة ورسم سُبُل الإصلاح.

1.2 مفهوم الفساد و أسبابه و صورته

– تعريف الفساد

في اللغة : نقيض الصلاح، ويفيد الخروج عن الاعتدال، وأن المفسدة ضد المصلحة، وأن الاستفساد ضد الاستصلاح (علام، 2016/2015، صفحة 16)، ويستعمل لمعان متعددة، كالنهب والاستغلال والتلف والعطب وأخذ المال ظلماً. كما تعني كلمة الفساد: خيانة الأمانة والبعد عن الاستقامة أو المبادئ الأخلاقية مع التحريض على الخطأ باستخدام وسائل غير سليمة أو غير شرعية والبعد عما هو نقي وصحيح (الريكاني، 2019، صفحة 19).

في الاصطلاح : يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNPD) الفساد، بأنه «إساءة استعمال القوة العمومية أو المنصب أو السلطة للمنفعة الخاصة سواء عن طريق الرشوة أو الابتزاز أو استغلال النفوذ أو المحسوبية أو الغش أو تقديم إكراميات للتعجيل بالخدمات أو عن طريق الاختلاس» (UNDP، 1998، صفحة 9). أي ان الفساد سلوك ممنهج ينطوي على استغلال السلطة العامة لمصلحة شخصية، ويتخذ أشكالاً متعددة تتراوح بين الرشوة والغش إلى الاختلاس، مما يجعله تهديداً للتنمية المستدامة وحوكمة الدولة

منظمة الشفافية الدولية الفساد على أنه: «استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة»، كما عرفته كذلك على أنه: «إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد معين أو إجراء طرح مناقشة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء الشركات أو أعمال خاصة تقديم رشوى للاستفادة من تدابير معينة أو إجراءات عامة للتغلب على منافسيهم وتحقيق أرباح لا يمكن تحقيقها في ظل القوانين الموضوعية» (السيبي، 2013).

تجمع منظمة الشفافية الدولية من خلال هذا التعريف بين البعد الأخلاقي والقانوني والاقتصادي للفساد، ويبرز أن الفساد لا يقتصر على الأفراد فقط، بل يشمل التفاعل بين القطاع العام والقطاع الخاص لتحقيق مكاسب غير مشروعة.

أشارت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC، 2003) إلى مجموعة من الأفعال التي تُعد أشكالاً من الفساد مثل الرشوة، استغلال الوظيفة، والاختلاس، وتُلزم الدول الأطراف بتجريمها وتطبيق العقوبات عليها في قوانينها الخاصة.

أي ان الاتفاقية تعترف بأهمية مكافحة الفساد وتحدد الإجراءات القانونية والتدابير التي يجب أن تتخذها الدول، لكنها لا تحصر الفساد في تعريف لفظي واحد داخل نصوصها. بل تركت تحديد مظاهر الفساد بشكل عملي ضمن القوانين المحلية للدول الأعضاء، مع اشتراطات واضحة لتجريم أفعال محددة في جميع الدول الأطراف.

و من منظور البنك الدولي الفساد هو « إساءة استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة» (Bank, 2017)، يركز على العلاقة بين السلطة والمسؤولية والنية الشخصية: الموظف لديه سلطة عامة موكلة له، لكن الفساد يحدث عندما يحول تلك السلطة لصالحه الشخصي. الفساد ليس مجرد مخالفة قانونية، بل انتهاك للثقة العامة، وتقويض للمؤسسات، وإعاقة للتنمية.

عرفت اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومحاربه في يوليو 2003 بأنه: «أي فعل أو إغفال يرتكبه موظف عمومي أو أي شخص آخر في تنفيذ واجباته لغرض الحصول غير المشروع على منافع له أو لطرف آخر» (أمنة، 2022).

فالفساد ظاهرة متعددة الأبعاد تشمل الأفعال والإغفالات، الأشخاص العاملين داخل أو خارج المؤسسات العامة، والغاية من الأفعال (منفعة غير مشروعة). فهو بمثابة انتهاك للثقة العامة والمسؤولية المهنية، ويؤدي إلى تقويض النزاهة، كفاءة المؤسسات، والثقة المجتمعية في الإدارة العامة

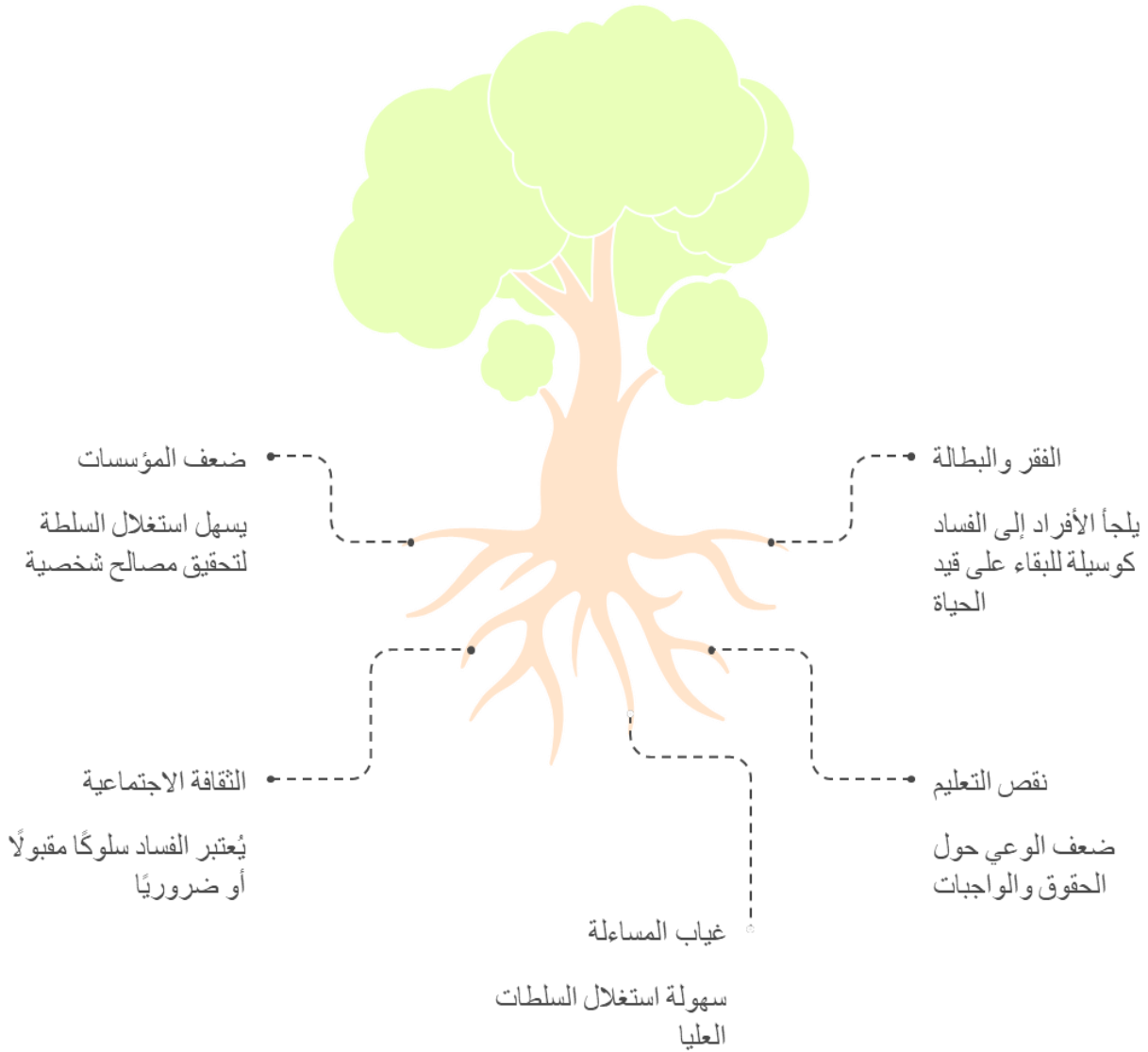
أما التشريع الجزائري لم يعرف الفساد تعريفا صريحا و انما أكتفى بتجريم صوره و أفعاله في القانون 06_01 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته من خلال الفقرة أ المادة 2 التي جاء فيها : « كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من هذا القانون» .

— أسباب الفساد

- هناك تعدد واختلاف لأسباب ظاهرة الفساد (عبود، 2010، صفحة 124)، ومن بينها يمكن سرد الأسباب التالية:
- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية؛
- ضعف الإيمان والوازع الديني وغياب الضمير المهني، واتباع الهوى وسيطرة حب الشهوات على الفرد فتتغلب الأنانية وتغيب المسؤولية المجتمعية (Stever، 1986)؛
- انتشار المادية بين الناس وسيطرة الأنا وحب الذات وتغليب القيم الاستهلاكية على كل القيم الايجابية الأخرى، وعدم الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؛
- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية، وهو ما يؤدي على مبدأ الإخلال بالرقابة المتبادلة، كما أن ضعف الجهاز القضائي وغياب استقلاليته ونزاهته يعتبر سببا مشجعا على الفساد؛
- عدم وجود موانئق لأخلاقيات العمل والالتزام بها، فالفساد ابتداء هو مناف لأخلاقيات العمل اللازم اتباعها؛
- عدم تقديس قيمة العمل بعدم احترام مواقيته والانشغال بأشياء خارجة عن العمل في أوقات العمل؛
- ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليته وتهميشها، وفي العديد من الأحيان نجد الفساد يعيش في هذه الأجهزة بحد ذاتها؛
- الهدر والإسراف والتبذير في استخدام أموال الدولة فيما لا نفع له للأمة وتضخيم الفواتير، والتصريح بمشاريع وهمية والعبث بالمزايدات والمناقصات؛
- عدم الاستقرار أو رفض التداول السلمي الديمقراطي على السلطة؛

- اتساع الفجوة بين كتلة الأجور والقدرة الشرائية (الجهة الاجتماعية)، أو بعبارة أخرى تدني الرواتب وارتفاع المستوى المعيشي خاصة في القطاع العام، ما يدفع الفاسدين إلى البحث عن مصادر أخرى للدخل التي ستتخذ حتما الفساد مصدرا لها (سكارنه، 2009، صفحة 284)؛
- إزدياد ظاهرة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واجتماعية واقتصادية مما يساعد على عدم اكتمال البناء المؤسساتي للدولة وبالتالي ظهور بيئة مناسبة للفاسدين (السن، 2009، صفحة 15)؛
- ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد (محمد، 2006)، وعدم اتخاذ إجراءات ردعية ضد من ثبت في حقهم الفساد بسبب انغماسها في الفساد أو انغماس بعض عناصرها، وعدم وجود تشريعات رادعة للفساد والمفسدين، وآليات صارمة لعقابهم؛
- غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والخاص، وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد؛
- غياب حرية الإعلام وعدم السماح للمواطنين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات العامة؛
- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها؛
- غياب أو عدم كفاية التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد وتفرض العقوبات على مرتكبيه، ناهيك عن عدم استقرار البيئة التشريعية والقانونية أو سوء تأويلها (Begovic، 2005)؛
- الأسباب الخارجية للفساد الناتجة عن وجود مصالح وعلاقات تجارية مع شركاء خارجيين أو منتجين من دول أخرى، واستخدام وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية للحصول على امتيازات واحتكارات داخل الدولة؛
- العلاقات الاجتماعية والمحابة، ففي المجتمعات ذات العلاقات المترابطة والتي تمتلك منظومة اجتماعية قوية يستحيل استقلال المؤسسات والتميز بينها وبين الأشخاص. وفي هذا الصدد يرى «تانزي» بأن من الأرجح أن يقدم المسؤولون العموميون مجاملات لأصدقائهم وأقاربهم في المجتمعات التي تتصف العلاقات فيها بالطابع الشخصي إلى حد كبير (Tanzi، 1995)؛

الشكل 2 : العوامل المغذية للفساد



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفساد كيان عضوي يتغذى على مجموعة من الاختلالات البنيوية المتشابكة التي تشكل في مجموعها "جذور الظاهرة"، فمن الناحية المؤسساتية، يؤدي ضعف الأجهزة الرقابية وتآكل الأطر القانونية إلى خلق ثغرات تيسر استغلال السلطة والنفوذ لتحقيق مآرب شخصية، وهو خلل يتعمق في ظل غياب المساءلة السياسية والقانونية، خاصة لدى المستويات العليا، مما يوفر بيئة آمنة للإفلات من العقاب.

وعلى صعيد مواز، تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دوراً محورياً في استدامة الظاهرة عندما يتشكل وعي جمعي يتقبل الفساد أو يبرره كسلوك نمطي، وغالباً ما يتغذى هذا القبول على بيئة اقتصادية مأزومة يسودها الفقر والبطالة، حيث يتحول الفساد في نظر الفئات الهشة من جريمة إلى "وسيلة اضطرارية للبقاء". وتكتمل هذه الدائرة السببية بـ العوامل المعرفية المتمثلة في نقص التعليم وتدني الوعي بالحقوق والواجبات، الأمر الذي يضعف حصانة الأفراد أمام الاستغلال ويحيد دور الرقابة المجتمعية. وبناءً عليه، فإن هذا المخطط يبرهن على أن مكافحة الفساد لا يمكن أن تقتصر على معالجة

الظواهر السطحية، بل تتطلب استراتيجية شاملة تستهدف استئصال هذه الجذور الخمسة لضمان نزاهة البناء المؤسسي والمجتمعي.

– صور الفساد

يمكن إجمال أهم صور الفساد فيما يلي (حلواني، 2006):

الرشوة: هي وسيلة استخدام الوظيفة العامة للحصول على مكاسب شخصية، وتشمل كل المنافع التي تحفز الموظف على الاتجار بسلطته للحصول على حقوق ومزايا غير مشروعة.

الاختلاس: هي أخذ مباشر لأموال الدولة عن طريق التزوير أو التحريف أو إضافة معلومات كاذبة خاصة في ظل اعتقاد البعض بإمكانية الانتفاع من المال العام لأغراض شخصية.

الغش والتدليس: يهدف إلى تحقيق أغراض خاصة أو زيادة الأرباح على حساب الصالح العام، وهو ينقسم إلى أنواع مختلفة كالغش التجاري والغش العلمي والغش المهني، حيث ينتشر في التعاملات المختلفة داخل الإدارات العامة.

استغلال الصلاحيات (التحيز والمحاباة): أي استغلال الصلاحيات في التشدد مع البعض وحرمانهم من الحصول على الخدمات العامة، أو بالتساهل عند التعامل مع شرائح أخرى بحكم العلاقات الشخصية مما تضعف الموضوعية والأمانة.

الابتزاز: هو استغلال الجمهور للحصول على أموال نقدية منهم أو أشياء عينية مقابل الحصول على الخدمة المطلوبة؛ مما يضطر الناس للدفع مقابل التخلص من الإساءة أو أخذ الحق.

التقصير والإهمال: وذلك عن طريق إضاعة الممتلكات العامة تعبيراً عن الحقد والسخط كالتكاسل المعتمد أو عدم الالتزام بأوقات العمل واستغلاله في أمور أخرى، أو إفشاء الأسرار وزرع الفرقة بين العاملين والإساءة للجمهور.

الهدايا: وهي الهدايا التي يتم تبادلها بين المرؤوسين ورؤسائهم أو بين الجمهور والموظفين على اعتبار أنها هدايا عادية مع أنها تقدم لتحقيق مصالح شخصية، مثل مجاملة المسؤولين وإرسال الهدايا إلى أبنائهم أو أسرهم طمعاً في أشياء أخرى يتم استيعابها ضمنياً (نعيمية).

جدول 1: أهم صور الفساد في القانون الجزائري

صورة الفساد	رقم المادة	نص المادة (مختصر)	العقوبة
الرشوة	25	كل موظف أو وكلاء عموميين يطلب أو يقبل أو يمنح ميزة غير مشروعة مقابل أداء أو امتناع عن فعل وظيفي	السجن من 2 إلى 10 سنوات + غرامة 200,000 – 1,000,000 دج
الاختلاس	29	كل موظف عمومي يستولي أو يحتفظ أو يغير أموال أو ممتلكات عامة بغير وجه حق	
إساءة استغلال الوظيفة	33	استغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية أو منح مزايا غير مستحقة	
تلقي الهدايا	38	قبول أو تقديم أي هدية أو ميزة تؤثر على القرارات الإدارية	السجن من 6 أشهر إلى سنتين + غرامة 50,000 – 200,000 دج
الاثراء غير المشروع	37	زيادة ممتلكات الموظف بشكل لا يمكن تبريره من خلال الدخول القانونية	السجن من 2 إلى 10 سنوات + غرامة 200,000 – 1,000,000 دج
عدم أو التصريح الكاذب بالممتلكات	36	مخالفة الالتزام القانوني بالإفصاح عن الممتلكات أو الإدلاء ببيانات غير صحيحة	السجن من 6 أشهر إلى 5 سنوات + غرامة 50,000 – 500,000 دج
استغلال النفوذ / الابتزاز	30 / 32	استخدام المنصب أو التأثير للحصول على أموال أو مزايا بالإكراه أو التهديد	السجن من 2 إلى 10 سنوات + غرامة 200,000 – 1,000,000 دج
فساد الصفقات العمومية	27 / 26	منح مزايا غير مبررة في عقود أو صفقات الدولة	السجن من 10 إلى 20 سنة + غرامة 1,000,000 – 2,000,000 دج

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا على القانون 06_01 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته المعدل والمتمم.

2.2 الإستراتيجيات الحديثة في الوقاية من الفساد و مكافحته

1.2.2 الاستراتيجيات الوقائية (الاستباقية)

تستهدف الاستراتيجيات الوقائية حرمان الفساد من بيئته المواتية قبل وقوعه، وذلك عبر إصلاح الهياكل المؤسسية وبناء ثقافة النزاهة وتعزيز قيم الوظيفة العمومية. وقد أكدت اتفاقية UNCAC في مادتها الخامسة أن على كل دولة طرف أن تضع سياسات فعّالة ومنسّقة لمكافحة الفساد تعزّز مشاركة المجتمع وتعكس مبادئ سيادة القانون والإدارة السليمة للشؤون العامة والنزاهة والشفافية والمساءلة (UNODC, 2024).

– أخلاقيات الوظيفة العمومية وأنظمة مدونات السلوك

تُعدّ مدونات السلوك الوظيفي من أبرز الآليات الوقائية الاستباقية، وهي تُرسي قواعد سلوكية واضحة للموظفين العموميين تحدّ من الفرص المتاحة لممارسة الفساد. وقد أشار دليل الشفافية الدولية حول أخلاقيات القطاع العام (International, 2023) إلى أن مدونات الأخلاق تعمل بوصفها آلية رقابة سابقة للوقوع تمنع السلوكيات غير الأخلاقية المحتملة. وفي السياق ذاته، خلصت دراسة حول الرموز الوطنية لحوكمة القطاع العام إلى وجود تقارب دولي نحو مجموعة من القيم العامة المشتركة كالمصلحة العامة والحياد والنزاهة والفعالية والمساءلة والشفافية والمشاركة، وهي القيم ذاتها التي تتضمنها نماذج مدونات المسؤولين الرسميين الصادرة عن الأمم المتحدة والمجلس الأوروبي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي (Hub, 2023).

وعلى صعيد التطبيق، وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في توصيتها بشأن نزاهة القطاع العام عام 2017 إطاراً متكاملًا لبناء منظومة نزاهة تشتمل على الإطارين التشريعي والمؤسسي اللازمين لضمان النزاهة العامة، وهو الإطار الذي جرى تحديثه في عام 2026 (OECD, 2026). ويمتد هذا النهج إلى تطوير برامج تدريبية مستمرة تركز على القيم وتدمج أخلاقيات الوظيفة العامة في الإجراءات اليومية.

– التصريح بالامتلاكات وإدارة تضارب المصالح

يُعدّ التصريح بالامتلاكات والمصالح المالية للمسؤولين العموميين أحد الركائز الأساسية في منظومة الوقاية من الفساد، إذ يُتيح رصد الثروة غير المشروعة، ومنع تضارب المصالح، وتعزيز المساءلة. وقد عرّفته وثيقة البنك الدولي (Bank, 2023) بأنه الآلية التي تلزم الموظفين العموميين بتقديم معلومات عن مداخيلهم وأصولهم والالتزامات ونفقاتهم ومصالح ذويهم.

وقد رصدت مؤشرات نزاهة القطاع العام لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023) أن المؤشرات المتعلقة بالتصريح بالامتلاكات وتضارب المصالح والتمويل السياسي وشفافية المعلومات العامة تشهد تطوراً ملموساً في السياسات والممارسات لدى دول الأعضاء. وتتميّز أنظمة الإفصاح المتطورة عن نظيراتها البسيطة بإدراج آليات التحقق من صحة البيانات والرقابة على التغييرات الطارئة في الذمة المالية بمرور الوقت، فضلاً عن إتاحة المعلومات للعموم في حالة كبار المسؤولين.

ومن الناحية التطبيقية، يُلزم النظام الأمريكي للإفصاح كلاً من المرشحين للمناصب الانتخابية والمسؤولين المنتخبين والمعينين في المستويات العليا بتقديم تقرير إفصاح مالي شخصي متاح للعموم (OECD, 2010). ويتجه الاتجاه العالمي المعاصر نحو تحويل هذه الأنظمة إلى صيغة رقمية تسهّل الرقابة والتحقق الآني.

– استراتيجيات تعزيز النزاهة وبناء القدرات المؤسسية

أكدت الدراسات الأكاديمية الحديثة أن استراتيجيات الوقاية من الفساد الفعّالة تستوجب نهجاً يعمل على مستويات متعددة: الفرد، والمؤسسة، والبيئة الهيكلية. فعلى المستوى الفردي، تُركّز مقاربات الاقتصاد السلوكي على تصميم بيئات العمل التي تجعل السلوك النزيه خياراً تلقائياً. وقد أثبتت دراسة منشورة في مجلة السياسات العامة

السلوكية أن الحد من التنظيم الزائد والتعقيدات الإدارية وإدخال بنى رقمية يُقلل من فرص الفساد عبر الحد من التفاعلات البشرية المباشرة التي تُهيئ له البيئة المناسبة (Policy, 2024).

وعلى مستوى المؤسسة، خلصت مراجعة الأدبيات المتعلقة بمكافحة الفساد في القطاع العام (Ceschel, 2022) إلى وجود توافق واسع مع توجيهات اتفاقية "UNCAC"، وأن الأدبيات الأكاديمية وسّعت تدريجياً تحليلها المؤسسي لاستيعاب الفرد بوصفه عنصراً جوهرياً في تشخيص أسباب الفساد واقتراح تدابير معالجته. ويشمل ذلك برامج تنمية الوعي الأخلاقي، وآليات تقييم مخاطر النزاهة، وأطر الامتثال الداخلي.

– سياسات مكافحة الفساد في الأسواق والقطاع الخاص

كشفت دراسة منشورة في مجلة Business Strategy and the Environment (Ruggiero, 2024) أن مجال الوقاية من الفساد المؤسسي يتمحور حول مجالين بحثيين رئيسيين: الأول يتعلق بفهم الفساد وتحديد سماته من خلال أنشطة المحاسبة والأخلاق في الأعمال التجارية والمشتريات الحكومية، والثاني يُعنى بتدابير مكافحة الفساد والإفصاح والسلوكيات الرامية إلى تعزيز الاستدامة في حوكمة الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية. وعلى هذا الأساس، تعترف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأن الامتثال الداخلي لمكافحة الفساد يُعد شرطاً أساسياً للحفاظ على نزاهة المشتريات العامة وحماية البيئة التنافسية العادلة (OECD, 2025).

وتبرز الحوكمة الرشيدة بوصفها مدخلاً متكاملاً يُعزز المساءلة والشفافية، ويُرسّي ثقافة الامتثال القانوني على المستويين العام والخاص. وقد أكدت توصية مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن نزاهة القطاع العام أن النزاهة ركيزة من ركائز البنى السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وضرورة حتمية لرفاه الأفراد والمجتمعات (OECD, 2017).

2.2.2 الاستراتيجيات الرقابية والقانونية

تتمحور الاستراتيجيات الرقابية والقانونية حول تعزيز الإطار التشريعي، وبناء مؤسسات الرقابة المستقلة، وضمان إنفاذ القانون بصورة فعّالة، ويُشير المختصون في مجال القانون العام إلى أن الوقاية الفعّالة تعتمد في جوهرها على ثلاثة عناصر مترابطة: التشريع الرادع، والمؤسسات الرقابية المستقلة، والإنفاذ الفعلي بما يشمل الملاحقة القضائية.

– الإطار التشريعي الدولي: اتفاقية UNCAC والأطر الإقليمية

تُجسّد اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) الصكّ القانوني الدولي الأشمل في مجال مكافحة الفساد، وتتضمّن ثمانية فصول وواحداً وسبعين مادة. وتُلزم الاتفاقية الدول الأطراف بتجريم طيف واسع من الأفعال الفسادية وفق ما تنص عليه فصولها الثلاثة الأولى، شاملة: الرشوة (المادة 15)، واستغلال النفوذ (المادة 18)، وإساءة استخدام الوظيفة (المادة 19)، وغسل الأموال (المادة 23)، واختلاس الأصول العامة (المادة 17)، وإعاقة سير العدالة (المادة 25). كما تُنظّم الفصول التالية التعاون الدولي واسترداد الأصول والمساعدة التقنية (Coalition, 2024).

وعلى المستوى الإقليمي، أسهمت التوجيهات الأوروبية في إرساء معايير تشريعية موحدة لمكافحة الفساد، لا سيما في مجال المشتريات العامة والشفافية المالية. كذلك تُوفّر مجموعة دول مكافحة الفساد (GRECO) التابعة لمجلس أوروبا آلية مراقبة متعددة الأطراف لتقييم مدى التزام الدول الأعضاء بمعايير مكافحة الفساد (Ceschel, 2022).

– هيئات مكافحة الفساد: الاستقلالية والفعالية

يُعدّ إنشاء هيئات متخصصة لمكافحة الفساد وتمتعها بالاستقلالية الكافية من المتطلبات الجوهرية لفعالية منظومة مكافحة الفساد. وقد وضع دليل جاكترتا للمبادئ المتعلقة بهيئات مكافحة الفساد -الذي يُنظّم تعليق كولومبو- معايير دولية دقيقة لضمان استقلالية هذه الهيئات وسلامة عملها. وتكشف المراجعة الأدبية المنهجية المنشورة في "مجلة Public Organization Review (2022)" أن البحث الأكاديمي يُولي اهتماماً متزايداً بمستوى التحليل التنظيمي في دراسة عوامل الفساد وتدابير الوقاية منه، وهو ما يُلح إلى الدور المحوري للمؤسسات الفاعلة.

ومن أبرز التطبيقات العملية، برزت لجنة مكافحة الفساد في إندونيسيا (KPK) بوصفها نموذجاً يُحتذى به في بناء هيئات مستقلة ذات صلاحيات تحقيقية وملاحقاتية واسعة. كما تُسلط الدراسة المنهجية للسياسات المضادة للفساد في إندونيسيا المنشورة في مجلة Public Organization Review (2025) الضوء على مواطن الضعف في الجهاز الرقابي الداخلي، وتوصي بتطوير إطار يدمج التدريب المتخصص والتعاون بين الأجهزة والتطور المهني القائم على الكفاءات.

– المراجعة الحسابية والتدقيق المالي المستقل

يُمثّل التدقيق الحسابي المستقل أحد الأعمدة الرئيسية للرقابة، وهو يُسهم في اكتشاف الانحرافات المالية وردع السلوكيات الفسادية من خلال إرساء قدر عالٍ من الشفافية المالية. وتُشير الأبحاث المتعلقة بتدقيق الحكومات المحلية إلى أن خبرة المدقق واستقلاليته يُشكّلان عاملين حاسمين في تحسين جودة عمليات التدقيق، في حين تظل القيود المفروضة على الميزانية ذات أثر محدود على هذه الجودة (Review، 2025). كذلك أثبتت مؤسسات الرقابة العليا دوراً محورياً في المنظومة الرقابية عند توافر الإرادة السياسية والاستقلالية الكافية.

وتُبيّن مؤشرات نزاهة القطاع العام لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2023) أن الرقابة الداخلية والتدقيق وإدارة المخاطر تتشكّل بوتيرة متسارعة في أوساط الدول الأعضاء. وقد بات النهج المرتكز على تقييم المخاطر - الذي يستهدف جهود التدقيق نحو مجالات ذات احتمالية فساد مرتفعة - يحتلّ مكانة بارزة في الممارسات الدولية (UNODC, 2024).

– حماية المبلّغين عن المخالفات (Whistleblower Protection)

تُسلط حماية المبلّغين عن المخالفات الضوء على الدور الجوهري الذي يضطلع به الأفراد في كشف الفساد، إذ إنهم بحاجة ماسة إلى ضمانات قانونية تحميهم من الانتقام. وقد شكّل توجيه الاتحاد الأوروبي 2019/137 (EU) تحوّلاً جذرياً نحو توحيد معايير الحماية؛ إذ دخل حيّز التنفيذ في 16 ديسمبر 2019 بهدف توفير حدود دنيا مشتركة تحمي الأشخاص الذين يُبلّغون عن انتهاكات القانون الأوروبي (Union, 2019).

غير أن التطبيق الفعلي للتوجيه واجه عقبات جمة؛ إذ أكد تقرير منظمة الشفافية الدولية (International, 2025)، أن التحويل التشريعي للتوجيه سار ببطء وعدم اتساق، وأبرز ثغرات واسعة ناجمة عن أطر قانونية منقوصة أو مغلوطة تُضاف إليها إشكاليات التطبيق الميداني. ومع ذلك، يبقى التوجيه مرجعاً دولياً بارزاً، فقد أكد البرلمان الأوروبي في فبراير 2022 أهمية تعزيز التناغم الأوروبي في تعريف جرائم الفساد، معترفاً بالدور المحوري للمبلّغين والصحفيين الاستقصائيين في هذا الشأن (Parliament، 2023).

وعلى صعيد المستحدثات التقنية في هذا المجال، باتت منصات التبليغ المجهول المدعومة بالذكاء الاصطناعي توفر قناة آمنة للإبلاغ عن الفساد مع صون هوية المبلغين وضمان موثوقية المعلومات المقدمة. ومن التطبيقات اللافتة، النظام المطور من قبل مجموعة Xnet والمعتمد في الوكالة الفالانسية لمكافحة الاحتيال، والقائم على منصة GlobaLeaks مفتوحة المصدر (Agency, 2023).

– المشتريات العامة: الإصلاح الهيكلي ومناهضة الفساد

تمثل المشتريات العامة واحدة من أكثر القطاعات عرضة لمخاطر الفساد على المستوى العالمي، وتستوجب بالتالي ترتيبات رقابية متخصصة. وتقدر التقديرات أن حجم الإنفاق الحكومي العالمي على المشتريات يبلغ نحو 9.5 تريليون دولار سنوياً، أي ما يعادل في المتوسط 15% من الناتج المحلي الإجمالي (Forum, 2020). ويستوجب حجم هذه المعاملات وتعقيدها آليات رقابة صارمة لصد أعمال التواطؤ والتقدم بعروض شكلية وتضخيم الأثمان.

وقد أرست مادة 9 من اتفاقية "UNCAC" قواعد ضابطة لإجراءات المشتريات تستهدف بناء أنظمة شفافة وتنافسية وخاضعة للمساءلة. وعلى الصعيد الأوروبي، كشفت تجربة البلديات الكتالونية في الرقابة على مخاطر الفساد في المشتريات الحكومية المحلية أن المقاربة القائمة على تقييم المخاطر تسهم في رصد السلوكيات المشبوهة في مرحلة مبكرة (Miralles de Imperial, 2023).

3.2.2 الاستراتيجيات التقنية والرقمية

تشكل الاستراتيجيات التقنية والرقمية إحدى الإضافات الجوهرية في أدوات مكافحة الفساد في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين. وقد أكدت الدراسة المنهجية المنشورة في مجلة Cogent Social Sciences (2026) والتي حللت 45 مقالة محكمة من قاعدة Scopus (2011-2024) أن الحوكمة الرقمية باتت آلية بالغة الأهمية في تعزيز الشفافية والمساءلة، وأن فعاليتها في مكافحة الفساد تتوقف توتفاً كبيراً على جودة الحوكمة والطاقة المؤسسية ومستوى الشمولية.

– الحكومة الإلكترونية (E-Government) وأثرها في مكافحة الفساد

أصبح من الثابت أكاديمياً أن الحكومة الإلكترونية تقلص فرص الفساد من خلال تعزيز الشفافية وأتمتة العمليات وتوحيد الإجراءات. فقد أظهرت دراسة سيام وسلمان (Seiam, 2024) التي شملت بيانات لوحية من 110 دولة خلال الفترة 2003-2021 أن الحكومة الإلكترونية تضطلع بدور قيادي في الحد من الفساد وتعزيز الشفافية. وعلى النحو ذاته، يبين النموذج الإستوني للحكومة الإلكترونية — الذي يُعد من أكثر المجتمعات الرقمية تطوراً في العالم — أن توفير الخدمات الحكومية بصيغة رقمية يلغي الحاجة إلى التفاعل البشري المباشر في معظم العمليات الإدارية، مما يضيق هامش الفساد بشكل ملموس (Espinosa, 2024).

ويُدعم هذا الطرح ما تشير إليه الأبحاث من أن توافر تقنيات المعلومات والاتصالات (ICT) في الإدارة العامة يحسن شفافية تقديم الخدمات ويخفض معدلات الفساد (Seiam, 2024). كما تُتيح المنصات الرقمية للخدمات الحكومية مراقبة الإنفاق العام والمشاريع في وقت حقيقي، مما يعزز المساءلة ويحد من فرص التلاعب.

– البيانات المفتوحة وحوكمة الشفافية الرقمية

غدت مبادرات البيانات المفتوحة (Open Data) ركيزةً أساسية لتعزيز الشفافية الحكومية والمساءلة العامة. وتكشف مراجعة أدبية منهجية أُجريت في إطار مؤتمر ESET عام 2024 وشملت 26 دراسة تعليمية أن البيانات المفتوحة تُتيح إمكانية كشف الفساد عبر المنصات الإلكترونية، وتُعزز الوعي المدني من خلال الأدوات الرقمية، وتوسع نطاق الرقابة على القرارات الإدارية بفضل البيانات المتاحة عبر الإنترنت (Library, 2024).

وقد أبرز نموذج التجربة الإندونيسية في الانتخابات الرئاسية أن إشراك المواطنين في البيانات الحكومية المفتوحة يُعزز الرقابة الاجتماعية على الشأن العام. وعلى الصعيد الأوروبي، كشف مشروع - Digiwhist الذي يُعدّ أداةً من أدوات البيانات الكبيرة للكشف عن الاحتيال في المستوى الأوروبي في مجال المشتريات العامة - أن معالجة المؤشرات والبيانات العامة تُساهم في اكتشاف المخالفات وتوثيقها (Agency, 2023).

غير أن أثر البيانات المفتوحة في مكافحة الفساد يبقى مشروطاً بجملة من العوامل؛ أبرزها: جودة البيانات وشموليتها، وكفاءة المستخدمين في تحليلها، ومدى وجود مجتمع مدني فاعل قادر على توظيفها في أنشطة الرقابة والمحاسبة (Adam, 2021).

– الذكاء الاصطناعي في مكافحة الفساد

يُفتح الذكاء الاصطناعي آفاقاً واعدة في الكشف الاستباقي عن الفساد والتنبؤ بمخاطره. وقد استعرض تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "الحوكمة بالذكاء الاصطناعي" (OECD, 2025) "جملةً من التطبيقات التطبيقية الناجحة، منها: نظام VigIA الذي طوّره جامعة Rosario في كولومبيا لتحليل عقود بلدية بوغوتا وتحديد العقود ذات المخاطر المرتفعة للفساد، وقد تبنت مدينة بوغوتا هذا النظام رسمياً، كما أثبتت دراسات مُنجزه في البرازيل أن نظاماً ذكياً يستخدم بيانات الميزانية بوصفها متنبّات يكشف نحو ضعف ما تكشفه عمليات التدقيق العشوائية من بلديات فاسدة بالنسبة ذاتها من عمليات التدقيق (OECD, 2025).

وعلى صعيد تقنيات معالجة اللغة الطبيعية (NLP)، وظّف المكتب الأوروبي لمكافحة الاحتيال (OLAF) هذه التقنيات لاكتشاف الأنماط المشبوهة في تسريبات المستندات الكبيرة، شاملةً البريد الإلكتروني والوثائق القانونية وتقارير المبلغين والبيانات المالية ومعلومات هياكل الملكية (International, 2025). كما أسهم تطبيق تقنيات مشابهة في إيطاليا، من خلال قواعد بيانات الشرطة وخوارزميات الذكاء الاصطناعي، في التنبؤ بجرائم البياقات البيضاء وتوجيه سياسات مكافحة الفساد نحو أهداف أكثر دقة.

التقرير ذاته يُنبّه إلى تحديات جدية تعترض توظيف الذكاء الاصطناعي في هذا الميدان؛ في مقدمتها: موثوقية البيانات والتحيزات الخوارزمية الناجمة عن بناء النماذج على بيانات ناقصة أو غير تمثيلية، وثغرات الإدماج الاجتماعي المرتبطة بضعف التنوع في فرق التطوير، وانعدام الشفافية الذي تُكرّسه النماذج من نوع الصندوق الأسود (International, 2025) ويظل إشكال "التصنيف الانتقائي (Selective Labelling Problem) " الناجم عن تدريب النماذج على الحالات المكتشفة والمُدانة فقط مصدر قلق منهجي جوهري.

– تقنية البلوك تشين (Blockchain) في الرقابة على المشتريات العامة

تُوفّر تقنية البلوك تشين آليات مبتكرة لتعزيز الشفافية وضمان سلامة السجلات في المشتريات العامة. وقد خلص المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) ، (2020) إلى أن البلوك تشين يُتيح حفظ سجلات دائمة وغير قابلة للتلاعب، وتحقيق الشفافية والقابلية للتدقيق في وقت حقيقي، وتفعيل العقود الذكية التي تُحكم الالتزام بالإجراءات المعتمدة. ويُضفي ذلك على العملية نظامية أعلى وانسجاماً أكبر مما يُصعّب ممارسة الفساد دون أن يتركه أثراً.

وتُكمل الدراسة المنشورة في المجلة الدولية لنظم المعلومات القابلة للتطوير (Systems, 2025) هذا الطرح مؤكدة أن قيمة البلوك تشين لا تتبع من قدراته التشفيرية وحسب، بل من قدرته على جعل الشفافية أسلوب حوكمة قياسياً. غير أن انتشاره يستلزم في المقابل استثماراً موازياً في تحديث المنظومة التشريعية وتنمية الوعي الأخلاقي وإشراك أصحاب المصلحة.

وفيما يخص التطبيق العملي، ينصح تصميم أنظمة البلوك تشين الحكومية انطلاقاً من تحديد المراحل الأكثر عرضة لمخاطر الفساد في دورة المشتريات العامة. فقد استُخدمت نتائج تقييم قائم على منهجية AHP مع حكومات في غانا لتحديد الأولويات في بناء الأنظمة الرقابية (Systems M. , 2025).

– الرقابة الإلكترونية على الإنفاق العام والتدقيق الرقمي

تُشكّل منظومة الرقابة الرقمية على الإنفاق العام ركيزة محورية في منظومة مكافحة الفساد المعاصرة. وعلى سبيل المثال، أنشأت روسيا إجراءات مشتريات تنافسية (PMC, 2025) في شكل إلكتروني على منصات متخصصة تُتيح توظيف الذكاء الاصطناعي لرصد الشذوذات الاقتصادية والكشف عن علامات التنافس الشكلي في العقود الحكومية . وقد كشفت تجربة منظمة «المكسيكيون ضد الفساد والإفلات من العقاب» عبر بوابة CompraNet الحكومية أن الرقابة المنظمة على بيانات العقود العامة كشفت عن نفقات غير مُصرّح بها بلغت في المتوسط 2.7 مليون بيزو للدقيقة خلال عام 2022 (Agency, 2023).

وتُسهّم نظم الرقابة الإلكترونية المتكاملة في إدارة الموازنة والمحاسبة والمشتريات «كنظام IFMIS الذي يعمل في دول عديدة» في تقليص هامش التلاعب عبر توحيد بيانات الإنفاق وجعلها قابلة للرقابة والتدقيق في آنٍ واحد. ويُسجّل الاتجاه نحو ربط هذه المنظومات ببيانات التصريح بالامتلاك وأنظمة الذكاء الاصطناعي لاكتشاف الثراء غير المشروع في مراحل مبكرة.

3.2 دور الهيئات العليا لمكافحة الفساد (نماذج مقارنة)

أصبحت ظاهرة الفساد تحدياً عالمياً يواجهه الدول والمجتمعات على حد سواء، لما لها من آثار سلبية مدمرة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. في سبيل مكافحة هذه الظاهرة، برزت الحاجة إلى إنشاء هيئات متخصصة ومستقلة لمكافحة الفساد، تعرف بالهيئات العليا لمكافحة الفساد. جاءت هذه الهيئات كاستجابة للالتزامات الدولية، لا سيما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC)، التي تؤكد على ضرورة وجود آليات مؤسسية فعالة للوقاية من الفساد وكشفه ومحاسبته مرتكبيه (إسحاق، 2024). في إطار تعزيز الحوكمة وترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية.

1.3.2 المهام والوظائف الأساسية للهيئات العليا لمكافحة الفساد

تتعدد المهام والوظائف التي تضطلع بها الهيئات العليا لمكافحة الفساد، وتشمل جوانب رقابية، تحقيقية، وقائية، وتوعوية، بالإضافة إلى التنسيق الدولي (إسحاق، 2024).

– الوظيفة الرقابية والتحقيقية

تُعد هذه الوظيفة جوهر عمل هيئات مكافحة الفساد، حيث تتضمن تلقي البلاغات والشكاوى المتعلقة بقضايا الفساد، والتحقق منها بمهنية وحيادية. تتمتع هذه الهيئات بصلاحيات واسعة في الضبطية القضائية والتحقيق في جرائم الفساد المالي والإداري، مما يمكنها من جمع الأدلة وملاحقة المتورطين. كما تشمل هذه الوظيفة مراقبة الذمة المالية للمسؤولين العموميين من خلال كشوفات الدخل والأصول، لضمان عدم وجود تضارب في المصالح أو إثراء غير مشروع (إسحاق، 2024).

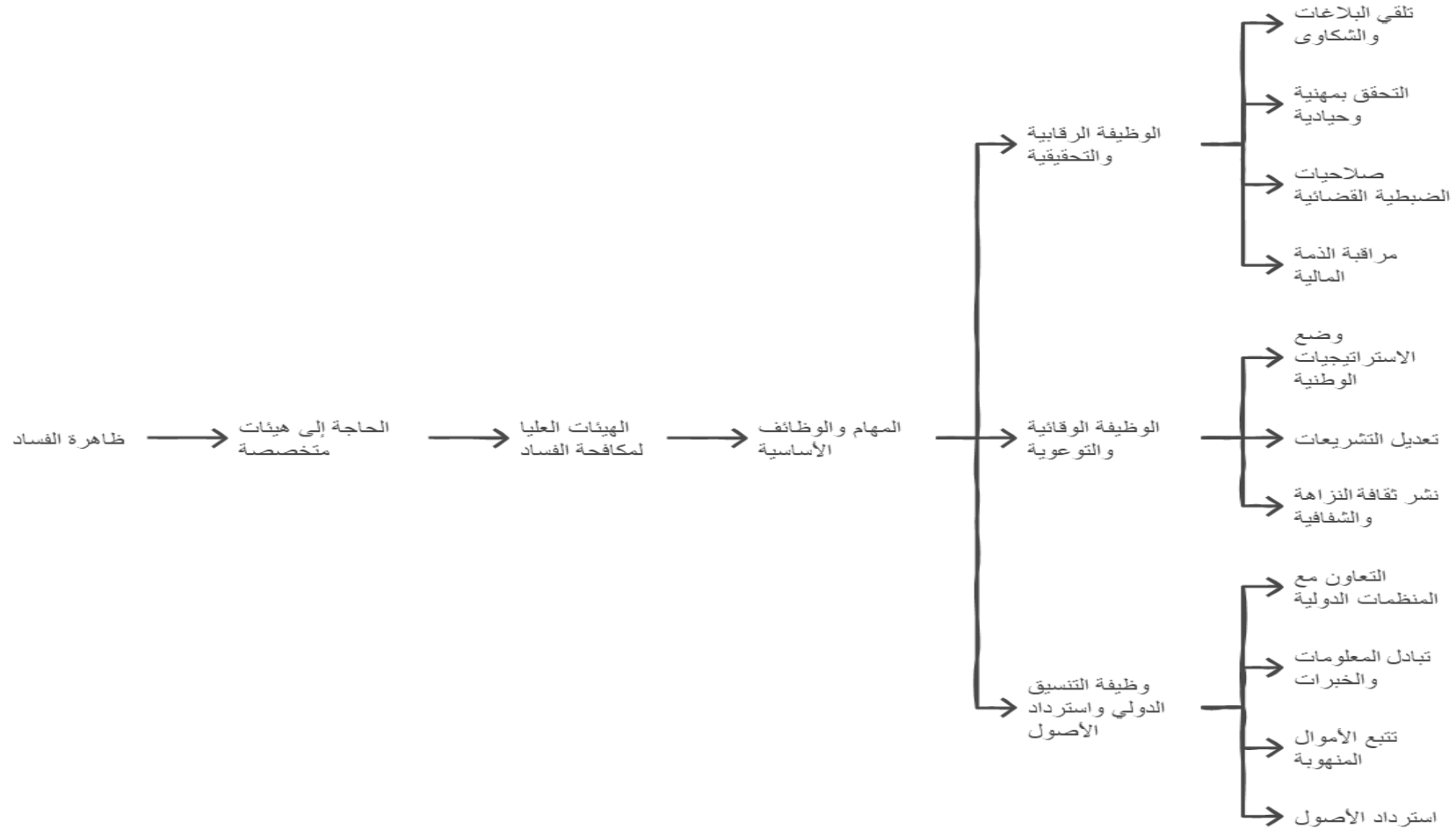
– الوظيفة الوقائية والتوعوية.

لا يقتصر دور هذه الهيئات على ملاحقة الفاسدين، بل يمتد ليشمل الجانب الوقائي والتوعوي. فهي تساهم في وضع الاستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد ومتابعة تنفيذها، وتقديم التوصيات لتعديل التشريعات وسد الثغرات القانونية التي قد يستغلها الفاسدون. كما تلعب دورًا محوريًا في نشر ثقافة النزاهة والشفافية في المجتمع من خلال حملات التوعية والتعليم، وتعزيز قيم الأخلاق المهنية في القطاعين العام والخاص (إسحاق، 2024).

– وظيفة التنسيق الدولي واسترداد الأصول.

نظرًا للطبيعة العابرة للحدود لجرائم الفساد، أصبح التنسيق الدولي ضروريًا. تتعاون هذه الهيئات مع المنظمات الدولية والهيئات المماثلة في الدول الأخرى لتبادل المعلومات والخبرات في مكافحة الفساد. كما تضطلع بدور مهم في تتبع الأموال المنهوبة والعمل على استردادها، وهو ما يتطلب آليات قانونية ولوجستية معقدة وتنسيقًا وثيقًا مع الجهات الدولية (إسحاق، 2024).

الشكل 3 : مخطط يمثل دور الهيئات العليا في مكافحة الفساد



المصدر : من اعداد الطالبة استنادا على الدراسات السابقة.

2.3.2 النماذج العالمية الرائدة (دراسة مقارنة)

تختلف نماذج هيئات مكافحة الفساد حول العالم في هيكلها وصلاحياتها ودرجة استقلاليتها، مما يؤثر على فعاليتها. نستعرض هنا بعض النماذج البارزة (Quah J. S., 2015).

– هونغ كونغ (ICAC)

تعتبر اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد (ICAC) في هونغ كونغ نموذجًا عالميًا يحتذى به. تتميز باستقلاليتها التامة عن الحكومة، وتتمتع بميزانية ضخمة وصلاحيات واسعة في التحقيق والملاحقة. يركز عملها على نهج ثلاثي الأبعاد يشمل: التحقيق في قضايا الفساد، الوقاية من خلال مراجعة السياسات والإجراءات، والتعليم والتوعية العامة (إسحاق، 2024). وقد أثبت هذا النموذج فعاليته في خفض مستويات الفساد بشكل كبير.

– سنغافورة (CPIB)

يُعد مكتب التحقيق في ممارسات الفساد (CPIB) في سنغافورة هيئة فعالة أخرى، تتميز بتبعيتها المباشرة لرئيس الوزراء، مما يمنحها دعمًا سياسيًا قويًا. تشتهر بسرعة وصرامة تنفيذ القوانين، وكفاءتها العالية في التحقيق، مما ساهم في بناء سمعة قوية لسنغافورة كواحدة من أقل الدول فسادًا في العالم (إسحاق، 2024).

– النموذج الغربي (الولايات المتحدة)

تعتمد الولايات المتحدة على نموذج الوكالات المتعددة (Multi-Agency Model)، حيث يتم توزيع مهام مكافحة الفساد بين عدة جهات حكومية متخصصة. يشمل ذلك مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI)، ووزارة العدل، ومكاتب المفتشين العموميين في مختلف الوزارات والوكالات. يتميز هذا النموذج بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ولكنه قد يواجه تحديات في التنسيق بين هذه الجهات (Quah J. S., 2015).

3.3.2 النماذج العربية الحديثة

شهدت العديد من الدول العربية تطورًا في آليات مكافحة الفساد، مع تأسيس هيئات عليا متخصصة، مستفيدة من التجارب العالمية (إسحاق، 2024).

– النموذج السعودي (هيئة الرقابة ومكافحة الفساد - نزاهة)

تُعد هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) في المملكة العربية السعودية نموذجًا حديثًا يجمع بين هيئات الرقابة والتحقيق والمباحث الإدارية في كيان واحد. تتميز بصلاحيات واسعة في ملاحقة الفساد على كافة المستويات، وقد أظهرت فعالية كبيرة في استرداد الأصول والأموال المنهوبة، مما يعكس الإرادة السياسية القوية لمكافحة الفساد (إسحاق، 2024).

– النموذج الجزائري (السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته)

شهدت الجزائر ترقية دستورية للسلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، مما عزز من صلاحياتها الرقابية. تركز هذه الهيئة على الشفافية والوقاية كمدخل أساسي لمكافحة الفساد، وتتابع تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للشفافية، مما يعكس التزام الدولة بمكافحة الفساد من منظور شامل (إسحاق، 2024).

– النموذج المصري.

يعتبر النموذج المصري في مكافحة الفساد نموذجًا عربيًا مهمًا يعتمد أساسًا على هيئة الرقابة الإدارية كجهاز رقابي متخصص يتولى كشف صور الفساد الإداري والمالي داخل مؤسسات الدولة، وذلك من خلال التحري وجمع المعلومات وإحالة القضايا التي تتضمن شبهات فساد إلى الجهات القضائية المختصة. ويتميز هذا الجهاز بارتباطه برئاسة الدولة، ما يعزز من قدرته على التدخل في القطاعات الحساسة.

ويعتمد على الجانب الوقائي عبر تحسين الأداء الإداري واقتراح حلول لتعزيز الشفافية والنزاهة، إضافة إلى متابعة المشروعات الكبرى وحماية المال العام، ودعم التحول الرقمي كأداة للحد من الفساد. وبذلك يجمع النموذج المصري بين الرقابة والوقاية، رغم أن فعاليته تبقى مرتبطة بدرجة استقلاليته ومدى تطبيق صلاحياته بشكل فعلي.

تتظهر النماذج المقارنة أن نجاح الهيئات العليا لمكافحة الفساد يعتمد على عدة عوامل رئيسية، أبرزها الاستقلالية عن السلطات التنفيذية، والموارد الكافية (المالية والبشرية)، والإرادة السياسية القوية لدعم عمل هذه الهيئات، والصلاحيات القانونية الشاملة التي تمكنها من التحقيق والملاحقة والوقاية (Quah J. S., 2015). كما أن تكامل أدوار هذه الهيئات مع السلطات الأخرى (التشريعية والقضائية) والمجتمع المدني يُعد ضروريًا لتحقيق فعالية حقيقية في مكافحة الفساد. إن الدروس المستفادة من هذه النماذج يمكن أن توجه الجهود المستقبلية نحو بناء هيئات مكافحة فساد أكثر قوة وفعالية في جميع أنحاء العالم.

3. تحليل مضمون الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد و مكافحته (2023_2027)

تجسيدا للمقتضيات الدستورية للفتاح من نوفمبر 2020 و وفاء للالتزامات الدولية للجمهورية الجزائرية في مجال مكافحة الفساد، تم اعداد الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته (2023_2027)، من طرف السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته باعتبارها الآلية الدستورية المكلفة بوضها و السهر على تنفيذها ومتابعتها (السلطة، 2023).

1.3 أسباب وضع و اعتماد الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023_2027)

– المقتضيات الدستورية والقانونية

في إطار تعزيز جهود الوقاية من الفساد و مكافحته، حرص المشرع الجزائري على مواءمة المنظومة التشريعية الوطنية مع المعايير الدولية من خلال وضع ترسانة قانونية متكاملة تهدف الى ترسيخ مبادئ الشفافية و النزاهة و المساءلة و ادارة الشأن العام (السلطة، 2023).

عبر المؤسس الدستوري في ديباجة 2020 عن تمسك الجزائر بالعمل للوقاية من الفساد و مكافحته وفقا للاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها. كما نصت المادة 205 في الفصل الرابع من دستور 2020 على أن السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته تتولى وضع الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته، والسهر على تنفيذها و متابعتها، وأشارت المطة الثامنة من نفس المادة على المساهمة في أخلة الحياة العامة و تعزيز مبادئ الشفافية و الحكم الراشد و الوقاية و مكافحة الفساد مما يقوي العلاقة بين الادارة و المواطن (الشعبية، 2020).

كما صدر القانون رقم 22_08 المؤرخ في 05 مايو 2022 الذي يحدد تنظيم السلطة العليا و تشكيلتها و صلاحياتها، لاسيما المادتين 22 و 29 اللتين تؤطران دورها في اعداد و تنفيذ الاستراتيجية الوطنية (الشعبية، 2022).

– الالتزامات و المرجعيات الدولية

تتوافق الاستراتيجية مع المرجعية الدستورية والقانونية ومع الالتزامات الدولية والإقليمية للجزائر، بما في ذلك:

- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) المصدق عليها بالمرسوم الرئاسي رقم 04-128 المؤرخ في 19 أفريل 2004، لاسيما المادة 05 منها، التي نص على أن «تقوم كل دولة طرف، وفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، بوضع و تنفيذ وترسيخ سياسات فعالة منسقة لمكافحة الفساد، تعزز مشاركة المجتمع وتجسد مبادئ سيادة القانون وحسن إدارة الشؤون والممتلكات العمومية والنزاهة والشفافية والمساءلة» (Nations, 2003).

- اتفاقية الاتحاد الافريقي لمنع الفساد ومكافحته، المصدق عليها بالمرسوم الرئاسي رقم 06-137 المؤرخ في 10 أفريل 2006، لاسيما المادة 02 التي تنص على «تشجيع وتعزيز قيام الدول الأطراف بإنشاء الآليات اللازمة في افريقيا لمنع الفساد وضبطه والمعاقبة، والقضاء عليه و على الجرائم ذات الصلة، في القطاعين العام و الخاص» ، (Union A. , 2003).

- الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، المصدق عليها بالمرسوم الرئاسي رقم 14-249 المؤرخ في 08 سبتمبر 2014، لاسيما المادة 10 التي تنص على أن «تقوم كل دولة طرف، وفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، بوضع وتنفيذ وترسيخ سياسات فعالة منسقة للوقاية من الفساد ومكافحته، من شأنها تعزيز مشاركة المجتمع وتجسيد مبادئ سيادة القانون وحسن إدارة الشؤون والممتلكات العمومية، النزاهة، الشفافية والمساءلة» (States, 2010).

- أهداف التنمية المستدامة لسنة 2030، لاسيما الهدف 16 الذي يشجع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يُهْمَش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات (Nations, 2015).

- أجندة 2063 للاتحاد الافريقي، لاسيما الهدف 11 الذي ينص على تعزيز قيم الديمقراطية، الممارسات والمبادئ العالمية لحقوق الإنسان والعدالة وسيادة القانون (Union A. , 2015).

الدليل العملي بشأن صياغة الاستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد وتنفيذها المعد من طرف مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، لسنة 2016، والمرفق بإعلان كوالالمبور بشأن استراتيجيات مكافحة الفساد (UNODC), (2016).

– توجيهات السيد رئيس الجمهورية

في إطار مساعي الإصلاح الشامل وتعزيز الحوكمة الرشيدة، أصدر السيد رئيس الجمهورية رسالة تكليف هامة بتاريخ 07 جانفي 2020. وقد وجهت هذه الرسالة إلى لجنة الخبراء المكلفة بتقديم مقترحات لمراجعة الدستور، بهدف إرساء أسس دستورية متينة لدولة حديثة وشفافة (الجمهورية ر.، 2020).

وقد ركزت الرسالة بشكل خاص على المحور الثاني، الذي يتناول قضيتي أخلة الحياة العامة ومكافحة الفساد، لما لهما من أهمية قصوى في بناء الثقة بين المواطن والدولة وضمان سير الشؤون العامة بنزاهة وفعالية. وفي هذا السياق، شدد السيد رئيس الجمهورية على: «ضرورة اقتراح آليات من شأنها تفاعلي تضارب المصالح بين ممارسة المسؤوليات العمومية وتسيير الأعمال وذلك من أجل إبعاد نفوذ المال عن تسيير الشؤون العامة. وإيجاد الوسائل الكفيلة لتعزيز آليات الوقاية من الفساد ومكافحته، بما في ذلك إشراك المجتمع المدني في عمل التطهير العمومي و إعادة الاعتبار لمؤسسات الرقابة وتقويتها، بما يضيف على نشاطها أكثر فعالية في حماية الممتلكات والأموال العامة» (الجمهورية ر.، 2020).

تؤكد هذه التوجيهات على التزام الدولة بمحاربة الفساد بكافة أشكاله، من خلال وضع أطر قانونية ومؤسسية تضمن الشفافية والمساءلة. كما تسلط الضوء على أهمية فصل المصالح الخاصة عن الشأن العام، وتفعيل دور المجتمع المدني كشريك أساسي في جهود التطهير، بالإضافة إلى تقوية مؤسسات الرقابة لتضطلع بدورها كاملاً في حماية المال العام (الجمهورية ر.، 2020).

– مخطط عمل الحكومة

في إطار تنفيذ برنامج السيد رئيس الجمهورية، الصادر بتاريخ 16 فيفري 2020، تم إدراج محور متكامل ضمن مخطط عمل الحكومة تحت عنوان «أخلة الحياة العامة ومكافحة الفساد»، حيث يعكس هذا المحور التزام الدولة بتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية وترسيخ الحكامة الرشيدة، من خلال مجموعة من التدابير والإجراءات التي تتجلى فيما يلي: (الجمهورية ر.، 2020)

- الوقاية من الفساد ومكافحته دون هوادة؛
- ترسيخ القيم والمعايير الأخلاقية وتجديد الإطار القانوني المطبق على الأعوان العموميين؛
- الكفاءة كمعيار أساسي للالتحاق بوظائف الدولة؛
- تعزيز الشفافية في إدارة الأموال العمومية؛
- تحسين نظام المتابعة والرقابة والتدقيق؛
- فتح البيانات العمومية؛
- مكافحة الإجراءات البيروقراطية وترقية الديمقراطية التشاركية؛

- نتائج التشخيص و تحليل الوضعية القائمة

- الأداء على المؤشرات الدولية

أظهر تشخيص وتحليل الوضعية القائمة أن أداء الجزائر على أغلب المؤشرات الدولية التي تُعنى بموضوع الفساد جاء ضعيفاً، ويمكن إجمال ذلك في النقاط التالية: (السلطة، 2023، صفحة 21_23)

- مؤشر مدركات الفساد (CPI): صنفت الجزائر خلال سنتي 2021 و 2022 في المرتبة 117 عالمياً من أصل 180 دولة، محققة 33 نقطة من 100، وهو ما مثل تراجعاً بـ 13 درجة في الترتيب مقارنة بسنة 2020 التي احتلت فيها المرتبة 104 عالمياً بـ 36 نقطة.

- مؤشر سيادة القانون: صنفت الجزائر في المرتبة 82 من بين 139 دولة لسنة 2021 بتقدير 0.49 درجة، ورغم استقرار النتيجة مقارنة بـ 2020، إلا أنها سجلت تحسناً صورياً بثمانين درجاة في الترتيب نتيجة تراجع دول أخرى.

- مؤشر ممارسة الأعمال (Doing Business): صنف هذا المؤشر الصادر عن البنك الدولي الجزائر في المرتبة 157 من أصل 190 دولة لسنة 2019، مما يعكس ضعف شفافية الإجراءات الإدارية وتعقيدها.

- مؤشر التنافسية العالمية: أدرج المنتدى الاقتصادي العالمي الجزائر ضمن "البلدان ذات المخاطر في مجال بيئة الأعمال".

- تقارير ودراسات مسحية: أظهر تقرير "الباروميتر العربي" لسنة 2019 أن 22% من المستجوبين الجزائريين يعتبرون محاربة الفساد التحدي الأكبر للبلاد، بينما رأى 56% ضرورة تقديم رشوة للحصول على خدمات رعاية صحية أفضل.

- تحديد النقائص في المنظومة الوطنية

كشفت عملية التشخيص والتحليل المعمق للمنظومة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته عن وجود مجموعة من الثغرات والنقائص التي تعيق فعالية الجهود المبذولة، وتتمثل أبرزها في: (السلطة، 2023، صفحة 24_25)

- الفجوات التشريعية: نقص في الأطر القانونية المتعلقة ببعض المجالات الحساسة مثل حماية المبلغين، والوصول إلى المعلومة، وتسيير تضارب المصالح بشكل فعال.

- ضعف الشفافية في الصفقات العمومية: رصد ثغرات في نظام التعاقد العمومي، مما يجعله عرضة للممارسات غير النزيهة ويقلل من كفاءة الإنفاق العام.

- محدودية الرقابة على الأشخاص المعرضين سياسياً: غياب آليات دقيقة وصارمة لتتبع حسابات ومعاملات الأشخاص الذين يشغلون وظائف عليا وحساسة.

- العجز في التحول الرقمي: تباطؤ مسار رقمنة الإدارة العمومية، مما يبيقي على البيروقراطية والتواصل المباشر بين الموظف والمواطن، وهو ما يعد بيئة خصبة للرشوة.

- نقص التنسيق المؤسسي: غياب التكامل والانسجام المطلوب بين مختلف الهيئات الرقابية ومؤسسات الدولة المعنية بمكافحة الفساد، مما يؤدي إلى تشتت الجهود.

– الدروس المستفادة من الإحصائيات القضائية

أظهرت نتائج التشخيص المعمق للمنظومة الوطنية للنزاهة وجود مجموعة من النقائص والتحديات التي حالت دون تحقيق الفعالية المطلوبة في مكافحة الفساد، وتتمثل في: (السلطة، 2023، صفحة 24_26)

- عدم كفاية الأطر القانونية: وجود نقص في النصوص التشريعية والتنظيمية التي تضمن الحماية الفعلية للمبلغين والشهود والخبراء، بالإضافة إلى غياب قانون خاص ينظم الوصول إلى المعلومات.

- ضعف آليات الشفافية في تسيير الشأن العام: لاسيما في مجال الصفقات العمومية وتسيير الممتلكات الوطنية، حيث لوحظت فجوات في الرقابة القبلية والبعدية.

- محدودية الرقابة على تضارب المصالح: غياب منظومة دقيقة قادرة على الكشف عن حالات تضارب المصالح لدى الموظفين العموميين والتعامل معها بفعالية.

- تأخر التحول الرقمي: استمرار الاعتماد على المعاملات الورقية والتدخل البشري المباشر في الإدارة، مما يعيق الشفافية ويسهل ممارسات الرشوة والمحسوبية.

- ضعف التنسيق بين الهيئات الرقابية: تشتت الجهود وغياب آلية مؤسسية دائمة للتنسيق والتبادل اللحظي للمعلومات بين السلطة العليا للشفافية ومختلف الهيئات المعنية بالرقابة والتحري.

- نقص الانخراط المجتمعي: ضعف مشاركة المجتمع المدني ووسائل الإعلام في منظومة الوقاية من الفساد بسبب غياب الآليات التحفيزية والقانونية الداعمة.

– ضعف استرداد الموجودات

استرداد الموجودات من أحد أكبر التحديات التي واجهتها المنظومة الوطنية، حيث أظهر التشخيص أن الجهود المبذولة في هذا الصدد لا تزال تواجه عوائق تحول دون استرجاع الأموال المنهوبة بفعالية، وذلك بسبب: (السلطة، 2023، صفحة 26_28)

- غياب آليات قانونية استباقية: نقص في الأطر التشريعية التي تسمح بالكشف المبكر عن العائدات الإجرامية وحصرها وتجميدها بمجرد انطلاق التحريات، مما يمنح الجناة فرصة لتهربها أو إخفائها.

- صعوبة تتبع الأموال المهرية: اصطدام جهود استرداد الأموال المهربة إلى الخارج بتعقيدات قانونية وقضائية دولية، بالإضافة إلى اختلاف الأنظمة القانونية بين الدول.

- محدودية التنسيق الدولي: الحاجة إلى تفعيل أكبر لآليات التعاون القضائي الدولي والإنابات القضائية لتسريع وتيرة تحديد وتجميد الأصول الناتجة عن جرائم الفساد.

- نقص التخصص في التحقيقات المالية: الحاجة إلى فرق عمل متخصصة في «التحقيقات المالية المعقدة» تمتلك القدرة التقنية على تتبع التدفقات المالية المعقدة والعملات الرقمية التي قد تُستخدم في إخفاء العائدات.

- الفجوة بين الإدانة والتحصيل : أظهرت التقارير وجود تباين كبير بين الأحكام القضائية الصادرة بالمصادرة وبين ما يتم استرداده فعلياً وإعادته للخزينة العمومية، مما يستوجب استحداث آليات تسيير للأموال والموجودات المحجوزة».

— مضمون الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023_2027)

الرؤية، المهمة، الغايات الاستراتيجية

أنتجت هذه المنهجية التشاركية رؤية وطنية طموحة ورسالة واضحة، تُرجمت ميدانياً إلى خمس غايات استراتيجية كبرى تشمل أخلقة الحياة العامة والنزاهة الاقتصادية و 17 هدف استراتيجي و 60 تدبير. وقد صُممت هذه الأهداف لتكون قابلة للتنفيذ والقياس من خلال آليات دقيقة للمتابعة والتقييم الدوري (السلطة، 2023).

الرؤية : "من أجل جزائر جديدة: مناهضة للفساد، قائمة على مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة"، تسعى الجزائر خلال السنوات الخمس (2023-2027) إلى خلق مناخ سياسي واجتماعي واقتصادي مناهض للفساد، و الى بناء دولة الحق و القانون تركز فيها مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة (السلطة، 2023).

المهمة : تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مقاصد وطنية سامية تتمثل في: (السلطة، 2023)

- تجسيد دولة الحق والقانون؛
- نكريس مبادئ الحكم الرشيد؛
- أخلقة الحياة العامة؛
- ترقية الديمقراطية التشاركية من أجل استعادة ثقة المواطن في مؤسسات الدولة؛
- تحسين صورة الجزائر على المستوى الدولي.

الغايات الاستراتيجية : بناءً على التشخيص والمشاورات، تم وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة، والتي تنبثق عن خمس غايات رئيسية: (السلطة، 2023)

الغاية الأولى : تعزيز الشفافية وأخلقة الحياة العامة. وتتضمن ترقية نزاهة الموظف العمومي، تكريس الشفافية في تسيير الشؤون العمومية، تعزيز المساءلة في تسيير الشأن العام، وتخفيف العبء الإداري.

الغاية الثانية : تشجيع مشاركة المجتمع المدني ووسائل الإعلام في الوقاية من الفساد ومكافحته. وتشمل ترقية ثقافة نبذ الفساد في المجتمع، تعزيز الديمقراطية التشاركية والرقابة المجتمعية، تفعيل دور الحركة الجمعوية، إشراك وسائل الإعلام، وتشجيع التبليغ عن الفساد.

الغاية الثالث : تعزيز الشفافية والنزاهة في القطاع الاقتصادي. وتهدف إلى تعزيز الشفافية والتنافسية في بيئة الأعمال، تعزيز النزاهة داخل المؤسسة الاقتصادية، والوقاية من تبييض الأموال ومكافحته.

الغاية الرابعة : دعم دور وقدرات أجهزة الرقابة وسلطات إنفاذ القانون والقضاء في مكافحة الفساد.

وتتضمن تطوير قدرات ودور أجهزة الرقابة وسلطات إنفاذ القانون، دعم دور السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، وتعزيز استقلالية القضاء ونزاهة القضاة.

الغاية الخامسة : تشجيع التعاون الدولي واسترداد الموجودات. وتشمل تشجيع التعاون الدولي في مجال مكافحة الفساد، وتعزيز اليات استرداد الموجودات وتسييرها.

اليات التنفيذ والمتابعة والتقييم

يتطلب التنفيذ الفعال للاستراتيجية الوطنية تنسيق جهود كل الفاعلين من دوائر وزارية، القطاع الاقتصادي، الجهات القضائية، والمجتمع المدني بمختلف أطيافه. ولتجسيد التدابير التي تتضمنها خطة التنفيذ و رصد أي خلل، تم وضع آليات محددة:

لجنة متابعة التنفيذ: تُنشأ لجنة وطنية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، برئاسة السلطة العليا للشفافية، وتضم ممثلين عن جميع الجهات المنفذة (الوزارات، الهيئات الرقابية والاستشارية، المجتمع المدني، والوسط الجامعي) (السلطة، 2023).

تعقد اللجنة الوطنية اجتماعا دوريا، بمقر السلطة، كل ثلاثة أشهر وتتولى المهام التالية:

- الإشراف على متابعة تنفيذ خطة الاستراتيجية الوطنية؛
- تدعيم التنسيق بين كافة الأطراف المعنية؛
- توجيه ومرافقة الجهات المعنية بالتنفيذ؛
- وضع وتفعيل نظام للمتابعة والتقييم خاص باللجنة الوطنية يركز على مؤشرات قياس مدى مواءمة وفعالية التدابير والإجراءات المتخذة على مستوى القطاع العمومي والاقتصادي مع محددات الاستراتيجية؛
- السهر على تقييم آثار الاستراتيجية على أرض الواقع اعتمادا على مؤشرات قياس الأداء التي يتم تحديدها بشكل مسبق؛
- العمل على توفير الموارد البشرية والمادية المطلوبة.

تقوم السلطة العليا للشفافية بمراجعة واعتماد ونشر التقارير وخطط العمل السنوية وإدخال أي تعديلات ضرورية على الاستراتيجية بناءً على اقتراح اللجنة الوطنية واللجان الفرعية، كما تُنشأ لجنة فرعية لكل غاية من غايات الاستراتيجية، لمتابعة خطط العمل السنوية، تضم خبراء في المجالات ذات الصلة، ويمكنها الاستعانة بالخبرات التقنية عند الحاجة.

آلية الرصد والتقييم : تهدف إلى قياس فعالية الاستراتيجية والتأكد من تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد، وذلك من خلال دراسة النتائج ومقارنتها بالأهداف المخططة بطريقة منظمة. تساعد هذه العملية على اكتشاف أي ثغرات في التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما تتيح استخلاص الدروس لتحسين استراتيجيات المستقبل (السلطة، 2023).

تعتمد عملية المتابعة والتقييم على مجموعة من المؤشرات لكل تدبير، لقياس التقدم المحرز والأثر الناتج عن تنفيذ الاستراتيجية. ومن الضروري اختيار مؤشرات دقيقة وإنشاء قاعدة بيانات تحتوي على جميع الإحصاءات والمعلومات المرجعية، لتسهيل عمل لجنة متابعة التنفيذ وضمان تقييم موضوعي وفعال.

تقوم السلطة العليا بمراجعة واعتماد ونشر التقارير السنوية، وإدخال التعديلات الضرورية على الاستراتيجية بناءً على توصيات اللجنة الوطنية (السلطة، 2023).

الشكل 4 : اللجنة الوطنية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته

مخطط تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته يضم 05 لجان فرعية لمتابعة تحقيق الغايات و 17 مشرف لمتابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية

اللجنة الفرعية المكلفة بتشجيع التعاون الدولي واسترداد الموجودات: وزارة الشؤون الخارجية (رئيس)	وزارة العدل اللجنة الوطنية للخبراء المكلفة بمتابعة استرداد الأموال المنهوبة المهربة الى الخارج
اللجنة الفرعية المكلفة بدعم دور وقدرات أجهزة الرقابة والقضاء وسلطات إنفاذ القانون في مكافحة الفساد: وزارة العدل (رئيس)	السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته المجلس الأعلى للقضاء مجلس المحاسبة مجلس المحاسبة المديرية العامة للأمن الوطني
اللجنة الفرعية المكلفة بتعزيز الشفافية والنزاهة في القطاع الاقتصادي: وزارة المالية (رئيس)	وزارة التجارة وترقية الصادرات وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة بنك الجزائر خلية الاستعلام المالي
اللجنة الفرعية المكلفة بتشجيع مشاركة المجتمع المدني ووسائل الاعلام في الوقاية من الفساد ومكافحته: وزارة الداخلية والجماعات المحلية (رئيس)	وزارة الاتصال شبكة نراكم المرصد الوطني للمجتمع المدني
اللجنة الفرعية المكلفة بتعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة: الوزارة الأولى (رئيس)	المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري المحافظة السامية للرقمنة المفتشية العامة للمالية

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته.

خصيص الموارد: يعتبر توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية شرطاً ضرورياً لنجاحها، من خلال تخصيص غلاف مالي خاص وإدراج بنود في ميزانيات القطاعات الوزارية لتمويل الأنشطة المرتبطة بالاستراتيجية.

2.3 تحليل محتوى الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته (2023_2027)

تُشكّل الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027)، والمتمثلة في تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة، منطلقاً محورياً لإصلاح الإدارة العمومية وبناء نظام فعال للوقاية من الفساد، لما تحمله من توجه نحو إعادة ضبط السلوك الإداري وفق مبادئ النزاهة والحكم الراشد (السلطة، 2023). وترتكز هذه الغاية على أربعة أهداف استراتيجية مترابطة تتمثل في: ترقية نزاهة الموظف العمومي، تكريس الشفافية في تسيير الشؤون العمومية،

تعزيز المساءلة، وتخفيف العبء الإداري، بما يعكس رؤية متكاملة تجمع بين الإصلاح الأخلاقي والتنظيمي والإجرائي (السلطة، 2023).

وفي هذا الإطار، يهدف تعزيز نزاهة الموظف العمومي إلى ترسيخ منظومة قيمية قائمة على الأمانة والاستقامة والحياد، من خلال اعتماد قواعد سلوكية واضحة وتكثيف برامج التكوين الأخلاقي، بما يحدّ من مظاهر الانحراف واستغلال الوظيفة لأغراض شخصية (OECD, 2017). أما تكريس الشفافية، فينصرف إلى ضمان وضوح العمل الإداري عبر تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعميم استخدام الوسائل الرقمية، وتبسيط الإجراءات، وهو ما يسهم في تقليص فرص الفساد المرتبطة بالغموض الإداري ويعزز ثقة المواطنين في المؤسسات العمومية (UNODC, 2016).

كما يُعَدّ تعزيز المساءلة دعامة أساسية لضمان خضوع المسؤولين للمحاسبة، من خلال تفعيل دور أجهزة الرقابة والتفتيش، وتطوير آليات التقييم والمتابعة، وتشجيع التبليغ عن الفساد، خاصة في ظل ما كشفتته التشخيصات من محدودية فعالية هذه الآليات (السلطة، 2023). وفي السياق ذاته، يستهدف تخفيف العبء الإداري معالجة التعقيدات البيروقراطية التي تُعد من أبرز محفزات الفساد، وذلك عبر تبسيط المساطر الإدارية، وتقليص الوثائق، والاعتماد على الرقمنة، بما يقلل من الاحتكاك المباشر بين المواطن والإدارة (OECD, 2017).

ويعتمد تنفيذ هذه الغاية على إشراك مختلف الفاعلين في إطار مقارنة تشاركية، تشمل مؤسسات الدولة، والهيئات الرقابية، والسلطة القضائية، إضافة إلى المجتمع المدني ووسائل الإعلام، حيث تتكامل الأدوار بين سنّ القواعد القانونية، وتنفيذها، ومراقبتها، ونشر ثقافة النزاهة داخل المجتمع (السلطة، 2023). وبناءً عليه، تمثل هذه الغاية تحولاً نوعياً في سياسة مكافحة الفساد، من خلال الانتقال من منطق الردع اللاحق إلى منطق الوقاية المسبقة، بما يعزز دولة القانون ويكرّس الثقة في المرفق العام (UNODC, 2016).

تحليل الأهداف الاستراتيجية الأربعة

تتفرع الغاية الأولى إلى أربعة أهداف استراتيجية مترابطة، كل منها يعالج جانباً حيوياً في مسيرة تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة:

– الهدف الاستراتيجي الأول: ترقية نزاهة الموظف العمومي

يسعى هذا الهدف إلى بناء كفاءة ونزاهة الموظف العمومي، الذي يُعدّ الفاعل الرئيسي في تنفيذ السياسات العامة. يتجاوز هذا الهدف مجرد الجانب التأديبي ليشمل بناء ثقافة مؤسسية قوامها الأخلاق والمسؤولية. من الناحية الإدارية، يسعى إلى تطوير الموارد البشرية في القطاع العام، ومن الناحية القانونية، يهدف إلى وضع أطر واضحة للسلوك المهني. مؤسساتياً، يعزز دور الهيئات الرقابية ولجان الأخلاقيات. يفسر هذا الهدف الغاية من خلال إدراكه أن إصلاح الإدارة يبدأ من إصلاح سلوكيات وقيم أفرادها، مما يعزز الثقة العامة ويقلل من فرص الفساد المرتبطة بالاستغلال الشخصي للمنصب.

جدول 2 : تحليل الهدف الاستراتيجي الأول -ترقية نزاهة الموظف العمومي

رقم التدبير	مضمون التدبير	الهدف منه	الآليات أو الوسائل المعتمدة لتنفيذه	الأبعاد التي يعالجها	الآثار المتوقعة
01	مراجعة و تحديث القوانين الأساسية و الأنظمة التعويضية للموظفين العموميين	تحسين الظروف المهنية و المادية للموظفين، و تقليل دوافع الفساد	مراجعة النصوص القانونية و التنظيمية، اقتراح أنظمة تعويضية محفزة	قانونية، تنظيمية، إدارية	زيادة الرضا الوظيفي، تقليل مخاطر الفساد، تعزيز التحفيز
02	وضع مدونات السلوك و أخلاقيات المهنة للموظف العمومي و تعميمها	توفير إطار مرجعي واضح يحدد السلوكيات المقبولة و المرفوضة	صياغة واعتماد مدونات سلوك، تعميمها على كافة الإدارات و الموظفين	أخلاقية، تنظيمية، إدارية، تحسيسية	وضوح الحدود الأخلاقية، تحسين السلوك المهني، تقليل الممارسات غير الأخلاقية
03	تعزيز نظام التصريح بالممتلكات و توسيع الالتزام به	مراقبة الإثراء غير المشروع و تعزيز المساءلة	رقمنة عملية التصريح، توسيع فئات الملزمين، آليات التحقق	قانونية، إدارية رقمية، رقابية	ردع الإثراء غير المشروع، زيادة شفافية ممتلكات المسؤولين، تحسين المساءلة
04	وضع آليات لمنع تضارب المصالح في القطاع العام	ضمان اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية وحياد	إعداد أدلة عملية، وضع آليات التبليغ، أطر قانونية	قانونية، تنظيمية، إدارية، أخلاقية	منع القرارات المتحيزة، تعزيز العدالة، تقليل المحسوبية
05	تعزيز حماية الموظفين المبلغين عن الفساد	تشجيع الإبلاغ عن التجاوزات دون خوف من الانتقام	وضع أطر قانونية للحماية، توفير قنوات تبليغ آمنة ، حملات توعية	قانونية، إدارية، تحسيسية، اجتماعية	زيادة الإبلاغ عن الفساد، حماية المبلغين، تعزيز جهود مكافحة الفساد
06	وضع برامج تكوينية و تحسيسية حول النزاهة و الوقاية من الفساد	بناء قدرات الموظفين و رفع وعيهم بمخاطر الفساد	وحدات تكوينية، ورش عمل، حملات توعية	تعليمية، تحسيسية، إدارية	تعزيز الوعي الأخلاقي، فهم أفضل لتدابير مكافحة الفساد، تغيير السلوك
07	تفعيل دور لجان الأخلاقيات و النزاهة في المؤسسات العمومية	مأسسة الرقابة الذاتية و الإشراف الأخلاقي داخل المؤسسات	إنشاء لجان، متابعة دورية لأنشطتها، تحديد صلاحيات واضحة	مؤسساتية، تنظيمية، إدارية	رقابة أخلاقية داخلية أقوى، تحديد استباقي للمشكلات الأخلاقية، تحسين الثقافة التنظيمية

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته (2023_2027)

– الهدف الاستراتيجي الثاني: تكريس الشفافية في تسيير الشؤون العمومية

يركز هذا الهدف على جعل الإدارة العمومية كتاباً مفتوحاً أمام المواطن، من خلال تعزيز تدفق المعلومات وتبسيط الإجراءات، أبعاده الإدارية تتجلى في رقمنة الخدمات وتبسيطها، وأبعاده القانونية في تكريس الحق في الوصول إلى المعلومة. مؤسساتياً، يهدف إلى تفعيل دور المؤسسات في نشر البيانات والتقارير. الغاية من هذا الهدف هي القضاء على الغموض والسرية التي تعد بيئة خصبة للفساد، وتعزيز مبدأ المساءلة من خلال تمكين المواطن من مراقبة أداء الإدارة. إنه يرسخ مبدأ أن الإدارة تخدم الصالح العام، وأن معلوماتها ملك للجميع.

جدول 3 : تحليل الهدف الاستراتيجي الثاني - تكريس الشفافية في تسيير الشؤون العمومية

رقم التدبير	مضمون التدبير	الهدف منه	الآليات أو الوسائل المعتمدة لتنفيذه	الأبعاد التي يعالجها	الآثار المتوقعة
08	رقمنة الإجراءات الإدارية و تعميم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال	تقليل الاحتكاك المباشر بين الموظف و المواطن، والحد من فرص الفساد	تعميم الإدارة الإلكترونية، تقليل التعامل بالوثائق الورقية، تطوير المنصات الرقمية	رقمية، إدارية ، تنظيمية	تقليل الرشوة و المحسوبية، تسريع الإجراءات، تحسين جودة الخدمات
09	تعزيز الحق في الوصول إلى المعلومات و الوثائق الإدارية	تمكين المواطنين و المجتمع المدني من الرقابة على الأداء الحكومي	وضع آليات قانونية و إجرائية، تدريب الموظفين على تقديم المعلومة، نشر البيانات	قانونية ، إدارية ، تنظيمية ، رقمية	زيادة الشفافية، تعزيز المساءلة، تمكين المجتمع المدني
10	ضمان الشفافية في مجال الصفقات العمومية عبر البوابة الإلكترونية	ضمان تكافؤ الفرص ومنع التلاعب في المشتريات الحكومية	تفعيل البوابة الإلكترونية للصفقات، نشر كافة الإعلانات و النتائج	رقمية، تنظيمية، إدارية	تقليل الفساد في الصفقات، تعزيز المنافسة العادلة، توفير المال العام
11	وضع معايير واضحة و شفافة للتوظيف و الترقية في الوظيفة العمومية	القضاء على المحاباة و ضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	إعتماد المسابقات الإلكترونية، نشر معايير التقييم و النتائج بشفافية	تنظيمية، إدارية، قانونية	تعزيز الكفاءة و النزاهة في التوظيف، تقليل الوساطة، بناء إدارة كفوة
12	تعزيز الشفافية في تسيير العقار الصناعي و الفلاحي	حماية مقدرات الدولة من التوزيع غير العادل أو الإستغلال غير القانوني	إنشاء قواعد بيانات رقمية للعقار، نشر قوائم المستفيدين	قانونية، إدارية، رقمية، اقتصادية	منع الفساد العقاري، ضمان العدالة في توزيع الأراضي، حماية الثروة الوطنية
13	نشر التقارير الدورية حول نشاطات المؤسسات و الإدارات العمومية	إبقاء الرأي العام على الإطلاع الدائم بنشاطات المؤسسات	إلزامية النشر السنوي للتقارير، إتاحة التقارير للجمهور عبر المنصات الرقمية	إدارية، رقمية، تحسيسية	زيادة الوعي العام، تعزيز الرقابة الشعبية، بناء الثقة في الإدارة.

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته (2023_2027)

– الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز المساءلة في تسيير الشأن العام

لا تكتمل الشفافية دون مساءلة فعالة. يهدف هذا المحور إلى ضمان أن كل مسؤول عمومي يتحمل مسؤولية قراراته وأفعاله. من الناحية الإدارية، يتطلب وضع آليات لتقييم الأداء والسياسات العمومية. قانونياً، يعزز مبدأ المحاسبة والعقاب على التجاوزات. مؤسساتياً، يفعل دور هيئات الرقابة والتدقيق. يفسر هذا الهدف الغاية من خلال إقراره بأن المساءلة هي الضمانة الأساسية لعدم تحول الشفافية إلى مجرد شعار، وأنها تضمن تطبيق القانون على الجميع، مما يعزز النزاهة ويحارب الإفلات من العقاب.

جدول 4 : تحليل الهدف الاستراتيجي الثالث - تعزيز المساءلة في تسيير الشأن العام

رقم التدبير	مضمون التدبير	الهدف منه	الآليات أو الوسائل المعتمدة لتنفيذه	الأبعاد التي يعالجها	الآثار المتوقعة
14	وضع آليات لتقييم السياسات العمومية بصفة دورية	قياس مدى نجاعة البرامج الحكومية في تحقيق أهدافها	إنشاء سلطة مكلفة بتقييم السياسات، إعداد مؤشرات أداء وطنية	إدارية، تنظيمية، رقابية	تحسين فعالية السياسات، توجيه الموارد بكفاءة، تعزيز الحوكمة
15	اعتماد إجراءات الرقابة الداخلية و إدارة مخاطر الفساد	استباق الفساد قبل وقوعه من خلال تحديد نقاط الضعف في الإجراءات	التأسيس لوظيفة التدقيق الداخلي، إعداد خرائط مخاطر الفساد	تنظيمية، إدارية، وقائية	تقليل فرص الفساد، تعزيز الشفافية الداخلية، إدارة المخاطر بفعالية
16	وضع آليات لتقييم الدوري لأداء المسؤولين العموميين ومساءلتهم	ربط البقاء في المنصب بالكفاءة و النزاهة	العمل بـ«عقود النجاعة» وضع معايير موضوعية لقياس الأداء	إدارية، تنظيمية، رقابية	تحسين أداء المسؤولين، تعزيز النزاهة، محاسبة المقصرين
17	تقييم فعالية أداء المؤسسات العمومية	ضمان تقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف	وضع آليات ومعايير رقابة فعالة، التنسيق مع مجلس المحاسبة	إدارية، تنظيمية، رقابية، اقتصادية	تحسين جودة الخدمات، كفاءة الإنفاق العام، تعزيز الشفافية المؤسسية

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته (2023_2027)

– الهدف الاستراتيجي الرابع: تخفيف العبء الإداري

يعالج هذا الهدف أحد أهم أسباب الفساد، وهو التعقيد والبيروقراطية التي تخلق فرصاً للرشوة والمحسوبية. يهدف إلى تبسيط الإجراءات وتسهيل وصول المواطن للخدمات. أبعاده الإدارية تتضمن مراجعة القوانين والإجراءات لتبسيطها ورقمنتها. مؤسساتياً، يسعى إلى تحسين جودة الخدمات العمومية وتسهيل الوصول إليها. الغاية من هذا الهدف هي القضاء على الممارسات البيروقراطية التي تدفع المواطن للبحث عن طرق غير مشروعة للحصول على حقوقه، مما يعزز الشفافية في التعاملات الإدارية ويرسخ أخلاقيات الخدمة العامة التي تركز على خدمة المواطن بكفاءة ويسر.

جدول 5 : تحليل الهدف الاستراتيجي الرابع - تخفيف العبء الإداري

رقم التدبير	مضمون التدبير	الهدف منه	الآليات أو الوسائل المعتمدة لتنفيذه	الأبعاد التي يعالجها	الآثار المتوقعة
18	تبسيط الإجراءات الإدارية للحصول على الخدمات العمومية	تقليل الوائق المطلوبة و الخطوات اللازمة للحصول على خدمة	مراجعة و تحديث القوانين المنظمة للعلاقة بين الإدارة والمواطن، تبسيط الإجراءات	إدارية، قانونية، تنظيمية.	تقليل البيروقراطية، تسريع الحصول على خدمات، تقليل فرص الفساد.
19	رقمنة الخدمات و الإجراءات الإدارية	إتاحة الخدمات عن بعد على مدار الساعة.	إعداد استراتيجية وطنية للرقمنة، تفعيل البوابة الحكومية للخدمات العمومية	رقمية، إدارية، تنظيمية.	سهولة الوصول للخدمات، تقليل الإحتكاك المباشر، زيادة الشفافية،
20	تحسين نوعية خدمات المرفق العام	التركيز على رضا المرتفقين كمعيار أساسي للنجاح.	إعداد ميثاق نوعية الخدمات، وضع سياسة وطنية لترقية المرفق العام.	إدارية، تنظيمية، اجتماعية.	زيادة رضا المواطنين، تحسين جودة الخدمات، تعزيز الثقة في الإدارة.
21	تحسين الخدمة العمومية و تسهيل الوصول إلى المرفق العام	ضمان العدالة في تقديم الخدمات لجميع المواطنين وفي كل المناطق.	إنشاء مكاتب و هياكل جوارية، اعتماد مؤشرات لقياس جودة الخدمة.	إدارية، تنظيمية، اجتماعية، جغرافية.	عدالة في توزيع الخدمات، تقليل الفوارق الجغرافية، تعزيز الإنتماء الوطني.

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته (2023_2027)

جدول 6: القراءة الشاملة للغاية الأولى

المؤشر	القيمة / الملاحظة
عدد الأهداف الاستراتيجية	4 أهداف
عدد التدابير الاجمالية	21 تدبير
التدابير ذات المدى القصير	8 تدابير (38%)
التدابير ذات المدى المتوسط	10 تدابير (48%)
التدابير ذات المدى الطويل	3 تدابير (14%)
محور الرقمنة	موجود في 3 أهداف من أصل 4
محور التكوين الأخلاقي	موجود في هدفين
محور الاطار القانوني	موجود في كل الأهداف

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته (2023_2027)

تُظهر الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته مقاربة متكاملة ومتعددة الأبعاد في معالجة ظاهرة الفساد، حيث لا تكتفي بالوصف بل تقدم تحليلاً عميقاً يبرز الترابط بين أهدافها وتدابيرها.

يتجلى تكامل التدابير في كونها لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تشكل شبكة مترابطة تعزز بعضها البعض. فمثلاً، تدابير ترقية نزاهة الموظف العمومي (مثل مدونات السلوك وبرامج التكوين) تدعم بشكل مباشر تدابير تكريس الشفافية (مثل رقمنة الإجراءات ونشر التقارير)، حيث أن الموظف النزاه أكثر استعداداً لتطبيق مبادئ الشفافية. وبالمثل، فإن تعزيز المساءلة (تقييم السياسات وأداء المسؤولين) لا يمكن أن يتم بفعالية دون وجود شفافية في المعلومات ونزاهة في الأداء. هذا التكامل يعكس منطق الانتقال من المعالجة التقليدية للفساد إلى المقاربة الوقائية. فبدلاً من التركيز فقط على العقاب بعد وقوع الفساد، تسعى الاستراتيجية إلى بناء حصانة مجتمعية ومؤسسية ضد الفساد من خلال الوقاية، عبر معالجة الأسباب الجذرية وتضييق فرص حدوثه. هذا التحول يعكس فهماً أعمق لطبيعة الفساد كظاهرة معقدة تتطلب حلولاً هيكلية ووقائية.

تظهر مفاهيم الرقمنة، الحوكمة، أخلاقيات الوظيفة العمومية، والشفافية الإدارية جميع التدابير بشكل واضح:

- **الرقمنة:** تبرز كأداة محورية في تدابير مثل رقمنة الإجراءات الإدارية (التدبير 8 و 19)، وتفعيل البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية (التدبير 10)، وإنشاء قواعد بيانات رقمية للعقار (التدبير 12). تهدف الرقمنة إلى تقليل الاحتكاك البشري، تسريع الخدمات، وزيادة الشفافية، مما يحد من فرص الرشوة والمحسوبية.
- **الحوكمة:** تجسد في وضع آليات لتقييم السياسات العمومية (التدبير 14)، واعتماد إجراءات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر (التدبير 15)، وتقييم فعالية أداء المؤسسات العمومية (التدبير 17). هذه التدابير تهدف إلى تعزيز الإدارة الرشيدة للموارد العامة وضمان الفعالية والنجاعة في الأداء الحكومي.
- **أخلاقيات الوظيفة العمومية:** تُعالج بشكل مباشر في تدابير ترقية نزاهة الموظف العمومي، مثل وضع مدونات سلوك وأخلاقيات المهنة (التدبير 2)، ومنع تضارب المصالح (التدبير 4)، وبرامج التكوين والتحسيس (التدبير 6). هذه التدابير تسعى إلى غرس القيم الأخلاقية في صميم العمل الإداري.
- **الشفافية الإدارية:** تمثل خيطاً ناظماً يربط بين معظم التدابير، خاصة تلك المتعلقة بتكريس الحق في الوصول إلى المعلومات (التدبير 9)، وشفافية الصفقات العمومية (التدبير 10)، ونشر التقارير الدورية (التدبير 13). الهدف هو جعل العمل الإداري مكشوفاً للجمهور، مما يعزز الثقة ويحد من الفساد.

تعتمد هذه الغاية بشكل كبير على تضافر جهود الفاعلين المؤسساتيين المتعددين. فكل تدبير يحدد جهة معنية بتنسيق المشروع، مما يدل على توزيع الأدوار والمسؤوليات. على سبيل المثال، المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وزارة العدل، وزارة الرقمنة والإحصائيات، وزارة المالية، والمفتشية العامة للمالية، بالإضافة إلى السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، كلها جهات تلعب أدواراً محورية. هذا التوزيع يضمن أن التنفيذ لن يكون حكرًا على جهة واحدة، بل هو جهد وطني مشترك يتطلب التنسيق والتعاون الفعال بين مختلف القطاعات والهيئات، مما يعزز فرص النجاح ويضمن شمولية المقاربة.

تساهم الغاية الأولى بشكل محوري في بناء إدارة عمومية شفافة وأخلاقية. من خلال ترقية نزاهة الموظف، وتكريس الشفافية في تسيير الشؤون العمومية، وتعزيز المساءلة، وتخفيف العبء الإداري، تسعى الاستراتيجية إلى إرساء دعائم إدارة حديثة تستعيد ثقة المواطن، وتحد من الفساد، وتوفر بيئة مواتية للتنمية المستدامة. إن نجاح هذه الغاية سيشكل قفزة نوعية في مسيرة الجزائر نحو الحوكمة الرشيدة ودولة الحق والقانون.

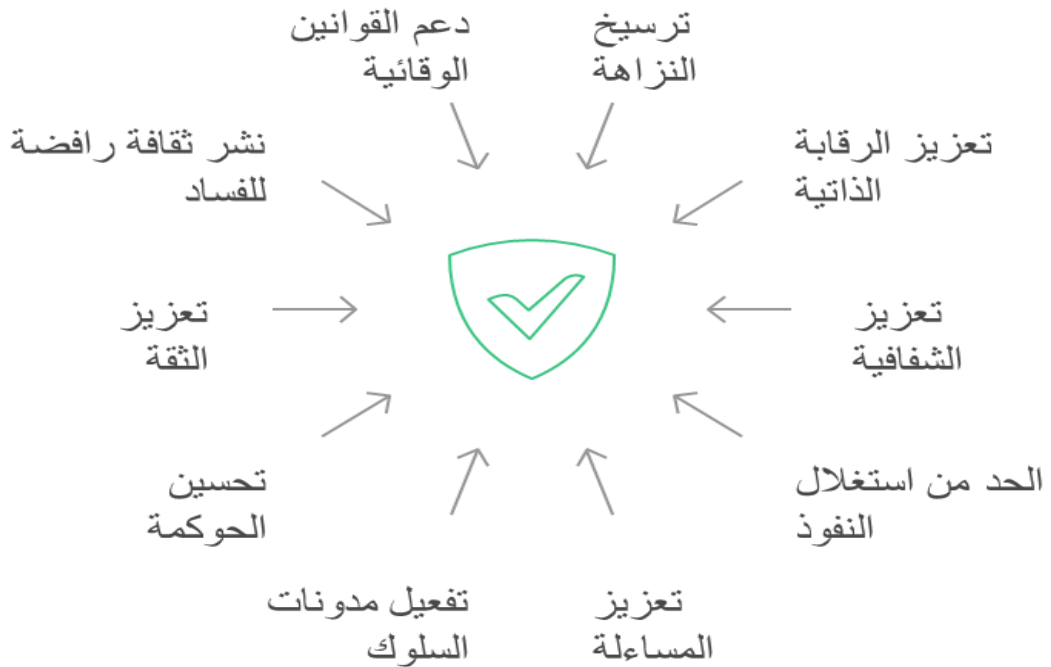
3.3 دور أخلة الحياة العامة في الوقاية من الفساد

أخلة الحياة العامة من من أهم الآليات الحديثة في الوقاية من الفساد، إذ تقوم على ترسيخ منظومة من القيم والمبادئ الأخلاقية مثل النزاهة، الشفافية، المسؤولية، واحترام القانون داخل مؤسسات الدولة والمجتمع. فبدل الاكتفاء بالوسائل الردعية والعقوبات القانونية، تسعى هذه المقاربة إلى بناء وعي أخلاقي لدى الأفراد، خاصة الموظفين العموميين، يجعلهم يمتنعون عن الممارسات الفاسدة بدافع داخلي نابع من الضمير المهني.

وتكمن أهمية أخلة الحياة العامة في كونها تساهم في خلق بيئة إدارية قائمة على الثقة والمصداقية، حيث يصبح الالتزام بالقواعد الأخلاقية جزءاً من الثقافة المؤسسية، مما يقلل من فرص انتشار الرشوة واستغلال النفوذ. كما تعزز هذه المقاربة من فعالية السياسات العمومية، لأنها تربط بين الأداء الإداري الجيد واحترام القيم الأخلاقية.

إن أخلة الحياة العامة تدعم و تكمل القوانين من خلال التركيز على الوقاية قبل وقوع الفساد، وهو ما يجعلها ركيزة أساسية في بناء إدارة عمومية نزيهة وفعالة.

الشكل 5: المراكز الأساسية لأخلة الحياة العامة في الوقاية من الفساد



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع السابقة.

ترسيخ النزاهة داخل الإدارة العمومية: تقوم أخلة الحياة العامة على غرس قيم النزاهة لدى الموظف العمومي، بحيث يصبح ملزمًا أخلاقيًا قبل أن يكون ملزمًا قانونيًا. فالنزاهة تدفعه إلى احترام المال العام وعدم استغلال منصبه لتحقيق منافع شخصية. ومع مرور الوقت، تتحول هذه القيم إلى سلوك مؤسسي عام، مما يقلل من انتشار الرشوة والمحسوبية ويحد من الفساد في مراحل الأولى (Klitgaard, 1988)(لعقاب، 2017).

تعزيز الرقابة الذاتية (الضمير المهني): من أهم أدوار الأخلة أنها تُنشئ نوعًا من الرقابة الداخلية لدى الموظف، حيث يصبح لديه وازع أخلاقي يمنعه من الانحراف حتى في غياب الرقابة الخارجية. وهذه الرقابة الذاتية تُعتبر أكثر فعالية من الرقابة القانونية، لأنها مستمرة ودائمة، وتُقلل من الحاجة إلى تدخل الأجهزة الرقابية (UNODC, 2020).

تعزيز الشفافية وتقليل الغموض الإداري: تعمل الأخلة على نشر ثقافة الشفافية داخل الإدارة، من خلال إلزام المسؤولين بتوضيح قراراتهم وإتاحة المعلومات للمواطنين. فكلما كانت الإجراءات واضحة ومشفرة، تقل فرص التلاعب والتزوير. كما أن الشفافية تمنع احتكار المعلومات، وهو أحد أهم أسباب انتشار الفساد، خاصة في الصفقات العمومية (الجمهورية ا.، 2006)(International, 2023).

الحد من استغلال النفوذ وتضارب المصالح: تُسهم أخلة الحياة العامة في وضع حدود أخلاقية لاستخدام السلطة، بحيث لا يتم توظيفها لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية. كما تساعد في الكشف عن حالات تضارب المصالح، حيث يُلزم المسؤول بالإفصاح عن مصالحه الخاصة، مما يمنع اتخاذ قرارات منحازة أو غير عادلة (القادر، 2020)(OECD, 2020).

تعزيز مبدأ المساءلة ومنع الإفلات من العقاب: لا تكتمل الأخلة دون وجود مساءلة فعالة، حيث يتم إخضاع المسؤولين للمحاسبة عن تصرفاتهم. فالموظف الذي يعلم أنه سيُحاسَب على قراراته سيكون أكثر التزامًا بالقانون والأخلاق. كما أن المساءلة تعزز ثقة المواطنين في الدولة وتُقلل من الشعور بالظلم أو التمييز (الرحمان، 2022)(UNODC, 2020).

تفعيل مدونات السلوك والأخلاقيات المهنية: تُترجم أخلة الحياة العامة إلى قواعد مكتوبة من خلال مدونات السلوك، التي تحدد ما يجب على الموظف فعله وما يجب تجنبه. وهذه المدونات تُساعد على توحيد السلوك الإداري داخل المؤسسات، وتوفر مرجعًا واضحًا في حالات الشك أو الغموض، مما يقلل من الاجتهادات الفردية التي قد تؤدي إلى الفساد (OECD, 2020)(UNODC, 2020).

تحسين الحوكمة الرشيدة ورفع كفاءة الإدارة: تسهم الأخلة في تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال ربط الأخلاق بالكفاءة، حيث تصبح الإدارة أكثر شفافية وفعالية. فالإدارة التي تقوم على قيم أخلاقية تكون أقل عرضة للهدر المالي، وأكثر قدرة على تحقيق الأهداف التنموية، مما ينعكس إيجابًا على الاقتصاد والمجتمع (لعقاب، 2017)(OECD, 2023).

تعزيز الثقة بين المواطن والدولة: عندما يلاحظ المواطن أن الإدارة تعمل وفق مبادئ النزاهة والشفافية، تزداد ثقته في المؤسسات العمومية. وهذه الثقة تُعتبر عنصرًا أساسيًا في الاستقرار السياسي والاجتماعي، كما تشجع المواطنين على التعاون مع الدولة والإبلاغ عن حالات الفساد (UNODC, 2020).

نشر ثقافة مجتمعية رافضة للفساد: تمتد أخلة الحياة العامة إلى المجتمع ككل، حيث تعمل على تغيير النظرة إلى الفساد من كونه سلوكًا عاديًا إلى كونه سلوكًا مرفوضًا أخلاقيًا. ويتم ذلك عبر التعليم، الإعلام، ودور المجتمع المدني، مما يخلق بيئة اجتماعية لا تتسامح مع الفساد (شعلال، 2020)(UNODC, 2020).

دعم وتفعيل القوانين الوقائية من الفساد: رغم أهمية القوانين مثل القانون 06-01، إلا أن فعاليتها تبقى محدودة دون وجود وعي أخلاقي. وهنا يأتي دور الأخلاق في تحويل النصوص القانونية إلى سلوك فعلي داخل الإدارة، حيث يلتزم الموظف بالقانون عن قناعة وليس فقط خوفاً من العقوبة (لمين، 2023).

إن أخلاق الحياة العامة لا تُعد مجرد مبدأ نظري، بل هي آلية وقائية فعالة تُعالج الفساد من جذوره، من خلال بناء إنسان إداري نزيه، وإدارة شفافة، ومجتمع واعٍ، وهو ما يجعلها من أقوى الأدوات الحديثة في مكافحة الفساد.

خلاصة

عالج هذا المحور المفاهيم الأساسية المهيكلّة للدراسة، إذ تبيّن أن الشفافية ليست مجرد قيمة أخلاقية مجردة، بل هي آلية مؤسساتية وحق قانوني يُمكن المواطن من الرقابة على الشأن العام. وأن المساءلة الإدارية تُعدّ الضامن الفعلي لحسن استخدام السلطة. أما النزاهة وأخلاقيات الإدارة العامة فتمتّلان البُعد القيمي الذي يُرسّخ السلوك المؤسساتي النزيه ويحوّل القوانين من نصوص شكلية إلى ممارسات يومية فعلية، وقد أثبت التحليل أن العلاقة بين القيم الأخلاقية والحوكمة الرشيدة علاقة تكاملية لا انفصام بينها.

تناول هذا المحور منظومة مكافحة الفساد بصورة متدرجة، من تشريح مفهوم الفساد وأسبابه وصوره، مروراً باستعراض الاستراتيجيات الوقائية والرقابية والتقنية الحديثة، ووصولاً إلى تحليل الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027) بما تتضمنه من رؤية طموحة ومهمة واضحة وخمس غايات استراتيجية، وقد تبيّن أن الغاية الأولى المتعلقة بتعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة تُشكّل البنية التحتية لباقي الغايات، وأنها تُجسّد انتقالاً نوعياً في السياسة الجزائرية من المقاربة الزجرية إلى المقاربة الوقائية الاستباقية.

يُثبت هذا الفصل أن الإطار القانوني والمؤسساتي الجزائري حقّق قفزة نوعية بعد التعديل الدستوري لسنة 2020 وإصدار القانون 08-22، غير أن التحدي الحقيقي يكمن في التجسيد الميداني. ومن ثمّ تبرز أهمية دراسة الفصلين الثاني والثالث اللذين يتوليان تقييم مدى قدرة السلطة العليا على ترجمة النصوص الاستراتيجية إلى ممارسات مؤسساتية فعلية.

الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي

يُمثل الإطار التنظيمي والمنهجي عنصراً مهماً في بناء الدراسة العلمية، إذ لا يمكن استيعاب آليات تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة بمعزل عن السياق المؤسسي الذي ولدت فيه، ولا بمعزل عن الأدوات المنهجية التي تضبط مسار استقصائها. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى تقديم قراءة ثنائية الأبعاد؛ تجمع بين توصيف الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، وتحديد الملامح الإجرائية للبحث الميداني.

في **القسم الأول**، سنسلط الضوء على «السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته» باعتبارها الآلية المحورية في المنظومة الوطنية الجديدة. وسنتناول هذا الكيان من خلال تتبع مساره التشوئي وتطوره المؤسسي في الجزائر، مع تحليل دقيق لصلاحياتها الواسعة التي أقرها دستور 2020 وقانون 08-22، وصولاً إلى هيكلها التنظيمي وتشكيلتها البشرية التي تمنحها الاستقلالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية (2023-2027).

أما في **القسم الثاني**، فسننتقل إلى «الإطار المنهجي»، حيث نضع الخارطة الإجرائية التي اتبعتها في دراسة هذه الحالة. ويتضمن ذلك تحديد التوجه الإيستمولوجي التفسيري البنائي، وتبرير اعتماد النهج النوعي كخيار استراتيجي لفهم تمثيلات الفاعلين وممارساتهم. كما سنعرض بالتفصيل أدوات جمع البيانات من ملاحظة ميدانية وتحليل للوثائق ومقابلات نصف موجهة، ختاماً باستعراض تقنيات معالجة البيانات وتحليلها موضوعياً باستخدام برنامج (NVivo)، لضمان الانتقال من الخام الميداني إلى نتائج علمية رصينة تجيب على تساؤلات الدراسة.

القسم الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعد الهيئات الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته من الآليات الحديثة التي أقرتها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003، باعتبارها إحدى أهم الوسائل المؤسسية الكفيلة بتجسيد مبادئ الشفافية وتعزيز النزاهة في تسيير الشؤون العامة. وقد تبنّت العديد من الدول هذه الآلية ضمن تشريعاتها الداخلية، من بينها الجزائر التي عملت على تكييف منظومتها القانونية مع الالتزامات الدولية من خلال إصدار القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ثم ترسيخ هذا التوجه عبر التعديل الدستوري لسنة 2020 الذي كرس الطابع الدستوري للهيئات المكلفة بالشفافية ومكافحة الفساد، وصولاً إلى القانون رقم 22-08 الذي أعاد تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته ومنحها صلاحيات أوسع وأكثر شمولاً.

وفي هذا الإطار، تُجسّد هذه السلطة إحدى أهم الآليات المؤسسية المعتمدة في السياسة الوطنية لمكافحة الفساد، نظراً لما تتمتع به من صلاحيات وقائية ورقابية واستشارية تهدف إلى تعزيز الشفافية وترسيخ ثقافة النزاهة داخل الإدارة العمومية. يهدف هذا القسم إلى دراسة الإطار القانوني والتنظيمي لهذه السلطة، من خلال تحليل نشأتها وتطورها وتحديد طبيعتها القانونية وصلاحياتها وتشكيلتها.

1. نشأة وتطور هيئات مكافحة الفساد في الجزائر

يُعدّ إنشاء السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته في الجزائر خطوة مؤسسية متقدمة في إطار تعزيز منظومة الحوكمة الرشيدة وترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة في تسيير الشأن العام. ولقد عرف الإطار المؤسسي لمكافحة الفساد في الجزائر تطوراً تدريجياً يعكس انتقال الدولة من مقاربة ظرفية إلى مقاربة هيكلية شاملة. فقد سبقت النصوص الحديثة في هذا المجال مرحلة أولى تمثلت في إنشاء أول هيئة وطنية تعنى بالوقاية من الرشوة، حيث أصدر المشرع الجزائري المرسوم الرئاسي رقم 96-233 المؤرخ في 02 جويلية 1996، المتضمن إنشاء المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، والذي تولّى مهام الرصد والوقاية من مظاهر الرشوة في الحياة العامة، قبل أن يتم حلّه سنة 2000 وإنهاء نشاطه بعد فترة وجيزة من تأسيسه (1996).

مع بداية الألفية، اتجه المشرع إلى إعادة تنظيم الإطار القانوني لمكافحة الفساد، خاصة في ظل الالتزامات الدولية المتزايدة. وفي هذا السياق، جاء القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الذي يُعدّ نقطة تحول مهمة، حيث نص لأول مرة على إنشاء هيئة وطنية متخصصة تُعنى بالوقاية من الفساد ومكافحته، عُرفت بالهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، وذلك ضمن الباب الثالث من القانون من المادة 17 إلى المادة 24، حيث حدّد مهامها وتنظيمها وآليات سيرها (الجمهورية ا، 2006). ولتعزيز الطابع التنظيمي لهذه الهيئة، صدر المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، الذي فصّل تشكيلتها وكيفيات عملها، قبل أن يتم تعديله واستكمالته لاحقاً بموجب المرسوم الرئاسي رقم 12-64 سنة 2012، بما يعكس سعي الدولة إلى تطوير أدائها المؤسسي وتكييفه مع متطلبات مكافحة الفساد (الشعبية، 2006).

جاء هذا التوجه متماشياً مع الالتزامات الدولية، لاسيما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003، التي صادقت عليها الجزائر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04-128 المؤرخ في 19 أبريل 2004، والتي أكدت في مادتها السادسة على

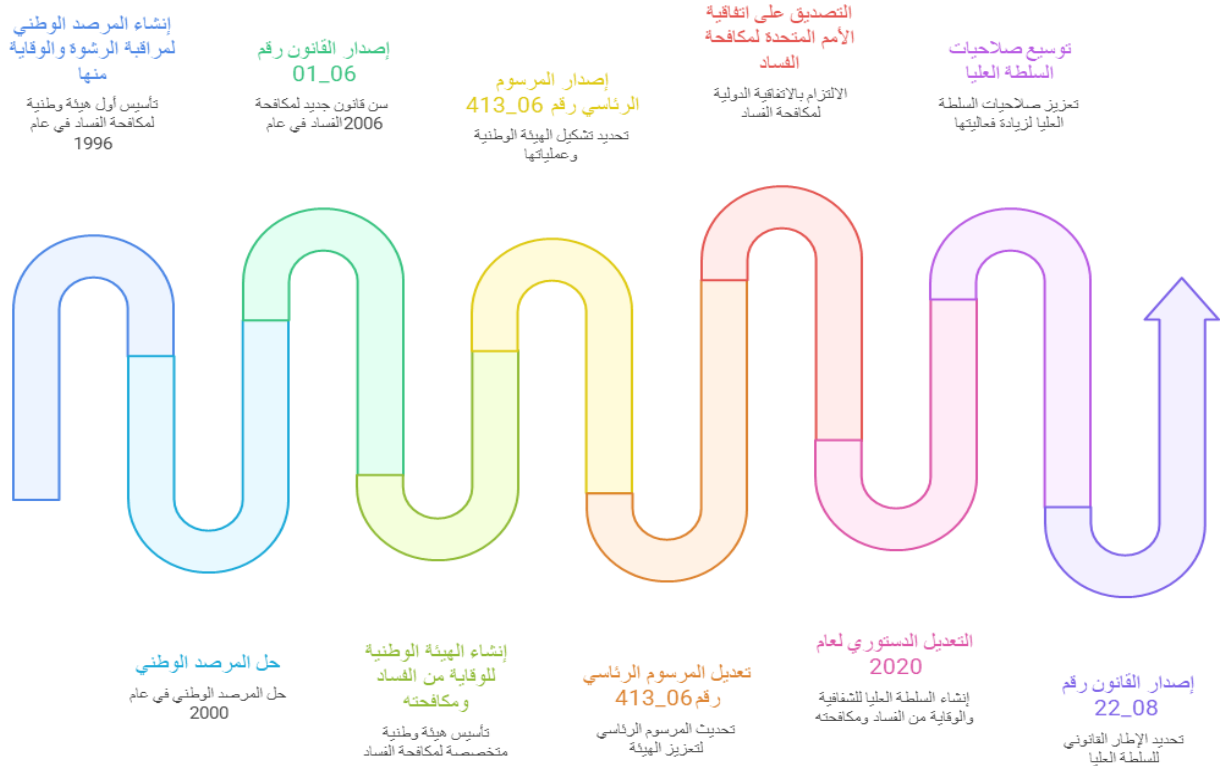
ضرورة إنشاء أو دعم هيئات وطنية مستقلة تتولى الوقاية من الفساد، وتتمتع بالاستقلالية والموارد الكافية لضمان فعالية عملها بعيداً عن أي تأثير غير مشروع (Nations, 2003).

في مرحلة لاحقة، شهد الإطار الدستوري تحولاً جوهرياً مع التعديل الدستوري لسنة 2020 الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، حيث نصّ في المادة 204 على استحداث هيئة جديدة تحمل تسمية «السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته»، لتحل محل الهيئة الوطنية السابقة، بما يعكس توجهها نحو ترقية الإطار المؤسساتي وتعزيز استقلاليته (الجمهورية ا، 2020).

وسّع الدستور من صلاحيات هذه السلطة في المادة 205، من خلال تمكينها من آليات تدخل أكثر فاعلية، من بينها إخطار مجلس المحاسبة والسلطة القضائية المختصة عند اكتشاف مخالفات، وإصدار توجيهات وأوامر للمؤسسات المعنية عند الاقتضاء، وهو ما يعزز دورها الرقابي والوقائي في آن واحد. وقد أحال المؤسس الدستوري إلى القانون مهمة تحديد تنظيمها وتشكيلتها وصلاحياتها التفصيلية. بناءً على ذلك، صدر القانون رقم 08-22 المؤرخ في 05 ماي 2022، الذي حدّد تنظيم السلطة العليا وتشكيلتها وصلاحياتها، حيث نص في مادته الأولى على أن هذا القانون يهدف إلى بيان الإطار القانوني الذي يحكم هذه السلطة، المنصوص عليها دستورياً، والتي تُعرف في صلب النص بـ «السلطة العليا»، بما يعكس توجه الدولة نحو ترسيخ جهاز مستقل أكثر شمولاً وفعالية في مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية (الجمهورية ا، 2022).

يتضح من خلال ماتم ذكره و الشكل رقم (06) أنّ تطور هذه الهيئة لم يكن تطوراً شكلياً فقط، بل هو مسار مؤسساتي متدرج انتقل من مرصد محدود الصلاحيات إلى هيئة وطنية، ثم إلى سلطة دستورية عليا ذات صلاحيات موسعة، وهو ما يعكس إرادة سياسية وقانونية لتعزيز الحوكمة الرشيدة وحماية المال العام.

الشكل 6 : تطور هيئات مكافحة الفساد في الجزائر



المصدر : من اعداد الطالبة استنادا على المراجع السابقة

2. الصلاحيات والمهام القانونية للسلطة العليا

تُعَدّ صلاحيات السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته من الركائز الجوهرية التي تُحدّد طبيعة دورها في المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد وتحدّد مدى فاعليتها التطبيقية. فالصلاحيات القانونية ليست مجرد نص تشريعي جامد، بل هي أداة حركية تُحدّد حجم تدخّل المؤسسة ونطاق تأثيرها في تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة (السلطة، 2023). ويستمدّ هذا الإطار القانوني شرعيته من مصدرين رئيسيين: الدستور الجزائري لعام 2020 من جهة، والقانون العضوي رقم 22-08 من جهة ثانية، وهو ما يُكسب السلطة طابعاً مزدوجاً من الشرعية الدستورية والقانونية في آن واحد (السلطة، 2023).

وتبرز أهمية دراسة هذه الصلاحيات بشكل خاص في السياق الأكاديمي لهذه الدراسة، بما أنها تُشكّل المرجعية القانونية التي تُقيّم على ضوءها فعالية آليات تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة في الميدان. ذلك أن التحليل الموضوعي لصلاحيات السلطة يُوفّر الأساس المعيارى الذي يُمكن الباحث من رصد التطابق أو الفجوة بين الإطار القانوني التشريعي والممارسة المؤسساتية الفعلية (السلطة، 2023).

1.2. المهام الدستورية (المادة 205 من دستور 2020)

حددت المادة 205 من دستور 30 ديسمبر 2020 في الفصل الرابع صلاحيات السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته التي جاء فيها أنّ السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته على الخصوص تتولى المهام الآتية: (الشعبية، 2020)

- وضع استراتيجية وطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، والسهر على تنفيذها ومتابعتها؛
- جمع ومعالجة وتبليغ المعلومات المرتبطة بمجال اختصاصها، ووضعها في متناول الأجهزة المختصة؛
- إخطار مجلس المحاسبة والسلطة القضائية المختصة كلما عاينت وجود مخالفات، وإصدار أوامر، عند الاقتضاء للمؤسسات والأجهزة المعنية؛
- المساهمة في تدعيم قدرات المجتمع المدني والفاعلين الآخرين في مجال مكافحة الفساد؛
- متابعة وتنفيذ ونشر ثقافة الشفافية والوقاية ومكافحة الفساد؛
- إبداء الرأي حول النصوص القانونية ذات الصلة بمجال اختصاصها؛
- المشاركة في تكوين أعوان الأجهزة المكلفة بالشفافية والوقاية ومكافحة الفساد؛
- المساهمة في أخلاق الحياة العامة وتعزيز مبادئ الشفافية والحكم الرشيد والوقاية ومكافحة الفساد؛

2.2. الصلاحيات الوظيفية (المواد من 4 إلى 13 من قانون 22-08)

كما تحدد الولاية القانونية للسلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته بموجب المواد من 4 إلى 13 في الفصل الثاني من القانون رقم 22_08 المؤرخ في 05 ماي 2022، التي ترسم اطارا وظيفيا متكاملًا يمزج بين الأدوار الاستراتيجية، الرقابية، والقضائية (الجمهورية، 2022).

نصت المادة 4 على ما يلي : « تهدف السلطة العليا إلى تحقيق أعلى مؤشرات النزاهة والشفافية في تسيير الشؤون العمومية، وتتولى فضلا عن الصلاحيات المنصوص عليها في المادة 205 من الدستور، الصلاحيات الآتية:

- جمع ومركزة واستغلال ونشر أي معلومات وتوصيات من شأنها أن تساعد الإدارات العمومية وأي شخص طبيعي أو معنوي في الوقاية من أفعال الفساد وكشفها؛
 - التقييم الدوري للأدوات القانونية المتعلقة بالشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته والتدابير الإدارية وفعاليتها في مجال الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، واقتراح الآليات المناسبة لتحسينها؛
 - تلقي التصريحات بالامتلاكات وضمان معالجتها ومراقبتها وفقا للتشريع الساري المفعول؛
 - ضمان تنسيق ومتابعة الأنشطة والأعمال المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته التي تم القيام بها، على أساس التقارير الدورية والمنتظمة المدعمة بالإحصائيات والتحليلات والموجهة إليها من قبل القطاعات والمتدخلين المعنيين؛
 - وضع شبكة تفاعلية تهدف إلى إشراك المجتمع المدني وتوحيد وترقية أنشطته في مجال الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته؛
 - تعزيز قواعد الشفافية والنزاهة في تنظيم الأنشطة الخيرية والدينية والثقافية والرياضية، وفي المؤسسات العمومية والخاصة من خلال إعداد ووضع حيز العمل الأنظمة المناسبة للوقاية من الفساد ومكافحته؛
 - السهر على تطوير التعاون مع الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية المختصة بالوقاية من الفساد ومكافحته؛
 - إعداد تقارير دورية عن تنفيذ تدابير وإجراءات الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، وفقا للأحكام المتضمنة في الاتفاقيات؛
 - التعاون بشكل استباقي في وضع طريقة منتظمة ومنهجية لتبادل المعلومات مع نظيراتها من الهيئات على المستوى الدولي، ومع الأجهزة والمصالح المعنية بمكافحة الفساد؛
 - إعداد تقرير سنوي حول نشاطها ترفعه إلى رئيس الجمهورية، وإعلام الرأي العام بمحتواه؛
- كما منحت المادة 5 السلطة العليا صلاحية التحري الإداري و المالي في مظاهر الاثراء غير المشروع لدى الموظف العمومي الذي لا يمكنه تبرير الزيادة المعتبرة في ذمته المالية. كما يمكن أن تشمل التحريات التي تجريها السلطة العليا أي شخص يحتمل أن تكون له علاقة بالتستر على الثروة غير المبررة لموظف عمومي في حال ما إذا تبين أن هذا الأخير هو المستفيد الحقيقي منها بمفهوم التشريع الساري.
- فيما وكلت للمادة 6 مهام استلام ومعالجة وفحص التصريحات بالامتلاكات وضمان سريتها. ولضمان فعالية هذه الرقابة : « يجوز تبليغ و/أو إخطار السلطة العليا من قبل أي شخص طبيعي أو معنوي لديه معلومات أو معطيات أو أدلة تتعلق بأفعال الفساد». كما تتم حماية المخطر أو المبلغ وفق التشريع الساري المفعول.
- تفرض المادة 7 إلزامية تزويد السلطة بالمعلومات من قبل مختلف الهيئات مع عدم جواز الاحتجاج بالسر المهني كما « تتولى السلطة العليا متابعة مدى امتثال الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية والمؤسسات الاقتصادية والجمعيات والمؤسسات الأخرى للالتزام بالمطابقة لأنظمة الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته»، كما تحدّد محتوى أنظمة الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته وكذا شروط وطرق تنفيذها، عن طريق التنظيم.
- بينما تركز المواد 8 و9 و10 على الجوانب الوقائية والاستشارية من خلال وضع مدونات قواعد السلوك، وإشراك المجتمع المدني، وتقديم المقترحات التشريعية لتعزيز المنظومة القانونية.
- المادة 8 : تتضمن المتابعة المنصوص عليها في المادة 7 من هذا القانون، التأكد من وجود أنظمة الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته ومدى جودتها وفعاليتها وملاءمة تنفيذها

تهدف التوصيات التي تصدرها السلطة العليا في هذا الإطار إلى المساعدة في وضع التدابير والإجراءات المناسبة كل هيئة أو مؤسسة معنية، و يحدد النظام الداخلي للسلطة العليا مبادئ حسن السلوك التي يتبناها أعوانها.

المادة 9 : تقوم السلطة العليا عندما تعين، إما من تلقاء نفسها أو بعد تبليغها أو إخطارها، وجود انتهاك لجودة وفعالية الإجراءات المطبقة داخل الهيئات والإدارات العمومية والجمعيات والمؤسسات والمتعلقة بالوقاية من أفعال الفساد والكشف عنها، بتوجيه توصيات قصد اتخاذ الإجراءات التي من شأنها وضع حد لهذه الانتهاكات في الأجل الذي تحدده.

يتعين على المؤسسات والهيئات المعنية رفع تقرير إلى السلطة العليا بشأن مدى الالتزام بهذه التوصيات، وفي حالة عدم الرد أو قصوره، توجه السلطة العليا أمراً إلى المؤسسة أو الهيئة المعنية يلزمها بتنفيذ التوصيات في مدة لا تزيد عن سنة، وعند عدم الالتزام بالأمر، تبلغ السلطة العليا الأجهزة المختصة المحددة عن طريق التنظيم، لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

المادة 10: يمكن السلطة العليا عندما تلاحظ، من تلقاء نفسها أو بعد تبليغها أو إخطارها، وجود خرق للقواعد المتعلقة بالنزاهة، اتخاذ التدابير الآتية :

- توجيه إعدار إلى المعني، إذا كانت الإجابات التي قدمها غير مجدية؛
- إصدار أوامر في حال معاناة أي تأخير في تقديم التصريحات، أو قصور أو عدم الدقة في محتواها، أو عدم الرد على طلب التوضيح؛
- إخطار النائب العام المختص إقليمياً في حالة عدم التصريح، بعد إعدار المعني أو في حالة التصريح الكاذب بالامتلاكات.

يمكن رئيس السلطة العليا، عند الاستعجال، إصدار ذات الأوامر للهيئة أو المؤسسة المعنية، على النحو المحدد أعلاه، على أن يعرض الأعمال المتخذة على مجلس السلطة العليا في أقرب دورة له.

ويمتد هذا الدور دولياً عبر المادة 11 التي تمنحها صلاحية تمثيل الدولة ومتابعة تنفيذ الاتفاقيات الدولية، وصولاً إلى الدور الزجري في المادة 12 التي تلزمها بإخطار العدالة عند ثبوت قرائن الفساد، وتختتم المادة 13 هذه الدورة الوظيفية بتكريس مبدأ المساءلة من خلال إعداد تقرير سنوي يُرفع لرئيس الجمهورية ويُنشر للرأي العام، مما يجعل من هذه المواد هيكلاً قانونياً يضمن الانتقال من التخطيط الوقائي إلى الردع الإجرائي.

المادة 11 : في حالة توفر عناصر جدية تؤكد وجود ثراء غير مبرر للموظف العمومي، يمكن السلطة العليا أن تقدم لوكيل الجمهورية لدى محكمة سيدي امحمد تقريراً بغرض استصدار تدابير تحفظية لتجميد عمليات مصرفية أو حجز ممتلكات لمدة ثلاثة (3) أشهر، عن طريق أمر قضائي يصدره رئيس ذات المحكمة.

يبلغ الأمر التحفظي، بمعرفة النيابة وكافة الوسائل القانونية، إلى الجهات المكلفة بتنفيذه ويكون هذا الأمر قابلاً للاعتراض أمام نفس الجهة التي أصدرته في أجل خمسة (5) أيام من تاريخ تبليغه للمعني، ويكون الأمر المتضمن رفض الاعتراض قابلاً للاستئناف في أجل خمسة (5) أيام من تاريخ تبليغه. و يقرر رئيس المحكمة رفع التدابير التحفظية أو تمديدتها، تلقائياً أو بناء على طلب وكيل الجمهورية المختص.

في حالة انقضاء الدعوى العمومية بالتقادم أو بوفاة المتهم، يمكن وكيل الجمهورية وبالنظر إلى ما هو متوفر لديه من عناصر أن يبلغ الوكيل القضائي للخزينة قصد طلب مصادرة الممتلكات المجمدة أو المحجوزة تحفظيا عن طريق دعوى مدنية، مع مراعاة حقوق الغير حسن النية.

المادة 12 : عندما تتوصل السلطة العليا إلى وقائع تحتمل الوصف الجزائي، تخطر النائب العام المختص إقليميا وتخطر مجلس المحاسبة، إذا توصلت إلى أفعال تندرج ضمن اختصاصاته، و توافي السلطة العليا الجهة المخطرة بجميع الوثائق والمعلومات ذات الصلة بموضوع الإخطار.

المادة 13 : يتعين على المؤسسات والهيئات العمومية وكذا أي شخص طبيعي أو معنوي عام أو خاص، التعاون مع السلطة العليا وموافاتها بالمعلومات والوثائق التي تطلبها للقيام بمهامها، تحت طائلة العقوبات المقررة لجريمة إعاقة السير الحسن للعدالة المنصوص عليها في التشريع الساري المفعول المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

3. التشكيلة البشرية والتنظيم الهيكلي

تحدد تشكيلة السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته بموجب القانون رقم 08-22 المؤرخ في 05 ماي 2022، يحدد تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته وتشكيلها وصلاحياتها، حيث حرص المشرع الجزائري على إرساء تركيبة تجمع بين الطابع المؤسساتي والخبرة التقنية لضمان فعالية هذه الهيئة واستقلاليتها، كما نصت المادة 17 من نفس القانون على تزود السلطة العليا بهيكل متخصص للتحري الإداري والمالي في الإثراء غير المشروع للموظف العمومي (الجمهورية ا، 2022).

1.3. رئاسة السلطة العليا (شروط التعيين والعهدة)

يعين رئيس السلطة العليا بمقتضى المادة 21 من القانون رقم 08_22 من طرف رئيس الجمهورية، لعهدة مدتها خمس (5) سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة. كما تتناهى عهدة الرئيس مع أية عهدة انتخابية أو وظيفة أو نشاط مهني آخر. و يتراأس رئيس السلطة العليا مجلس السلطة (الجمهورية ا، 2022).

2.3. مجلس السلطة العليا (الهيئة التداولية وقواعد العضوية)

هو الهيئة التداولية التي تتخذ القرارات الكبرى، ويتكون من 12 عضواً بالإضافة إلى الرئيس، يتم اختيارهم بناءً على كفاءتهم ونزاهتهم. و بمقتضى المادة 23 من القانون 08_22 "يرأس مجلس السلطة العليا الذي يدعى في صلب النص "المجلس" رئيس السلطة العليا، ويتكون من الأعضاء الآتي ذكرهم: (الجمهورية ا، 2022)

- ثلاثة (3) أعضاء يختارهم رئيس الجمهورية، من بين الشخصيات الوطنية المستقلة؛
- ثلاثة (3) قضاة، واحد من المحكمة العليا وواحد من مجلس الدولة وواحد من مجلس المحاسبة، ويتم اختيارهم على التوالي، من قبل المجلس الأعلى للقضاء ومجلس قضاة مجلس المحاسبة؛
- ثلاث (3) شخصيات مستقلة يتم اختيارها، على أساس كفاءتها في المسائل المالية و/ أو القانونية، ونزاهتها وخبرتها في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته، على التوالي، من قبل رئيس مجلس الأمة ورئيس المجلس الشعبي الوطني والوزير الأول أو رئيس الحكومة، حسب الحالة؛

– ثلاث (3) شخصيات من المجتمع المدني، يختارون من بين الأشخاص المعروفين باهتمامهم بالقضايا المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته، من قبل رئيس المرصد الوطني للمجتمع المدني.

لضمان حياد واستقلالية هؤلاء الأعضاء، فرضت المادة 17 من نفس القانون بموجب مرسوم رئاسي لمدة خمس (5) سنوات غير قابلة للتجديد، بغرض حماية العضو من الرغبة في «إرضاء» جهة التعيين أملاً في عهدة ثانية، مما يجعله يمارس صلاحياته بحرية كاملة طوال فترة وجوده، ويمنع على العضو ممارسة أي عهدة انتخابية، وظيفة عمومية، أو أي نشاط مهني خاص آخر أثناء فترة عضويته. كما يجب على الرئيس والأعضاء التصريح بممتلكاتهم عند بداية العهدة وعند إنتهائها (الجمهورية ا.، 2022).

3.3. الهياكل الإدارية والتقنية (الأمانة العامة والأقسام المتخصصة)

يتبين من خلال أحكام القانون رقم 08-22 المؤرخ في 05 ماي 2022، أنّ المشرّع الجزائري قد أحال مسألة تحديد التنظيم الهيكلي التفصيلي للسلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته إلى النصوص التنظيمية، وذلك بموجب المادة (18) منه. وفي انتظار صدور هذه النصوص، أبقى على الهياكل التنظيمية السابقة سارية المفعول، استناداً إلى ما نصّت عليه أحكام المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، المعدّل والمتمّم بالمرسوم الرئاسي رقم 12-64 المؤرخ في 07 فبراير 2012 (الشعبية، 2006).

وفي هذا الإطار، تستمر السلطة العليا في اعتماد هيكل تنظيمي يتكون من مجموعة من المصالح الأساسية، تتمثل في :

– أمانة عامة؛

– القسم المكلف بالوثائق و التحاليل و التحسيس، الذي حددت المادة 13 من المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 12-64 المؤرخ في 7 فبراير 2012 مهامه؛

– القسم المكلف بمعالجة التصريحات بالممتلكات، الذي حددت المادة 13 من المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 12-64 المؤرخ في 7 فبراير 2012 مهامه؛

– القسم المكلف بالتنسيق والتعاون الدولي، الذي استحدث عند تعديل المرسوم الرئاسي رقم 06-413 في سنة 2012 بالمرسوم الرئاسي رقم 12-64 المؤرخ في 7 فبراير 2012، وحددت المادة 13 مكرر مهامه.

القسم الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

يُمثّل الإطار المنهجي في أي بحث علمي الركيزة الإجرائية التي تضمن انسجام الخيارات التحليلية مع الأهداف المعرفية للدراسة، وتُكرّس الصدق العلمي لنتائجها. فالمنهجية ليست مجرد خطوات إجرائية آلية، بل هي منظومة متكاملة من القرارات الإستمولوجية والأدواتية التي تعكس تصوّر الباحث لطبيعة الواقع الاجتماعي وكيفية الإمساك به معرفياً.

وتكتسب المنهجية الكيفية أهمية بالغة في دراسة الظواهر المرتبطة بالحوكمة والشفافية ومكافحة الفساد، نظراً للطابع المركّب والسياقي لهذه الظواهر، إذ لا تكفي المؤشرات الكمية وحدها للكشف عن المعاني والتمثّلات التي يحملها الفاعلون المؤسساتيون. ومن هنا تبرز الحاجة إلى مقارنة نوعية قادرة على استيعاب التجارب والممارسات في سياقها الحي.

يتضمن هذا القسم: مبررات اختيار الموضوع والمؤسسة، والتوجه الإستمولوجي للدراسة، والمقاربة المنهجية المعتمدة، وأساليب وأدوات جمع البيانات، وعيّنة الدراسة ومجالها، وأخيراً استراتيجية المعالجة والتحليل.

1. مبررات اختيار الموضوع والمؤسسة محل الدراسة

يُعتبر تبرير اختيار موضوع الدراسة ومجالها التطبيقي خطوةً منهجية محورية في مسار البحث العلمي، لما له من دور في إبراز الحاجة الموضوعية إلى إنجاز الدراسة، وتحديد قيمتها المعرفية ومشروعيتها الأكاديمية. وفي هذا الإطار، جاء انتقاء موضوع «آليات تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة»، واعتماد السلطة العليا للشفافية ميداناً للتطبيق، استجابةً لمجموعة من الدوافع العلمية والعملية.

2.1. أسباب اختيار موضوع الدراسة

أتى اختيار موضوع " آليات تعزيز الشفافية و أخلاق الحياة العامة في اطار الاستراتيجية الوطنية (2023_2027)", تزامناً مع الاطار الزمني للاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد و مكفحته. و استجابة ضرورية و ملحة تفرضها التحولات و التوجهات الجديدة للدولة الجزائرية، التي تسعى للانتقال من النظام الردعي الى النظام الوقائي الذي يؤسس ثقافة الأخلاق في تسيير الشأن العام. و يعود اختيار الموضوع الى جملة من الاعتبارات العلمية و العملية و الاجتماعية :

- تنامي الوعي المجتمعي بأهمية مكافحة الفساد مما يستدعي دراسة الآليات التي تعزز هذا الوعي و تدعمه؛
- المساهمة في اثراء البحوث الأكاديمية في مجال الوقاية و مكافحة الفساد، الشفافية، أخلاق الحياة العامة؛
- الاهتمام بالآليات الحديثة القائمة على المقاربة الوقائية (الاستباقية)؛
- تأثير الفساد على المجتمع و تماسكه؛
- تراجع الثقة بين المواطن و الادارة؛
- قلة الدراسات التي ربطت بين الحوكمة الوقائية وأخلاق الحياة العامة ضمن إطار مؤسسي واحد بالسياق الجزائري.

2.1. أسباب اختيار السلطة العليا للدراسة الميدانية

باعتبار السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته نموذجًا مؤسسيًا متميزًا، ومن بين الهيئات الحديثة نسبيًا في المنظومة الإدارية الجزائرية، وهو ما يجعل اختيارها كميدان للدراسة اختياريًا قائمًا على اعتبارات منهجية واضحة، وليس وليد الصدفة. ويمكن توضيح أهم مبررات هذا الاختيار فيما يلي :

- حادثة إنشاء هذه السلطة في إطار التعديل الدستوري لسنة 2020، ثم إعادة تنظيمها بموجب القانون 08-22، الأمر الذي يجعلها تجربة مؤسساتية لا تزال في طور التفعيل الميداني؛
- كونها الجهة الدستورية المكلفة بإعداد الاستراتيجية الوطنية (2023-2027) ومتابعة تنفيذها، وهو ما يمنحها موقعًا مركزيًا في دراسة آليات الشفافية؛
- اعتمادها على أدوات حديثة، لاسيما المنصات الرقمية للتصريح بالممتلكات، والتعاون مع المجتمع المدني، والانفتاح على الشراكات الدولية؛
- محدودية الدراسات الأكاديمية التي تناولت هذه الهيئة في صيغتها الجديدة، مقارنة بالدراسات التي ركزت على الهيئات السابقة؛
- كما ساهم التربص الميداني في تسهيل الولوج إلى المعطيات، وإتاحة فرصة الاحتكاك المباشر بالممارسة داخل المؤسسة.

2. التوجه الإبستمولوجي للدراسة

تتكون كلمة الإبستمولوجيا من مقطعين الأول هو Epistemo وهو مشتق من الكلمة الإغريقية بمعنى المعرفة، أما المقطع الثاني Episteme فيعني العلم بوجه عام. ومن ثم فقد أطلق الكثيرون على الإبستمولوجيا (علم المعرفة). (بياجيه، 2004)

كما يتركب لفظ " إبستمولوجيا" من كلمتين يونانيتين:

- "الابستمي" وهو موضوع الابستمولوجيا.

- "اللوغوس" ويدل على المنهج. (بشته، 1995)

حيث تعرف الإبستمولوجيا بأنها: "الدراسة النقدية لمبادئ العلوم وفروضها ونتائجها، والتي تسعى إلى تحديد أصلها المنطقي وقيمتها الموضوعية، كما تهتم بتحليل شروط إنتاج المعرفة العلمية ومعايير صحتها وحدودها" (Lalande، 1997)

كما ينظر إلى الإبستمولوجيا على أنها: «حقل فلسفي يهتم بدراسة تطور المعرفة العلمية، وتحليل مناهجها، والكشف عن العوائق التي تعترض تقدمها، مع التركيز على الانتقال من المعرفة العامة إلى المعرفة العلمية». (Bachelard، 1938)

وفي سياق البحث العلمي، ترتبط الإبستمولوجيا ارتباطًا وثيقًا بالبارادايماوات أو النماذج الإرشادية التي تُوجّه اختيارات الباحث المنهجية والفلسفية، حيث تمثل هذه الأخيرة الإطار الفكري الذي يحدد تصور الباحث للواقع وطبيعة المعرفة العلمية. وتتمثل أهم البارادايماوات الأساسية في :

- _ الباراداييم الوضعي (Positivist Paradigm) الذي ينطلق من موضوعية الواقع وقابليته للملاحظة والقياس؛
- _ الباراداييم التفسيري (Interpretivist Paradigm) الذي يركز على فهم المعاني التي يمنحها الأفراد لظواهرهم الاجتماعية؛
- _ الباراداييم البنائي (Constructivist Paradigm) الذي يرى أن الواقع يُبنى اجتماعياً من خلال التفاعل الإنساني؛
- _ الباراداييم النقدي (Critical Paradigm) الذي يسعى إلى تحليل علاقات السلطة والهيمنة وإحداث التغيير الاجتماعي (Erciyes, 2020).

3. المقاربة المنهجية المعتمدة في الدراسة

_ البحث الكمي

يُعدّ البحث الكمي من أكثر المناهج العلمية انتشاراً في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، إذ يركز على قياس الظواهر وتحليلها رياضياً وإحصائياً بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. ويقوم هذا المنهج في جوهره على افتراض وجود واقع موضوعي مستقل عن الباحث، يمكن قياسه والتحقق منه عبر أدوات ضبط صارمة. وفي هذا الإطار، يُعرّفه موريس أنجرس بأنه "المنهج الذي يسعى إلى قياس الظواهر الاجتماعية وتحليلها إحصائياً، انطلاقاً من جمع بيانات رقمية قابلة للمعالجة الكمية، بغية اختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات" (أنجرس، 2004، صفحة 98). ومن ثمّ، يتسم هذا النوع من البحوث بطابع استنتاجي يبدأ من نظرية أو فرضية ليصل إلى تحقق تجريبي قابل للقياس، مما يجعله الأنسب لدراسة الظواهر التي يمكن تحويلها إلى أرقام ومؤشرات موضوعية.

_ البحث الكيفي (النوعي)

يتجه البحث الكيفي نحو الفهم المعمق للظواهر الإنسانية والاجتماعية من الداخل، مستنداً إلى التفسير والتأويل بدلاً من القياس والإحصاء، ويؤلي هذا المنهج اهتماماً بالغاً بالسياقات والمعاني والتجارب الذاتية للأفراد، مما يجعله أداة ملائمة لاستكشاف الظواهر المعقدة التي يتعذر اختزالها في أرقام. وقد أوضح جون كريسويل هذا التوجه حين عرّف البحث الكيفي بأنه «مقاربة استقرائية لفهم المعاني التي يبنيناها الأفراد أو الجماعات حول مشكلة اجتماعية أو إنسانية، وذلك عبر جمع بيانات في البيئة الطبيعية للمبشرين، وتحليلها استقرائياً، والتركيز على المعنى الذي يمنحه المشاركون للظاهرة المدروسة» (Creswell J. W., 2014, p. 4). ويتبين من هذا التعريف أن البحث الكيفي يُقرّ بأثر الباحث في عملية البحث، ويعدّ الذاتية جزءاً لا يمكن إقصاؤه من مسار إنتاج المعرفة الإنسانية، لا عيباً منهجياً ينبغي تجنبه.

_ البحث المختلط

ظهر البحث المختلط استجابةً للحاجة إلى تجاوز ثنائية المنهجين الكمي والكيفي، إذ يسعى إلى توظيف مزاياهما معاً في إطار منهجي متكامل. ويقوم هذا النوع من البحوث على مبدأ أن دمج البيانات الرقمية والسردية يُتيح فهماً أشمل وأعمق للظاهرة المدروسة مقارنةً باستخدام كل منهج على حدة. وفي هذا المعنى، يُعرّف جون كريسويل وفيكي بلانو كلارك البحث المختلط بأنه «تصميم بحثي يجمع بين الافتراضات الفلسفية ومناهج التحقيق، ويتضمن جمع البيانات الكمية والكيفية وتحليلها ودمجها في دراسة واحدة أو برنامج بحثي متعدد المراحل» (Creswell J., 2018، صفحة 5). وعليه، لا يقتصر البحث المختلط على مجرد توليف أدوات جمع البيانات، بل يمتد ليشمل تنسيقاً عميقاً على مستوى التصميم المنهجي

والموقف الفلسفي، مما يجعله خياراً راسخاً في البحوث التي تستلزم الإجابة على أسئلة ذات طبيعة مزدوجة، كمية في شقها القياسي وكيفية في شقها التفسيري.

تم اعتماد النهج النوعي في هذه الدراسة في إطار النموذج التفسيري، باعتباره الإطار الإستمولوجي الأنسب لموضوع البحث؛ حيث يقوم هذا التوجه على اعتبار أن الواقع الاجتماعي ليس معطى جاهزاً وثابتاً، بل يُفهم من خلال المعاني التي يمنحها الفاعلين الاجتماعيين داخل السياقات المؤسسية لتجاربهم وممارساتهم.

يتيح النموذج التفسيري إمكانية فهم أعمق لكيفية إدراك الفاعلين لمفاهيم الشفافية والنزاهة وأخلاق الحياة العامة، وكيف يتم إنتاج هذه المعاني وتشكيلها داخل البيئة المؤسسية في إطار السياسات العمومية لمكافحة الفساد. كما يسمح هذا النهج بتجاوز الوصف السطحي للظاهرة نحو تحليل دلالاتها وسياقاتها الاجتماعية، من خلال التركيز على التجارب الحية والتفاعلات التي تسهم في فهم الواقع الاجتماعي محل الدراسة.

اعتماد الإطار المنهجي يعكس انسجاماً إستمولوجياً مع طبيعة موضوع البحث وأهدافه، ويهدف إلى تقديم فهم تفسيري معمق للظاهرة المدروسة، باعتبارها ظاهرة اجتماعية مركبة تتشكل عبر التفاعل المستمر بين الفاعلين داخل السياق المؤسسي.

4. أساليب جمع البيانات

أدوات جمع البيانات في البحث النوعي هي من أهم العناصر الأساسية التي تمكن الباحث من فهم الظواهر الاجتماعية في سياقها الطبيعي، حيث تعتمد هذه المقاربة على أدوات مرنة تسمح بجمع بيانات غنية ومعقدة حول تجارب الأفراد ومعانيهم.

يشير كريسويل إلى أن "البحث النوعي يعتمد على عدة أدوات رئيسية لجمع البيانات، من بينها المقابلة، الملاحظة، وتحليل الوثائق" (Creswell J. W., 2014).

تحليل الوثائق:

تحليل الوثائق أداة من أهم أدوات جمع البيانات في البحث النوعي، ويقوم على دراسة النصوص الرسمية وغير الرسمية (مثل التقارير، القوانين، والاستراتيجيات) ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف فهم السياق المؤسسي والخطابي للظاهرة المدروسة.

في هذه الدراسة، تم الاعتماد على تحليل مجموعة من الوثائق المرتبطة بالسلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته، بالإضافة إلى النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالشفافية ومكافحة الفساد، وعلى رأسها الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027). لقد سمح هذا التحليل بفهم الإطار القانوني والمؤسسي الذي ينظم آليات تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة، كما مكّن من مقارنة ما هو منصوص عليه في الوثائق الرسمية مع ما تمت ملاحظته ميدانياً خلال فترة التربص، مما ساعد على بناء قراءة أكثر شمولية وعمقاً للظاهرة المدروسة.

الملاحظة:

تُعتبر تقنية تقوم على تتبع السلوكيات والممارسات داخل سياقها الطبيعي دون تدخل مباشر من الباحث، مما يسمح بفهم الواقع كما هو مُمارس فعليًا وليس كما يُصرّح به فقط. إنّ الملاحظة من الأدوات الأساسية في البحث النوعي، حيث تسمح للباحث برصد السلوكيات والممارسات داخل سياقها الطبيعي. وفي إطار هذه الدراسة، تم الاعتماد على الملاحظة خلال فترة التربص على مستوى المؤسسة محل الدراسة، من أجل معاينة كيفية تجسيد آليات الشفافية وأخلاق الحياة العامة في الممارسات اليومية داخل العمل الإداري. وقد مكّنت هذه الأداة من رصد بعض السلوكيات التنظيمية وطريقة سير الإجراءات الإدارية، إضافة إلى كيفية تفاعل الموظفين مع مختلف متطلبات العمل المرتبطة بالوقاية من الفساد ومكافحته، مما ساعد على تكوين تصور ميداني أولي حول واقع تطبيق المبادئ التي تنص عليها الاستراتيجية الوطنية للشفافية

المقابلة :

من أهم أدوات جمع البيانات النوعية، وتتنوع إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- المقابلة الموجهة: تعتمد على أسئلة محددة مسبقًا وينمط ثابت؛
- المقابلة نصف الموجهة: تجمع بين وجود دليل أسئلة ومرونة في التعمق أثناء الحوار؛
- المقابلة غير الموجهة: تمنح المشارك حرية كاملة في التعبير دون تدخل مباشر من الباحث، مما يسمح بالكشف عن معانٍ وتجارب عميقة (Creswell J. W., 2014).

تم اعتماد المقابلة نصف الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الموضوع وأهدافه التي تتطلب فهمًا معمقًا لتصورات الفاعلين وممارساتهم داخل السياق المؤسسي. فهذه التقنية تجمع بين وجود دليل مقابلة يضمن توجيه الحوار نحو محاور البحث الأساسية، وبين مرونة تسمح للباحث بطرح أسئلة إضافية والتعمق في الإجابات حسب تفاعل المشاركين، مما يساعد على استخراج معطيات غنية ودقيقة حول موضوع الشفافية وأخلاق الحياة العامة.

كما أن طبيعة الإشكالية المدروسة، المرتبطة بمفاهيم مركبة مثل النزاهة، مكافحة الفساد، والشفافية، تستدعي مقارنة تسمح بالكشف عن المعاني والتأويلات التي يحملها الفاعلون داخل المؤسسات، وهو ما لا توفره المقابلة الموجهة بشكل صارم التي تقيد الإجابات، ولا المقابلة غير الموجهة التي قد تخرج عن محاور البحث الأساسية. لذلك تُعد المقابلة نصف الموجهة الخيار الأكثر توازنًا، لأنها تتيح الجمع بين التنظيم والمرونة، وبين التوجيه العلمي والانفتاح على المعطيات الميدانية. والأداة يعكس انسجامًا منهجيًا مع الباراداييم التفسيري البنائي المعتمد في الدراسة، ويسمح بالوصول إلى فهم أعمق للواقع المدروس من خلال التفاعل المباشر مع الفاعلين الاجتماعيين وتحليل خبراتهم وتصوراتهم بشكل دقيق.

يُتيح التكامل بين أدوات تحليل الوثائق والملاحظة الميدانية والمقابلة نصف الموجهة بناء فهم شامل ودقيق للظاهرة المدروسة، من خلال الجمع المنهجي بين ثلاثة مستويات معرفية متميزة ومتكاملة في آن واحد: المستوى الأول هو الخطاب الرسمي المضمن في الوثائق القانونية والتقارير الرسمية، الذي يُمثل ما تُعلنه المؤسسة عن نفسها وما يُلزمها به القانون. والمستوى الثاني هو الممارسة الفعلية التي رصدتها الملاحظة الميدانية، إذ تُمثل ما يجري فعليًا داخل المؤسسة بعيداً عن أي رقابة أو تنميط. والمستوى الثالث هو التصورات الذاتية للفاعلين التي كشفت عنها المقابلات، وتعكس كيف يُدرك الموظفون والمسؤولون ذواتهم وأدوارهم في تطبيق منظومة الشفافية.

وتمكّن هذه المستويات الثلاثة مجتمعةً من رصد التطابق أو التوتر أو الفجوة بين كلّ من: النص القانوني والممارسة الفعلية، والخطاب الرسمي والتصورات الذاتية، والأهداف الاستراتيجية المعلنة والمنجزات الميدانية المحققة. وهذا ما يُعطي الدراسة قيمتها التحليلية ويُميّزها عن الدراسات التي تكتفي بمستوى واحد من مستويات التحليل. يرتقي هذا التثليث بالدراسة نحو ما يُسمّيه Creswell بـ"الصدق البنائي" (Construct Validity)، القائم على توظيف مصادر متعددة للأدلة وضمان تقاطعها وتعزيز بعضها بعضاً (Creswell، 2018).

5. دليل المقابلة كأداة لجمع البيانات

صُمّم دليل المقابلة انطلاقاً من إشكالية البحث وأسئلته الفرعية، بغية الحصول على بيانات نوعية مُعمّقة تُجيب على التساؤل المحوري: إلى أي مدى تُجسّد السلطة العليا الآليات المنصوص عليها في الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية (2023-2027)؟ ويتكوّن الدليل من ستة محاور رئيسية، يرتبط كل منها بهدف بحثي محدد:

المحور الأول: السياق العام لظاهرة الفساد في الجزائر

يستهدف هذا المحور تكوين خلفية تشخيصية لواقع الفساد كما يدركه الممارسون الميدانيون، إذ لا يمكن تقييم آليات الشفافية في معزل عن الفضاء الموضوعي الذي تشتغل فيه. يسعى هذا المحور إلى الكشف عن العوامل البنوية والسياقية التي تُغذي ظاهرة الفساد من المنظور المهني للمبحوثين، وهو منظور يجمع بين المعرفة القانونية والتجربة الميدانية المُراكمة.

المحور الثاني: آليات تعزيز الشفافية في تسيير الشأن العام

يُعدّ هذا المحور العمود الفقري للدليل، إذ يُجيب مباشرة على الهدف الثالث للدراسة المتعلق بالكشف عن «الآليات العملية القانونية والتنظيمية والرقمية التي تعتمد عليها السلطة العليا». يتناول أسئلته منظومة التصريح بالامتلاكات، وآليات الوصول إلى المعلومات، وإجراءات مراقبة المطابقة، والتحديات التطبيقية المرتبطة بها.

المحور الثالث: أخلاق الحياة العامة والنزاهة

يستهدف هذا المحور استجلاء البُعد القيمي والسلوكي لآليات الوقاية، ويرتبط بالهدف الأول للدراسة (تحليل الأساس المفاهيمي والقانوني للشفافية). يسعى إلى فهم كيف تُترجم مفاهيم النزاهة والأخلاقيات المهنية ومدونات السلوك إلى ممارسات مؤسسية فعلية داخل الهيئات الخاضعة لرقابة السلطة العليا، وأثر ذلك على السلوكيات الإدارية الفعلية.

المحور الرابع: تقييم فاعلية الاستراتيجية الوطنية (2023-2027)

يرتبط هذا المحور بالهدف الثالث والرابع للدراسة (تقييم دور السلطة في تفعيل الميداني واقتراح التوصيات). يتناول مؤشرات الأداء المعتمدة، وآليات المتابعة والتقييم الدوري، وأبرز الإنجازات المحققة والمحاور التي تستوجب تعزيزاً، فضلاً عن توظيف مقاربة إدارة المخاطر في الكشف المبكر عن مواطن الفساد.

المحور الخامس: دور السلطة العليا وحوكمتها المؤسسية

يستهدف هذا المحور تقييم الكفاية المؤسسية للسلطة العليا من وجهة نظر الممارسين أنفسهم، ويتناول مدى كفاية الصلاحيات الممنوحة، وآليات التنسيق مع الهيئات الرقابية الأخرى (مجلس المحاسبة، المفتشية العامة للمالية، القضاء)، وطبيعة الشراكة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص في تعزيز الشفافية.

المحور السادس: تقييم التنفيذ والآفاق المستقبلية

يُغلق هذا المحور دورة التحليل بفتح نافذة استشرافية، إذ يستدعي المشاركون إلى تقييم نجاعة الاستراتيجية بشكل شامل من منظورهم الميداني، وتشخيص أبرز النقائص، واقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد. يرتبط هذا المحور مباشرةً بالهدف الرابع للدراسة (اقتراح توصيات لتعزيز فعالية المقاربة الوقائية).

6. عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني

يُعدّ تحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها في البحث الكيفي قراراً منهجياً جوهرياً يرتبط ارتباطاً عضوياً بأهداف الدراسة وطبيعة بياناتها، فعلى عكس البحوث الكمية التي تسعى إلى التمثيل الإحصائي، يستهدف البحث النوعي اختيار أصحاب التجارب والمعارف الأغنى والأعمق، بصرف النظر عن الحجم العددي للعيّنة.

1.6. عينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع الفاعلين داخل المؤسسة محل الدراسة، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع آليات تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة في إطار الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027)، ويشمل ذلك الإطارات والمسؤولين والموظفين الإداريين الذين يساهمون في تنفيذ أو متابعة الإجراءات ذات الصلة بالشفافية والنزاهة والحوكمة داخل المؤسسة. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة كونه يضم الفاعلين الأكثر ارتباطاً بالإشكالية المدروسة، مما يسمح بفهم أعمق للواقع المؤسسي كما يُمارس فعلياً.

أما عينة البحث، فقد تم اختيارها وفق أسلوب العينة القصدية، باعتبارها الأكثر ملاءمة للبحوث النوعية التي تهدف إلى التعمق في الفهم وليس التعميم الإحصائي. حيث تم اختيار مجموعة من الإطارات والمسؤولين داخل المؤسسة محل الدراسة، بالنظر إلى خبرتهم وموقعهم الوظيفي وعلاقتهم المباشرة بموضوع الدراسة، مما يتيح الحصول على معطيات نوعية دقيقة حول واقع تطبيق آليات الشفافية وأخلاق الحياة العامة. وقد سمح هذا الاختيار بالوصول إلى معلومات معمقة تعكس تصورات الفاعلين وتجاربهم داخل السياق المؤسسي، بما ينسجم مع الباراداييم التفسيري البنائي المعتمد في هذه الدراسة.

جدول 7 : معلومات المشاركين

الاسم	الصفة الوظيفية	الخبرة	مدة المقابلة
المشارك 1	الأمين العام	5 سنوات	60 دقيقة
المشارك 2	مكلف بالمديرية الفرعية لمتابعة تنفيذ الاتفاقيات الدولية و الاقليمية	5 سنوات	50 دقيقة
المشارك 3	المكلف بالمديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة	6 سنوات	45 دقيقة
المشارك 4	نائب مدير هيكل التحرير المالي و الاداري	سنة واحدة	45 دقيقة
المشارك 5	مكلف بمديرية التعاون	12 سنة	60 دقيقة
المشارك 6	المكلف بالمديرية الفرعية للتحسيس و التكوين	5 سنوات	45 دقيقة
المشارك 7	متصرف رئيسي بالهيكل المتخصص في التحري الإداري و المالي	سنة واحدة	45 دقيقة
المشارك 8	مكلف بالمديرية الفرعية لليقظة القانونية	3 سنوات	45 دقيقة
المشارك 9	المكلف بقسم التحسيس و التكوين و التعاون الدولي	6 سنوات	60 دقيقة
المشارك 10	مكلف بقسم التبليغات	10 سنوات	45 دقيقة

المصدر: من إعداد الطالبة.

2.6. الحدود المكانية والزمانية للدراسة

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، باعتبارها الإطار المؤسسي الذي تم فيه رصد وملاحظة واقع تطبيق آليات تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة، في ظل الجهود المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027). وقد سمح اختيار هذا المجال المكاني بالتركيز على بيئة إدارية محددة، مما أتاح دراسة الظاهرة في سياقها الواقعي وفهم كيفية تجسيد المبادئ المرتبطة بالشفافية والنزاهة داخل الممارسة اليومية للإدارة.

أما الحدود الزمانية، فقد امتدت من 1 فيفري إلى غاية 5 ماي 2026، الفترة التي تم فيها جمع البيانات الميدانية، من خلال الملاحظة المباشرة وإجراء المقابلات وتحليل الوثائق ذات الصلة بموضوع البحث. لقد شكلت هذه الفترة الإطار الزمني الذي أتيح فيه التفاعل مع الفاعلين داخل المؤسسة، والاطلاع على مختلف الإجراءات والممارسات المتعلقة بموضوع الدراسة، مما ساعد على بناء تصور ميداني حول واقع تطبيق آليات الشفافية وأخلاق الحياة العامة في الوقت الراهن.

7. استراتيجية معالجة وتحليل البيانات

يُمثّل برنامج NVivo أداةً حاسوبية متخصصة في إدارة البيانات الكيفية وتحليلها، طوّرت شركة QSR International استجابةً للتحديات المنهجية التي تُثيرها الكميات الكبيرة من النصوص والمقابلات في البحوث الكيفية. ولا يُعدّ البرنامج بديلاً عن التفكير النقدي والتأويل الباحثاني، بل هو أداة إجرائية تُسهّل إدارة عملية الترميز والتصنيف والمقارنة وتُجعلها أكثر شفافية وقابليةً للتدقيق.

وتتجلى القيمة المنهجية لبرنامج NVivo في هذه الدراسة في أربعة وظائف رئيسية: أولاً، استيراد المصادر المتنوعة (نصوص المقابلات المفرّغة، ملفات PDF للوثائق الرسمية، المذكرات الميدانية) وتنظيمها ضمن بيئة عمل موحدة. ثانياً، عمليات الترميز المنظم والمتدرّج، بدءاً بالترميز المفتوح (Open Coding) الذي يُجزّئ النصوص إلى وحدات دلالية، مروراً بالترميز المحوري (Axial Coding) الذي يُنظّمها في رموز هرمية متماسكة، وانتهاءً باستخلاص الموضوعات الكبرى (Thematic Clustering). ثالثاً، أدوات الاستعلام (Query Tools) كالمصفوفة الترميزية (Matrix Coding Query) التي تُمثّل بيانياً توزّع كل رمز عبر مختلف المصادر ومختلف المشاركين، مما يُيسّر رصد الأنماط والتقاطعات. رابعاً، إمكانية تتبع قرارات الترميز وتوثيقها بشكل كامل، مما يُعزّز الصدق الإجرائي (Procedural Validity) ويجعل النتائج قابلة للمراجعة والتدقيق من قِبَل الأساتذة المشرفين.

ويسير مسار التحليل الموضوعي بالبرنامج وفق نموذج (Braun V. &, 2006) في ستة مراحل متتالية: التعرّف على البيانات، وتوليد الرموز الأولية، والبحث عن الموضوعات، ومراجعتها، وتعريفها وتسميتها، وأخيراً كتابة التقرير التحليلي. وقد أتاحت هذه المنهجية الانتقال الدقيق والمنظم من الخام النصي الميداني إلى تفسيرات ذات معنى علمي مُدعّمة بشواهد مُرقّمة ومُهمّشة (Braun V. &, 2006).

خلاصة

قدّم هذا الفصل البنية التحليلية المزدوجة للدراسة في شقيها التنظيمي والمنهجي، وهي بنية تنطلق من مبدأ الانسجام الداخلي بين ثلاثة مستويات: المستوى الإستمولوجي (الباراداييم التفسيري)، المستوى المنهجي (منهج دراسة الحالة النوعي) والمستوى الإجرائي (أدوات جمع البيانات ومعالجتها).

فعلى صعيد القسم الأول، أوضح الفصل أن السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته تُمثّل هيئةً دستورية ذات صلاحيات متعددة الأبعاد، تجمع بين الوقاية والرقابة والتحري والإخطار القضائي، وهو ما يُميّزها نوعياً عن الهيئة الوطنية السابقة ويرفعها إلى مستوى السلطة المستقلة بالمعنى الدقيق للكلمة.

وعلى صعيد القسم الثاني، خلص الفصل إلى أن اعتماد المقاربة الكيفية التفسيرية يُمثّل الخيار الأنسب منهجياً للتحقيق في ظاهرة من طبيعة الشفافية وأخلقة الحياة العامة، لما تنطوي عليه من أبعاد سياقية ورمزية وتأويلية تعجز عن استيعابها الأدوات الكمية، كما يُكرّس اعتماد التثليث المنهجي (تحليل الوثائق، الملاحظة، المقابلة) ودعمه ببرنامج NVivo ضماناتٍ منهجية كافية لموثوقية النتائج وقابليتها للتدقيق.

وبذلك، يُهيئ هذا الفصل الأرضية الإجرائية الكاملة للفصل الثالث الذي يتولى عرض النتائج الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء التساؤلات البحثية والأهداف المحددة في مقدمة الدراسة.

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

يُمثِّل هذا الفصل المرحلة التحليلية والتفسيرية للدراسة، إذ يتولى الانتقال من مستوى وصف الظاهرة ورصد معطياتها إلى مستوى أعمق يقوم على استكشاف دلالاتها، واستخلاص ما تحمله من معانٍ ضمنية تتجاوز ما أفصح عنه مباشرة في المقابلات والوثائق والملاحظة الميدانية، وإذا كان الفصلان الأول والثاني قد أرسيا الأسس النظرية والمفاهيمية للدراسة، وحددًا الإطار المؤسساتي والمنهجي الذي تشغل ضمنه، فإن هذا الفصل يُعيد توظيف تلك الأسس أداةً للتحليل والمساءلة النقدية.

ينقسم الفصل إلى قسمين متكاملين ومتراپطين: يتولى القسم الأول عرض البيانات الميدانية المجمعة من المقابلات شبه الموجهة والملاحظة المباشرة وتحليل الوثائق الرسمية، وهو عرض يلتزم بالأمانة العلمية في تقديم المعطيات دون تأويل مسبق، أما القسم الثاني فيُكرِّس لتفسير هذه النتائج وتقييمها ومقارنتها بما أثبتته الأدبيات العلمية السابقة، في محاولة جادة للإسهام في بناء فهم أعمق لظاهرة الشفافية وأخلقة الحياة العامة في سياق مؤسساتي بعينه.

يعتمد هذا الفصل في تحليله على المقاربة التفسيرية البنائية التي تُولي اهتماماً أساسياً للمعاني التي يُضيفها الفاعلون على ممارساتهم، وترفض اختزال الظاهرة الاجتماعية في مؤشرات كمية جامدة، وتنبع أهمية هذا التحليل من طبيعة الموضوع ذاته، فمكافحة الفساد وتعزيز الشفافية وأخلقة الحياة العامة ليست عمليات ميكانيكية تكفي فيها النصوص القانونية وحدها، بل هي مسارات تحول اجتماعي ومؤسساتي تتشكّل في تضافر العوامل القانونية والتنظيمية والقيمية والثقافية.

ينهض هذا الفصل بمهمة الربط المنهجي بين ما أسفر عنه الميدان من نتائج وما حدّدته الدراسة من إشكالية وتساؤلات فرعية وأهداف، ويسعى إلى إثبات أو تدقيق الفرضية الضمنية التي أطّرت البحث منذ بدايته، والقائلة إن هناك فجوة تطبيقية بين ما تُرسيه الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027) من أهداف ومبادئ، وما تُجسّده السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته على أرض الواقع من آليات وممارسات.

وفي هذا الإطار، يسعى التحليل إلى أن يكون نقدياً وتفسيرياً في آنٍ معاً، نقدياً من حيث عدم الاكتفاء بتسجيل ما يُقال أو ما هو مُعلن، وتفسيرياً من حيث الاستناد إلى الإطار النظري وإلى التجارب الدولية المقارنة لفهم أسباب ما توصّلت إليه الدراسة من نتائج واستخلاص دلالاتها المعرفية والعملية.

القسم الأول: عرض وتحليل النتائج

يتناول هذا القسم عرضاً منهجياً للنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، بهدف تسليط الضوء على الواقع الفعلي للظاهرة المدروسة وفق المعطيات المجمعة، وسيجري تحليل هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والفرضيات المطروحة، بما يُمكن من استخلاص دلالات موضوعية ومؤشرات قابلة للتفسير والمناقشة، وتجدر الإشارة إلى أن هذا العرض التحليلي يُشكّل المحطة المنهجية الفاصلة التي تربط بين الإجراءات البحثية المتبعة والاستنتاجات التي ستبنى عليها خلاصات الدراسة.

1. تحليل نتائج الملاحظة

تحتلّ الملاحظة مكانةً محوريةً في منظومة أدوات جمع البيانات النوعية، لا باعتبارها أداةً تسجيليةً سلبية، بل بوصفها فعلاً تأويلياً نشطاً يسمح للباحث بالاقتراب من الواقع الاجتماعي كما يُعاش فعلياً، لا كما يُصرّح به. وقد أكّد غوبا ولينكولن أن قيمة الملاحظة في البحث النوعي تكمن في قدرتها على «الكشف عن التوترات بين الخطاب الرسمي والممارسة الفعلية (Guba, 1994)، وهو ما يجعلها أداةً لا غنى عنها حين يكون موضوع الدراسة ذا طابع حسّاس كالشفافية والنزاهة الإدارية.

تُظهر نتائج الملاحظة المباشرة أن المؤسسة تمر بمرحلة انتقالية مهمة لترسيخ قيم النزاهة والشفافية، حيث برز تفاوت واضح في السلوك التنظيمي بين الموظفين الجدد الذين يتمسكون بالنصوص الحرفية، والموظفين القدامى الذين اكتسبوا مرونة وخبرة في التعامل مع إجراءات النزاهة بشكل طبيعي، وقد لمسنا وعياً متزايداً لدى الموظفين بأهمية دورهم، خاصة في الأقسام التقنية والتحرّري، حيث تحول مفهوم "الأخلاق" من مجرد شعار رسمي إلى لغة يومية تعكس رغبة المؤسسة في بناء هوية تنظيمية قوية، وعلى المستوى الإداري، ساهم التحول الرقمي في منصة التصريح بالامتلاكات في تعزيز الحياد وتقليل التدخل البشري، رغم استمرار بعض التعاملات الورقية التي تسبب بطئاً في التواصل وتتبع المعلومات وفي الختام، يتضح وجود فجوة طبيعية بين "الشفافية المعلنة" و"الواقع العملي"، وهي فجوة تعكس تحديات التطبيق اليومي وتحتاج إلى وقت وجهد مستمر لتحويل القيم الأخلاقية من مجرد نصوص قانونية إلى سلوك إداري تلقائي ومستدام لدى جميع العاملين.

2. تحليل وثائق المؤسسة

يعتبر تحليل الوثائق من أهم وأقدم الأدوات في البحث الاجتماعي، فهو لا يتوقف عند مجرد قراءة الأوراق، بل يسعى لفهم المعاني العميقة خلف النصوص المؤسسية، وحسب "بوين (Bowen, 2009)"، فإن الوثائق هي أدوات اجتماعية تعبر عن واقع المؤسسة وتعيد صياغته، ولذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج يتكون من ثلاث خطوات: التأكد من صحة الوثيقة، فهم محتواها، ثم تفسير معانيها وعلاقتها بالواقع، وقد شمل التحليل مجموعة من الوثائق الهامة مثل: الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد (2023-2027)، التقارير السنوية للسلطة، والقوانين المنظمة لعملها.

أهم النتائج المستخلصة من وثائق المؤسسة

– **مؤشرات الشفافية:** تظهر الوثائق أن الشفافية في المؤسسة تحولت من مجرد "شعار" إلى "نظام إلزامي" محكم. فالقانون 22-08 يضع قواعد واضحة للتصريح بالامتلاكات وتقديم المعلومات، مع فرض عقوبات على المخالفين، ومع

ذلك، تكشف التقارير السنوية أن الالتزام بهذه القواعد ليس متساوياً بين جميع القطاعات، فبينما تستجيب جهات بانتظام، لا تزال جهات أخرى تظهر نوعاً من التقاعس.

- **مؤشرات الحوكمة:** تتميز الاستراتيجية الوطنية بكونها وثيقة عملية، فهي تربط كل هدف بمقياس زمن وجهة مسؤولة عن تنفيذه، وهذا يجسد مبدأ "المساءلة Accountability" بشكل فعلي، ورغم هذا التخطيط الجيد، إلا أن هناك دائماً مسافة بين "ما هو مكتوب في الخطة" و"ما يتم إنجازه فعلياً"، مما يتطلب رقابة أكثر دقة.
- **مؤشرات مكافحة الفساد:** نلاحظ في الوثائق تحولاً ذكياً في الطريقة التي تتعامل بها الدولة مع الفساد" فبدلاً من التركيز فقط على العقاب بعد وقوع الجريمة، أعطت الاستراتيجية الوطنية الأولوية لـ "الوقاية" ومنع الفساد قبل حدوثه، وهذا يتماشى مع التوجهات الدولية التي تؤكد على ضرورة الجمع بين الردع والوقاية (UNODC, 2016).
- **الانسجام مع الواقع الميداني:** هناك توافق بين ما تقوله الأوراق وما يحدث في الواقع، لكن تظل هناك "فجوة تنفيذية"، فالقوانين والنصوص واضحة جداً ومثالية، لكن عند تطبيقها على أرض الواقع تصطدم بعقبات إدارية وبشرية وثقافية، مما يعني أن جودة القوانين وحدها لا تكفي لخلق ممارسات حقيقية دون جهد ميداني مستمر.

3. تحليل المقابلات

تُمثّل المقابلة شبه الموجهة الأداة المحورية في البحث النوعي حين يكون الهدف هو فهم تمثّلات الفاعلين وإدراكهم لظاهرة اجتماعية مركّبة، وقد تم إجراء عشر مقابلات مع إطارات ومسؤولين و موظفين داخل السلطة العليا، يتميزون من حيث المستوى الوظيفي والخبرة المهنية والموقع الإداري، وقد جرى تفرّغ هذه المقابلات وترميزها باستخدام برنامج NVivo وفق منهجية التحليل الموضوعي المنسوبة إلى " براون وكلاارك" (Braun V, 2006)، والهدف من هذا التحليل ليس استعراض ما قاله المشاركون فحسب، بل الكشف عن الأنماط الدلالية والتمثيلية الكامنة في خطابهم.

1.3 المقاربة المعجمية

المقاربة المعجمية (Lexical Approach) هي نهج تحليلي يقوم على دراسة المفردات والوحدات اللغوية الأكثر حضوراً في النصوص المُحلّلة، بهدف الكشف عن المرجعيات المفاهيمية وبنية الخطاب وأولوياته الضمنية، وهي أداة تمهيدية في تحليل المحتوى النوعي تُمكن الباحث من رسم "خريطة معجمية" تكشف ما يُشغل ذهن المتكلّم وما يُعدّه محورياً لأفكاره، قبل الانتقال إلى المستويات التحليلية الأعمق.

وتجدر الإشارة إلى أن المقاربة المعجمية لا تُفيد وحدها في بناء تفسيرات نهائية، بل هي بمثابة خطوة استكشافية تُغذي التحليلات اللاحقة وتُرشدها، وقد وظّفت الباحثة هذه المقاربة من خلال تحليل سحابة الكلمات المستخرجة بواسطة NVivo من نصوص المقابلات الخمس مجتمعةً.

الشكل 8 : سحابة كلمات



المصدر: مخرجات برنامج NVivo

تكشف سحابة الكلمات المستخلصة من نصوص المقابلات عن تراتبية دلالية واضحة؛ إذ تتصدّر الكلمات الأكثر حجماً وبروزاً في السحابة المفردات التالية: "الفساد"، "الشفافية"، "الوقاية"، "السلطة"، "الوطنيّة"، "التعزيز" و"الأخلاق". ويلاحظ أيضاً حضور لافت لمفردات من قبيل: "الاستراتيجية"، "التصريح"، "المساءلة"، "النزاهة"، "التكوين"، "التنفيذ" و "الرقمنة". والملفت في هذه السحابة ليس تكرار الكلمات، بل طريقة ارتباطها في ذهن الموظفين، فكلمة "الفساد" تأتي دائماً مصحوبة بـ"الوقاية" و "الشفافية"، مما يثبت استيعابهم للتوجه الجديد الذي يركز على منع الفساد قبل حدوثه بدلاً من الاكتفاء بالعقاب، كما أن بروز كلمتي "الاستراتيجية" و"الوطنيّة" يؤكد أن خطة عام 2023 أصبحت دليلاً حقيقياً يوجه عملهم اليومي وليست مجرد حبر على ورق، في حين تشير ظهور كلمة "التكوين" إلى إدراكهم بأن التغيير الفعلي يبدأ بتطوير كفاءة المورد البشري لا بإصدار القوانين فقط، وفي المقابل، يكشف غياب مصطلح "المجتمع المدني" عن الصدارة أن الشراكة معه لا تزال مجرد فكرة نظرية في النصوص، ولم تتحول بعد إلى ممارسة حقيقية في خطاب الموظفين اليومي.

2.3 المقاربة اللغوية

يُوظّف تحليل الارتباط في سياق الدراسات الكيفية لمقارنة الخطابات بوصفه تقنية كمّية مساندة تُعمّق الفهم النوعي بدلاً من أن تُحلّ محله، إذ يساهم في الكشف عن درجة التقارب البنوي بين نصوص المقابلات المختلفة، دون أن يلغي البعد النوعي للتحليل. ويستند هذا الاجراء الى فكرة مفادها أن درجة التشابه بين النصوص تعكس مدى اشتراك المشاركين في التصورات و الرؤى المرتبطة بموضوع الدراسة، أو اختلافهم في تمثّل الظاهرة محل البحث.

ويُعدّ معامل ارتباط بيرسون من أبرز المؤشرات الإحصائية المستخدمة لقياس قوة العلاقة الخطية بين متغيرين، حيث تتراوح قيمته بين (-1) و(+1)، فكلما اتجهت القيمة نحو (+1) دلّ ذلك على وجود علاقة قوية وتجانس مرتفع بين الخطابات، في حين تشير القيم القريبة من الصفر إلى ضعف الارتباط أو غياب التشابه، وفي إطار تحليل الخطاب، تُوظّف

هذه القيم للكشف عن مدى التقارب في التوزيع اللغوي والدلالي بين المقابلات، بما يساعد على فهم أنماط الانسجام أو الاختلاف في مواقف وتصورات المشاركين.

جدول 8: معاملات الارتباط بين المقابلات

المقابلة أ	المقابلة ب	معامل الارتباط بيرسون
المقابلة 5	المقابلة 2	0,937246
المقابلة 1	المقابلة 3	0,907395
المقابلة 1	المقابلة 10	0,876764
المقابلة 4	المقابلة 5	0,838215
المقابلة 5	المقابلة 7	0,770229

المصدر: من اعداد الطالبة بإستعمال برنامج NVivo

تُظهر نتائج تحليل معاملات الارتباط وجود تقارب خطابي بنيوي قوي جداً بين المشاركين، حيث انحصرت جميع القيم في نطاق مرتفع يتراوح بين (0.770) و (0.937)، مما يعكس حالة من الانسجام والتجانس المطلق في التصورات والرؤى تجاه قضايا الشفافية والنزاهة، وقد تصدرت الثنائية (المقابلة 5 / المقابلة 2) المرتبة الأولى بأعلى نسبة ارتباط (0.937)، تلتها الثنائية (المقابلة 1 / المقابلة 3) بنسبة (0.907)، ثم الثنائية (المقابلة 1 / المقابلة 10) بنسبة (0.876)، والثنائية (المقابلة 4 / المقابلة 5) بنسبة (0.838)، وصولاً إلى الثنائية (المقابلة 5 / المقابلة 7) التي سجلت أدنى قيمة (0.770) وهي رغم ذلك تظل ضمن نطاق الارتباط القوي، وتُفسر هذه النتائج بأن المشاركين يستندون إلى إطار مرجعي وقانوني موحد (الاستراتيجية الوطنية 2023-2027)، حيث لعبت الثقافة التنظيمية للسلطة العليا دوراً حاسماً في "نميط الخطاب" وتوحيد الحقول المعجمية المستخدمة، مما حول النصوص التشريعية إلى قنوات مهنية مشتركة عابرة للمواقع الوظيفية، وأثبت وجود خطاب مؤسساتي ناضج وموحد يعزز من المصادقية التنظيمية للهيئة.

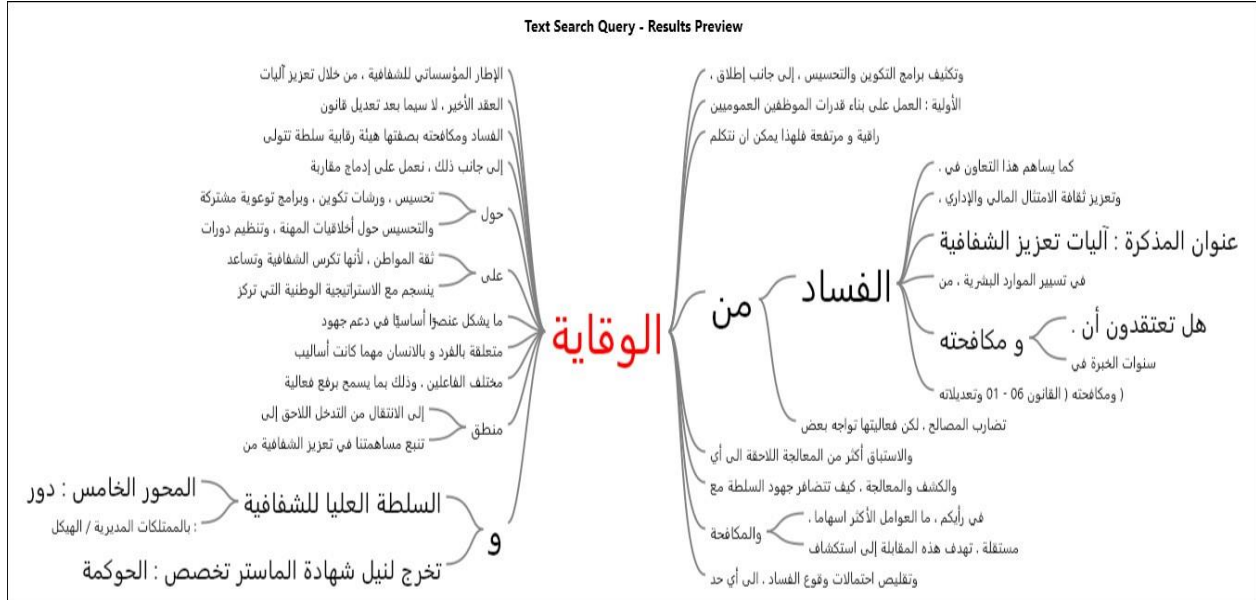
3.3 الخرائط المعرفية

الخريطة المعرفية (Cognitive Map) هي أداة تحليلية تصويرية تُجسّد البنية الذهنية لفاعل ما أو مجموعة من الفاعلين في ما يخص ظاهرة معينة؛ فهي لا تُصوّر "ما يُقال" بل "كيف يُنظّم القول" وما يحتلّ مركزه وما يتموضع في أطرافه، وقد وظّف "أكسلرود (Axelrod, 1976)" -وهو من أوائل المنظرين لهذه الأداة- الخرائط المعرفية في تحليل صنع القرار السياسي، حين وجد أن فهم كيفية ترتيب المفاهيم في ذهن صانع القرار أكثر إفادة من معرفة قراراته فحسب، وفي سياق الدراسات المؤسساتية المتعلقة بالحوكمة وإصلاح الإدارة، تُتيح الخرائط المعرفية الكشف عن: المفاهيم التي يعتبرها الفاعلون محورية لا يمكن الاستغناء عنها، والعلاقات السببية التي يُقيمونها بين المفاهيم، ودرجة تعقيد تمثلاتهم أو بساطتها فيما يخص موضوع الدراسة.

أما العلاقة السببية التي يُقيّمها المشاركون في هذه الخريطة فهي: الاستراتيجية ← الآليات التنفيذية ← النتائج القابلة للقياس، وهذا التسلسل يُجسّد تمثلاً براغماتياً للاستراتيجية، أي أن المشاركين لا ينظرون إليها باعتبارها وثيقة رؤيوية

فحسب، بل بوصفها برنامجاً عملياً مُلزماً له مؤشرات ونتائج، غير أن ما يكشفه التحليل المعمق هو أن بعض المشاركين يربطون بين الاستراتيجية و"التحديات التنفيذية" بعلاقة توتر لا علاقة انسجام تام، مما يدل على وعي نقدي داخلي بالفجوة القائمة بين ما تُرسيه النصوص وما تُفرزه الممارسة.

الشكل 10 : الخريطة المعرفية



المصدر: مخرجات nvivo

تُبرز الخريطة الثانية المتعلقة بمفهوم "الوقاية من الفساد" أن المشاركين يُنظّمون هذا المجال عبر محورين متوازيين: محور الوقاية الذي يحتوي على آليات من قبيل التكوين الأخلاقي ومدونات السلوك والتصريح بالامتلاكات، ومحور المكافحة الذي يضمّ التحري الإداري والإخطار القضائي واسترداد الأصول، والملاحظ في هذه الخريطة هو أن المشاركين يُقيمون علاقة تكاملية بين المحورين لا علاقةً تقابلية؛ فهم لا يرون الوقاية بديلاً عن المكافحة، بل يعتبرانها وجهين لعملة واحدة، وهذا يتوافق مع التأطير النظري الذي رصدناه في الفصل الأول والذي يُؤكّد ضرورة التكامل بين النهجين.

وبرز في الخريطة أيضاً ثلاثة مفاهيم متفرّعة في محيط النواة المركزية هي: الإطار القانوني، والسلطة العليا، والمجتمع المدني، والدالّ أن علاقة المجتمع المدني بالمنظومة تُمثّل بخط أضعف مقارنةً بعلاقة السلطة العليا والإطار القانوني، وهو ما يُعيد تأكيد الملاحظة السابقة بشأن محدودية تفعيل دور المجتمع المدني في الممارسة الفعلية.

4. التحليل الموضوعي

يرتكز هذا التحليل على المقاربة الموضوعاتية في تحليل البيانات النوعية (Thematic Analysis)، وهي منهجية تقوم على تفكيك المضمون الكيفي للمقابلات شبه الموجهة لاستخراج الأنماط الدالة والتقاطعات المفاهيمية والتباينات التفسيرية بين المشاركين، وقد أجريت عشر مقابلات معمقة مع إطارات وموظفين في السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، تنتمون إلى مستويات وظيفية متباينة ومديريات فرعية متنوعة، مما يُتيح قراءة متعددة الزوايا لموضوع

الدراسة. وقد اعتمد دليل مقابلة مُهيكل يتضمن ستة محاور أساسية (الملحق رقم 03)، شكّلت المرتكز التنظيمي لعملية التحليل المقدم فيما يلي:

الموضوع الأول: السياق العام لظاهرة الفساد في الجزائر

يكشف تحليل خطابات المشاركين أن ظاهرة الفساد في الجزائر لا تُستوعب في إطار تعريف أحادي البُعد، بل هي ظاهرة متشعبة تتداخل فيها الأبعاد المؤسساتية والسلوكية والقيمية. ويُلاحظ أن المشاركين يصفون الفساد وفق منطلقاتهم المهنية، إذ يُحدّد المشارك الأول بوصفه ظاهرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمستوى الشفافية في البيئة المؤسسية، حيث يرى أن "معايير الشفافية المرتفعة وقيم النزاهة العالية تقلص انتشار الفساد وعمقه"، في المقابل، ينطلق المشارك العاشر من الواقع الميداني للتبليغات لتصف الظاهرة بأنها ذات "امتداد متفاوت وعمق نسبي يتجلى أساساً من خلال طبيعة التبليغات الواردة"، فيما يستند المشارك السابع إلى المؤشرات الدولية ليُلاحظ أن "الجزائر تحتل مراتب متوسطة تعكس تحسناً نسبياً، غير أن الفجوة بين النص القانوني والتطبيق الفعلي لا تزال قائمة".

– العوامل المُسببة: المؤسساتي أم السلوكي؟

يُعدّ هذا السؤال من أكثر المحاور إثارةً للجدل النسبي بين المشاركين، وإن اتفقوا جميعاً على طابع التفاعل بين العاملين. ويُميل المشارك الأول إلى ترجيح كفة المنظومة المؤسساتية بوصفها المُسبب الأكبر، إذ يُشير إلى "ضعف وسائل التسيير الحديثة كالرقمنة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية" بوصفها منبعاً رئيسياً للاختلالات، في المقابل، يُعطي المشارك التاسع الأولوية للعامل السلوكي والثقافي، مستنداً إلى ما تكشفه برامج التكوين من أن "انزلاق الهوية المهنية هو من أشيع أسباب الفساد"، حيث يبدأ الموظف بتبرير مخالفات صغيرة حتى تتحول إلى نمط سلوكي راسخ، أما المشارك السادس، فيُقرّ بهيمنة العامل المؤسساتي على المدى القصير والمتوسط، مؤكداً أن "الثغرات التشريعية يمكن معالجتها بنصوص واضحة قبل أن نطمح في تغيير الثقافة".

– التحولات في أنماط الفساد

تُجمع المقابلات على ملاحظة تحول جوهري في طبيعة الفساد دون الاتفاق الكامل على حجمه. فبينما يلاحظ المشارك السابع تحولاً من الرشوة البسيطة نحو "تضارب المصالح وغسيل الأموال والفساد في منظومة الصفقات العمومية"، يُشير المشارك الثامن إلى ما يُسميه "الفساد الأبيض" المتمثل في "التغاضي عن المخالفات والمحابة في توزيع المهام والتسامح مع تأخير الخدمة العمومية"، مُنبهاً إلى أن هذه الأشكال "أقل وضوحاً من الرشوة المباشرة لكنها أكثر ضرراً على المدى البعيد لأنها تفسد الثقافة التنظيمية برمتها"، ويتطابق هذا التوصيف جزئياً مع ما يرصده المشارك السادس من "تصاعد الفساد عبر الأشخاص الاعتباريين" واستخدام الشركات والجمعيات أغطية قانونية لتبييض المكتسبات غير المشروعة.

الموضوع الثاني: آليات تعزيز الشفافية في تسيير الشأن العام

– تنوع الآليات وتكاملها

تنتم آليات تعزيز الشفافية المُعتمدة في السلطة بالتنوع الوظيفي والتخصصي، ويُعرض المشارك الأول آليات جوهريّة تشمل "إطلاق مؤشر نزاهة الذي يتناول ثلاثة محاور: الشفافية والمساءلة والنزاهة"، فضلاً عن تطبيق المواد القانونية الضامنة لأنظمة الشفافية في القطاعين العام والخاص. في حين يُركز المشارك السادس على البُعد التشريعي من خلال "خلية اليقظة التشريعية التي ترصد أسبوعياً كل نص قانوني ذي صلة بمنظومة مكافحة الفساد"، ويُضيف المشارك السابع بُعداً دولياً يتجلى في المشاركة في "آلية استعراض تطبيق اتفاقية UNCAC" التي تستلزم تقارير شاملة تُخضع للمراجعة من قِبل دول أقران، بما يُضفي على عمل السلطة طابعاً رقابياً مركباً يجمع الداخلي بالخارجي.

– إشكالية الفجوة بين النص والتطبيق

يتقاطع أغلب المشاركين حول تشخيص واحد: الإطار القانوني الضامن لحق الوصول إلى المعلومات موجود، غير أن تطبيقه يظل منقوصاً، ويُحدد المشارك السادس هذا الإشكال بدقة تشريعية حين يُلاحظ أن "كثيراً من هيئات الدولة تصنّف وثائق على أنها سرية دون سند قانوني سليم، وهو ما يُشكل تجاوزاً قانونياً واضحاً". أما المشارك الثامن فيُقارب هذا الإشكال من زاوية تكوينية، مُشيراً إلى أن "الحجب ليس دائماً بقرار رسمي، بل كثيراً ما يكون بسبب جهل الموظف بحق المواطن في الاطلاع"، وتُكمل المشارك العاشر هذه الصورة بالإشارة إلى ضرورة التوفيق بين الشفافية وحماية سرية المعطيات " خاصة في القضايا الجارية"، مما يعكس تعقيداً هيكلياً في تطبيق مبدأ الشفافية على أرض الواقع.

– التحديات البنوية

تتوزع التحديات التي يرصدها المشاركون على ثلاثة مستويات متداخلة: البنوي والإجرائي والثقافي. ففي المستوى البنوي، يُنبّه المشارك السادس إلى "إشكالية دستورية في توزيع الاختصاص الرقابي بين ديوان المحاسبة والمفتشية العامة للمالية والسلطة، وغياب نص صريح يُحدد درجة الأسبقية عند التنازع". وعلى المستوى الإجرائي، يُشير المشارك الرابع إلى "تعقيد الإجراءات الإدارية وتداخل الصلاحيات وضعف الرقمنة في بعض المصالح". أما على المستوى الثقافي، فيُحلّل المشارك الثامن ظاهرة ما يُسميه "الشعائر الروتينية" حيث يحضر الموظفون التكوينات دون إدماج مضمونها في سلوكهم اليومي، مما دفع مديره إلى الانتقال "من أسلوب المحاضرة التقليدية إلى التعلم النشط عبر دراسات حالة من السياق الجزائري".

الموضوع الثالث: أخلاق الحياة العامة والنزاهة

– منظومة البرامج التكوينية والتحسيسية

تعتمد السلطة منظومة برامج متكاملة تتوزع بين المسار التكويني والمسار التحسيسي والمسار السلوكي. ويُبرز المشارك الأول نهجاً مركباً يجمع "برامج التكوين المستمر لصالح الإطارات والموظفين العموميين مع حملات تحسيسية دورية بالتنسيق مع مختلف القطاعات وتطوير أدلة مرجعية تتضمن قواعد السلوك المهني". ويتميز المشارك الثامن بمقاربة ابتكارية تعتمد برنامج "سفراء النزاهة" الذي يختار الموظفين المتميزين بنزاهتهم كمرجعيات نظيرية لإقناع زملائهم، وورش "تكوينية" التي تضع المشاركين أمام مواقف إشكالية لاستكشاف أبعادها القيمية. ويُقدم المشارك السابع زاوية دولية يُجسدها برنامج ACE المنفّذ بالتنسيق مع "UNODC"، والذي يتضمن حلقات دراسية متخصصة في أخلاقيات الوظيفة العمومية وفق المعايير الدولية.

– الإجماع على الوعي المهني والجدل حول المنظومة التشريعية

يُشكّل التساؤل عن العنصر الأكثر حسماً في ترسيخ النزاهة أحد المحاور الأكثر غنى في المقابلات. ويتجلى شبه إجماع بين المشاركين على تقدّم الوعي المهني والقيم الذاتية، غير أن الاستدلال يتباين، فالمشارك الأول يرى أن "القانون يضع الإطار، والرقابة تضمن التطبيق، لكن القيم هي التي تمنح الاستدامة"، ويُعمّق المشارك الثامن هذا الطرح بالتمييز بين "الامتثال الخارجي الذي ينتج عن التشريع والرقابة، والالتزام الداخلي الذي ينبثق من القيم الذاتية"، مؤكداً أن "الموظف الممتثل يتوقف عن الفساد حين يرى رقيباً، بينما الموظف الملزم يرفض الفساد لأنه يتعارض مع هويته المهنية"، أما الاستثناء في هذا الإجماع فيتمثل في المشارك السادس الذي يُرجّح "المنظومة التشريعية على المدى القصير بوصفها القاعدة المرجعية التي تركز عليها كل الآليات الأخرى"، وإن اعترف بأن "القانون الجيد وحده لا يكفي".

– التحولات السلوكية: المؤشرات والتحفظات

يُقرّ المشاركون جميعاً بوجود تحولات سلوكية تدريجية في أوساط الفاعلين العموميين، غير أنهم يُحذّرون من المبالغة في تقديرها، ويُلاحظ المشاركون الأول "ارتفاع مستوى الامتثال لإجراءات التصريح بالملكيات، وتزايد الوعي بضرورة توثيق القرارات الإدارية وتعليلها"، ويستشهد المشاركون الثامن بمؤشر أدق يتمثل في "ارتفاع عدد الإبلاغات الداخلية عن المخالفات في المؤسسات التي تلقى موظفوها تكويناً في ثقافة الإبلاغ"، لكنه يُنبّه إلى ضرورة "الحذر من ادعاء علاقة سببية مباشرة، لأن عوامل أخرى متداخلة".

الموضوع الرابع: تقييم فاعلية الاستراتيجية الوطنية (2023-2027)

– إطار التقييم ومؤشراته

يكشف التحليل عن غياب منظومة تقييم وطنية موحدة، مع تنوع ملحوظ في المؤشرات المعتمدة بحسب التخصص الوظيفي لكل مبحوث، فالمشارك الأول يعتمد "مؤشرات كمية كنسب التصريح بالملكيات وعدد الهيئات التي تبنت مدونات السلوك، إلى جانب مؤشرات نوعية كتطور مستوى الثقة في المؤسسات العمومية"، ويُقدم المشاركون التاسع تمييزاً منهجياً دقيقاً بين "مؤشرات المدخلات الكفيلة بقياس درجة الإنجاز، ومؤشرات المخرجات الكفيلة بقياس النسب، ومؤشر الهدف الاستراتيجي ذي البعد الأثري"، فيما يُدمج المشاركون السابع منطقاً ثنائياً يجمع "الإطار الداخلي القائم على عدد التصريحات والقضايا المحالة، مع الإطار الخارجي المعتمد على المؤشرات الدولية كمؤشر مدركات الفساد ونتائج استعراض UNCAC".

– المنجزات والتحديات القائمة

تتوزع التقييمات بين الإقرار بتقدم مُحَرَز والاعتراف بتحديات هيكلية لا تزال قائمة. ويُسجّل المشاركون الأول «تقدماً جد مقبول في تنفيذ أغلب التدابير الاستراتيجية المبرمجة خلال فترة 2023-2027»، مُوطِّراً ذلك بكونها "تجربة أولى في الجزائر في سنواتها الأولى من التجسيد"، ويُضيف المشاركون التاسع مؤشرات إيجابية تشمل "إطلاق الاستراتيجية الوطنية، وتنصيب الشبكة الجزائرية للنزاهة، ورقمنة العديد من القطاعات الحساسة"، غير أنه يُشير إلى مناطق تحتاج مزيداً من الجهد كتعميق أخلاق الحياة العامة في الجماعات المحلية، وتحسين استرداد الأموال المنهوبة بالخارج». وعلى الصعيد التشريعي، يُقيم المشاركون السادس الاستراتيجية بأنها "حققت تقدماً في البعد التشريعي، لكن التحدي الكبير هو التطبيق القضائي الفعلي لهذه النصوص".

– إدارة المخاطر: من الاستجابة إلى الاستباق

يُمثّل توظيف مقاربة إدارة المخاطر مؤشراً على نضج العقل المؤسسي في التعامل مع الفساد، ويُخصّص المشاركون الأول هذه المقاربة في ثلاثة ركائز: "الوقاية ثم الكشف ثم عملية الردع". ويُضيف المشاركون السابع بُعداً تقنياً متخصصاً من خلال "أداة TRACK التي طوّرها UNODC" لتحليل مواطن الضعف في منظومة مكافحة الفساد، مما يُتيح "رسم خريطة مخاطر على مستوى القطاعات والإجراءات لتوجيه جهود الرقابة نحو نقاط الخطر الأعلى"، ويكمل المشاركون العاشر هذه الصورة بمقاربة ميدانية تعتمد "تحليل التبليغات وتحديد الأنماط المتكررة لرصد القطاعات الأكثر عرضة للفساد".

الموضوع الخامس: دور السلطة العليا وآليات التنسيق

– تقييم الصلاحيات: بين الكفاية والحاجة إلى التعزيز

تتباين تقييمات المشاركين لصلاحيات السلطة بحسب منطلقاتهم الوظيفية. ويُبدي المشاركون الأول موقفاً تفاوُلِيّاً، مؤكداً أن "دستور 2020 جاء بصلاحيات جد واسعة للسلطة العليا مقارنة بالهيئة الوطنية للوقاية من الفساد السابقة"، وأن هذه الصلاحيات «متوائمة جداً مع أهداف الإنشاء». في المقابل، يُثير المشاركون السادس إشكالاً جوهرياً يتعلق بـ«محدودية إلزامية التوصيات الصادرة عن السلطة تجاه الهيئات الأخرى»، وهو ما يُضعف قدرتها الرقابية الفعلية. ويُقدم المشاركون السابع رؤية أشمل تقترح تعزيز ثلاثة محاور: «منح السلطة صلاحية طلب المعلومات مباشرة من الجهات المالية والبنكية، وتعزيز تمثيلها الدولي، واستحداث آلية تقرير سنوي علني يُقدّم أمام البرلمان».

– التنسيق المؤسسي: قائم لكن غير مكتمل

تُجمع المقابلات على أن التنسيق مع الهيئات الوطنية الأخرى قائم لكنه يفتقر إلى البنية الرقمية والمأسسة الضرورية. ويُشير المشاركون الأول إلى آليات التنسيق المجسّدة من خلال "إبرام العديد من اتفاقيات التعاون بين جهات مكافحة الفساد وأجهزة إنفاذ القانون، سواء من حيث تبادل الخبرات أو المعلومات أو الربط البيني". بيد أن المشاركون السابع يرصد ثغرة جوهريّة تتمثل في "غياب منصة رقمية مشتركة للبيانات بين الهيئات الرقابية، مما يُعيق تبادل المعلومات ويُطيل آجال المعالجة"، مقترحاً الاستئناس بالنماذج الناجحة في دول مجاورة كالمغرب. وعلى صعيد التنسيق مع المجتمع المدني، يُلاحظ المشاركون العاشر أن الشراكة "تقوم على التوعية ونشر ثقافة التبليغ، بينما يعمل القطاع الخاص على تعزيز الامتثال والشفافية في النشاط الاقتصادي"، وإن ظلت هذه الشراكة دون مستوى المأسسة المطلوب.

– شبكة نراكم: رهان المجتمع المدني

تتكرر الإحالة إلى شبكة "نراكم" في أغلب المقابلات بوصفها الترجمة الأبرز للشراكة مع المجتمع المدني. ويُوضح المشاركون الأول طبيعتها بوصفها "شبكة وطنية مخصصة للتواصل البيني بين مختلف أطراف المجتمع المدني سواء في عملية التحسيس أو التكوين أو القيام بمبادرات مشتركة في مجال الوقاية وترسيخ قيم النزاهة". غير أن المشاركون التاسع يُبدي تحفظاً لافتاً بإشارته إلى "غياب العلاقة الفعلية مع المجتمع المدني والقطاع الخاص خاصة فيما يخص موضوع نراكم"، وهو ما يُشير إلى فجوة محتملة بين البنية الرسمية للشراكة وتفعيلها الميداني الفعلي.

الموضوع السادس: تقييم التنفيذ والآفاق المستقبلية

– التقييم العام: تقدم في البنية، تحدٍ في الثقافة

يُسيطر على تقييمات المشاركين توافق ضمني حول مسار إيجابي محدود بسقف زمني وتحديات بنيوية. ويُلخص المشاركون السابع هذا التوازن الدقيق بقوله إن الاستراتيجية "تُحقق تقدماً ملحوظاً في الأهداف ذات البُعد المؤسسي، لكنها تبقى أمام تحديات حقيقية في الأهداف ذات البُعد الثقافي والسلوكي التي تستلزم أفقاً زمنياً أطول". ويُقيم المشاركون السادس الأمر من منظور تشريعي صرف مُشيراً إلى أن "الاستراتيجية حققت تقدماً في البُعد التشريعي لكن التحدي الكبير هو التطبيق القضائي الفعلي لهذه النصوص". وتُقرّ المشاركون العاشر بأن الاستراتيجية "لا تزال في مرحلة ترسيخ، لأن تغيير الممارسات والثقافة الإدارية يحتاج وقتاً وجهداً مستمرا".

– المقترحات: ثالوث الرقمنة والتكوين والتنسيق

تُشكّل الرقمنة والتكوين وتعزيز التنسيق ثالوثاً يتكرر في مقترحات أغلب المشاركين. ويُوصي المشاركون الأول بـ"الرقمنة الشاملة للخدمات الإدارية والتربّية على المواطنة والنزاهة". ويُضيف المشاركون السابع مقترحات أكثر تخصصاً تشمل "إنشاء وحدة متخصصة في استرداد الأصول، وإطلاق منصة بيانات مفتوحة تتيح للعموم الاطلاع على التصريحات بالملتمكات وإجراءات الصفقات العمومية". ويتميز المشاركون الثامن بمقترح ابتكاري يدعو إلى "إنشاء مرصد وطني لثقافة النزاهة يُصدر تقريراً سنوياً عن قياس مستوى الثقة والنزاهة لدى الموظفين والمواطنين". كما يستحضر المشاركون الثاني ضرورة "التعليم القيمي في المدارس والمعاهد لتربية جيل يرفض الفساد بالفطرة"، مُوسّعاً بذلك مدى التدخل المقترح من المؤسسة إلى المنظومة التعليمية برمّتها.

المرجعيات الدولية: تنوع واختيار استراتيجي

تتعدد النماذج الدولية المُستلهمة عبر المقابلات وتُعكس تعدداً في التوجهات. ويُنوّه المشاركون التاسع إلى تجربة سنغافورة في "الصرامة القضائية وتبسيط الإجراءات الإدارية"، وتجربة رواندا في "الرقمنة الشاملة وربط الترقيات الوظيفية بمعايير النزاهة"، وتجربة كوريا الجنوبية في "استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وكشف التلاعب في المناقصات". ويستحضر المشاركون الثامن تجربة هونغ كونغ (ICAC) التي "خصصت ثلث ميزانيتها للوقاية والتحسيس"، بينما يُرجّح المشاركون السابع التجربة الجورجية والبرتغالية والأوروغوانية لـ"قابليتها للتكيف مع السياقات الإدارية ذات الإرث المركزي القوي، مما يجعلها الأنسب للنموذج الجزائري".

الاستنتاج التحليلي العام

يُفضي التحليل الموضوعي المعمق لهذه المقابلات العشر إلى جملة من الاستنتاجات العلمية التي تتجاوز الوصف السطحي نحو استخلاص المعاني البنيوية الكامنة في خطاب المشاركين:

- يتوافر داخل السلطة العليا للشفافية ووعي مؤسساتي ناضج بإشكاليات الفساد وآليات مكافحته، وإن تباينت التوكيدات بحسب الموقع الوظيفي لكل مبحوث؛
- تُمثّل الفجوة بين البُعد التشريعي الناضج والتطبيق الفعلي المتفاوت التحدي الاستراتيجي الأبرز، وهي هوة يُقرّ بها المشاركون من زوايا متعددة؛
- يكشف التحليل عن توافق عميق حول أولوية البُعد القيمي والثقافي في معادلة مكافحة الفساد، مع الاعتراف بأن هذا البُعد يستلزم أفقاً زمنياً أطول وأدوات تدخل أكثر تعقيداً؛
- تظهر الرقمنة بوصفها المحور التقني الأكثر إجماعاً في مقترحات الإصلاح، لكنها تبدو أحياناً حلاً تقنياً يُطرح للتغطية على إشكاليات أعمق طابعها ثقافي وبشري؛
- تبدو الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد (2023-2027) في سنواتها الأولى بوصفها تجربة بناء مؤسساتي أكثر منها إصلاحاً سلوكياً شاملاً، وهو مسار طبيعي يستوجب تعزيزاً مستداماً على المدى المتوسط والبعيد.

القسم الثاني: مناقشة النتائج

يُشكّل هذا القسم قلب الفصل الثالث وبؤرته التحليلية، إذ يتجاوز مرحلة عرض البيانات الخام إلى مرحلة استنتاجها وتفكيك بنيتها الدلالية. وتكمن القيمة العلمية لهذا القسم في قدرته على تحويل المعطيات الميدانية من مجرد شواهد واقعية إلى مواد قابلة للتحليل والتفسير والمقارنة النقدية.

تنتمي النتائج التي يتناولها هذا القسم إلى مستويين متداخلين: المستوى الأول هو ما أبدعه الفاعلون الميدانيون أنفسهم في حديثهم عن تجاربهم ومواقفهم ورؤاهم، والمستوى الثاني هو ما كشفتها الوثائق الرسمية وما رصدته الملاحظة من توترات وتطابقات وتناقضات. وبين هذين المستويين تنشأ مساحة التحليل وتتشكل إمكانية التفسير.

إن فهم الظاهرة المدروسة -وهي آليات تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة في السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته- لا يكتمل إلا باستيعاب السياق الذي تُنتج فيه هذه الآليات وتُمارَس. فالشفافية ليست مفهوماً مجرداً بل هي ممارسة مُتجذّرة في سياق مؤسساتي وتاريخي وقيمي بعينه، وكل محاولة لتفسير نتائج ميدانية بمعزل عن هذا السياق تُفقد التحليل قدرته التفسيرية.

يتوزع هذا القسم على ثلاثة محاور تحليلية متسلسلة: أولها التفسير المعمق للنتائج الذي يستند إلى المقاربة التفسيرية ويوظف المعاني الضمنية للخطابات المتكررة في المقابلات، وثانيها التقييم النقدي الذي يُسلط الضوء على نقاط القوة والقصور بأمانة علمية، وثالثها المقارنة بالدراسات السابقة التي تُتيح تحديد موقع هذه الدراسة في المشهد البحثي وقياس إضافتها العلمية.

1- تفسير النتائج

البنية الخطابية للشفافية: بين الإلزام القانوني والاستيعاب المؤسساتي

تكشف القراءة المعمقة لخطابات المشاركين عن ظاهرة دلالية بالغة الأهمية تتمثل في ما يمكن تسميته "توحيد الخطاب المؤسساتي"، إذ تُشير معاملات الارتباط المرتفعة بين المقابلات العشر -التي تتراوح بين (0.770) و(0.937)- إلى أن هؤلاء المشاركين ينطلقون من إطار مرجعي واحد تُجسّده الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023-2027). هذا التوحيد الخطابي لا يعكس توافقاً سطحياً في الألفاظ، بل يُشير إلى أن الثقافة التنظيمية للسلطة العليا نجحت في تحويل المفاهيم القانونية إلى قناعات مهنية مشتركة، وهو ما يُمثّل في حد ذاته مؤشراً نوعياً على اكتساب مرحلة من النضج المؤسساتي.

غير أن هذا التوحيد الخطابي ينطوي على وجهين؛ وجه إيجابي يعكس متانة الثقافة التنظيمية وانسجامها، ووجه إشكالي يُثير تساؤلاً منهجياً حول ما إذا كان هذا الانسجام الخطابي يعكس فعلاً تطابقاً في الممارسات أو هو مجرد امتثال لغوي لخطاب رسمي مُهيمن. وهنا يُفيد تثليث البيانات -أي الجمع بين تحليل الوثائق والملاحظة والمقابلات- في الكشف عن هذا الفارق، إذ تُثبت الملاحظة الميدانية وجود تفاوت حقيقي في مستوى استيعاب قيم الشفافية بين موظفين قدامى وآخرين جُدد، وبين مستويات إدارية مختلفة.

ويُفسَّر هذا التوحيد الخطابي بعاملين بنيويين متكاملين: العامل الأول هو الإطار القانوني المُلزم الذي يُحدِّد بدقة تشريعية- مصطلحات الخطاب الرسمي وأولوياته، لا سيَّما دستور 2020 والقانون 08-22 الذي يلزم كل موظف في السلطة باستيعاب مفاهيم الشفافية والنزاهة والمساءلة واستخدامها في التواصل المؤسساتي. والعامل الثاني هو التوجُّه التكويني الذي وصفه المشاركون بتفاصيل دالَّة؛ إذ صُمِّمت برامج التكوين لتحوِّل النصوص القانونية إلى مُحتوى قيمى، وهو ما يُفسَّر التطابق الدقيق في المصطلحات المستخدمة حتى بين موظفين في مستويات إدارية مختلفة.

منظومة التصريح بالامتلاكات: من الرقابة الإدارية إلى الحوكمة الرقمية

يُمثِّل ملف التصريح بالامتلاكات أحد أبرز محاور الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية، ولذلك أفاضت المقابلات في وصفه وتقييمه. ولا يكفي أن تُسجَّل هنا ما أفصح عنه من إنجازات في مجال رقمنة الأرضية الإلكترونية للتصريح، بل ينبغي أن نتوقَّف عند المعاني الضمنية التي تتكشف خلف الإجابات.

فحين يصف مبحوثون تمثِّلون مستويات وظيفية متباينة التصريح بالامتلاكات بوصفه "ركيزة أساسية لأخلة الحياة العامة" وليس مجرد إجراء إداري شكلياً، فإن ذلك يُشير إلى تحوُّل دلالي عميق في كيفية إدراك هذه الآلية. فالتصريح لم يعد يُوصَف باعتباره واجباً قانونياً فحسب، بل أصبح يُفهم بوصفه مُكوِّناً هوياتياً للموظف العمومي الذي يلتزم بمعايير النزاهة، وهذا ما أسماه المشاركون الثامن "الانتقال من الامتثال الخارجي إلى الالتزام الداخلي"، وهو تمييز يعكس وعياً نقدياً بالفارق بين التزام مبنيٍّ على الخوف من الرقابة والالتزام مبنيٍّ على الاقتناع القيمي.

التحليل الموضوعي يكشف عن تعقيد يُهدِّد هذا الاستيعاب القيمي؛ فمنظومة التصريح تعتمد لا يزال -وبحسب ما أكده أكثر من مبحوث- على قدر من التقدير البشري في مرحلتَي الفحص والمعالجة، في حين أن الرقمنة الكاملة لهذه العملية تظل هدفاً استراتيجياً قيد التنفيذ لا واقعاً مُنجزاً بالكامل. وهنا تتجلى إشكالية الفجوة بين النص والتطبيق التي تُمثِّل الخيط الرابط بين معظم الاستنتاجات التحليلية في هذه الدراسة.

ويُضاف إلى ذلك أن الخطاب حول التصريح بالامتلاكات يُبرز باستمرار إشكالية التحقق والمطابقة، إذ لا تكفي آلية التصريح وحدها ما لم تقترن بمنظومة تحقق ميدانية قادرة على قياس صدق التصريحات وكشف حالات الإثراء غير المشروع. وقد لحظ المشاركون أنفسهم أن الهيكل المتخصص في التحري الإداري والمالي في الإثراء غير المشروع - المستحدث بموجب المادة 17 من القانون 08-22 - لا يزال في مرحلة البناء والتأهيل.

أخلة الحياة العامة: مسار تحوُّل لم يكتمل بعد

تُعَدُّ الأخلة من أكثر المفاهيم تكراراً في خطابات المشاركين، وفي ذلك دلالة على أنها باتت تُشكِّل المحور المُهيكل لتمثُّلات الفاعلين داخل السلطة العليا لمعنى مهمتهم. غير أن الخطاب حولها ينطوي على توترات خفية تكشفها قراءة متأنية: فمن جهة، يصف المشاركون الأخلة بوصفها «ضرورة وجودية» للإدارة الحديثة وشرطاً لاستعادة ثقة المواطن، ومن جهة ثانية، يُقرُّ أغلبهم بدرجات متفاوتة من الوضوح- بأن هذه الأخلة لا تزال "مشروعاً في طور البناء" لا مُنجزاً تاماً.

ويُفسَّر هذا التوتر جملةً من العوامل البنيوية والتنظيمية والثقافية: فعلى المستوى البنيوي، لا يزال غياب قانون متخصص بحق الوصول إلى المعلومة يُشكِّل عائقاً جوهرياً أمام تحقيق الشفافية الكاملة، وهو ما أكَّده المشاركون السادس بإشارته إلى أن هذا القانون يندرج ضمن المدى الطويل في خطة تنفيذ الاستراتيجية، مما يعني أن منظومة الشفافية تعمل حتى الآن بدون ركيزتها القانونية الأساسية. وعلى المستوى التنظيمي، تظل تساؤلات التنسيق قائمة بين السلطة العليا وبقية الهيئات الرقابية، في ظل غياب منصة رقمية مشتركة تتيح تبادل المعلومات وترشيد الجهود. أما على المستوى الثقافي،

فيشير المشاركون الثامن إلى ما سَمَّاه "الشعائر الروتينية" وهي ظاهرة يحضر فيها الموظفون التكوينات الأخلاقية دون أن يُدمجوا مضمونها في سلوكهم اليومي، مما يكشف عن فجوة بين التعلُّم الرسمي والتحوُّل السلوكي الفعلي.

ويظل الرهان الأكبر في مسار الأخلاق متمثلاً في المسألة التي طرحها المشاركون الأول بصياغة دقيقة: "القانون يضع الإطار، والرقابة تضمن التطبيق، لكن القيم هي التي تمنح الاستدامة". فهذه الصياغة تُعبّر عن إدراك واضح لحدود الأدوات القانونية والرقابية في غياب بنية قيمية مترسّخة، وهو ما يُفيد بأن الاستراتيجية الوطنية -مهما بلغت جودة تصميمها- لن تُفضي إلى تغيير حقيقي دون إرفاقها ببرامج تكوين قيمية عميقة وطويلة النَفَس.

العلاقة بين المجتمع المدني والسلطة: فجوة المأسسة

يُعدُّ محور إشراك المجتمع المدني في منظومة الوقاية من الفساد من أبرز محاور التوتر بين الخطاب الرسمي والممارسة الفعلية في الدراسة. فبينما تُولي الاستراتيجية الوطنية أهمية بالغة لهذا المحور -وهو ما انعكس في تأسيس شبكة "نراكم" بوصفها آلية تفاعلية لإشراك المجتمع المدني- تكشف المقابلات عن فجوة حقيقية بين البنية الرسمية لهذه الشراكة وتفعيلها الميداني الفعلي.

وقد أبدى المشاركون التاسع تحفظاً لافتاً حين أشار إلى "غياب العلاقة الفعلية مع المجتمع المدني والقطاع الخاص خاصة فيما يخص موضوع نراكم"، وهو قول صريح يُعيد تصوير الواقع الميداني بمعزل عن المقولة الرسمية. وتُفسّر هذه الفجوة جملةً من العوامل: أولها غياب آليات تحفيز قانونية واضحة تُشجّع منظمات المجتمع المدني على الانخراط في منظومة الوقاية من الفساد والإبلاغ عن المخالفات. وثانيها محدودية الثقة المتبادلة بين بعض هذه المنظمات والسلطة العليا، وهي محدودية تتشكّل في سياق تاريخي لم تتبلور فيه ثقافة الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني. وثالثها غياب موارد مخصّصة لدعم أنشطة المجتمع المدني في مجال الوقاية من الفساد.

التحوُّل الرقمي: أداة تحرُّر أم غطاء لإشكاليات أعمق؟

تظهر الرقمنة في خطابات المشاركين بوصفها "الحل السحري" المُجمّع عليه في مقترحات الإصلاح، وهو ما تؤكّده المكانة المرفوعة للتحوّل الرقمي في الاستراتيجية الوطنية. غير أن التحليل النقدي يُشير إلى ما وصفه أحد المشاركين بـ "الإدارة الإلكترونية التي تستبطن البيروقراطية الورقية"، أي أن رقمنة الإجراءات قد لا تُغيّر البنية العقلية للتسيير الإداري إذا لم تُصاحبها تغييرات عميقة في التوجّهات الثقافية.

ويكشف التحليل الموضوعي عن نمط متكرّر: يتحدّث المشاركون عن الرقمنة بحماس واضح حين يُشيرون إلى ما تحقّق، وبحذر واضح حين يتحدّثون عن الواقع الميداني وما يعترضه من تحديات. فإطلاق الأراضية الإلكترونية للتصريح بالملكيات يُمثّل إنجازاً حقيقياً، لكن المشكلة أن هذه الأراضية تعمل جنباً إلى جنب مع بعض الإجراءات الورقية التي لا تزال قائمة. والأهم من ذلك أن فعالية أي نظام رقمي مشروطة بجودة البيانات المُدخلة وبمستوى تكوين مستخدميها، وكلا الشرطين يظل محلّ نظر.

2- تقييم النتائج

نقاط القوة التي كشفتها الدراسة

تتجلى أبرز نقاط القوة في المنظومة المؤسسية للسلطة العليا في ثلاثة محاور رئيسية متشابكة: المحور القانوني والمحور التنظيمي والمحور الثقافي. فعلى الصعيد القانوني، أفرز التعديل الدستوري لعام 2020 منظومة من الصلاحيات الموسّعة للسلطة العليا، لا سيّما من خلال المادة 205 التي منحتها صلاحية إخطار مجلس المحاسبة والقضاء والتحري في مظاهر الإثراء غير المشروع. وهذه الصلاحيات -التي كانت مغيّبة عن الهيئة الوطنية السابقة- تُؤسّس لمرحلة جديدة من الفعالية المؤسسية تتجاوز دور الهيئة الاستشارية نحو دور الرقابة الفعلية.

وعلى الصعيد التنظيمي، يُمثّل اعتماد الاستراتيجية الوطنية (2023-2027) بما تضمّنته من أهداف قابلة للقياس وجداول زمنية محدّدة وجهات مسؤولة عن التنفيذ، خطوةً نحو الحوكمة التشاركية التي تتجاوز نموذج السلطة المتمركزة. كذلك تُجسّد آلية اللجنة الوطنية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية ولجانها الفرعية الخمس مُقاربةً مبتكرة في إدارة السياسات العمومية تستحق التقييم الإيجابي. وعلى الصعيد الثقافي، يُشكّل البرنامج التكويني المتنوّع الذي أتاحت تفاصيله المقابلات - من ورش تكوينية إلى برنامج سفراء النزاهة وبرنامج ACE بالتنسيق مع UNODC - دليلاً على وعي مؤسساتي بأن إصلاح السلوك الإداري يستلزم مقاربات ابتكارية تتجاوز المحاضرات التقليدية.

القصور والثغرات التي كشفتها الدراسة

في المقابل، تكشف الدراسة عن ثغرات تستوجب مواجهة نقدية صريحة. أبرزها ما سمّيناه "الفجوة التطبيقية" بين النص والممارسة؛ فالاستراتيجية -رغم جودة تصميمها- تعاني من إشكاليات في التنفيذ الفعلي تتراوح بين محدودية بعض التدابير (كتأخّر إصدار قانون حق الوصول إلى المعلومة الذي يظل ضمن الأهداف بعيدة المدى) وضعف آليات الإلزام (كمحدودية ملزمة التوصيات الصادرة عن السلطة تجاه الهيئات الأخرى التي رصدها المشاركون).

ومن أبرز الثغرات أيضاً غياب منصة رقمية مشتركة للبيانات بين الهيئات الرقابية، وهو ما يُعيق تدفق المعلومات ويُطيل آجال المعالجة ويُضعف التنسيق المؤسسي. يُضاف إلى ذلك الغموض الدستوري في توزيع الاختصاصات الرقابية بين السلطة العليا ومجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية، وهو ما يُفضي أحياناً إلى تداخل في الصلاحيات وتشتّت في الجهود، كما يُظهر التحليل محدودية التغلغل في الجماعات المحلية؛ إذ تتمركز معظم إنجازات الاستراتيجية في القطاعات الوزارية المركزية، في حين تظل الإدارة المحلية وبيئة الأعمال بحاجة إلى مزيد من الجهد.

فعالية الآليات والإجراءات المعتمدة: قراءة تقييمية

يستوجب تقييم فعالية الآليات المعتمدة، الحرص على عدم الوقوع في خطأي التهاون (المدح المفرط) و(الإفراط في النقد). والمنهج المعتمد هنا هو التقييم النسبي الذي يُقيّم الإنجاز في ضوء الموارد المتاحة والسياق المؤسسي والأفق الزمني.

فألية التصريح بالملكيات، على سبيل المثال، حقّقت تطوّراً نوعياً في بعدها الرقمي، لكنها تواجه تحدياً جوهرياً يتمثّل في إشكالية المطابقة والتحقق. وبرامج التكوين الأخلاقي أحدثت أثراً في الفئات المستهدفة مباشرة، لكنها تظل رهينة مشكلة التكرار والنقادم وعدم الاستدامة ما لم تُدمج في المسار المهني للموظف العمومي بصورة منتظمة، ومؤشّر نجاعة النزاهة

الذي يجمع بين أبعاد الشفافية والمساءلة والنزاهة يُعدُّ أداة تقييمية واعدة، لكنه يحتاج إلى مؤشرات كمية أكثر دقة وإلى منهجية تطبيق أكثر انتظاماً.

3- مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق مع الأدبيات السابقة

تتقاطع نتائج هذه الدراسة في محاور جوهرية مع ما رصدته الأدبيات العلمية السابقة. فخلاصة دراسة جامعة قسنطينة (2023) التي أكدت وجود فجوة ملموسة بين النصوص القانونية والممارسة الميدانية في مجال الشفافية الإدارية تتوافق جوهرياً مع ما توصلت إليه دراستنا من وجود هوة تطبيقية في منظومة الشفافية داخل السلطة العليا. كذلك يتوافق ما كشفته دراسة جامعة المنوفية (2023) من أن التحول الرقمي يُسهم في تقليص الاحتكاك المباشر بين الموظف والمواطن مع ما لحظه مبحوثونا في تقييمهم للأرضية الرقمية للتصريح بالملكيات. فضلاً عن ذلك، تُؤكّد دراستنا ما خلصت إليه الدراسة الأوروبية المقارنة (Sciendo، 2024) من أن الأكواد الأخلاقية تُسهم في خلق ثقافة تنظيمية رافضة للفساد، لكن فعاليتها تظل مشروطة بوجود آليات تنفيذية وعقوبات إدارية.

وعلى مستوى الإطار النظري، تُؤكّد النتائج ما ذهب إليه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP من أن الشفافية الحقيقية ليست مجرد نشر بيانات، بل هي "قنوات اتصال فاعلة" تُمكن أصحاب المصلحة من ممارسة رقابتهم. كذلك تتوافق مع ما أكّده "Klitgaard" من أن النزاهة تنشأ حين تتعاضد آليات الرقابة مع القيم الذاتية للموظف لا حين تحلّ الرقابة محلّ القيم.

أوجه الاختلاف وتفسيراتها

تختلف نتائج دراستنا في نقاط معيّنة عن ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، ويُعدُّ هذا الاختلاف مصدرَ إثراء علمي لا مُعطي إشكال، فبينما خلصت دراسة جامعة المسيلة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى تقليص فرص الفساد، تُظهر دراستنا أن هذه العلاقة أكثر تعقيداً وأن جودة تصميم إطار الحوكمة لا تكفي دون توافر إرادة تطبيق ميدانية وموارد بشرية كافية ومناخ مؤسساتي داعم. وهذا الاختلاف لا يُفند الاستنتاج الأول، بل يُدقّقه ويُضيف إليه أبعاداً شرطية (كيف ومتى يُؤدّي الإصلاح إلى النتائج المأمولة).

كذلك تختلف دراستنا عن الدراسات التي ركّزت حصرياً على السياق الغربي في تفسير العلاقة بين الرقمنة والشفافية. فالتجربة الجزائرية تُظهر أن التحول الرقمي في السياقات ذات الموروث المؤسساتي القوي يواجه تحديات إضافية تتعلق بإدارة التغيير وبمقاومة التحول ثقافياً، وهو ما لا تعكسه بالضرورة الدراسات المستمدّة من سياقات ذات إدارة عامة أكثر حداثة.

الإضافة العلمية للدراسة والفجوة البحثية التي ساهمت في معالجتها

تُقدّم هذه الدراسة إضافة علمية تتمحور حول ثلاثة أبعاد: البُعد الأول هو تقديم تقييم أكاديمي ميداني للاستراتيجية الوطنية (2023-2027) في أولى سنوات تطبيقها، وهو تقييم تنشّج به الأدبيات المتاحة نظراً لحداثة الوثيقة. والبُعد الثاني هو تقديم مفهوم "الفجوة التطبيقية بين الخطاب المؤسساتي والممارسة الفعلية" بوصفه مفهوماً تحليلياً أثبت فائدته في وصف

ديناميات مؤسسة في طور البناء والتشكّل. والبُعد الثالث هو الكشف عن الأبعاد الخطابية والمعرفية لمفهوم الشفافية كما يُؤوِّله الفاعلون الميدانيون، وهو بُعد نادراً ما تتوقَّف عنده الدراسات التي تكتفي بتحليل النصوص القانونية. وتُساهم هذه الدراسة في معالجة فجوة بحثية تتمثّل في شحّ الدراسات النوعية المتعلقة بهيئات مكافحة الفساد في الجزائر، لا سيّما تلك التي تتناول السلطة العليا في صيغتها الدستورية الجديدة بعد 2020، فمعظم الدراسات المتاحة تتناول هذه الهيئة من زاوية قانونية صرفة دون التعمُّق في الممارسة المؤسساتية الفعلية وفي تمثُّلات الفاعلين.

خلاصة

انتهى هذا الفصل إلى جملة من الاستنتاجات التي تتجاوز المكتسبات الوصفية نحو مخرجات تحليلية وتفسيرية ذات قيمة علمية. فمن حيث طبيعة الشفافية داخل السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، يتضح أنها في حالة انتقال بين مرحلتين: مرحلة الامتثال القانوني المُعلن، ومرحلة الاستيعاب القيمي الحقيقي. وهذه المسافة بين المرحلتين هي التي تُفسّر التوترات التي رصدناها بين خطاب الفاعلين وممارساتهم.

وتُجيب الدراسة بشكل جزئي على الإشكالية الرئيسية المتعلقة بمدى تجسيد السلطة العليا للآليات المنصوص عليها في الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية (2023-2027). والإجابة -استناداً إلى المعطيات الميدانية- هي أن التجسيد قائم لكنه متفاوت، إذ تُسجّل بعض التدابير تقدماً ملموساً (كمنظومة التصريح بالامتلاكات ومؤشر نجاعة النزاهة وبرامج التكوين) في حين تظل تدابير أخرى في مرحلة البلورة (كقانون حق الوصول إلى المعلومة وآليات التنسيق بين الهيئات الرقابية ومنصة البيانات المشتركة).

وفيما يخص التساؤلات الفرعية، أجابت الدراسة عن أغلبها: فالآليات العملية القانونية والتنظيمية والرقمية التي تعتمد عليها السلطة موجودة وفاعلة جزئياً، والتحديات التي تواجهها تتوزّع على المستويات البنيوية والتنظيمية والثقافية، ولا تقتصر على المستوى الموردي والمادي. أما المقترحات الكفيلة بدعم فعالية هذه الآليات فتتمحور حول ثلاثة محاور: إصدار التشريعات المكملّة (قانون حق الوصول إلى المعلومة)، وإنشاء البنية الرقمية المشتركة، وتعميق البرامج التكوينية القيمية ومأسستها.

خاتمة

انطلقت هذه الدراسة من إدراك أن الشفافية وأخلاق الحياة العامة ليستا قيمتين مُجَرَّدَتَيْن، بل هما آليتان مؤسساتيتان تتحدّد قيمتهما بمدى قدرتهما على التجسيد الفعلي داخل المنظومة الإدارية، وقد انصبّ الاهتمام على سياق بالغ الخصوصية يجمع بين حداثة الإصلاح التشريعي (التعديل الدستوري 2020)، وحداثة الوثيقة الاستراتيجية (2023-2027)، وحداثة تأهيل المؤسسة محل الدراسة (السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته) في صيغتها الدستورية المستقلة.

وقد تمحّورت الإشكالية حول تساؤل جوهري، إلى أي مدى تُجسّد السلطة العليا الآليات المنصوص عليها في الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية (2023-2027)؟ وهو تساؤل يستوجب مقاربة نوعية لأن الإجابة لا تكمن في الأرقام والمؤشرات الكمية وحدها، بل في فهم كيف تُعاش هذه الآليات وتُؤوّل وتُمارَس داخل بنية مؤسساتية بعينها.

خلصت الدراسة -على المستوى النظري- إلى أن الشفافية في السياق الجزائري اكتملت أركانها التشريعية بصورة لافتة خلال العقد الأخير، بدءاً من دستور 2020 الذي كرّس الشفافية قيمةً مؤسساتية مستقلة، مروراً بالقانون 08-22 الذي وسّع صلاحيات السلطة العليا وأضفى عليها طابعاً رقابياً وتحقيقياً، وانتهاءً بالاستراتيجية الوطنية (2023-2027) التي ترجمت المبادئ الدستورية إلى تدابير تنفيذية مُهيكلّة، وهذا التراكم التشريعي يُعكّسه غياب قانون حق الوصول إلى المعلومة الذي يظل الحلقة المفقودة في المنظومة.

وعلى المستوى الميداني، كشفت المقابلات العشر وتحليل الوثائق والملاحظة عن نتائج يمكن إجمالها في ما يلي: أولاً، وجود خطاب مؤسساتي ناضج داخل السلطة العليا يعكس استيعاباً لمرجعيات الشفافية والنزاهة والمساءلة.

ثانياً، حضور فجوة تطبيقية حقيقية بين ما تُعلنه الاستراتيجية وما تُجزّزه الممارسة الفعلية، وهي فجوة لها تفسيرات بنيوية وتنظيمية وثقافية.

ثالثاً، تفاوت في مستوى تفعيل آليات الغاية الأولى بحسب طبيعة كل آلية ودرجة جاهزية الموارد البشرية والمادية.

رابعاً، حضور ضعيف للمجتمع المدني والقطاع الخاص في المنظومة الوقائية مقارنةً بما تُرسيه الاستراتيجية من أهداف.

تُجيب الدراسة عن الإشكالية الرئيسية بإجابة مُركّبة مؤدّاها: نعم، تُجسّد السلطة العليا قدراً معتبراً من آليات الغاية الأولى، لكن هذا التجسيد يتفاوت في مدها ودرجته ومستواه، وهو يتحقّق في بعض المحاور (الآلية التصريحية والتكوين الأخلاقي ومؤشرات النجاعة) بينما يبقى في طور التأهّل في محاور أخرى (ملزمة التوصيات وقانون حق الوصول إلى المعلومة والتنسيق الرقمي بين الهيئات). هذا الاستنتاج لا يُفهم بوصفه انتقاداً للسلطة بقدر ما هو تشخيص لمرحلة بناء مؤسساتي طبيعي يستلزم وقتاً وجهداً ومواكبة مستمرة.

وعلى صعيد التساؤلات الفرعية: فالإطار المفاهيمي والقانوني للشفافية وأخلاق الحياة العامة في الجزائر يُجسّد توافقاً مع المعايير الدولية التي تُرسيتها اتفاقية "UNCAC" وتوصيات "OECD"، وأبرز محاور الاستراتيجية الوطنية (2023-2027) هي الغايات الخمس التي تشكّل معاً منظومة وقائية متكاملة، والآليات العملية المعتمدة (التصريح بالممتلكات، مدونات السلوك، الرقمنة، مؤشر النجاعة و برامج التكوين) موجودة وفاعلة بتفاوت، والتحديات التي تواجه السلطة تتوزّع بين القانوني والبنوي والثقافي، والمقترحات الكفيلة بتعزيز الفعالية ستُفصّل في موضعها.

تُقدّم هذه الدراسة إضافةً علميةً متعدّدة الأبعاد تشمل: تقديم أول تقييم أكاديمي ميداني للاستراتيجية الوطنية (2023-2027) في سنواتها الأولى، وتوظيف منهجية نوعية متكاملة (التثليث بين الوثائق والملاحظة والمقابلات مع برنامج NVivo) في دراسة ظاهرة الشفافية الإدارية في الجزائر، وهو توظيف لا تزال تشخّج به الأدبيات المتاحة.

فضلاً عن ذلك، تُثري الدراسة الأدبيات النوعية في مجال الحوكمة الوقائية عبر الكشف عن الأبعاد الخطابية والمعرفية والثقافية لمفهوم الشفافية كما يعيشه الفاعلون الميدانيون.

وتُساهم الدراسة كذلك في سدّ ثغرة بحثية تتمثّل في شخّج الدراسات النوعية المتعلقة بالسلطة العليا في صيغتها الجديدة بعد 2020، وشخّج الدراسات التي تربط بين الحوكمة الوقائية وأخلقة الحياة العامة ضمن إطار مؤسساتي واحد في السياق الجزائري، كذلك تُؤسّس لنموذج تحليلي يمكن توظيفه في دراسة هيئات مكافحة الفساد في السياقات العربية المماثلة.

تفرض على الدراسة جملةً من الحدود المنهجية والميدانية التي ينبغي الإشارة إليها بأمانة علمية:

فمن الناحية المنهجية، يترتّب على اعتماد دراسة الحالة بوصفها استراتيجية بحثٍ تحديّ في إمكانية تعميم النتائج خارج السياق المدروس. ومن الناحية الزمنية، تُلتقّط لحظة مبكّرة من مسار تطبيق الاستراتيجية، مما يستوجب الحذر في الأحكام النهائية حول فعاليتها.

ومن الناحية الميدانية، تعدّ الوصول إلى بعض المعلومات ذات الطابع الحساس رغم الانفتاح اللافت الذي أبدته المؤسسة مع الباحثة خلال فترة التربص.

بناءً على ما توصّلت إليه الدراسة، تُقدّم الإقتراحات التالية مُصنّفةً في ثلاث مستويات:

على المستوى التشريعي والقانوني: ينبغي التسريع في إصدار قانون حق الوصول إلى المعلومة الذي يُمثّل الركيزة القانونية الأساسية لبقية آليات الشفافية، كما يُوصى بتعزيز ملزمة التوصيات الصادرة عن السلطة العليا في مواجهة المؤسسات والهيئات الرافضة للامتثال، ويُقترح كذلك تطوير الإطار القانوني لحماية المبلّغين عن الفساد بما يُشجّع المزيد من الإبلاغ الداخلي والخارجي.

على المستوى التنظيمي والمؤسساتي: يُوصى بإنشاء منصة رقمية مشتركة للبيانات بين الهيئات الرقابية (السلطة العليا، مجلس المحاسبة، المفتشية العامة للمالية) بما يُيسّر تبادل المعلومات ويُرشّد الجهود ويتقّادى تدخل الصلاحيات، كما يُوصى بإنشاء وحدة متخصصة في استرداد الأصول تتمتع بخبرة قانونية دولية، ويُقترح إطلاق منصة بيانات حكومية مفتوحة تُتيح للعموم الاطّلاع على إجراءات الصفقات العمومية وملخصات التصريحات بالامتلاكات.

على المستوى القيمي والثقافي: يُوصى بإدراج مواد تكوينية في أخلاقيات الوظيفة العمومية ضمن برامج التكوين الجامعي والمهني قبل التحاق الموظف بمنصبه، ويُقترح إنشاء مرصد وطني لثقافة النزاهة يُصدر تقريراً سنوياً يقيس مستوى الثقة في المؤسسات العمومية، كذلك يُوصى بتطوير برامج تكوين أخلاقي قائمة على التعلّم النشط ودراسات الحالة من السياق الجزائري بدلاً من الاكتفاء بالمحاضرات النظرية.

تفتح هذه الدراسة آفاقاً لبحوث مستقبلية ضرورية تتكامل معها وتُكمل ما بدأته:

فتمّة حاجة إلى دراسة طويلة تتابع تطوّر تطبيق الاستراتيجية الوطنية عبر السنوات الخمس كاملة، وإلى دراسة مقارنة تضع التجربة الجزائرية في مواجهة التجارب العربية المماثلة (المغرب، تونس و الأردن) لاستخلاص الدروس المستفادة، كما يبدو بحثاً في أثر مبادرات أخلة الحياة العامة على مستوى ثقة المواطن في الإدارة ضرورياً لتقييم الأثر الاجتماعي لهذه المبادرات، وتجدر الإشارة أيضاً إلى الحاجة إلى دراسة الفاعلية من زاوية المستفيدين (المواطنون والمؤسسات الاقتصادية) لا من زاوية المُنقذين فقط.

لا تُشكّل مسيرة بناء الشفافية وأخلة الحياة العامة -في أي سياق كان- مشروعاً يُنجز ثم يُودع الأرشيف، بل هي مسار متجدّد لا يتوقّف عند إصدار قانون أو اعتماد استراتيجية، لأن الفساد بدوره ديناميكي وقابل للتكيّف مع كل إصلاح، وما تُبيّن هذه الدراسة هو أن الجزائر قطعت في العقد الأخير شوطاً لافتاً في بناء البنية التشريعية والمؤسسية للوقاية من الفساد، لكن الرهان الحقيقي يتمثّل في تحويل هذه البنية من نظام إلزام خارجي إلى ثقافة مؤسسية ذاتية يتقاسم أبنائها القيم لا الخوف فقط.

ويبقى البحث العلمي رافداً أساسياً في هذه المسيرة، لأنه يُمدّد صانع القرار بمعطيات دقيقة تُتيح تصحيح المسار وتعديل الأدوات وتقييم الأثر، وهذا ما سعت إليه هذه الدراسة من خلال اختيارها للمقاربة النوعية وانحيازها للميدان وثقتها بأن الفاعلين الميدانيين يحملون في خطاباتهم معرفة لا تتكشّف لأدوات الإحصاء وحدها، وتبقى خلاصتها الجامعة أن منظومة الشفافية في الجزائر تتقدّم، وأن تقدّمها مشروط بشرط واحد جامع ألا وهو أن تُؤمن كل إجراء باستدامة الإرادة السياسية وعمق الثقافة المؤسسية.

المراجع

- (UNDP)◦ U. N. (2018). Anti-Corruption and Digital Governance Strategies.
- (UNODC)◦ U. N. (2016). National Anti-Corruption Strategies: A Practical Guide for Development and Implementation. United Nations.
- (UNODC)◦ U. N. (2016). Practical guide on developing and implementing national anti-corruption strategies.
- (UNODC)◦ U. N. (2020). Anti-Corruption Ethics and Integrity Framework. Vienna: United Nations.
- (UNODC)◦ U. N. (2020). Anti-Corruption Ethics and Integrity Framework. Vienna: United Nations.
- Adam◦ I. &. (2021). Are Emerging Technologies Helping Win the Fight Against Corruption? A Review of the State of Evidence. Information Economics and Policy◦ 57. doi:<https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2021.100950>
- Agency◦ A. –V.-F. (2023). Artificial intelligence and the fight against corruption. Retrieved from https://www.antifraucv.es/en/artificial-intelligence-and-the-fight-against-corruption/?utm_source=chatgpt.com
- Avdasheva◦ S. B. (2025). Artificial intelligence against collusion: What (not) to expect? Voprosy Ekonomiki.
- Axelrod◦ R. (1976). Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites. Princeton University Press.
- Bank◦ W. (1992). Governance and Development. Washington DC: World Bank.
- Bank◦ W. (2017). World Development Report 2017: Governance and the Law. Washington◦ DC: World Bank.
- Bank◦ W. (2020). Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption.
- Bank◦ W. (2021). Governance and Development Report.
- Bank◦ W. (2023). Asset and Interest Disclosure. Récupéré sur World Bank: <https://openknowledge.worldbank.org>
- Bank◦ W. (s.d.). CPIA Transparency◦ Accountability◦ and Corruption in the Public Sector Rating Glossary. World Bank.
- Begovic◦ B. (2005). Corruption: Concepts◦ Types◦ Causes and Consequences. Center for the Opening and Development of Latin America (CADAL).

- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Braun, V. &. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V. &. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology* (Vol. 3).
- Centre, U. A.-C. (2009, Avril 09). The implementation of Integrated Financial Management Systems (IFMIS). Récupéré sur https://www.u4.no/publications/the-implementation-of-integrated-financial-management-systems-ifmis?utm_source=chatgpt.com
- Centre, U. A.-C. (n.d.). The implementation of Integrated Financial Management Systems (IFMIS). Retrieved from https://www.u4.no/publications/the-implementation-of-integrated-financial-management-systems-ifmis?utm_source=chatgpt.com
- Ceschel, F. H. (2022). Public Sector Strategies in Curbing Corruption: A Review of the Literature. *Public Organization Review*, 22(3), 571–591.
- Coalition, U. (2024). About the UNCAC. Retrieved from https://uncaccoalition.org/the-uncac/about-the-uncac/?utm_source=chatgpt.com
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. ((4th.ed), Ed.) Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. ((3rd.ed), Éd.) Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4th ed. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Egorova, M. (2021). Digitalization of public procurement in the Russian Federation: Case study. *NISPACE Journal of Public Administration and Policy*, 14(1), 229–256.
- Espinosa, V. I. (2024). E-government as a development strategy: The case of Estonia. *Journal of Institutional Economics*. doi:<https://doi.org/10.1017/S174413742400012X>
- Forum, W. E. (2020). Exploring Blockchain Technology for Government Transparency: Blockchain-Based Public Procurement to Reduce Corruption. Retrieved from World Economic Forum: https://www.weforum.org/publications/exploring-blockchain-technology-for-government-transparency-to-reduce-corruption/?utm_source=chatgpt.com
- Guba, E. G. (1994). *Handbook of Qualitative Research* (Vol. 2).

- Hub, T. I. (2023). Codes of Conduct for Public Officials. Retrieved from Topic Guide on Codes of Conduct: <https://knowledgehub.transparency.org/guide/topic-guide-on-codes-of-conduct>
- Impunidad, M. C. (2022, July 26). 2.7 millones se gastan cada minuto sin transparentar. Récupéré sur https://contralacorrupcion.mx/podcast-2-7-millones-se-gastan-cada-minuto-sin-transparentar/?utm_source=chatgpt.com
- International, T. (2023). Global Corruption Report. Berlin.
- International, T. (2023). Global Corruption Report. Berlin.
- International, T. (2023). Public Sector Integrity Topic Guide. Retrieved from Transparency International Anti-Corruption Helpdesk: https://knowledgehub.transparencycdn.org/kproducts/Public_Sector_Ethics_Topic_Guide.pdf?utm_source=chatgpt.com
- International, T. (2025). Corruption Perceptions Index 2024. Transparency International. Récupéré sur https://www.transparency.org/en/cpi/2024?utm_source=chatgpt.com
- International, T. (2025). Harnessing Artificial Intelligence (AI) for Anti-Corruption. Retrieved from Transparency International Knowledge Hub: https://knowledgehub.transparencycdn.org/kproducts/Harnessing-artificial-intelligence-for-anti-corruption_01.10.2025.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Klitgaard, R. (1988). Controlling Corruption. Berkeley: University of California Press.
- Klitgaard, R. (1988). Controlling Corruption. Berkeley: University of California Press.
- Kohlberg, L. (1981). Essays on Moral Development: The Philosophy of Moral Development. Harper & Row.
- Library, A. D. (2024). Digital Open Data Governance: Enhancing E-Government Accountability and Transparency. Proceedings of the 2024 8th International Conference on E-Society, E-Education and E-Technology. doi:<https://doi.org/10.1145/3704217.3704236>
- Miralles de Imperial, J. &. (2023). Corruption risk analysis in local public procurement: A look at the Catalan municipalities. International Review of Administrative Sciences. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/00208523221126860>
- Nations, U. (2003). United Nations Convention against Corruption (UNCAC).
- Nations, U. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development.
- OECD. (2010). Governance, Integrity and Corruption. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/fighting-foreign-bribery/47489446.pdf?utm_source=chatgpt.com

- OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2017). Recommendation on Public Integrity. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2020). Government at a Glance 2020. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2020). Government at a Glance 2020. paris: OECD Publishing.
- OECD. (2023). OECD Public Integrity Handbook. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2023). OECD Public Integrity Handbook. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2024). Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024. OECD Publishing.
- OECD. (2025). Government at a Glance 2025. OECD Publishing.
- OECD. (2025). Linking integrity, business conduct and public procurement. doi:<https://doi.org/10.1787/cfb65ff8-en>
- OECD. (2026). Report to the Council on the implementation of the OECD Recommendation on Public Integrity.
- OECD, O. (2017). Integrity in Public Sector.
- OECD, O. (s.d.). Government at a Glance. OECD.
- Parliament, E. (2023). Resolution on the proposal for a directive on combating corruption by criminal law.
- PMC, F. i. (2025). Digital governance, anti-corruption and political stability: An empirical study using cross-national panel data. *Frontiers in Public Health*. Retrieved from https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12711073/?utm_source=chatgpt.com
- Policy, B. P. (2024). Behavioral Strategies for Reducing Corruption: From Regulation to Choice Architecture. *Behavioural Public Policy*. Récupéré sur <https://doi.org/10.1017/bpp.2024.XX>
- Quah, J. S. (2015).] Quah, J. S. T. (2015). Evaluating the effectiveness of anti-corruption agencies in five Asian countries: A comparative analysis. *Asian Education and Development Studies*, 4(1), 143-159. (N. 1. Vol. 4, Ed.) *Asian Education and Development Studies*, 143–159.
- Quah, J. S. (2015). Evaluating the Effectiveness of Anti-Corruption Agencies in Five Asian Countries: A Comparative Analysis. *Asian Education and Development Studies*(01), 143–159.
- Review, P. O. (2025). A systematic literature review of anti-corruption policy: A future research agenda in Indonesia. *Public Organization Review*. doi:<https://doi.org/10.1007/s11115-025-00847-8>

- Ruggiero, R. (2024). The definition of corporate corruption prevention during the last decade: Bibliometrics and content data for the future research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 43–54.
- Seiam, D. A. (2024). Examining the global influence of e-governance on corruption: A panel data analysis. *Future Business Journal*, 10(1). doi:<https://doi.org/10.1186/s43093-024-00319-3>
- States, L. o. (2010). Arab Convention against Corruption.
- Stever, J. A. (1986). Mary Parker Follett and the Quest for Pragmatic Administration. *Administration & Society*(2), 159–177.
- Systems, E. E. (2025). Blockchain-Enabled Anti-Corruption Frameworks for Public Procurement: A Latin American Case Study. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*. doi:<https://doi.org/10.4108/eetsis.7608>
- Systems, M. (2025). Evaluating Corruption-Prone Public Procurement Stages for Blockchain Integration Using AHP Approach. *Systems*, 13(14). doi:<https://doi.org/10.3390/systems13040267>
- Tanzi, V. (1995). Corruption, arm's-length relationships, and markets. Dans G. F. Peltzman (Éd.), *The Economics of Organised Crime* (pp. 161–180). Cambridge University Press.
- UNDP. (1997). Governance for Sustainable Human Development. United Nations Development Programme.
- UNDP. (1998). Fighting Corruption to Improve Governance. Division for Public Administration and Governance, Bureau for Development Policy.
- UNDP. (2015). Public Administration and Governance for Development. New York: UNDP.
- UNDP, O. U. (1997). Governance for Sustainable Human Development. New York: UNDP.
- UNESCAP. (2025). Transparency in Public Governance: Definitions and Principles. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.
- Union, A. (2003). African Union Convention on Preventing and Combating Corruption.
- Union, A. (2015). Agenda 2063: The Africa We Want.
- Union, E. P. (2019). Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law. *Official Journal of the European Union*(L305), 17_56. Retrieved from Official Journal of the European Union: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj/eng?utm_source=chatgpt.com

- UNODC. (2004). United Nations Convention against Corruption – Article 5.
- UNODC. (2004). United Nations Convention against Corruption – Article 8.
- UNODC. (2016). Technical Guide to the United Nations Convention Against Corruption. Vienna.
- UNODC. (2020). Anti-Corruption Glossary. Vienna: United Nations.
- UNODC. (2024). Learn about UNCAC. Retrieved from United Nations Office on Drugs and Crime: UNODC – Learn about UNCAC
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. New York: Oxford University Press.

قائمة المراجع باللغة العربية

- البديوي، أ. أ. (2026). دور الحوكمة الرقمية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2006). المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، الجريدة الرسمية.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجمهورية. (20 فبراير، 2006). لقانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته. (العدد 14). الجريدة الرسمية.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجمهورية. (2015). المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام. (العدد 50). الجريدة الرسمية.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجمهورية. (30 ديسمبر، 2020). المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 المتضمن التعديل الدستوري. الجريدة الرسمية (العدد 84).
- الجمهورية، أ. أ. (2022). القانون رقم 22-08 المؤرخ في 05 ماي 2022 المحدد لتنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته وتشكيلتها وصلاحياتها.
- الجمهورية، أ. أ. (2024). القانون رقم 24_06 المتعلق بالرقمنة. الجريدة الرسمية.
- الدسوقي، د. و. (2019). مكافحة الفساد في ضوء القانون و الاتفاقيات الاقليمية و الدولية). أ. التاسعة، (Éd.) عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- الريكاني، م. ع. (2019). مواجهة الفساد: دراسة مقارنة في استراتيجية مواجهة جرائم الفساد. (Éd.) الطبعة الأولى. (بيروت: منشورات زين الحقوقية).
- السكارنة، ب. خ. (2019). أخلاقيات العمل). أ. التاسعة، (Éd.) عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد و مكافحته السلطة. (2023). الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد و مكافحته 2023–2027. الجزائر.
- السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد و مكافحته. (2023). الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد و مكافحته (2023–2027).

- السن، ع. ع. (2009). متطلبات مواجهة المخالفات المالية والإدارية. الملتقى العربي الأول: "تطوير الجهاز الإداري الحكومي". (p. 139) "القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السبسي، ص. أ. (2013). جرائم الفساد. مصر: دار الكتاب الحديث.
- الشعبية، أ. أ. (2020). دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 442-20 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020. الجريدة الرسمية.
- الشعبية، أ. أ. (2022). القانون رقم 08-22 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته وإنشاء السلطة العليا للشفافية.
- العكيلي، أ. ر. (s.d.). الفساد: تعريفه وأسبابه وآثاره ووسائل مكافحته. Récupéré sur www.nazaha.iq.
- القانون رقم 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته (المواد 3-8).
- القانون رقم 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته. (2006)
- القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته. (2006)
- القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته. (2006)
- المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، العدد 50. (2015)
- المرسوم الرئاسي رقم 96-233 المؤرخ في 02 جويلية 1996 المتضمن إنشاء المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها. (1996)
- أمينة، د. أ. (2022). مكافحة جرائم الفساد في القانون الجزائري (éd.). الطبعة الأولى. (وهران: ابن النديم للنشر و التوزيع.
- أمين، أ. (1931). كتاب الأخلاق. القاهرة: دار الكتب المصرية.
- بسام، ع. ع. (2026). ضمانات تفعيل الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.
- بن قايد، ب. ق. (2023). السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته دعامة لأخلاق الحياة العامة (13)، (Ed. مجلة بحوث في القانون والتنمية، 31-22)
- بن قايد. علي محمد أمين. (2023). السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته دعامة لأخلاق الحياة العامة. (13)، (المحرر) مجلة بحوث في القانون والتنمية، 22-31.
- بودية، ب. ف. (2013). البعد الأخلاقي للحد من ظاهرة الفساد في الإدارة العمومية (13)، (Ed. المجلة الجزائرية للمالية العامة.
- بيشيل، روبرت؛ شليبي، أميمة؛ شايدر، إسحاق. (2024). هيئات مكافحة الفساد وفعالية الحوكمة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية.
- بيشيل، روبرت؛ شليبي، أميمة؛ شايدر، إسحاق. (2024). هيئات مكافحة الفساد وفعالية الحوكمة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية.
- حزيط، م. (2023). آليات مكافحة الفساد في التشريع الجزائري. دار بلقيس للنشر.

- حلواني، ا. ع. (2006). كيف نحصن موظفينا ضد الفساد الإداري. مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية. (pp. 420-421) المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حنان، ج. (2014). الحكم الراشد كآلية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر. جامعة المسيلة.
- د. محمد حزيط. (2023). آليات مكافحة جرائم الفساد في التشريع الجزائري. (الطبعة الأولى، المحرر) الجزائر: دار بلقيس للنشر.
- رفيع وليد البغدادي (ابو خلدون). (1 سبتمبر 2009). إدارة الانتاج. المملكة العربية السعودية: الادارة العامة لتصميم و تطوير المناهج.
- رئيس الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجمهورية. (2020). رسالة تكليف إلى لجنة خبراء مراجعة الدستور (07 جانفي 2020).
- سادات، ع. ا. (2021). أخلقة الإدارة العمومية كآلية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر (3) 10، (Éd. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. 534-548 .
- سكارنه، ب. خ. (2009). أخلاقيات العمل (4)، (Trad. عمان: دار الميسرة.
- شعلال، م. ا. (2020). أهمية الوقاية وأخلقة الحياة العامة في مكافحة الفساد. مجلة الثقافة الإسلامية، 92-81
- طارق، إ. ن. (2019). المظاهر القانونية للفساد واستراتيجية مكافحته في تعزيز قيم النزاهة. مركز حكم القانون ومكافحة الفساد.
- ع، ك. (2022). آليات تعزيز الشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد. (éd. 12(1) مجلة القانون العام.
- عبد الوهاب لعقاب. (2017). الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات الإدارة العامة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبد الوهاب لعقاب. (2017). الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات الإدارة العامة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبود، ع. س. (2010). تحليل صور وأسباب الفساد المالي والإداري - دراسة استطلاعية لعينة مختارة في محافظة الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- علام، ا. أ. (2015/2016). جرائم الفساد وآليات مكافحته في نطاق الوظيفة العامة. (éd. الطبعة الأولى). القاهرة: دار النهضة العربية.
- علي، ش. (2003). الوجيز في القانون الإداري. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فضيلة، ب. (2022). استراتيجيات التعلم لتدريس مقرر نموذجي لمكافحة الفساد. مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد.
- قوي بوحنية، خ. ب. (2011). الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية - دراسة حالة الجزائر. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- كروي عبد الرحمان. (2022). آليات تعزيز الشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد. مجلة القانون العام (12) 1، 376-391.
- محمد علي سويلم. (2017). جرائم الفساد - دراسة مقارنة - (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: المصرية للنشر والتوزيع.
- محمد، م. م. (2006).، يناير. (في قضايا الفساد ومؤشراته المختلفة). (80) .

- مسعودي عبد القادر. (2020). الفساد الإداري وسبل مكافحته في الدول العربية. الجزائر: دار الخلدونية.
- موريس أنجرس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. الجزائر: دار القصبة للنشر.
- مولاي العربي شعلال. (2020). أهمية الوقاية وأخلاق الحياة العامة في مكافحة الفساد. (14(2)، المحرر) مجلة الثقافة الإسلامية، 81-92.
- ن، ف. و. (2019). تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر.
- نجم، ن. ع. (2005). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- نزيه حماد، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء، دار القلم- دمشق، 2008، ص270. (بلا تاريخ).
- نزيه حماد، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء، دار القلم- دمشق، 2008، ص270.
- نعيمة، س.ي، الفساد: مفهومه، آثاره وسبل مكافحته – حالة الجزائر. الملتقى الوطني حول مدى فعالية مكافحة جرائم الفساد بين الاتفاقيات الدولية والتشريع الجزائري (ص4)، الجزائر: مخبر القانون والأمن الإنساني، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف 7-6 فيفري 2019 2019

الملاحق

الملحق رقم (1): دليل المقابلة

مقدمة

طالبة ماستر في قسم التسيير تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد، بصدد اعداد مذكرة تخرج بعنوان : "آليات تعزيز الشفافية وأخلاق الحياة العامة في ضوء الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته (2023_2027)"، مع التركيز على السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته بصفتها هيئة رقابية مستقلة.

تهدف هذه المقابلة إلى استكشاف التجربة الميدانية للسلطة، وفهم الآليات المعتمدة في تجسيد الشفافية و النزاهة، و تقييم مدى فعالية التدابير المعتمدة في اطار الاستراتيجية الوطنية.

أؤكد لسيادتكم أن جميع المعلومات المدلى بها ستُعامل بسرية تامة، كما أستأذنكم في تسجيل المقابلة صوتيا لأغراض التدوين العلمي، وذلك بعد الحصول على موافقتكم

البيانات الشخصية و المهنية :

الاسم :	
الصفة الوظيفية :	
المديرية / الهيكل :	
سنوات الخبرة في المجال	
المستوى العلمي :	
تاريخ المقابلة :	

المحور الأول: السياق العام لظاهرة الفساد في الجزائر

1. كيف تصفون ظاهرة الفساد في الجزائر من حيث العمق و الانتشار ، استنادا الى ما تلاحظونه في ممارستكم المهنية؟
2. في رأيكم، ما العوامل الأكثر اسهاما في استمرار ظاهرة الفساد ; هل هي عوامل مؤسسية (مرتبطة بالمنظومة) أم سلوكية (مرتبطة بالأفراد) أم تفاعل بينهما؟
3. هل لاحظتم تحولات ملموسة في حجم ظاهرة الفساد أو أنماطه خلال السنوات الأخيرة؟ وان وجدت فما مؤشراتها؟
4. برأيكم، ما الشروط الجوهرية التي ينبغي توفرها لضمان سيادة حقيقية لمبدأ سيادة القانون في مواجهة الفساد؟

المحور الثاني : آليات تعزيز الشفافية في تسيير الشأن العام

5. ما الآليات الاجرائية و المؤسسية التي تعتمدھا السلطة لتعزيز الشفافية في تسيير الشأن العام؟ وكيف تفعل هذه الآليات على أرض الواقع؟
6. كيف تكفل ممارسة حق الوصول الى المعلومات العامة في ظل الاطار القانوني الحالي؟ و ما التحديات العملية التي تواجهونها في تطبيق هذا الحق؟
7. ما التحديات الهيكلية أو الاجرائية التي تحول دون التطبيق الفعلي لمبدأ الشفافية؟ و كيف يجري التعامل معها؟
8. الى أي مدى تسهم منظومة التصريح بالامتلاكات و المصالح في تعزيز ثقة المواطن في المنظومة الادارية؟ و ما الموعيقات التي تحد من فاعليتها؟

المحور الثالث : أخلفة الحياة العامة و النزاهة

9. ما البرامج و المبادرات المعتمدة داخل السلطة لترسيخ قيم النزاهة و الأخلاق المهنية في الوسط الاداري؟
10. في تقديركم، ما العنصر الأكثر حسما في الالتزام بمبدأ النزاهة : المنظومة التشريعية، أم آليات الرقابة، أم الوعي المهني و القيم الذاتية؟ و لماذا؟
11. هل أفضت جهود تعزيز الشفافية الى تحولات ملموسة في سلوكيات الفاعلين العموميين؟ وما الشواهد الدالة على ذلك؟
12. كيف تعزز ثقافة الابلاغ عن الفساد و الحماية الفعلية للمبلغين عن المخالفات؟ و ما مدى انعكاسها على تفعيل مبدأ الشفافية؟

المحور الرابع : تقييم فاعلية الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته (2023_2027)

13. ما المؤشرات و الآليات المعتمدة لقياس أثر تدابير الشفافية و النزاهة المنبثقة عن الاستراتيجية الوطنية (2023_2027)؟
14. ما أبرز المنجزات التي تحققت فعليا في اطار تطبيق هذه الاستراتيجية حتى الآن؟ وما المحاور التي لا تزال تستوجب مزيدا من الجهد؟
15. كيف يجري تحيين التدابير و تعديلها استنادا الى نتائج التقييم الدوري؟ وهل ثمة مرونة مؤسسة كافية لاستعاب هذه التعديلات؟
16. كيف توظف مقاربة ادارة المخاطر في الكشف المبكر عن مواطن الفساد و تفاديها ضمن اطار الاستراتيجية الوطنية (2023_2027)؟
17. الى أي حد تمثل المحدودية في الموارد البشرية و المادية عائقا أمام الأداء المؤسسي للسلطة؟ وكيف يجري التعامل مع هذه القيود؟

المحور الخامس : دور السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته

18. هل تعتقدون أن الصلاحيات المخولة للسلطة كافية لأداء مهامها على أكمل وجه؟ وما الثغرات التي تستوجب المعالجة ان وجدت؟

19. كيف تتضافر جهود السلطة مع الهيئات و الجهات الوطنية الأخرى المعنية بمكافحة الفساد؟ وما أليات التنسيق القائمة؟

20. ما طبيعة علاقة السلطة بالمجتمع المدني و القطاع الخاص في اطار تعزيز الشفافية و مكافحة الفساد؟ وكيف تتجلى هذه الشراكة على أرض الواقع؟

المحور السادس : تقييم التنفيذ و الأفاق المستقبلية

21. على ضوء خبرتكم الميدانية، الى أي مدى نجحت الاستراتيجية الوطنية في تحقيق الأهداف المرتبطة بتعزيز الشفافية و أخلفة الحياة العام منذ اطلاقها؟

22. ما المقترحات العملية التي ترونها أساسية لتحسين نجاعة أليات الشفافية و أخلفة الحياة العامة في المدى القصير و المتوسط؟

23. هل ثمة تجارب دولية ناجحة في مجال مكافحة الفساد و تعزيز الشفافية يمكن الاستفادة منها و تكييفها مع السياق الجزائري؟

24. في نظركم، ما أبرز النقائص أو الاختلالات في تصميم الاستراتيجية الحالية وأليات تنفيذها؟

خاتمة

أتوجه إلى سيادتكم بجزيل الشكر والامتنان على تخصيص وقتكم الثمين للتفضل بالمشاركة في هذه المقابلة البحثية، إن مساهمتكم تمثل ركيز أساسية في إعداد هذه المذكرة وإثراء قيمتها العلمية.

سأحرص على الالتزام الكامل بمعايير الأمانة الأكاديمية والسرية المهنية في التعامل مع جميع البيانات المقدمة، وسأكون سعيدا بمشاركتكم النسخة النهائية من المذكرة في حال رغبتكم في ذلك.

شكراً جزيلاً على تعاونكم

الملحق رقم (2): جدول الهدف الاستراتيجي في الغاية الأولى من الاستراتيجية الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته

الهدف الاستراتيجي 01 : ترقية نزاهة الموظف العمومي					
الميزانية	المدة	خطوات التنفيذ	الجهات المعنية بالتنسيق	التدابير	
يتم تحديد ميزانية كل تدبير من طرف لجنة لهذا الغرض من خلال ادراج بنود في الميزانيات القطاعية لتمويل هذه المشاريع	المدى القصير	اعداد النظام الداخلي للمجلس وضع المحاور الكبرى لسياسة الحكومة للوظيفة العمومية وضع المحاور الكبرى لسياسة الحكومة للوظيفة العمومية.	الوزارة الأولى	تفعيل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.	01
	المدى المتوسط	اعداد و اعتماد مشروع مدونة سلوك الموظف العمومي تحسيس و تكوين الموظفين حول مدونة السلوك. وضع آلية لمتابعة مختصة بمتابعة تنفيذ هذه المدونات.	المجلس الأعلى للوظيفة العمومية	اعتماد مدونة قواعد سلوك الموظف العمومي و الزام كافة الموظفين العموميين بالاطلاع عليها، ووضع آليات لمتابعة تنفيذها.	02
	المدى القصير المدى المتوسط	مراجعة القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و النصوص التنظيمية ذات صلة. مراجعة الاطار التنظيمي الذي يحكم شروط الالتحاق بالوظائف العليا و المناصب العليا من أجل ادراج معايير الكفاءة و الاستحقاق و النزاهة. التأطير المحكم لمسابقات التوظيف و دعوات الترشح بالنسبة للوظائف و المناصب العليا، و نشر شبكات التقييم.	المديرية العامة للوظيفة العمومية و الاصلاح الاداري	اعتماد نظم للتوظيف و الترقية قائمة على الكفاءة و الاستحقاق و تكافؤ الفرص	03
	المدى القصير	وضع معايير لتدوير المناصب و الوظائف لاسيما الأكثر عرضة للفساد وضع مخططات التدوير الوظيفي على المستوى القطاعي		تبني سياسة التدوير الوظيفي على مستوى القطاعات و المؤسسات العمومية	04
	المدى المتوسط	ادراج التكوين ضد الفساد في قرارات الاطار القطاعية بمسابقات التوظيف الداخلي و الخارجي ادرا التكوين ضد الفساد في مخططات التكوين القطاعية قبل التحاقهم بالمنصب، أو عند كل ترقية أو تقلد مناصب نوعية اعداد مقاييس تكوينية ضد الفساد خاصة بكل سلك		تعزيز نظم التكوين التي تسمح للموظفين العموميين باكتساب و تحسين القدرات المهنية في الميادين ذات صلة بالوقاية من الفساد و مكافحته.	05

	06	الوقاية من تعارض المصالح و تفادي حالات التنافي	السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد ومكافحته أوالمديرية العامة للوظيفة العمومية و الاصلاح	وضع مشروع قانون للوقاية من حالات تعارض المصالح و ادارتها مراجعة الاطار القانوني المتعلق بحالات التنافي	المدى المتوسط
	07	تنصيب و تفعيل هيكل التحري الاداري و المالي في الاثراء غير المشروع للموظف العمومي	السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته	وضع النص القانوني الذي يحدد تنظيم الهيكل و كفاءات سيره طبقا للمادة 17 من القانون 2208 تزويد هيكل التحري الاداري و المالي في الاثراء غير المشروع بالموارد البشرية و المادية اللازمة	المدى المتوسط
الهدف الإستراتيجي 02: تكريس الشفافية في تسيير الشؤون العمومية					
يتم تحديد ميزانية من كل تدبير من طرف لجنة لهذا الغرض من خلال ادراج بنود في الميزانيات القطاعية لتمويل هذه	08	وضع منظومة لضمان حق الحصول على المعلومة	الوزارة الأولى	اصدار القانون المتعلق بحق الوصول على المعلومة وضع آلية تسهر على ضمان حق الوصول على المعلومة الشروع في تعميم التوقيع الالكتروني ضمان نشر كل النصوص التنظيمية	المدى القصير
	09	ضمان ودة و وضوح و نوعية النصوص القانونية تكريسا للأمن القانوني	الوزارة الأولى/البرلمان بغرفتيه المحكمة الدستورية	اعداد دراسة جدوى لتحديد النقص و الغايات المستهدفة من النص القانوني توسيع الاستشارة في اعداد النصوص القانونية نشر مشاريع النصوص القانونية ذات المنفعة العامة دراسة قابلية تطبيق النصوص المقترحة تحيين و مراجعة النصوص القانونية مرافقة مشاريع القوانين بنصوصها التطبيقية	المدى القصير
	10	اعادة النظر في المنظومة القانونية	السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد ومكافحته	ادراج تعديلات على القانون 06-01 والنصوص التنظيمية المتعلقة بالتصريح بالامتلاكات.	المدى القصير

المشاريع	المدى البعيد	التسريع في رقمنة الوثائق والبيانات المتعلقة بتسيير المالية العمومية. اعداد جرد للأملاك العقارية للدولة ورقمته.	وزارة المالية	عصرنة و تعزيز الشفافية في تسيير و ادارة الممتلكات و الأموال العمومية	11
	المدى القصير	تعزيز النشر الواسع لنسخة مبسطة لمشروع ميزانية المواطن. اعداد نسخة مبسطة لقانون ضبط الميزانية. نشر التقارير الميزانية والمالية بصفة دورية.	وزارة المالية	تسهيل وصول المواطنين الى المعلومات المتعلقة بادرارة المالية العمومية	12
	المدى المتوسط	استكمال إجراءات مراجعة قانون الصفقات العمومية. استكمال رقمنة إجراءات إبرام الصفقات العمومية. توفير تكوين مؤهل للأعوان المكلفين بإعداد وإبرام وتنفيذ ومراقبة الصفقات العمومية. تنصيب مجلس وطني للصفقات العمومية بعد المصادقة على مشروع القانون. ادراج مدونة أدبيات وأخلاقيات المهنة للأعوان العموميين المتدخلين في مراقبة وإبرام وتنفيذ الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام في النصوص التنظيمية.	وزارة المالية	تطوير المنظومة الوطنية للصفقات العمومية ورقمنتها	13

الهدف الإستراتيجي 03: تعزيز المساءلة في تسيير الشأن العام

يتم تديد ميزانية كل تدير من طرف لجنة لهذا الغرض من خلال ادراج بنود في الميزانيات القطاعية لتمويل هذه المشاريع	المدى المتوسط	14	وضع آليات لتقييم السياسات العمومية	الوزارة الأولى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي	انشاء سلطة مكلفة بتنفيذ أداة تقييم السياسات العمومية. اعداد وإنتاج بيانات ومؤشرات وطنية لتقييم السياسات العمومية واعتماد معايير دولية.
	المدى البعيد	15	اعتماد اجراءات الرقابة الداخلية و ادارة مخاطر الفساد	المفتشية العامة للمالية المديرية العامة للوظيفة العمومية و الاصلاح الاداري المفتشية العامة لمصالح الدولة و الجماعات المحلية	وضع دليل الإجراءات الإدارية. التأسيس لوظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات والإدارات العمومية. وضع بطاقات وصف وظيفي لكل منصب شغل على مستوى كل قطاع. اعداد خرائط لمخاطر الفساد على مستوى كل قطاع. دعم وتوسيع مهام وصلاحيات المفتشيات العامة لتشمل الميادين ذات الصلة بالوقاية من الفساد ومكافحته.
	المدى المتوسط	16	وضع آليات للتقييم الدوري لأداء المسؤولين العموميين و مساءلتهم	المديرية العامة للوظيفة العمومية و الاصلاح الاداري المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي البيئي	التأسيس للعمل «بعقود النجاعة».
	المدى المتوسط	17	تقييم فعالية أداء المؤسسات العمومية	المفتشية العامة للمالية مجلس المحاسبة	وضع آليات ومعايير لرقابة فعالة تضمن خضوع كافة المؤسسات العمومية للتدقيق الخارجي والداخلي بشكل دوري ومنتظم.

الهدف الإستراتيجي 04: تخفيف العبء الإداري					
يتم تحديد ميزانية كل تدبير من طرف لجنة لهذا الغرض من خلال ادراج بنود في الميزانيات القطاعية لتمويل هذه المشاريع	المدى المتوسط	مراجعة المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04 جويلية 1988 المتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن تنظيم العلاقة بين الإدارة وكل فئات المواطنين	المديرية العامة للتوظيف العمومية و الاصلاح الاداري اللجنة الوطنية للإشراف على المخطط الوطني لتبسيط الاجراءات الادارية و تحسينها	تبسيط الاجراءات الادارية للحصول على الخدمات العمومية	18
		اعداد الاستراتيجية الوطنية لتطوير الرقمنة واعتمادها. تفعيل البوابة الحكومية للخدمات العمومية والإجراءات الإدارية. تفعيل المر الوطني لتوافق البيئي انشاء شبكة الانترنت الحكومية	وزارة الرقمنة و الاحصائيات	رقمنة الخدمات و الاجراءات الادارية	19
		إعداد ميثاق نوعية خدمات المرفق العام.	المديرية العامة للتوظيف العمومية و الاصلاح الاداري	تحسين خدمات المرفق العام	20
		وضع السياسة الوطنية لترقية المرفق العام والإدارة وتطويرهما. إنشاء مكاتب وهياكل جوارية، بهدف تقليص الضغط على الإدارات وإيصال الخدمات إلى جميع المناطق. اعتماد مؤشرات لقياس جودة الخدمة. تعميم استخدام أنظمة تسيير وتنظيم خطوط الانتظار.	المديرية العامة للتوظيف العمومية و الاصلاح الاداري المرصد الوطني للمرفق العام	تحسين الخدمة العمومية و تسهيل الوصول الى المرفق العام	21

الملحق رقم (3): المصفوفة التحليلية للمقابلات العشر

مصفوفة أجوبة المحور الأول حسب المشاركين

المشاركون	السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4
المشارك 1	إن وصف ظاهرة الفساد في الجزائر من حيث العمق والانتشار مرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة البيئة المراد تقييمها ووصفها، فكما كانت معايير الشفافية مرتفعة وقيم النزاهة عالية كانت ظاهرة الفساد أقل انتشاراً وعمقا والعكس صحيح.	نرى أن العوامل الأكثر اسهاما في استمرار الفساد مرتبطة بالمنظومة المؤسسية لأنها تعاني بشكل أكبر، ولاسيما وسائل التسيير الحديثة كالرقمنة، إدارة المخاطر، والرقابة الداخلية. بينما يلعب سلوك الأفراد عاملا تابعا لظروف المنظومة وطبيعة تسييرها.	نعم، عرفت الجزائر تحولا ملحوظا و ملموسا في ظاهرة الفساد خلال السنوات الأخيرة. ومن أهم المؤشرات: تزايد عدد القضايا المدروسة، فتح قنوات تبليغ عن الفساد، تعزيز الثقة في الشأن العام، الرقمنة، والشبائيك الوحيدة.	يجب تدعيم ادارة تتميز بنظام شفافية و جودة عالية /نظام الرقابة الداخلية /تسيير أمثل للموارد البشرية مبني على الكفاءات / ادارة المخاطر /تعزيز القيم العليا لنزاهة المستخدمين في منظومة تتمتع بالمسؤولية و المساءلة.
المشارك 2	استناداً إلى ممارستي المهنية في سلطة مكافحة الفساد، وبالأخص على مستوى المديرية الفرعية للمحاسبة والمالية، يتبين أن الفساد في الجزائر يتميز بعمق بنيوي، ويتجلى في اختلالات متكررة في تسيير الموارد المالية.	ضعف الحوكمة وعدم نجاعة بعض آليات المتابعة، وعوامل سلوكية فردية تتمثل في ضعف الوعي المهني والأخلاقي. هذا التفاعل بين المنظومة والفرد هو ما يسمح للفساد بالاستمرار والتكيف.	سُجّلت خلال السنوات الأخيرة تحولات ملحوظة في أنماط الفساد أكثر من حجمه، حيث انتقل من ممارسات تقليدية مباشرة إلى أساليب أكثر تعقيداً مرتبطة بالرقمنة والتلاعب بالإجراءات المحاسبية والمالية.	تتحقق سيادة القانون في مواجهة الفساد عبر إرادة سياسية واضحة وجادة تضمن تطبيق القانون على الجميع دون استثناء، إلى جانب استقلالية فعالية للقضاء والهيئات الرقابية بما يسمح لها بأداء مهامها بعيداً عن أي تأثير. كما تُعَدُّ الشفافية، وتكريس المحاسبة، وربط المسؤولية بالنتائج من الشروط الأساسية.
المشارك 3	من موقعي في مجال التحسيس والتكوين، أرى الفساد بوصفه في جوهره ظاهرة قيمية وسلوكية قبل أن تكون مؤسسية.	أعطي الأولوية للعامل السلوكي والثقافي مع الاعتراف بدور العوامل المؤسسية. الدراسات في علم النفس التنظيمي تثبت أن “انزلاق الهوية المهنية” من أشيع أسباب الفساد.	ما يُلفت انتباهي في التكوينات التي نُظِّمها هو التحول نحو ما يُسمى “الفساد الأبيض”: التغاضي عن المخالفات، والمحابة في توزيع المهام، والتسامح مع تأخير إنجاز الخدمة العمومية.	من منظور التحسيس والتكوين، أضيف شرطاً جوهرياً كثيراً ما يُهمل: التربية على الشفافية منذ الصغر. القيم لا تُغرس في دورات تكوينية مقطعة بل تبدأ من المنزل والمدرسة.

المشاركون	السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4
المشارك 4	تغيرت الأمور بصفة جذرية ولكن يبقى الفساد ظاهرة متعددة الأوجه تمس الصفقات العمومية وقيم النزاهة والشفافية والمساءلة.	هي عوامل سلوكية مرتبطة بالأفراد أكثر من عوامل مؤسسية مرتبطة بالمنظومة.	منذ 2020 أصبح الفساد يتناقص تدريجياً إلى حد بلوغ نتائج مرضية، مع ضرورة العمل على مؤشرات النزاهة والشفافية والمساءلة.	استقلالية القضاء، المساواة أمام القانون، وتفعيل العقوبات من خلال الانتقال من النص القانوني إلى التطبيق الصارم لردع المخالفين مهما كانت رتبهم.
المشارك 5	من خلال التبليغات الواردة إلى المديرية الفرعية للإخطارات والتبليغات، يتضح أن ظاهرة الفساد في الجزائر تعرف انتشاراً متفاوتاً يمس عدة قطاعات وبدرجات مختلفة من الخطورة.	نرى أن الفساد لا يرتبط بعامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل بين عوامل مؤسسية وعوامل سلوكية تتعلق بتصرفات الأفراد.	لاحظنا بعض التغيرات في التبليغات خلال السنوات الأخيرة، خاصة من حيث ارتفاع عددها وتحسن نوعيتها، لا سيما عبر المنصات الرقمية، مع ظهور حالات أكثر تعقيداً.	لضمان سيادة القانون في مواجهة الفساد، نرى أنه من الضروري توفر عدة شروط، أهمها التطبيق الصارم للقانون، وتعزيز الشفافية خاصة عبر الرقمنة، وحماية المبلغين، إلى جانب التنسيق بين مختلف الهيئات.
المشارك 6	ظاهرة الفساد ليست حكراً على الجزائر، ولا يمكن معرفة مدى عمق الظاهرة ولا قياس انتشارها بسبب استعمال مؤشرات قياس إدراكية أو حسية لا تغير الواقع.	ربما السببان مترابطان فالثغرات القانونية قد تشجع الأفراد على الممارسات غير القانونية.	قد نشاهد تراجع في أنماط الفساد التقليدي القائم على المعاملات الإدارية البسيطة نظراً لتبسيط الإجراءات الإدارية ورقمنتها والتحول نحو الفساد الخفي القائم على تضارب المصالح واستغلال النفوذ.	مبدأ تكريس استقلالية القضاء، تفعيل دور الهيئات الرقابية، وضمان عدم الإفلات من العقاب.
المشارك 7	من خلال تجربتي المهنية، يمكن القول إن ظاهرة الفساد في الجزائر لا تزال موجودة بدرجات متفاوتة، وهي ليست ظاهرة معزولة بل تمتد إلى عدة قطاعات لكنها	الفساد ناتج عن تفاعل بين عوامل مؤسسية وسلوكية. فوجود ثغرات في الأنظمة والرقابة من جهة، وضعف الوعي المهني والقيم الأخلاقية لدى بعض الأفراد من جهة	نعم، هناك تحولات ملحوظة، خاصة في أنماط الفساد التي أصبحت أكثر تعقيداً وتنظيماً، مع تراجع بعض الممارسات التقليدية بسبب الرقمنة وتعزيز الرقابة.	تتطلب سيادة القانون استقلالية القضاء، فعالية أجهزة الرقابة، تطبيق صارم للقوانين، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

المشاركون	السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4
	شهدت نوعاً من التراجع النسبي في بعض الجوانب نتيجة تعزيز آليات الرقابة والشفافية.	أخرى، يساهم في استمراره.		
المشارك 8	ظاهرة الفساد واسعة الانتشار في الجزائر.	تفاعل بينهما فنسبة قليلة مرتبطة بعوامل مؤسساتية لكن النسبة الغالبة الكبرى سلوكية مرتبطة بالأفراد.	لا أتذكر ملاحظة ذلك.	أن يكون القانون نابع من تجارب ميدانية، وأن يكون مدعماً بكل الوسائل التي تسمح بتطبيقه على الجميع وتحت أية ظروف.
المشارك 9	من منظور مديرية التعاون، نلاحظ أن ظاهرة الفساد في الجزائر لا تقتصر على بُعد واحد، بل تنتشعب عبر منظومة متكاملة من الممارسات تتراوح بين الفساد الصغير والفساد الكبير المرتبط بالصفقات العمومية وغسيل الأموال.	من زاوية اختصاصنا في التعاون الدولي، نميل إلى القول بأن الأمر يتعلق بتفاعل بين العاملين المؤسساتي والسلوكي، مع رجحان كفة الجانب المؤسساتي.	نعم، ثمة تحولات يمكن رصدها من خلال قنوات التعاون الدولي، أبرزها تصاعد ظاهرة الفساد الرقمي المرتبط بمنظومة الصفقات الإلكترونية وتراجع الرشوة المباشرة مقابل ارتفاع تضارب المصالح.	استناداً إلى التجارب المقارنة التي نتابعها في إطار التعاون، أرى أن سيادة القانون تستلزم ثلاثة شروط متلازمة: استقلالية القضاء، وجود منظومة رقابية متعددة المستويات، وترسيخ ثقافة المساءلة.
المشارك 10	الفساد ظاهرة موجودة بدرجات متفاوتة وتمس عدة قطاعات، مع اختلاف حدتها حسب طبيعة القطاع والإدارة.	استمرار الفساد مرتبط بتفاعل العوامل المؤسساتية والسلوكية معاً.	لوحظ وجود تطور في بعض أنماط الفساد وتحولها نحو أشكال أكثر تعقيداً مع تطور الوسائل الرقمية.	يجب أن يكون القانون مدعوماً بالتطبيق الفعلي والرقابة المستمرة مع تكريس مبدأ المساواة أمام القانون.

مصفوفة أجوبة المحور الثاني حسب المشاركين

المشاركون	السؤال 5	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8
المشارك 1	الزامية تنفيذ تدابير الاستراتيجية الوطنية ولاسيما الغاية الأولى و الثانية، اطلاق مؤشر نجاعة نزاهة الذي تناول ثلاث محاور أساسية) الشفافية /المساءلة / النزاهة(، تطبيق المواد 7 و 8 و 9 من القانون 08-22 من خلال اصدار نص تنظيمي يتناول محتوى و مضمون أنظمة الشفافية في القطاع العام و الخاص.	في اطار القانون 131_88 المتعلق بتنظيم علاقة الادارة بالمواطن، هذا النص يعتبر من أقوى النصوص القانونية الصامته، بينما يبقى التحدي الوحيد في تطبيق هذا الحق هو عدم دراية المواطنين بنص هذا القانون و ممارسة حقوقهم من واجباتهم.	تأخر في صدور النص القانوني الملزم لتطبيق في نظام الشفافية في القطاع الخاص و العام و المحدد لمحتواه و مضمونه و كيف جرى التعامل معه . بادرت السلطة في اصدار هذا النص القانوني و لتدارك هذا التأخر من خلال اطلاق مؤشر النجاعة نزاهة الى غاية صدوره.	ان التصريح بالامتلاكات و تضارب المصالح تعزز الشفافية في تسيير المنظومة الادارية و يرفع من نزاهة الموظف و فعاليتهم مرتبطة ارتباط وثيق بتعزيز المساءلة، ولهذا فان هذان المنظومتان يدعمان في تعزيز هذه الثقة في الادارة .الا أن يبقى تحدي معالجة التصريح بالامتلاكات و بوضع الية مكتوبة بالالت تضارب المصالح في الادارات و أهم الموعقات في فعالية هاتين الأليتين.
المشارك 2	تعتمد السلطة على آليات رقابية ومؤسساتية متعددة مثل هيئات التفتيش، وأجهزة التدقيق المالي، إضافة إلى الرقمنة في التسيير الإداري والمالي لتعزيز تتبع العمليات .كما يتم تفعيل الشفافية من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية والصفقات العمومية وتوسيع حق الوصول إلى المعلومة.	يكفل الإطار القانوني الحالي حق الوصول إلى المعلومات من خلال النصوص التنظيمية التي تسمح للمواطنين والموظفين بطلب المعلومات ذات الطابع الإداري والمالي، غير أن التطبيق العملي يواجه تحديات مثل البيروقراطية وبطء الاستجابة و غياب ثقافة إدارية منفتحة بالكامل على تبادل المعلومات.	من أبرز التحديات الهيكلية تعقيد الإجراءات الإدارية، وتداخل الصلاحيات، وضعف الرقمنة في بعض المصالح، مما يحد من تدفق المعلومات بشكل شفاف وسريع .ويتم التعامل معها عبر تحديث الأنظمة المعلوماتية، تبسيط الإجراءات، وتعزيز الرقابة الداخلية والتنسيق بين الهياكل بهدف تحسين جودة التسيير.	يساهم نظام التصريح بالامتلاكات والمصالح في تعزيز ثقة المواطن من خلال إرساء مبدأ الشفافية والرقابة على الذمة المالية للمسؤولين، بما يدعم النزاهة داخل الإدارة .لكن فعاليته تبقى محدودة بسبب ضعف التحيين الدوري، وتعقيد آليات المتابعة، وأحياناً نقص الصرامة في الرقابة أو المعالجة.

المشاركون	السؤال 5	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8
المشارك 3	تتبع مساهمتنا في تعزيز الشفافية من منطق الوقاية الأولية :العمل على بناء قدرات الموظفين العموميين قبل وقوع المخالفة لا بعدها، من خلال برامج تكوين إجبارية وحلقات تحسيس ودلائل سلوكية.	دورنا في هذا الملف يتجلى في توعية الموظف العام بواجباته في الإفصاح والشفافية، إذ كثيراً ما يكون الحجب ليس بقرار رسمي بل بسبب جهل الموظف بحق المواطن في الاطلاع.	التحدي الأكبر في مجال التحسيس هو مقاومة التغيير ؛ إذ يلجأ كثير من الموظفين إلى ما يُسمى بالشعائر الروتينية حيث يحضرون التكوينات دون أن يُدمجوا مضمونها في سلوكهم اليومي.	منظومة التصريح بالممتلكات تمتلك طاقة كامنة هائلة لبناء الثقة، لكن تفعيلها يستلزم تعزيزاً تحسيسياً موازياً .ما نلاحظه أن بعض الموظفين يُحجمون عن التصريح الكامل ليس بسبب نية الإخفاء بل بسبب الخوف من سوء التفسير أو التعقيدات البيروقراطية.
المشارك 4	الآليات الإجرائية التي تعتمد عليها السلطة العليا لتعزيز الشفافية هي الحق في الحصول على المعلومات ومشاركة المجتمع المدني في تسيير الشأن العام.	مرسوم تنفيذي رقم 131-88 المؤرخ في 04 يوليو 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن.	القضية تكمن في اختلالات تمس خصوصاً القواعد التنظيمية المرتبطة بإشراك المجتمع المدني في تسيير الشأن العام، ويتم التعامل معها عبر مؤشر نجاعة “نزاهة”.	تعزز الثقة عبر إثبات مبدأ، “ من أين لك هذا؟ ” وتكشف تضارب المصالح قبل وقوع الفساد، ومن المعوقات ضعف الرقابة البعدية وعدم رقمنة كافة التصاريح وصعوبة تتبع الممتلكات المسجلة بأسماء مستعارة أو خارج الوطن.
المشارك 5	تعتمد السلطة على عدة آليات لتعزيز الشفافية، أهمها استقبال ومعالجة التبليغات عبر قنوات مختلفة، وإحالة الملفات إلى الجهات المختصة، مع ضمان حماية المبلغين والاعتماد على الرقمنة لتتبع الملفات.	نحرص على ضمان حق الوصول إلى المعلومات وفق ما يسمح به القانون، من خلال توفير قنوات رسمية ونشر المعلومات العامة، لكن توجد تحديات تتعلق بالتوفيق بين الشفافية وحماية سرية المعطيات.	توجد بعض التحديات التي قد تؤثر على تطبيق الشفافية، مثل تعقيد الإجراءات وتعدد المتدخلين، إضافة إلى ضرورة الحفاظ على سرية بعض المعطيات.	تساهم منظومة التصريح بالممتلكات والمصالح في تعزيز ثقة المواطن، لأنها تكرس الشفافية وتساعد على الوقاية من تضارب المصالح .لكن فعاليتها تواجه بعض التحديات، مثل عدم التصريح في بعض الحالات أو محدودية آليات المتابعة.

المشاركون	السؤال 5	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8
المشارك 6	إعداد الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته والسهر على تنفيذها ومتابعتها، تلقي التصريح بالامتلاكات ومعالجتها، وإنشاء البوابة الرقمية.	إعداد ونشر التقرير السنوي الخاص بالسلطة، فتح حسابات رسمية في كل منصات التواصل الاجتماعي، وإنشاء بوابات رقمية ومنصات لضمان التواصل الآمن مع المصححين والمؤسسات.	تتمثل أبرز التحديات في محدودية ثقافة الشفافية لدى بعض الموظفين العموميين وتعاملهم مع المعلومة باعتبارها ملكية إدارية لا حقاً عاماً، فضلاً عن ضعف التنسيق بين الهياكل الإدارية المختلفة.	هي أداة وقائية مهمة لزرع الثقة والحاجة لتوسيع قاعدة البيانات لشمل الرقابة على المصالح وليس الأموال المنقولة والعقارية فقط.
المشارك 7	تعتمد السلطة على عدة آليات مثل الرقابة الإدارية، التصريح بالامتلاكات، الرقمنة، ونشر المعلومات ويتم تفعيلها من خلال إجراءات تنظيمية وتقارير دورية ومتابعة ميدانية.	القانون يكفل هذا الحق، لكن عملياً نواجه تحديات مثل البيروقراطية وضعف رقمنة البيانات في بعض الإدارات.	من أبرزها: ضعف التنسيق بين الهيئات، نقص الموارد، ومقاومة التغيير داخل بعض الإدارات.	يساهم في تعزيز الثقة، لكنه يواجه صعوبات مثل نقص التصريح أو عدم دقته أحياناً.
المشارك 8	توجد الكثير من الآليات وأبرزها اختيار الموظفين العموميين النزهاء للمناصب، تطوير أنظمة الشفافية والمساءلة وكذا الرقمنة، إضافة إلى الدورات التحسيسية والتكوينية.	من خلال الإجراءات الإدارية المعمول بها، أما التحديات فتتمثل في الإهمال والتسيب لبعض الموظفين ونقص الوعي بالموضوع.	كثرة القطاعات والوزارات، ويتم التعامل معها من خلال اعتماد وسائل الإعلام الحديثة كوسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى أكبر عدد ممكن منها.	مراقبة سلوك الموظف العمومي على ضوء ممتلكاته، ومن المعوقات غياب أو تأخر الوصول إلى بعض المعلومات المتعلقة بحصر الممتلكات.
المشارك 9	تعتمد مديريتنا على جملة من الآليات، أبرزها برنامج تبادل المعلومات مع الدول الأعضاء في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وآلية استعراض تطبيق الاتفاقية.	في إطار التعاون الدولي، يُعدّ هذا الملف من أكثر الملفات حساسية، إذ لا تزال بعض الثغرات القانونية تحول دون تطبيق كامل لحق الوصول إلى المعلومات.	التحدي الأكبر هو التشتت المؤسسي وتعدد الهيئات الرقابية دون وجود منصة تنسيق مركزية، إضافة إلى التفاوت في الكفاءات التقنية بين المديريات.	تشكل منظومة التصريح بالامتلاكات ركيزة أساسية في منظومة الشفافية وفق المعايير الدولية، غير أن الإشكال يكمن في آليات التحقق والمآل القانوني للتصريحات

المشاركون	السؤال 5	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8
				الكاذبة.
المشارك 10	تعتمد السلطة على عدة آليات لتعزيز الشفافية، مثل الرقابة الإدارية، الرقمنة، التصريح بالامتلاكات، ونشر المعلومات ذات الصلة بالشأن العام.	يكفل الإطار القانوني حق الوصول إلى المعلومات، غير أن التطبيق العملي يواجه بعض الصعوبات المرتبطة بالإجراءات الإدارية والبيروقراطية.	من أبرز التحديات ضعف التنسيق الإداري، وتعقيد بعض الإجراءات، والحاجة إلى تعزيز الرقمنة والشفافية داخل الإدارات.	تساهم منظومة التصريح بالامتلاكات في دعم الشفافية وتعزيز الرقابة على المسؤولين، لكنها تحتاج إلى تطوير أكبر في المتابعة والتحقق من التصريحات.

مصفوفة أجوبة المحور الثالث حسب المشاركين

المشاركون	السؤال 9	السؤال 10	السؤال 11	السؤال 12
المشارك 1	نعتمد داخل السلطة على حزمة متكاملة من البرامج التي تستهدف البعد التكويني والتحسيبي والسلوكي معاً، من أبرزها برامج التكوين المستمر لفائدة الإطارات والموظفين العموميين وإدماج مواضيع النزاهة وأخلاقيات الوظيفة العمومية ضمن المناهج التدريبية.	في تقديري، لا يمكن الفصل بين هذه العناصر، فهي تشكّل منظومة متكاملة . غير أن العنصر الأكثر حسماً على المدى البعيد هو الوعي المهني والقيم الذاتية.	نعم، يمكن القول إن هناك مؤشرات إيجابية على حدوث تحولات تدريبية في سلوكيات الفاعلين العموميين، من بين هذه الشواهد ارتفاع مستوى الامتثال لإجراءات التصريح بالامتلاكات، وتزايد الوعي بضرورة توثيق القرارات الإدارية وتعليلها.	تعزيز ثقافة الإبلاغ يمر أولاً عبر بناء الثقة، وهو ما نعمل عليه من خلال ضمان السرية التامة للمبلغين وتوفير قنوات آمنة للتبليغ، سواء عبر منصات رقمية أو آليات تقليدية .كما نسعى إلى نشر الوعي القانوني بحقوق المبلغين والحماية التي يكفلها لهم القانون.
المشارك 2	تعتمد السلطة على جملة من المبادرات مثل برامج التكوين والتحسيس حول أخلاقيات المهنة، وتنظيم دورات حول الوقاية من الفساد، وتعزيز ثقافة الامتثال المالي والإداري.	يُعتبر الوعي المهني والقيم الذاتية العنصر الأكثر حسماً في ترسيخ النزاهة، لأنه يشكل الأساس الداخلي لسلوك الموظف حتى في وجود رقابة أو قوانين.	نعم، أفضت جهود تعزيز الشفافية إلى تحولات تدريبية في سلوكيات بعض الفاعلين العموميين، من خلال ارتفاع مستوى الالتزام بالإجراءات وتزايد الحرص على التوثيق والتتبع الإداري.	تُعزّز ثقافة الإبلاغ عن الفساد عبر آليات قانونية وتنظيمية تضمن سرية البلاغات وحماية المبلغين من أي إجراءات انتقامية، إلى جانب حملات التحسيس والتكوين.
المشارك 3	برامجنا تهدف إلى بناء الالتزام الداخلي بالنزاهة، وليس فقط الامتثال الخارجي للقوانين.	ترسيخ النزاهة هو لبّ عمل مديريتنا الفرعية .نعتمد على منظومة برامج متكاملة مثل برنامج سفراء النزاهة، وورش تكوينية، وبرنامج الشباب والنزاهة.	بحكم اختصاصي وقناعاتي البحثية، أؤكد أن الوعي المهني والقيم الذاتية هو العنصر الأكثر حسماً على المدى البعيد.	نعم، ونرصد تحولات ملموسة في بعض القطاعات التي طُبِّقت فيها برامج التكوين بشكل منهجي، من أبرز المؤشرات ارتفاع عدد البلاغات الداخلية عن المخالفات.
المشارك 4	من بين البرامج والمبادرات داخل السلطة	الوعي المهني والقيم الذاتية ثم المنظومة	نعم، أفضت جهود تعزيز الشفافية إلى	عبر توفير قنوات إبلاغ رقمية آمنة

المشاركون	السؤال 9	السؤال 10	السؤال 11	السؤال 12
	العليا هي مدونة قواعد السلوك وأخلاقيات المهنة، وخارطة مخاطر الفساد.	التشريعية تليها آليات الرقابة، مع التركيز على التعليم والثقافة وغرس القيم.	تحولات في سلوكيات الفاعلين العموميين ومن الشواهد توسيع مشاركة المجتمع المدني.	وضمان السرية التامة للهوية والحماية من التعسف الإداري، فالإبلاغ هو العين الثالثة للسلطة.
المشارك 5	تعتمد السلطة على عدة برامج لترسيخ قيم النزاهة، مثل التكوين المستمر، وحملات التوعية، وتطوير قنوات التبليغ الآمن، إضافة إلى تعزيز الرقمنة.	رغم أهمية القانون وآليات الرقابة، إلا أن العنصر الحاسم في الالتزام بالنزاهة هو الوعي المهني والقيم الذاتية.	نعم، هناك تحولات تدريجية في سلوك بعض الفاعلين العموميين نتيجة تعزيز الشفافية، مثل احترام أكبر للإجراءات واستعمال أوسع للرقمنة.	يتم تعزيز ثقافة الإبلاغ عبر آليات حماية المبلغين، لكن لا تزال بحاجة إلى دعم أكبر لبناء الثقة.
المشارك 6	برامج تكوينية وتحسيسية تستهدف الموظفين العموميين والأعوان، ومستقبلاً سيتم إعداد برامج تستهدف الأطفال الناشئة، ثم اعتماد شبكة تفاعلية تراكم الخاصة بالمجتمع المدني.	العنصر الأكثر حسماً هو تقاطع كل هذه العناصر مع بعض.	يمكن رصد تحولات إيجابية تدريجية تتجلى في تزايد الالتزام بالتصريح بالامتلاكات وارتفاع عدد المصححين، وكذا تراجع بعض ممارسات الفساد الإداري الظاهر.	تعمل السلطة على توفير قنوات آمنة للإبلاغ عبر البوابة الرقمية، مع ضمان حماية هوية المبلغين وفق الإطار القانوني النافذ.
المشارك 7	دورات تكوينية، حملات توعوية، ومدونات سلوك مهني.	أرى أن الوعي المهني والقيم الذاتية هو العنصر الحاسم، لأنه حتى مع وجود قوانين، يبقى الضمير المهني أساس الالتزام.	نعم، هناك تحسن تدريجي خاصة في الإدارات التي تبنت الرقمنة والرقابة الحديثة.	يتم تعزيزها عبر آليات حماية المبلغين، لكن لا تزال بحاجة إلى دعم أكبر لبناء الثقة.
المشارك 8	الاستراتيجية الوطنية، مؤشر النجاعة نزاهة، وشبكة تراكم.	الوعي المهني والقيم الذاتية لأنها يمكن تطبيقها بنسبة 90-100%	نعم، ارتفاع نسبة الإخطارات والتبليغات من المؤسسات العمومية.	التبليغ عن الفساد عامل مهم، من خلال محاربة الفساد الذي ينتشر في غياب الشفافية.

المشاركون	السؤال 9	السؤال 10	السؤال 11	السؤال 12
المشارك 9	تتمحور مساهمة مديرية التعاون حول برامج التنمية المؤسسية المشتركة مع الشركاء الدوليين، مثل برنامج ACE وبرنامج MENA-OECD.	استناداً إلى الدراسات المقارنة، أرى أن الأجدى على المدى المتوسط والبعيد هو الوعي المهني والقيم الذاتية، مع عدم إغفال المنظومة التشريعية والرقابة.	نعم، ثمة مؤشرات ملموسة مثل تزايد انخراط الجزائر في آليات الاستعراض الدولية طوعاً، وتطوير منظومة التصريح بالملكيات.	يندرج ملف حماية المبلغين في أولويات عملنا التعاوني مع منظمة الشفافية الدولية وبرنامج UNODC.
المشارك 10	تعتمد السلطة على برامج توعوية وتكوينية ومدونات سلوك مهني لتعزيز أخلاقيات الوظيفة العمومية.	الوعي المهني والقيم الذاتية يبقيان العنصر الأكثر أهمية في ترسيخ النزاهة إلى جانب التشريع والرقابة.	توجد مؤشرات على تحسن بعض السلوكيات الإدارية نتيجة تعزيز الرقابة والشفافية والرقمنة.	يتم تعزيز ثقافة التبليغ من خلال توفير قنوات آمنة لحماية المبلغين ونشر الوعي بأهمية الإبلاغ عن الفساد.

مصفوفة أجوبة المحور الرابع حسب المشاركين

المشاركون	السؤال 13	السؤال 14	السؤال 15	السؤال 16	السؤال 17
المشارك 1	نعتمد في تقييم أثر تدابير الشفافية والنزاهة على منظومة متعددة المستويات تجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية مثل نسب التصريح بالممتلكات وعدد الهيئات التي تبنت مدونات السلوك ومستوى رقمنة الإجراءات الإدارية.	من أبرز المنجزات إطلاق مؤشر نزاهة وتعزيز قنوات التبليغ والرقمنة وتطوير آليات الشفافية.	يتم تحيين التدابير من خلال التقييم الدوري لمؤشرات الأداء وتعديل البرامج وفق النتائج المحققة، مع وجود مرونة نسبية في التكيف مع المتغيرات.	تعتمد مقارنة إدارة المخاطر على تحديد مواطن الهشاشة داخل الإدارة ووضع آليات وقائية للحد من الفساد قبل وقوعه.	تسهم الرقمنة وإدارة المخاطر وتعزيز المساءلة في الكشف المبكر عن مواطن الفساد وتحسين فعالية تنفيذ الاستراتيجية الوطنية.
المشارك 2	تعتمد الاستراتيجية الوطنية على مؤشرات كمية ونوعية لقياس أثر تدابير الشفافية والنزاهة، مع متابعة مؤشرات الأداء المرتبطة بمعالجة التبليغات ومستوى الثقة في المؤسسات.	تعتمد الاستراتيجية على مؤشرات تتعلق بعدد التصريحات بالممتلكات، ومستوى الرقمنة، وعدد البلاغات المعالجة، ومؤشرات الأداء الإداري.	من أبرز المنجزات تعزيز الرقمنة وتحسين آليات الرقابة ورفع مستوى الامتثال للإجراءات الإدارية والمالية.	يتم تحيين التدابير وفق نتائج التقييم الدوري وتقارير الرقابة بما يسمح بتعديل السياسات والإجراءات عند الحاجة.	توظف مقارنة إدارة المخاطر في الكشف المبكر عن الاختلالات المالية والإدارية عبر أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي وتعزيز التحليل الوقائي.
المشارك 3	يتم تقييم أثر التدابير من خلال متابعة التغيرات السلوكية والثقافية داخل المؤسسات ومدى استيعاب الموظفين لقيم النزاهة	نعتمد على مؤشرات نوعية وسلوكية، مثل مستوى التفاعل مع برامج النزاهة، وارتفاع الإبلاغات الداخلية، وتطور	من أبرز المنجزات ارتفاع مستوى الوعي لدى الموظفين وتحسن ثقافة الإبلاغ وتراجع بعض الممارسات السلبية داخل	يتم تعديل البرامج والتدابير استناداً إلى نتائج التقييم المستمر، مع اعتماد التعلم النشط وتحسين أدوات التكوين	توظيف إدارة المخاطر يتم من خلال تحليل السياقات الإدارية والسلوكية التي قد تؤدي إلى الانحرافات، مع اعتماد مقارنة

المشاركون	السؤال 13	السؤال 14	السؤال 15	السؤال 16	السؤال 17
	والشفافية.	الوعي الأخلاقي لدى الموظفين.	الإدارات المستفيدة من برامج التكوين.	والتوعية.	وقائية قائمة على التكوين والتحسيس.
المشارك 4	تعتمد الاستراتيجية على مؤشرات مرتبطة بدرجة الإنجاز ونسب التقدم في تنفيذ البرامج والإجراءات ذات الصلة بالنزاهة والشفافية.	مؤشرات المدخلات والمخرجات ومؤشرات الهدف الاستراتيجية هي الأدوات الأساسية لقياس أثر تدابير الشفافية والنزاهة.	من أبرز المنجزات إطلاق الاستراتيجية الوطنية للشفافية، تنصيب الشبكة الجزائية للنزاهة، ورقمنة العديد من الخدمات.	يتم تحيين التدابير وفق مؤشرات الإنجاز ومؤشرات المخرجات، مع وجود آليات لمتابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	إدارة المخاطر تساعد على الكشف المبكر عن الفساد من خلال تعزيز الشفافية وتطوير مؤشرات النجاعة والنزاهة.
المشارك 5	يتم قياس أثر تدابير الشفافية والنزاهة من خلال عدد التبليغات، مستوى التفاعل مع المنصات الرقمية، ومدى الالتزام بالإجراءات الرقابية.	تعتمد الاستراتيجية على مؤشرات مرتبطة بعدد التبليغات، مستوى الشفافية، وتحسن آليات الرقابة والمتابعة.	من أبرز المنجزات تطوير قنوات التبليغ، تعزيز الرقمنة، وتحسن التفاعل المجتمعي مع آليات مكافحة الفساد.	يتم تعديل التدابير بناءً على نتائج التقييم الدوري والتنسيق بين مختلف الهيئات المعنية بمكافحة الفساد.	توظف مقارنة إدارة المخاطر من خلال تعزيز الرقمنة والتنسيق بين الهيئات وتحسين أنظمة المتابعة والرقابة للكشف المبكر عن الاختلالات.
المشارك 6	تعتمد الاستراتيجية على تقارير دورية ومؤشرات أداء تشمل التصريحات بالامتلاكات، البلاغات، وتقارير الهيئات الدولية.	تعتمد السلطة جملة من المؤشرات الكمية والنوعية، كعدد التصريحات بالامتلاكات المودعة ونسبة الامتثال وعدد البلاغات المعالجة.	من أبرز المنجزات إطلاق البوابة الرقمية، تفعيل منصة نراكم للمجتمع المدني، وتوسيع قاعدة المصرحين بالامتلاكات.	يتم تحيين التدابير عبر اجتماعات دورية لتقييم مستوى التنفيذ وإدخال التعديلات الضرورية وفق النتائج المحققة.	تعتمد إدارة المخاطر على الرقمنة وتبادل المعلومات والتنسيق بين الهيئات من أجل الكشف المبكر عن مواطن الفساد وتفايدها.
المشارك 7	يتم قياس أثر التدابير من خلال مؤشرات مرتبطة بالكشف عن	تعتمد الاستراتيجية على عدد قضايا الفساد المكتشفة، مستوى	من أبرز المنجزات تعزيز الرقمنة، تحسين آليات الرقابة،	يتم التحيين من خلال تقييم دوري مع وجود مرونة نسبية	توظف مقارنة إدارة المخاطر في الكشف المبكر عن

المشاركون	السؤال 13	السؤال 14	السؤال 15	السؤال 16	السؤال 17
	قضايا الفساد وتحسين الرقابة والشفافية.	الشفافية، وتقارير الرقابة.	وزيادة الوعي بأهمية الشفافية.	في تعديل السياسات والإجراءات.	الاختلالات عبر أنظمة الرقابة الحديثة والرقمنة.
المشارك	يتم تقييم أثر تدابير الشفافية والنزاهة من خلال أداء الإدارة والأداء المالي للمؤسسات ومؤشرات التطبيق الميداني.	تعتمد الاستراتيجية على الإحصائيات القادمة من القطاعات المعنية وتغير الممارسات والتطبيقات على أرض الواقع.	من أبرز المنجزات أخلاق الحياة العامة، تعزيز ثقافة التبليغ، وترسيخ الوعي المهني والقيم الذاتية.	ليست لدي معلومات كافية حول كيفية تحيين التدابير والتعديلات الدورية.	تعزيز الشفافية يعتبر بمثابة إدارة مخاطر وكشف مبكر عن الفساد.
المشارك 9	تعتمد السلطة على تقارير وآليات استعراض تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ومؤشرات التعاون الدولي لتقييم أثر الاستراتيجية.	تعتمد الاستراتيجية على مؤشرات مرتبطة بالاستعراض الدولي، الشفافية، واسترجاع الأصول، إضافة إلى مؤشرات التعاون الدولي.	من أبرز المنجزات تطوير منظومة التصريح بالامتلاكات، وتعزيز التعاون الدولي، وإطلاق منصة الصفقات العمومية الإلكترونية.	يتم تحيين التدابير عبر مراجعات دورية وآليات التعاون مع الشركاء الدوليين والاستفادة من التجارب المقارنة.	توظف إدارة المخاطر من خلال آليات التعاون الدولي، تبادل المعلومات، واسترجاع الأصول للكشف عن الفساد العابر للحدود.
المشارك 10	يتم تقييم أثر تدابير الشفافية والنزاهة من خلال تقارير الرقابة ومستوى الشفافية وتحسن الأداء الإداري.	تعتمد الاستراتيجية على مؤشرات الأداء الإداري والمالي ومستوى الالتزام بالإجراءات الرقابية.	من أبرز المنجزات تعزيز الشفافية والرقمنة وتحسين التنسيق بين أجهزة الرقابة المختلفة.	يتم تحيين التدابير وفق نتائج التقييم الدوري وتقارير المتابعة مع تعديل بعض الإجراءات والسياسات عند الضرورة.	توظف إدارة المخاطر عبر أنظمة الرقابة والرقمنة لتحديد مواطن الضعف والاختلالات داخل الإدارات والمؤسسات.

مصفوفة أجوبة المحور الخامس حسب المشاركين

المشاركون	السؤال 18	السؤال 19	السؤال 20
المشارك 1	الصلاحيات المخولة للسلطة تعتبر مهمة لكنها تحتاج إلى تدعيم أكبر خاصة في مجال المتابعة والتنسيق الميداني.	يتم التنسيق مع مختلف الهيئات الوطنية عبر تبادل المعلومات والتقارير وتفعيل قنوات التعاون المؤسساتي.	تتجلى الشراكة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص من خلال إشراك مختلف الفاعلين في ترسيخ قيم الشفافية والنزاهة، إضافة إلى دعم برامج التوعية والتحسيس.
المشارك 2	الصلاحيات الحالية تساعد على أداء المهام لكنها تحتاج إلى تطوير مستمر لمواكبة تطور أنماط الفساد.	تتضافر جهود السلطة مع مختلف الهيئات الرقابية والقضائية عبر تبادل المعطيات والتقارير وآليات المتابعة المشتركة.	تتجلى العلاقة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص في نشر ثقافة الشفافية والوقاية من الفساد عبر حملات التوعية والتنسيق المشترك.
المشارك 3	هي كافية نسبياً، لكن تحتاج إلى دعم أكبر خاصة في جانب التنفيذ.	يتم عبر لجان مشتركة وتبادل المعلومات.	هناك تعاون، لكنه يحتاج إلى تعزيز خاصة في التوعية والمشاركة.
المشارك 4	يرى أن الصلاحيات المخولة للسلطة تسمح بأداء دور مهم في تعزيز النزاهة والشفافية.	يتم التنسيق من خلال التعاون مع مختلف القطاعات والهيئات ذات العلاقة بمكافحة الفساد.	تتجلى الشراكة مع المجتمع المدني في إشراكه في برامج التنمية وتعزيز الشفافية والتوعية المجتمعية.
المشارك 5	الصلاحيات الحالية توفر إطاراً مهماً للعمل لكنها تحتاج إلى مزيد من الدعم والتنسيق.	يتم التنسيق مع الهيئات المختصة عبر تحويل الملفات والتعاون في متابعة قضايا الفساد.	تقوم العلاقة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص على التوعية ونشر ثقافة التبليغ وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات.
المشارك 6	صلاحيات السلطة تحتاج إلى تعزيز خصوصاً في جانب ملزمة التوصيات الصادرة عنها تجاه الهيئات الأخرى.	نتعاون مع النيابة العامة والمحاكم المتخصصة عبر مراسلات رسمية لكن العلاقة تحتاج إلى مأسسة أعمق.	مع المجتمع المدني ننسق في جانب رصد الثغرات التشريعية.
المشارك 7	الصلاحيات الحالية تسمح بأداء المهام الأساسية مع الحاجة إلى دعم إضافي في بعض الجوانب التنظيمية.	يتم التنسيق عبر التقارير الدورية وتبادل المعلومات مع مختلف الهيئات الرقابية.	تتجلى العلاقة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص من خلال حملات التوعية والتكوين وتعزيز الرقمنة والشفافية.

المشاركون	السؤال 18	السؤال 19	السؤال 20
المشارك 8	السلطة تمتلك صلاحيات مهمة لكنها تحتاج إلى دعم أكبر في التطبيق والمتابعة.	يتم التنسيق عبر الاجتماعات والتواصل مع الهيئات والمؤسسات المعنية بمكافحة الفساد.	تقوم الشراكة مع المجتمع المدني على تعزيز ثقافة التبليغ والشفافية والمشاركة المجتمعية.
المشارك 9	الصلاحيات الحالية تحتاج إلى تعزيز خاصة فيما يتعلق بالتنسيق الدولي وآليات التنفيذ.	يتم التنسيق مع الهيئات الوطنية والدولية عبر آليات التعاون القضائي وتبادل المعلومات واسترجاع الأصول.	تتجلى الشراكة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص من خلال برامج التعاون الدولي وتبادل الخبرات مع المنظمات الدولية.
المشارك 10	الصلاحيات الحالية جيدة لكنها تحتاج إلى تطوير مستمر لمواجهة التحديات الجديدة المرتبطة بالفساد.	يتم التنسيق مع مختلف الهيئات الرقابية والإدارية من خلال تبادل المعلومات والتقارير الدورية.	تقوم العلاقة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص على نشر الوعي وتعزيز المشاركة في جهود مكافحة الفساد.

مصفوفة أجوبة المحور السادس حسب المشاركين

المشاركون	السؤال 21	السؤال 22	السؤال 23	السؤال 24
المشارك 1	حققت الاستراتيجية الوطنية نتائج إيجابية في مجال تعزيز الشفافية وأخلقة الحياة العامة، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز فعاليتها.	من بين المقترحات العملية الأساسية: تعزيز الرقمنة، تطوير الموارد البشرية، تقوية الرقابة، ونشر ثقافة النزاهة.	يمكن الاستفادة من بعض التجارب الدولية في مجال الرقمنة والحوكمة الرشيدة وتكييفها مع السياق الجزائري.	أبرز النقص أو الاختلالات تتمثل في الحاجة إلى تعزيز التنسيق بين الهيئات، وتطوير آليات المتابعة والتقييم المستمر للاستراتيجية.
المشارك 2	حققت الاستراتيجية تقدماً ملحوظاً في الجانب التنظيمي والرقابي، غير أن التطبيق الميداني ما يزال يحتاج إلى تعزيز.	يقترح دعم الرقمنة، تحسين التكوين، وتطوير أدوات المتابعة والتقييم الدوري.	يمكن الاستفادة من تجارب الدول التي نجحت في الجمع بين الرقمنة والرقابة الفعالة وتكريس الشفافية.	من أبرز النقص الحاجة إلى تعزيز التطبيق الفعلي للقوانين وتحسين التنسيق بين الهيئات الرقابية والقضائية.
المشارك 3	حققت نتائج إيجابية، لكنها لا تزال في مرحلة تحتاج إلى تعزيز وتكثيف الجهود.	تعزيز الرقمنة، دعم الموارد البشرية، تقوية الرقابة، نشر ثقافة النزاهة.	نعم، يمكن الاستفادة من تجارب مثل الدول الإسكندنافية في الشفافية.	بطء التنفيذ، نقص الموارد، ضعف التنسيق أحياناً.
المشارك 4	حققت الاستراتيجية تقدماً في نشر ثقافة النزاهة وتعزيز الشفافية، لكنها تحتاج إلى مواصلة الجهود لتحقيق نتائج أكبر.	من أهم المقترحات دعم الشفافية، تحسين التكوين، وتعزيز أدوات الرقابة والمتابعة.	يمكن الاستفادة من تجارب دولية ناجحة في مجال النزاهة والشفافية وتكييفها مع الواقع الوطني.	من أبرز الاختلالات الحاجة إلى تسريع تنفيذ البرامج وتعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين.
المشارك 5	حققت الاستراتيجية نتائج تدريجية خاصة في تعزيز التفاعل المجتمعي مع قضايا الشفافية والتبليغ.	من بين المقترحات: تعزيز الرقمنة، تطوير قنوات التبليغ، وتحسين التنسيق بين الهيئات.	يمكن الاستفادة من التجارب الدولية التي تعتمد على الرقمنة وتوسيع مشاركة المجتمع المدني في مكافحة الفساد.	تتمثل أبرز النقص في تعقيد بعض الإجراءات والحاجة إلى تطوير آليات المتابعة والرقمنة.
المشارك 6	الاستراتيجية حققت تقدماً في البعد التشريعي لكن التحدي الكبير هو التطبيق القضائي الفعلي لهذه النصوص.	من أهم المقترحات: تعزيز ملزمة التوصيات القانونية، وتطوير الكفاءات المتخصصة في القانون المقارن لمكافحة	يمكن الاستفادة من التجارب المقارنة في مجال اليقظة القانونية وتحيين التشريعات المرتبطة بمكافحة الفساد.	التحدي الكبير يتمثل في التطبيق القضائي الفعلي للنصوص القانونية، إضافة إلى الحاجة لمزيد من التكييف التشريعي مع

المشاركون	السؤال 21	السؤال 22	السؤال 23	السؤال 24
	الفساد.			الاتفاقيات الدولية.
المشارك 7	حققت الاستراتيجية بعض النتائج الإيجابية خاصة في الرقمنة وتحسين آليات الرقابة.	يقترح تعزيز الرقمنة، تحسين التكوين، وزيادة الوعي المهني بأهمية النزاهة والشفافية.	يمكن الاستفادة من بعض النماذج الدولية التي تعتمد على الحوكمة الرقمية والرقابة الحديثة.	من أبرز النقاط الحاجة إلى تعزيز التنسيق وتطوير أنظمة الرقابة والرقمنة داخل الإدارات.
المشارك 8	ساهمت الاستراتيجية في أخلاق الحياة العامة وتعزيز ثقافة النزاهة والتبليغ عن الفساد.	من أهم المقترحات: دعم ثقافة التبليغ، تعزيز الرقابة، وتطوير الشفافية داخل الإدارات.	يمكن الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال مكافحة الفساد وتعزيز ثقافة النزاهة.	من أبرز النقاط ضعف بعض آليات المتابعة والحاجة إلى مزيد من الوعي المجتمعي بقضايا الشفافية.
المشارك 9	حققت الاستراتيجية نتائج مهمة في التعاون الدولي وتطوير منظومة الشفافية، لكنها تحتاج إلى مزيد من الاستمرارية.	من أهم المقترحات: تعزيز التعاون الدولي، تطوير نظم الإفصاح، وتوسيع الرقمنة والشفافية.	يمكن الاستفادة من تجارب مثل سنغافورة وبعض الدول الأوروبية في الحوكمة والشفافية واسترجاع الأصول.	أبرز النقاط تتمثل في التشتت المؤسسي والحاجة إلى تعزيز التنسيق الدولي والرقابة متعددة المستويات.
المشارك 10	حققت الاستراتيجية بعض النتائج الإيجابية في مجال الشفافية والرقابة لكنها ما تزال تحتاج إلى تطوير أكبر.	من أهم المقترحات: تطوير الرقمنة، تعزيز التكوين، وتحسين التنسيق بين مختلف الهيئات.	يمكن الاستفادة من بعض التجارب الدولية في الرقمنة والشفافية والرقابة الإدارية.	من أبرز النقاط الحاجة إلى تحسين التنسيق الإداري وتعزيز المتابعة الميدانية للبرامج والإجراءات.