الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليعة

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa

مذكرة تخرج

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الحوكمة الالكترونية

دور البوابة الالكترونية في الحد من الفساد الإداري في الصفقات العمومية: دراسة حالة مديرية التجارة بسكرة

من إعداد الطالبة:

العابد فاطمة الزهراء

تحت إشراف:

د. صابة أمين

السنة الجامعية:

2026 /2025

بسم الله الرحمن الرحيم

❖ الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري ضمن الصفقات العمومية مع التركيز على البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية كإحدى أبرز أدوات الرقمنة في هذا المجال، وتسعى الدراسة إلى استكشاف مدى إسهام هذه البوابة في تعزيز الشفافية، وتكريس مبدأ التنافسية، وتقليل التدخل البشري، بالإضافة إلى دعم المساءلة الرقمية في مختلف مراحل إبرام وتنفيذ الصفقات العمومية. ولتحقيق هذه أهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية، إلى جانب تبني المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عينة (4) مختارة من رؤساء مصالح مديرية التجارة بولاية بسكرة، حيث أظهرت النتائج أن البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية تلعب دوراً فعالاً في تقليل فرص الفساد الإداري وذلك بفضل تحسين مستوى الشفافية وضمان مبدأ تكافؤ الفرص بين المتعاملين الاقتصاديين فضلاً عن تسهيل عمليات المراقبة والتتبع الإلكتروني. ومع ذلك أشارت الدراسة إلى أن فعالية هذه البوابة تعتمد بشكل كبير على توفر بنية تحتية رقمية قوية، وتأهيل الموارد البشرية، واستكمال الإطار القانوني والتنظيمي الذي يدعم خطوات التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، مكافحة الفساد الإداري، الصفقات العمومية، البوابة الإلكترونية، مديرية التجارة.

❖ Résumé :

Cette étude vise à mettre en lumière le rôle de l'administration électronique dans la réduction de la corruption administrative dans le cadre des marchés publics, en mettant l'accent sur le portail électronique des marchés publics en tant que l'un des principaux outils de la numérisation dans ce domaine. Elle cherche à explorer dans quelle mesure ce portail contribue au renforcement de la transparence, à la consécration du principe de concurrence, à la réduction de l'intervention humaine, ainsi qu'au soutien de la reddition de comptes numérique à travers les différentes étapes de passation et d'exécution des marchés publics. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, la méthode descriptive-analytique a été utilisée pour examiner les aspects théoriques, en plus de l'adoption d'une approche qualitative à travers la réalisation d'entretiens semi-structurés avec un échantillon (4) de Chefs de service relevant de la Direction du Commerce de la wilaya de Biskra. Les résultats

ont montré que le portail électronique des marchés publics joue un rôle efficace dans la réduction des opportunités de corruption administrative, grâce à l'amélioration du niveau de transparence, à la garantie du principe d'égalité des chances entre les opérateurs économiques, ainsi qu'à la facilitation des opérations de contrôle et de suivi électronique. Toutefois, l'étude a indiqué que l'efficacité de ce portail dépend dans une large mesure de la disponibilité d'une infrastructure numérique solide, de la qualification des ressources humaines, et de l'achèvement du cadre juridique et réglementaire soutenant les démarches de transformation numérique.

Les mots-clés: administration électronique, lutte contre la corruption administrative, marchés publics, portail électronique, Direction du Commerce.

❖ Abstract:

This study aims to highlight the role of electronic administration in reducing administrative corruption in public procurement, with a particular focus on the electronic public procurement portal as one of the most prominent digitalization tools in this field. It seeks to explore the extent to which this portal contributes to enhancing transparency, promoting the principle of competition, reducing human intervention, and supporting digital accountability throughout the various stages of awarding and executing public contracts. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was used to examine the theoretical aspects, in addition to adopting a qualitative approach through conducting semi-structured interviews with (4) a selected sample of department heads from the Directorate of Trade of Biskra Province. The results showed that the electronic public procurement portal plays an effective role in reducing opportunities for administrative corruption by improving the level of transparency, ensuring the principle of equal opportunity among economic operators, and facilitating electronic monitoring and tracking processes. However, the study indicated that the effectiveness of this portal depends largely on the availability of a strong digital infrastructure, the qualification of human resources, and the completion of the legal and regulatory framework supporting digital transformation efforts.

Keywords: electronic administration, combating administrative corruption, public procurement, electronic procurement portal, Directorate of Trade.

شكر وعرفان

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضله

" الحمد لله "

الحمد لله والشكر لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن سار على نهجه إلى يوم الدين

بكل معاني الامتنان والتقدير أتوجه بخالص شكري إلى أستاذي المشرف **صابة أمين** الذي كرمني بقبول الإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل عليّ بتوجيهاته ونصائحه القيّمة وكان سندًا لي في كل مراحل إنجاز هذا العمل لقد كانت ملاحظاته الدقيقة وإرشاداته الحكيمة نورًا أضاء لي طريق البحث ودافعًا قويًا لمواصلة الجهد رغم الصعوبات فله مني كل الاحترام والتقدير وأسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء، وأن يبارك له في علمه وعمله ويجعله في ميزان حسناته.

كما أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى طاقم العمل في **مديرية التجارة بسكرة** وخاصة السيد: **طنقوري رشيد** على ما أبدته من تعاون وحسن استقبال خلال فترة التربص كما أشكر كافة الإطارات والموظفين على توجيهاتهم ونصائحهم القيّمة ومرافقتهم لي طيلة الفترة مما ساهم في إثراء معارفي وتطوير مهاراتي فلكم مني كل الاحترام والتقدير مع خالص الدعاء بالتوفيق والنجاح الدائم.

وأتوجه بخالص شكري وامتناني إلى أساتذتي في **المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت** الذين لم يكونوا مجرد ناقلي معرفة بل كانوا مصدر إلهام وتوجيه في كل مراحل هذا المسار، لقد تركت كلماتهم ونصائحهم بصمة عميقة في تفكيري وكانت دعمًا حقيقيًا لي في لحظات التحدي والصعوبات.

كما لا يفوتني أن أعبّر عن تقديري لكل أفراد الطاقم الإداري والبيداغوجي على حسن تعاملهم وصدق دعمهم الذي جعل من فترة الدراسة تجربة لا تُنسى فلكم جميعًا كل الاحترام والعرفان.

الإهداء

من قال أنا لها " نَالها "

و أنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها.

أهدي هذا النجاح إلى نفسي التي تعلمت كيف تنهض في كل مرة تسقط فيها وكيف تؤمن بأن القادم أجمل مهما طال الانتظار.

إلى من قامت بالدورين إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها لم تبخل عليّ يومًا بالدعاء والحب والتضحية فكانت النور الذي أضاء دربي في كل لحظة من حياتي **" أمي"**

إلى من غرستِ في قلبي معنى الصبر والقوة وكان دعائها سندًا لي في كل مرحلة من حياتي**" جدتي"**

إلى السند الحقيقي في هذه الحياة الذين كانوا دائمًا بجانبي دعمًا وقوةً وطمأنينة إلى من شاركوني الفرح ووقفوا معي في لحظات الضعف، ولم يبخلوا عليّ يومًا بكلمة تشجيع أو يد مساندة إخواني

" إبراهيم، أنس، محمد الشريف، عبد المالك، عمر"

إلى من ترك في القلب فراغًا لا يملؤه أحد إلى روحك البريئة التي ما زالت حاضرة في ذاكرتي وفي كل لحظة من أيامي أخي **" يوسف"** أسأل الله أن يجعل مثواك الجنة.

إلى اللواتي كنّ لي السند الحقيقي في هذه الحياة إلى من شاركنني تفاصيل أيامي وكن دائمًا مصدر دعم ومحبة وتشجيع دون انتظار مقابل أخواتي

" رقية، درصاف، عبير، صفاء، مروة، هديل "

إلى قلوبٍ حملت لي المحبة الصادقة ووقفت بجانبي في كل خطوة من خطواتي خالاتي وأخوالي

إلى اللواتي كنّ لي أخوات قبل أن يكنّ أقارب

إلى صديقاتي اللواتي لم يكنّ مجرد رفيقات بل أخوات اختارتهنّ الحياة ليكنّ سندًا لي في كل لحظة

"إسراء، نهى، أماني، ثورية، أمينة، شيماء، فاطمة"

إلى من شجعني على الاستمرار ومنحني القوة لأواصل رغم الصعوبات **"فؤاد"**.

العنوان	الصفحة
الملخص	II
الشكر وتقدير	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
قائمة الإختصارات	X
المقدمة العامة	**2**
أولا: تقديم إشكالية الدراسة	**2**
ثانيا: التساؤلات الفرعية	**2**
ثالثا: أسباب اختيار الموضوع	**3**
رابعا: أهداف الدراسة	**3**
خامسا: أهمية الدراسة	**4**
سادسا: منهج الدراسة	**4**
سابعا: هيكل الدراسة	**5**
الفصل الأول: الإطار النظري	**6**
المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة	**8**
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	**8**
المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	**15**
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والصفقات العمومية	**18**
المطلب الأول: التطور التاريخي وماهية الإدارة الالكترونية	**18**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية	**28**
المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للصفقات العمومية	**31**
المبحث الثالث: الفساد الإداري وآليات مكافحته في الصفقات العمومية	**38**
المطلب الأول: ماهية الفساد الإداري	**38**
المطلب الثاني: آليات مكافحة الفساد الإداري	**45**

المطلب الثالث: دور البوابة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري في الصفقات العمومية	**56**
الفصل الثاني: الإطار المنهجي	**66**
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة	**67**
المطلب الأول: الإطار الإبستمولوجي	**67**
المطلب الثاني: منهجية الدراسة	**68**
المطلب الثالث: تقنيات وأدوات جمع البيانات	**69**
المطلب الرابع: إستراتيجية تحليل البيانات	**72**
المبحث الثاني: الإطار التنظيمي	**73**
المطلب الأول: تقديم عام لمديرية التجارة ولاية بسكرة	**73**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ولاية بسكرة	**76**
الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج	**80**
المبحث الأول: نتائج تحليل دور البوابة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري في الصفقات العمومية	**81**
المطلب الأول: المقاربة المعجمية	**81**
المطلب الثاني: المقاربة الموضوعاتية	**83**
المبحث الثاني: مناقشة النتائج والتوصيات	**92**
المطلب الأول: مناقشة النتائج	**92**
المطلب الثاني: التوصيات والاقتراحات	**96**
الخاتمة العامة	**98**
المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الحكومة الإلكترونية والحكومة التقليدية	**23**
02	أوجه التشابه والإختلاف بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية	**25**
03	ترتيب الجزائر في مؤشر مدركات الفساد في الفترة بين 2015-2024	**40**
04	المقارنة بين الصفقات التقليدية والصفقات الإلكترونية	**60**
05	عينة المقابلات شبه الموجهة	**72**
06	الرقمنة والإدارة الإلكترونية	**84**
07	البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية	**85**
08	مكافحة الفساد الإداري	**87**
09	التحديات والصعوبات	**88**
10	الاقتراحات والتوصيات	**89**

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط حول خصائص الإدارة الإلكترونية	**28**
02	مخطط أهداف الإدارة الإلكترونية	**30**
03	تطور مؤشر مدركات الفساد في الجزائر 2015-2022	**41**
04	مخطط مظاهر الفساد الإداري	**43**
05	واجهة البوابة الالكترونية للصفقات العمومية	**64**
06	الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية	**75**
07	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة بسكرة	**79**
08	سحابة الكلمات	**82**

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	دليل المقابلة	**109**
02	صور توضيحية للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية	**113**
03	المصفوفة المُلخَّصة	**117**

قائمة الإختصارات

- **EGDI** : E-Government Development Index.
- **OECD** : Organisation for Economic Co-operation and Development.
- **TIC** : Information and Communication Technologies.
- **UE** : European Union.
- **UNCAC** : United Nations Convention against Corruption.

- **EGDI**: مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية.
- **OECD**: منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية.
- **TIC**: تكنولوجيا الإعلام و الإتصال.
- **UE**: الاتحاد الأوروبي.
- **UNCAC**: إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

المقدمة العامة

أولا: تقديم إشكالية الدراسة

يشهد العالم في العصر الحالي تطورًا سريعًا بفعل الثورة الرقمية التي أحدثت تغييرات جذرية في طرق إدارة الدول ومرافقها العمومية، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ركيزة أساسية لبناء إدارة حديثة تتسم بالكفاءة والشفافية. وبرزت الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي يهدف إلى تطوير الهياكل الإدارية، تسهيل الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات العمومية بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة الرشيدة. وتعتبر الصفقات العمومية واحدة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدول لتنفيذ سياساتها التنموية وإدارة المال العام حيث تشكل الوسيلة الرئيسية لإنجاز المشاريع العمومية وتلبية احتياجات المجتمع، إلا أن هذا المجال نظرًا لضخامة الأموال المتداولة فيه وتعقيد إجراءاته يعاني في كثير من الأحيان من اختلالات متنوعة تشمل البيروقراطية ونقص الشفافية وارتفا ع نسبة التدخلات البشرية مما يجعله عرضة للفساد الإداري بأشكاله المختلفة (OECD, Preventing Corruption in Public Procurement, 2016).

من أجل مواجهة هذه التحديات تبنت العديد من الدول ومنها الجزائر الرقمنة كوسيلة محورية لإصلاح الإدارة العمومية، ومن أبرز ملامح هذا التحول إنشاء البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية والتي تهدف إلى رقمنة العمليات المتعلقة بإبرام وتنفيذ الصفقات، كما تسعى هذه الخطوة إلى ضمان نشر المعلومات بشفافية بالإضافة إلى تعزيز مبدأ المنافسة العادلة بين المتعاملين الاقتصاديين وتقليل التفاعلات المباشرة التي تُعد أحد أبرز المصادر المؤدية للفساد الإداري **(مسعودي، 2021)**.

وانطلاقًا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال الآتي:

- **كيف تساهم البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في الحد من الفساد الإداري بمديرية التجارة ولاية بسكرة؟**

ثانيا: الأسئلة الفرعية

ويتفرع عن الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- كيف يتم إستخدام البوابة الالكترونية للصفقات العمومية بمديرية التجارة لولاية بسكرة؟
- إلى أي مدى تساهم البوابة الالكترونية في تحسين فعالية إجراءات الصفقات العمومية بمديرية التجارة ولاية بسكرة؟
- ما مدى فعالية البوابة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري بمديرية التجارة ولاية بسكرة؟

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختياري لهذا الموضوع إلى جملة من الاعتبارات العلمية والعملية.

- من الناحية العلمية يندرج هذا الموضوع ضمن مجالات الحكومة الإلكترونية والإدارة العمومية الحديثة التي تهتم بدراسة آليات توظيف التكنولوجيا في تحسين أداء الإدارة وتعزيز الشفافية والحوكمة، كما يُعد موضوع الإدارة الإلكترونية ومكافحة الفساد من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الأكاديمية خاصة في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها مختلف الدول. كما يعكس هذا العمل توجهاً أكاديمياً نحو دمج مكتسبات تخصص التجارة الدولية خلال مرحلة الليسانس مع معارف الحكومة الإلكترونية خلال مرحلة الماستر، وذلك من خلال تحليل تفاعل البعد الاقتصادي مع التحول الرقمي في تسيير الصفقات العمومية بما يجسد التقاطع بين ديناميكية الأسواق ومتطلبات الحوكمة الرقمية الحديثة.
- ومن الناحية العملية فتنبع أهمية الموضوع من المكانة الإستراتيجية التي تحتلها الصفقات العمومية في الاقتصاد الوطني ومن الحاجة الملحة إلى تطوير آليات تسييرها بما يضمن الشفافية والنزاهة والفعالية كما أن البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية تمثل تجربة حديثة في الجزائر تستحق الدراسة والتحليل من أجل تقييم مدى فعاليتها في تقليص مظاهر الفساد الإداري وتحسين جودة تسيير المال العام.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، من أبرزها:

- توضيح الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والفساد الإداري والصفقات العمومية.
- إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير تسيير الصفقات العمومية.
- تحليل مساهمة البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في تعزيز الشفافية والمنافسة.
- تقييم دور البوابة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري في مجال الصفقات العمومية.
- تحديد أهم التحديات التي تواجه تفعيل البوابة الإلكترونية واقتراح سبل تعزيز فعاليتها.

خامسا: أهمية الدراسة:

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي.

- على الصعيد الأكاديمي تنتمي هذه الدراسة إلى مجال البحوث المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، الحوكمة الرقمية، ومكافحة الفساد الإداري ضمن قطاع الصفقات العمومية. وتُسهم في تعزيز النقاش العلمي حول دور التحول الرقمي كوسيلة حديثة لتطوير الإدارة العمومية خاصةً في سياق الدول النامية التي تواجه تحديات مستمرة في تبني مثل هذه الآليات. ومن خلال تحليل حالة البوابة الإلكترونية الخاصة بالصفقات العمومية في الجزائر وربطها بالواقع الميداني عبر إجراء مقابلات مع موظفي مديرية التجارة ولاية بسكرة، تهدف الدراسة إلى تقليص الفجوة بين الإطار النظري والتطبيق العملي كما تسعى إلى تسليط الضوء على مدى كفاءة الأدوات الرقمية في تحسين الأداء الإداري والحد من الفساد.
- أما على الصعيد التطبيقي فتهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لواقع استخدام البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية ومدى مساهمتها الفعلية في تحسين الشفافية وتبسيط الإجراءات وتقليص التدخل البشري في مختلف مراحل إبرام الصفقات العمومية. كما يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة مجموعة من المعطيات والتوصيات العملية التي قد تفيد صناع القرار والمسؤولين والمكلفين بتسيير المنصات الرقمية في تطوير هذه البوابة وتعزيز فعاليتها، بما يساهم في دعم جهود الدولة.

سادسا: منهج الدراسة

- من أجل تقديم إجابة علمية دقيقة على هذه الأسئلة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الجانب النظري، وذلك من خلال استعراض وتحليل المفاهيم والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- كما تم الاعتماد على المنهج النوعي في الجانب التطبيقي وذلك من خلال إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عينة من موظفي مديرية التجارة بولاية بسكرة، بهدف جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج حول واقع استخدام البوابة الإلكترونية ودورها في الحد من الفساد الإداري.

سابعا: هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول وكل فصل قُسم إلى مباحث رئيسية.

- الفصل الأول من الدراسة ركّز على الإطار النظري حيث تم تناول وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث بهدف تسليط الضوء على نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. كما تضمن هذا الفصل شرحًا للإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والصفقات العمومية،

إلى جانب التطرق إلى مفهوم الفساد الإداري وآليات مكافحته، مع التركيز على دور البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في تقليل مظاهر الفساد الإداري وتعزيز مبادئ الشفافية.

- ❖ أما الفصل الثاني فقد اهتم بالإطار المنهجي والتنظيمي للدراسة، متناولًا الجوانب الإبستمولوجية والمنهج المستخدم فيها، إضافة إلى شرح الأدوات والتقنيات المستخدمة لجمع البيانات واستراتيجيات تحليلها. ومن بين ذلك تم اختيار مديرية التجارة لولاية بسكرة كمجال للدراسة الميدانية، مع استعراض هيكلها التنظيمي ووظائف مصالحها المختلفة.
- ❖ وفيما يخص الفصل الثالث فقد خصص لعرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام منهجيتي المقاربة المعجمية والموضوعاتية .وتمت مناقشة هذه النتائج في سياق الأهداف المحددة للدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة. كما اختتم هذا الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تهدف إلى تعزيز فعالية البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية ودعم جهود مكافحة الفساد الإداري.

الفصل الأول: الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد:

أصبح موضوع "الحكومة الالكترونية " محل اهتمام متزايد من قبل الباحثين فهو يمثل الركيزة الأساسية لإصلاح العام وتعزيز كفاءته التنظيمية **(Layen & Lee, 2001)** . وفي السياق الجزائري تجلى هذا التحول بشكل استراتيجي من خلال إرساء " البوابة الالكترونية للصفقات العمومية" والتي لم تعد مجرد منصة تقنية للإعلام بل أصبحت تمثل ضرورة إستراتيجية لفك الارتباط المباشر بين الموظف العمومي والمتعامل الاقتصادي حيث تضمن الحياد المطلق والشفافية في منح الصفقات العمومية بهدف مكافحة الفساد الإداري. وحسب **(Richard, 2006)** فان رقمنة الصفقات العمومية تعمل كأداة للمساءلة التقنية عن طريق أرشفة الكترونية ذكية مما يتيح للأجهزة الرقابية إمكانية الفحص والتدقيق للبيانات ويحول دون أي محاولة للتلاعب أو التعديل في الإجراءات. وتشير الدراسات في هذا الصدد إلى أن قطاع الصفقات العمومية يعد من أكثر المجالات عرضة للمخاطر البيروقراطية لذا فان الانتقال إلى التعاقد الالكتروني (E-Procurement) عبر البوابة الالكترونية يساهم بشكل مباشر في القضاء على فجوة المعلومات وضمان وصول المعلومات لجميع المنافسين بشفافية عبر البوابة الالكترونية مما يغلق الثغرات التي كانت تستعمل في ممارسة المحسوبية والتلاعب بالدفاتر. وهي العوامل التي حددها **(Klitgaard, 1988)** كأسباب جوهرية للقضاء على الفساد حيث تعمل البوابة على استبدال " الاتصال المباشر" ب" التفاعل الرقمي" من اجل حماية المال العام من التلاعبات التي قد تصاحب الطرق التقليدية **(Andersen, 2009)** .

من جهة أخرى يمثل اعتماد البوابة الالكترونية للصفقات العمومية في الجزائر تجسيدا لمبادئ " الحكومة الالكترونية" الساعية لتعزيز النزاهة والشفافية في الإنفاق العام، وتبيين أن الانتقال من السرية الورقية إلى العلنية الرقمية في نشر الإعلانات وسحب دفاتر الشروط ومنح الصفقات يقلص من فرص المحسوبية والرشوة **(OECD, Gouvernment at a Glance, 2021)**. ومن هنا يبرز دور هذه البوابة ليس فقط كواجهة الكترونية بل كإصلاح إداري وهيكلي عميق يهدف إلى استعادة ثقة الفاعلين الاقتصاديين في شفافية ونزاهة المنظومة التعاقدية للدولة.

وفي هذا الفصل سنقوم بتسليط الضوء على أهم جاء في الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دور الإدارة الالكترونية في الصفقات العمومية وكيف تساهم في محاربة الفساد حيث خصصنا المبحث الأول لعرض وتحليل الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني سنتناول من خلاله مفاهيم حول الإدارة الالكترونية

والصفقات العمومية، وخصصنا المبحث الثالث والأخير من اجل التطرق إلى الفساد في الصفقات العمومية وآلية مكافحته.

المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع رقمنة الصفقات العمومية اهتمام واسع في الأدبيات الحديثة حيث تباينت الدراسات السابقة في معالجتها لهذا المتغير فمنها من ركز على الأبعاد القانونية والتنظيمية ومنها من ركز على الأثر التقني والرقابي للبوابة الالكترونية في تقليص فرص التلاعب بالمال العام. وتسمح عملية عرض وتحليل الدراسات السابقة في استكشاف المناهج العلمية المعتمدة والأدوات التحليلية التي استخدمها الباحثون السابقون بالإضافة إلى رصد النتائج التي توصلوا إليها. وتسمح لنا عملية المقارنة بالدراسات السابقة بإبراز القيمة المضافة لدراستنا الحالية من خلال تحديد "الفجوة البحثية" التي لم تغطها تلك الدراسات خاصة فيما يتعلق باليات عمل البوابة الالكترونية كأداة وقائية ضد ممارسات الفساد الإداري.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت وعالجت موضوع الإدارة الالكترونية ودورها على الصفقات العمومية في محاربة الفساد، حيث شملت مجموعة من الدراسات التي أجريت باللغة العربية وباللغة الإنجليزية مرتبة ترتيبا زمنيا.

بدأت الأدبيات العلمية بالتركيز على أهمية الصفقات العمومية كأداة لتسيير المال العام وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، حيث أبرزت دراسة **(Arrowsmith & Hartley, 2002)** الأهمية الإستراتيجية للصفقات العمومية بوصفها إحدى الركائز الجوهرية للاقتصاد العالمي وأداة فعّالة لتنفيذ السياسات العامة. وقد عالجت الدراسة هذا الموضوع من منظور تحليلي تكاملي يجمع بين البعدين القانوني والاقتصادي، انطلاقاً من اعتبار الحكومات والمنظمات الدولية على اختلاف مستوياتها (الوطنية والإقليمية والمحلية) الفاعل الشرائي الأكبر في أسواق السلع والخدمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بالطرح النقدي من خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة والأطر التنظيمية التي تؤطر الصفقات العمومية، مع التركيز بوجه خاص على مفاهيم الكفاءة الاقتصادية والتعهد(Outsourcing) ، وتعزيز المنافسة في الأسواق العمومية. كما وظّفت الدراسة مجموعة من المتغيرات الضابطة لزيادة دقة التحليل تمثلت في الإطار القانوني المنظم للصفقات وحجم السوق، وطبيعة القطاع محل التعاقد.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الصفقات العمومية لم تعد تقتصر على كونها إجراءات إدارية تقليدية، بل تحولت إلى أداة إستراتيجية متعددة الأبعاد تُستخدم لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية واسعة النطاق،

وكما أبرزت النتائج الدور المحوري لاتفاقيات التجارة الدولية في تنظيم سوق الصفقات العمومية ذي الطابع العابر للحدود، كما أوصت الدراسة بضرورة تدعيم مبادئ الشفافية وتعزيز كفاءة آليات التعاقد العمومي، بما يضمن تحقيق مبدأ "القيمة مقابل المال" في إدارة الإنفاق العام وترشيده.

ومع تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل الإدارات العمومية اتجهت الدراسات إلى الاهتمام بالحكومة الإلكترونية باعتبارها مدخلًا أساسيًا لتحديث الإدارة. وفي هذا السياق أوضحت دراسة **(Khosrow-pour, 2014)** الإطار المفاهيمي والتطبيقي للحكومة الإلكترونية بوصفها مدخلاً أساسياً لرقمنة القطاع العام، حيث هدفت إلى تحليل الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إعادة تشكيل العلاقة بين الأجهزة الحكومية ومختلف أصحاب المصلحة. وقد استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي في استعراض الأدبيات ذات الصلة مع توظيف أسلوب تحليل النظم لفحص ديناميكيات التحول الرقمي داخل البيئات الإدارية المتنوعة. وقد تم تجسيد أبعاد الرقمنة في الدراسة من خلال مستويات التفاعل الإلكتروني الرئيسة، والمتمثلة في: الحكومة إلى المواطن(G2C) ، والحكومة إلى قطاع الأعمال(G2B) ، والحكومة إلى الحكومة(G2G) ، فضلاً عن مؤشري التكامل المعلوماتي والشفافية الرقمية باعتبارهما محددين أساسيين لنضج التحول الرقمي. أما فيما يخص الأداء المؤسسي، فقد جرى قياسه اعتماداً على مجموعة من المؤشرات شملت: كفاءة العمليات الإدارية، وتقليص التكاليف التشغيلية، وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات. ولتعزيز موثوقية النتائج، أخذت الدراسة بعين الاعتبار عدداً من المتغيرات الضابطة، تمثلت في مستوى جاهزية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والأطر القانونية المنظمة لتداول البيانات، فضلاً عن درجة الوعي الرقمي لدى المستخدمين.

ومن خلال توظيف أسلوب المقارنة المرجعية وتحليل المحتوى النوعي لمبادرات الحكومة الإلكترونية الرائدة، توصلت الدراسة إلى أن التبني الشامل لبرامج الرقمنة يسهم في إحداث تحسن جوهري في مستويات الشفافية والنزاهة داخل القطاع العام. كما بينت النتائج أن تطبيق استراتيجيات الحكومة الإلكترونية أدى إلى الحد من التعقيدات البيروقراطية وتحسين الأداء الوظيفي، وهو ما تجسد في تسهيل انسياب المعلومات وتعزيز آليات المساءلة الرقمية.

وفي إطار دراسة أثر الرقمنة على الصفقات العمومية، توصلت دراسة **(Sean, Yusuf, Benjamin, & Rohini, 2016)** إلى تقييم أثر اعتماد أنظمة المشتريات الحكومية الإلكترونية على الحد من الفساد وتحسين كفاءة الإنفاق العام، وذلك من خلال تحليل تجارب عدد من الدول النامية التي تبنت منصات الشراء الإلكتروني والتي من بينها (الهند واندونيسيا والمكسيك...). وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن تقليص التفاعل المباشر بين الموظفين والمتعاملين الاقتصاديين عبر الوسائط الرقمية من شأنه الحد من فرص السلوكيات الفاسدة في الصفقات العمومية. اعتمدت الدراسة على منهج كمي شبه

تجريبي، مستندين إلى بيانات فعلية لعمليات الشراء العمومي قبل وبعد تطبيق أنظمة المشتريات الإلكترونية، مع استخدام أساليب الاقتصاد القياسي لقياس الأثر السببي للرقمنة على مؤشرات النزاهة والكفاءة. وقد تم تمثيل أبعاد المشتريات الإلكترونية (المتغير المستقل) عبر مؤشرات تمثلت في: الإعلان الإلكتروني للمناقصات، تقديم العطاءات رقمياً، أتمتة تقييم العروض، وإتاحة قواعد بيانات مفتوحة للصفقات. أما مؤشرات مكافحة الفساد وكفاءة التعاقد (المتغير التابع) فقد شملت: مستوى المنافسة، انخفاض الأسعار التعاقدية، تقليص التأخيرات الإجرائية، وتراجع الشكاوى المرتبطة بالتلاعب. وأظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد أنظمة الشراء الإلكتروني أدى إلى زيادة ملموسة في عدد المتنافسين على الصفقات العمومية، كما ساهم في تحقيق وفورات مالية معتبرة للحكومات محل الدراسة. كما بينت النتائج وجود أدلة قوية على تراجع فرص الفساد الإداري، خاصة في المراحل التي كانت تعتمد سابقاً على الاتصال المباشر.

وتوصلت الدراسة إلى أن رقمنة الصفقات العمومية تمثل أداة فعالة لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الإنفاق العام، مع التأكيد على أن الأثر الإيجابي يزداد كلما كان تطبيق النظام شاملاً ومدعوماً بإطار قانوني وتقني ملائم.

ومن زاوية قانونية ركزت دراسة **(Lichere, 2020)** على تحليل الإطار القانوني المنظم للعقود والصفقات العمومية، مع التركيز على المبادئ التي تحكم إبرامها وتنفيذها في ظل تطور وظائف الدولة الحديثة. وقد ركزت على إبراز الطبيعة القانونية للصفقات العمومية باعتبارها عقودًا إدارية تقوم على مبدأ المقابل، وتخضع لمنظومة إجرائية تهدف إلى تكريس الشفافية والمنافسة وتكافؤ الفرص بين المتعهدين. اعتمدت الدراسة على مقاربة تحليلية قانونية؛ حيث تم التوظيف في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الأدبيات الفقهية والنصوص التشريعية المرتبطة بقانون العقود العمومية، بينما استُخدم في الجانب التطبيقي المنهج التفسيري لاستخلاص الدلالات القانونية للإجراءات المنظمة للشراء العمومي، خاصة ما يتعلق بمراحل الإبرام والتنفيذ والرقابة. وقد جرى تحليل منظومة الصفقات العمومية عبر مجموعة من المحاور الرئيسة شملت: مبادئ حرية الوصول إلى الطلب العمومي، والمساواة بين المتنافسين، وشفافية الإجراءات، إضافة إلى آليات اختيار المتعامل المتعاقد وأنماط الرقابة على تنفيذ العقود. أما الأداء التنظيمي فقد تم تقييمه بالاستناد إلى مؤشرات أساسية تمثلت في فعالية المنافسة، وجودة الطلب العمومي، وضمان حسن استعمال المال العام.

وتوصلت الدراسة إلى أن الصفقات العمومية تمثل أداة مركزية لتدخل الدولة في المجال الاقتصادي وتحقيق المصلحة العامة، كما أكدت أن احترام المبادئ الأساسية للطلب العمومي يسهم في الحد من مخاطر الفساد وتعزيز كفاءة الإنفاق العام. كما شدد الباحث على أهمية التحديث المستمر للإطار القانوني والإجرائي للصفقات العمومية لمواكبة التحولات الاقتصادية والرقمية المتسارعة.

وفي السياق ذاته سعت دراسة **(Khisamova & Begishev, 2021)** في البحث في موضوع التحول الرقمي وانعكاساته على المنظومة القانونية المنظمة للمعاملات بين الأفراد والجهات الحكومية داخل البيئة الرقمية. وقد ركزت على تحليل الأطر التشريعية والمنصات الرقمية في سياقات قانونية معاصرة، متخذةً من روسيا والاتحاد الأوروبي نموذجين لدول شهدت تسارعاً ملحوظاً في مسار التحول الرقمي. اعتمدت الدراسة مقاربة منهجية مزدوجة؛ حيث تم في الجانب النظري توظيف المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، بينما استُخدم في الجانب التطبيقي المنهج المقارن بهدف فحص أوجه الاختلاف والتشابه بين الأنظمة القانونية المنظمة للمعاملات الرقمية في البيئتين محل الدراسة. وقد جرى تمثيل أبعاد الرقمنة عبر مجموعة من التقنيات الحديثة شملت: الذكاء الاصطناعي، والعقود الذكية (Smart Contracts)، وتقنية البلوكشين، والهوية الرقمية، والتوقيع الإلكتروني. أما الأداء القانوني والتنظيمي فقد تم قياسه بالاستناد إلى مؤشرات رئيسة تمثلت في موثوقية المعاملات، ومستوى حماية حقوق الأطراف، وأمن البيانات. ولتعزيز دقة التحليل، أدرجت الدراسة عدداً من المتغيرات الضابطة، تمثلت في مستوى التطور التكنولوجي للدولة، وطبيعة النظام القانوني السائد، ودرجة السيادة الرقمية. كما تم الاعتماد على تقنية تحليل المحتوى للنصوص التشريعية والاتفاقيات الدولية، مدعومة بأسلوب التحليل المنطقي القانوني لاستنباط الدلالات التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أفضى إلى إحداث تحول جوهري في المفاهيم القانونية التقليدية الحاكمة للمعاملات، كما أظهرت النتائج أن توظيف العقود الذكية والمنصات الرقمية أسهم في تقليص التعقيدات البيروقراطية ورفع كفاءة إنجاز المعاملات. وفي المقابل، شددت الدراسة على ضرورة العمل نحو توحيد المعايير القانونية على المستوى الدولي لضمان أمن الصفقات العابرة للحدود وتعزيز حماية الخصوصية الرقمية.

أما في البيئة الجزائرية فقد اهتمت دراسة **(عيشة، 2022)** على تحديد الطبيعة القانونية للصفقة العمومية ضمن المنظومة التشريعية الجزائرية، مع السعي إلى إبراز الخصائص التي تميزها عن العقود المدنية وتُدرجها ضمن نطاق العقود الإدارية. وقد ركزت الدراسة على تحليل النصوص القانونية الواردة في المرسوم الرئاسي رقم 15-247، إلى جانب التشريعات السابقة المنظمة للصفقات العمومية، قصد الوقوف على الأسس القانونية الحاكمة لهذا النوع من العقود. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي في الجانب النظري من خلال فحص النصوص القانونية والآراء الفقهية ذات الصلة، بينما تم في الجانب التطبيقي توظيف المنهج المقارن للموازنة بين قواعد القانون العام وقواعد القانون الخاص، بهدف تحديد المعيار الأرجح لتكييف الصفقة العمومية. وقد جرى تمثيل أبعاد الطبيعة القانونية للصفقة العمومية (بوصفها المتغير المستقل) عبر مجموعة من المؤشرات تمثلت في: المعيار العضوي المرتبط بوجود شخص معنوي عام طرفاً

في العقد، والمعيار المادي المتصل بتسيير مرفق عام، إضافة إلى معيار الشروط الاستثنائية غير المألوفة في عقود القانون الخاص. أما النظام القانوني للصفقة العمومية (المتغير التابع) فقد تم قياسه من خلال مؤشرات شملت: الاختصاص القضائي المنعقد للقضاء الإداري، والامتيازات السلطوية المخولة للإدارة المتعاقدة، وكذا الحقوق والضمانات المقررة للمتعامل المتعاقد. ولتعزيز دقة التحليل، أدرجت الدراسة مجموعة من المتغيرات الضابطة، تمثلت في طبيعة الهيئة المتعاقدة (إدارة مركزية، جماعة محلية، أو مؤسسة عمومية)، وعتبات الإبرام المالي، ونوع العملية محل الصفقة (أشغال، لوازم، خدمات، أو دراسات). وبالاعتماد على تقنية تحليل المحتوى للمواد القانونية والاجتهادات القضائية الصادرة عن مجلس الدولة، خلصت الدراسة إلى أن الصفقة العمومية في التشريع الجزائري تُعد عقداً إدارياً بامتياز، تستمد طابعها من ارتباطها بالمصلحة العامة ومن تمتع الإدارة بسلطات استثنائية أثناء التنفيذ.

كما أبرزت النتائج أن تحديد الطبيعة الإدارية للصفقة العمومية أسهم في إحكام ضبط نظامها القانوني، خاصة من خلال تكريس اختصاص القضاء الإداري وتفعيل آليات الرقابة القبلية والبعدية، بما يحقق حماية المال العام ويضمن استمرارية المرفق العام بانتظام واطراد.

وفي المقابل قدمت بعض الدراسات رؤية أكثر نقدية تجاه فعالية الرقمنة في مكافحة الفساد. فقد استهدفت دراسة **(Iswanto & Rusnaedy, 2022)** إلى تحليل مدى فعالية أنظمة الشراء الإلكتروني في الحد من الفساد داخل الصفقات العمومية، مع التركيز على التحديات التي قد تحد من قدرتها على تحقيق الشفافية والنزاهة في إجراءات التعاقد الحكومي. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن اعتماد نظم المشتريات الإلكترونية لا يؤدي بالضرورة إلى القضاء التام على الفساد الإداري، نظراً لإمكانية ظهور أشكال جديدة من التلاعب في البيئة الرقمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع عدد من مسؤولي المشتريات العمومية والفاعلين في مجال مكافحة الفساد، إضافة إلى تحليل الممارسات المرتبطة بتطبيق أنظمة الشراء الإلكتروني داخل المؤسسات الحكومية، وقد ركزت الدراسة على تقييم العلاقة بين استخدام المشتريات الإلكترونية (المتغير المستقل) ومستوى الحد من الفساد في الصفقات العمومية (المتغير التابع). وتم تمثيل أبعاد نظام الشراء الإلكتروني من خلال مجموعة من المؤشرات، من بينها رقمنة إجراءات تقديم العروض، استخدام المنصات الإلكترونية لإدارة عمليات التعاقد، وتبادل المعلومات بين الجهات المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين. أما مظاهر الفساد في الصفقات العمومية فقد تم قياسها من خلال مؤشرات مثل التواطؤ بين المتعاملين الاقتصاديين، التأثير على قرارات لجان التقييم، والتلاعب بالمعلومات أو الإجراءات التعاقدية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام المشتريات الإلكترونية ساهم في تحسين مستوى الشفافية في بعض مراحل إجراءات الصفقات العمومية، غير أن ذلك لم يؤدِّ إلى القضاء الكامل على الفساد. حيث أظهرت

النتائج استمرار بعض الممارسات غير القانونية، خاصة تلك المرتبطة بالتواطؤ بين بعض أعضاء لجان التقييم والمتعاملين الاقتصاديين، وهو ما يشير إلى أن الفساد قد يتخذ أشكالاً جديدة حتى في ظل استخدام الأنظمة الرقمية. كما أكدت الدراسة أن فعالية المشتريات الإلكترونية في مكافحة الفساد تبقى مرتبطة بمدى قوة آليات الرقابة المؤسسية، وفعالية الإطار القانوني والتنظيمي، إضافة إلى ضرورة تعزيز نظم الرقابة والتدقيق لضمان الاستخدام السليم للمنصات الإلكترونية في إدارة الصفقات العمومية.

كما أكدت دراسة **(Hochstetter, 2023)** أن الحكومة الإلكترونية وأنظمة الشراء الإلكتروني تمثلان آلية فعالة في تعزيز الشفافية داخل المنظمات الحكومية، مع التركيز على مدى إسهامها في الحد من مظاهر الفساد المرتبطة بعمليات التعاقد العمومي. وقد انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن رقمنة إجراءات الصفقات العمومية تمثل أداة حوكمة فعالة لتحسين النزاهة وتعزيز المساءلة المؤسسية. اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systemati Mapping) بهدف حصر وتحليل المبادرات الرقمية المرتبطة بالشفافية في مجال الصفقات العمومية الإلكترونية، حيث تم فحص مجموعة واسعة من الدراسات والتقارير الدولية ذات الصلة، وتصنيفها وفق محاور الحوكمة الرقمية ومكافحة الفساد. وقد تم تمثيل أبعاد الحكومة الإلكترونية والمشتريات الإلكترونية (المتغير المستقل) من خلال مؤشرات رئيسة شملت: أتمتة إجراءات الشراء، النشر الإلكتروني للمعلومات التعاقدية، تتبع العمليات عبر المنصات الرقمية، وتعزيز قابلية الوصول المفتوح لبيانات المشتريات. أما مؤشرات الشفافية والنزاهة في التعاقد العمومي (المتغير التابع) فقد تم التعبير عنها من خلال: مستوى الإفصاح، درجة المساءلة، توسيع قاعدة المنافسة، ومستوى الثقة في المؤسسات العامة. ولتعزيز دقة التحليل، أخذت الدراسة بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات السياقية الضابطة، من بينها مستوى نضج البنية التحتية الرقمية، والإطار التنظيمي للمشتريات الإلكترونية، ودرجة تبني الجهات الحكومية للحلول الرقمية. وبالاعتماد على التحليل التجميعي لمخرجات الدراسات المشمولة في المراجعة المنهجية، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنظمة الشراء الإلكتروني يشكل آلية فعالة لرفع مستوى الشفافية وتحسين جودة التفاعل بين الجهات الحكومية والموردين.

وفي السياق الجزائري استهدفت دراسة **(إيزا و بودية، 2023)** واقع تطبيق الصفقات العمومية الإلكترونية في الجزائر، مع التركيز على مدى تجسيد التحول الرقمي في هذا المجال وأثره على تحسين الشفافية في إجراءات التعاقد العمومي. وانطلقت الدراسة من إشكالية مفادها أن إدراج التعامل الإلكتروني في الصفقات العمومية لا يعني بالضرورة تجسيده فعلياً على أرض الواقع، نظراً لوجود جملة من التحديات التنظيمية والتقنية. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الإطار القانوني المنظم للصفقات العمومية الإلكترونية في الجزائر، إضافة إلى دراسة ميدانية لواقع تطبيقها على مستوى بعض الإدارات العمومية. كما ركزت الدراسة على تقييم العلاقة بين اعتماد الوسائل الإلكترونية في إبرام

الصفقات العمومية (المتغير المستقل) ومدى تحقيق الشفافية والفعالية في تسيير الطلبيات العمومية (المتغير التابع).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحول نحو الصفقات العمومية الإلكترونية في الجزائر ما يزال يواجه عدة عراقيل، من بينها ضعف البنية التحتية الرقمية، محدودية جاهزية الإدارات العمومية، إضافة إلى نقص التأهيل التقني للموارد البشرية. كما أشارت الدراسة إلى أن العديد من الآليات الرقمية المرتبطة بالصفقات العمومية لا تزال في مرحلة التطبيق المحدود، الأمر الذي يقلل من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة في تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري في هذا المجال. وخلصت الدراسة إلى أن رقمنة الصفقات العمومية تمثل خطوة إصلاحية مهمة، إلا أن فعاليتها في مكافحة الفساد تبقى مرهونة بمدى تفعيلها الفعلي على أرض الواقع، وتعزيز البيئة التقنية والتنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.

وتواصل الاهتمام بهذا الموضوع من خلال الدراسات الحديثة، حيث هدفت دراسة **(دويس و دهينة، 2025)** إلى بحث رقمنة الصفقات العمومية باعتبارها آلية لتعزيز الشفافية والحد من مظاهر الفساد في الجزائر، مع التركيز بوجه خاص على دور البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في تحقيق هذا التحول. وقد انصبّ الاهتمام على تحليل الإطار القانوني والتنظيمي الساري، ولاسيما المرسوم الرئاسي رقم 15-247، إلى جانب تتبع مسار التحولات التشريعية المرتبطة بتبني الإدارة الإلكترونية في مجال الطلب العمومي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال استعراض الأدبيات ذات الصلة وتحليل النصوص القانونية والتنظيمية، بينما تم في الجانب التطبيقي توظيف أسلوب التحليل الاستنباطي لتقييم واقع تطبيق الرقمنة في منظومة الصفقات العمومية الجزائرية. وقد تم تجسيد أبعاد الرقمنة (بوصفها المتغير المستقل) عبر مجموعة من المؤشرات تمثلت في: النشر الإلكتروني لإعلانات الصفقات، وإتاحة سحب دفاتر الشروط عبر الوسائط الرقمية، وإمكانية إيداع العروض إلكترونياً، إضافة إلى تفعيل الرقابة الرقمية على مختلف مراحل الإجراءات التعاقدية. أما الأداء الإداري ومستوى النزاهة (المتغير التابع) فقد تم قياسهما من خلال مؤشرات رئيسة شملت: تكريس مبدأ الشفافية، وضمان المساواة في الولوج إلى الطلب العمومي، وتقليص التدخل البشري في مسار الإبرام، فضلاً عن تعزيز القدرة على مكافحة الرشوة والمحسوبية. ولزيادة موثوقية التحليل أدرجت الدراسة مجموعة من المتغيرات الضابطة تمثلت في مستوى الجاهزية التكنولوجية لدى المؤسسات العمومية، ووجود النصوص التنظيمية المكملة، ومدى تأهيل المورد البشري، إضافة إلى درجة توفر آلية التوقيع الإلكتروني.

وتوصلت الدراسة إلى أن رقمنة الصفقات العمومية في الجزائر تمثل توجهاً واعداً لتعزيز الحوكمة الرشيدة، إلا أن تحقيق فعاليتها القصوى يظل رهيناً باستكمال المنظومة القانونية، وتعميم البنية التحتية الرقمية، ورفع كفاءة المورد البشري.

في حين أبرزت دراسة **(علام، 2025)** تحليل مسار التحول الرقمي في منظومة الصفقات العمومية بالجزائر، مع إبراز الدور الذي تضطلع به الإدارة الإلكترونية في دعم الشفافية وتعزيز الفعالية في إبرام العقود الإدارية. وقد ركزت الدراسة على تتبع التطور التشريعي المنظم لهذا المجال، انطلاقاً من المرسوم الرئاسي رقم 10–236 وصولاً إلى القانون رقم 23–12 المتعلق بالصفقات العمومية، والذي أقر إلزامية التبادل الإلكتروني للمعلومات عبر البوابة الإلكترونية المخصصة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لرصد التحولات القانونية والمؤسسية المرتبطة برقمنة الطلب العمومي كما وظّفت مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى جاهزية الإدارة للانتقال الرقمي. وتمثلت هذه المؤشرات في متطلبات البنية التحتية التكنولوجية (من تجهيزات وشبكات اتصال) إلى جانب المتطلبات التشريعية والأمنية، وعلى رأسها اعتماد التوقيع الإلكتروني وتفعيل منظومات الأمن السيبراني. وقد توصلت الدراسة إلى أن رقمنة إجراءات الصفقات العمومية تسهم بصورة مباشرة في تبسيط المسارات الإدارية وتقليص الآجال الزمنية لمعالجة المعاملات، فضلاً عن دورها المحوري في الحد من مظاهر الفساد من خلال إرساء رقابة رقمية دقيقة تشمل مختلف مراحل دورة حياة الصفقة العمومية.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تدعيم البنية التحتية الرقمية على مستوى الإدارات العمومية، والعمل على بلورة إستراتيجية وطنية متكاملة لأمن المعلومات، بما يضمن موثوقية وسلامة التبادلات المالية والبيانات الرقمية بين المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين، ويعزز الانتقال الفعلي نحو الصفقات العمومية الإلكترونية.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أولا: أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها أن الاهتمام بموضوع رقمنة الصفقات العمومية والحكومة الالكترونية عرف تزايدا ملحوظا في الأدبيات الحديثة حيث تنعت هذه الدراسات بين دراسات أجنبية وأخرى عربية وطنية، وتناولت في مجملها أثر التحول الرقمي على الصفقات العمومية والحد من مظاهر الفساد الإداري.

ففي الإطار القانوني والمؤسسي أظهرت دراسة **(Arrowsmith & Hartley, 2002)** ودراسة **(Lichere, 2020)** الدور الاستراتيجي للصفقات العمومية باعتبارها أداة تسيير المال العام في الدول مع التأكيد على أن تجسيد مبدأ المساواة والشفافية يمثل شرطا أساسيا لحسن إدارة المال العام. وفي السياق الجزائري أكدت دراسة **(عيشة، 2022)** الطابع الإداري للصفقة العمومية وارتباطها بالمصلحة العامة

وباختصاص القضاء الإداري. وفيما يتعلق بالحكومة الالكترونية بينت دراسة **(Khosrow-pour, 2014)** أن توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز الشفافية. كما توصلت دراسة **(Khisamova & Begishev, 2021)** إلى أن التقنيات الرقمية المتقدمة مثل العقود الذكية، والبلوكشين ساهمت في إعادة تشكيل الإطار القانوني للمعاملات الحكومية داخل البيئة الرقمية.

أما الدراسات التطبيقية في مجال المشتريات الإلكترونية، فقد قدمت دراسة **(Sean, Yusuf, Benjamin, & Rohini, 2016)** أدلة كمية على أن اعتماد أنظمة الشراء الإلكتروني يرفع مستوى المنافسة ويحقق زيادة مالية مفاجئة ويعزز الثقة بين الإدارة والمتعاملين كما يحد من فرص الفساد المرتبطة بالاتصال المباشر. وهو ما تدعمه أيضاً نتائج دراسة**(Hochstetter, 2023)** التي أكدت أن أتمتة إجراءات الصفقات وتعزيز النشر الإلكتروني للمعلومات التعاقدية يسهمان في رفع مستوى المساءلة والشفافية. وعلى المستوى الوطني خلصت دراسة **(دويس و دهينة، 2025)** ودراسة **(علام، 2025)** إلى أن رقمنة الصفقات العمومية في الجزائر تمثل توجهاً إصلاحياً واعداً خاصة من خلال تفعيل البوابة الإلكترونية، غير أن تحقيق فعاليتها الكاملة لا يزال مرتبطاً بتعزيز الجاهزية التقنية واستكمال المنظومة القانونية وتأهيل المورد البشري.

غير أن بعض الدراسات قدمت رؤية أكثر نقدية لمدى فعالية الصفقات العمومية الإلكترونية في مكافحة الفساد، حيث توصلت دراسة **(Iswanto & Rusnaedy, 2022)** إلى أن اعتماد أنظمة الشراء الإلكتروني لا يؤدي بالضرورة إلى القضاء الكامل على الفساد في الصفقات العمومية، إذ يمكن أن تستمر بعض الممارسات غير القانونية مثل التواطؤ بين بعض أعضاء لجان التقييم والمتعاملين الاقتصاديين، مما يدل على أن الفساد قد يتخذ أشكالاً جديدة حتى في ظل استخدام الأنظمة الرقمية، وأن فعالية هذه الأنظمة تبقى مرتبطة بمدى قوة آليات الرقابة المؤسسية والإطار القانوني المنظم لها.

وفي السياق الجزائري، توصلت دراسة **(إيزا و بودية، 2023)** إلى أن تطبيق الصفقات العمومية الإلكترونية ما يزال يواجه عدة تحديات من بينها ضعف البنية التحتية الرقمية ومحدودية جاهزية الإدارات العمومية ونقص التأهيل التقني للموارد البشرية. وأشارت الدراسة إلى أن العديد من الآليات الرقمية المرتبطة بالصفقات العمومية لا تزال في مرحلة التطبيق المحدود الأمر الذي يقلل من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة في تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري.

ثانيا: أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية، وقد تجلت أوجه الاستفادة منها في عدة جوانب علمية ومنهجية يمكن إبرازها فيما يلي:

- توضيح المفاهيم الجوهرية والأساسية المرتبطة بالصفقات العمومية وتوضيح طبيعتها القانونية ومبادئها الحاكمة، وهو ما مكّن الدراسة الحالية من وضع أساس متين لفهم الهيكل التنظيمي للصفقات العمومية.
- تحديد أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الإدارة الإلكترونية، مما ساعدنا في بلورة الإطار المفاهيمي للبوابة الإلكترونية كأداة من أدوات رقمنة الصفقات العمومية.
- قدمت الدراسات التطبيقية أدلة تجريبية مهمة حول أثر الصفقات العمومية في تعزيز المنافسة والشفافية وتقليص فرص الفساد، وقد مكن ذلك من دعم الدراسة الحالية في اختيار البوابة الالكترونية كأداة لمحاربة الفساد الإداري.
- إبراز واقع رقمنة الصفقات العمومية في الجزائر والتحديات المرتبطة بتفعيل البوابة الإلكترونية.
- تحديد مجموعة من المؤشرات المناسبة لقياس أثر الرقمنة في الصفقات العمومية، مثل مؤشرات الشفافية، والمنافسة، وتقليص التدخل البشري، وتعزيز المساءلة، وهو ما تم توظيفه في بناء نموذج الدراسة الحالية.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بعدد من الجوانب العلمية والمنهجية التي تمنحها قيمة مضافة مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصفقات العمومية أو الحكومة الإلكترونية، ويمكن إبراز أهم أوجه التميز فيما يلي:

- في حين تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع الحكومة الإلكترونية أو المشتريات الإلكترونية بصورة عامة، فإن الدراسة الحالية تركز بشكل أكثر تحديداً على البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية باعتبارها أداة فعالة ومباشرة للحد من الفساد الإداري وهو ما يمنحها طابعاً أكثر تخصصاً وارتباطاً بالتطبيق العملي.
- اتسمت العديد من الدراسات السابقة بالتركيز الأحادي فبعضها غلب عليه الطابع القانوني، وأخرى ركزت على البعد الإداري، أما الدراسة الحالية فتعتمد مقاربة تكاملية تجمع بين التحليل التنظيمي والبعد الإداري الرقمي بما يسمح بفهم أشمل لآليات مكافحة الفساد في الصفقات العمومية.
- رغم وجود دراسات دولية متعددة فإن الدراسات التطبيقية في البيئة الجزائرية ما تزال محدودة، وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على واقع تطبيق البوابة الإلكترونية في الجزائر في ظل التطورات التشريعية الحديثة مما يعزز بعدها التطبيقي وملاءمتها لصنّاع القرار محلياً.

- تستفيد الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة لكنها تطورها من خلال توظيف حزمة متكاملة من المؤشرات (الشفافية، المنافسة، تقليص التدخل البشري، المساءلة الرقمية) بهدف تقديم قراءة تحليلية أدق لأثر الإدارة الإلكترونية على مكافحة الفساد، وهو ما يمنحها بعداً منهجياً أكثر تركيباً.
- تقدم الدراسة الحالية قراءة حديثة تربط بين التحول الرقمي والحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد الإداري في الصفقات العمومية بما ينسجم مع الاتجاهات الإصلاحية المعاصرة في الإدارة العمومية ويمنح الدراسة بعداً استشرافياً.
- تتميز الدراسة الحالية بتدعيم الجانب التطبيقي من خلال إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عينة من (4) مع رؤساء مصالح ومكاتب مديرية التجارة ولاية بسكرة، وذلك بهدف استكشاف الواقع الفعلي لاستخدام البوابة الإلكترونية في تسيير الصفقات العمومية وكيف ساهمت في فعليا في محاربة الفساد الإداري. ويمنح هذا التوجه الميداني للدراسة قيمة مضافة مقارنة بالعديد من الدراسات السابقة التي اكتفت بالتحليل النظري أو بالبيانات الثانوية.

بناءً على ما سبق، تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم إضافة علمية وعملية من خلال تحليل دور البوابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري في الصفقات العمومية في الجزائر، مع التركيز على واقع تطبيقها والصعوبات التي قد تحد من فعاليتها. وتعتمد الدراسة في ذلك على الجمع بين الجانب النظري والجانب الميداني القائم على مقابلات مع موظفين معنيين، وهو ما من شأنه تعزيز مصداقية النتائج ومنحها بعداً تطبيقياً يعكس الواقع الفعلي لممارسات الصفقات العمومية الإلكترونية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والصفقات العمومية

في ظل الثورة المعلوماتية التي شهدها العالم فان التحول من الإدارة بصورتها التقليدية القائمة على الإجراءات الورقية والبيروقراطية إلى إدارة الكترونية تعتمد على التقنيات الرقمية أضحت من الضرورات الحتمية التي يجب أن تسعى إلى تطبيقها كل دولة عصرية. وفي هذا الإطار تبرز الإدارة الالكترونية كأداة فعالة لرفع جودة الأداء الإداري والتنظيمي من خلال: تسريع تقديم الخدمات تخفيض التكاليف وتبسيط الإجراءات الإدارية، تحقيق الشفافية ومكافحة الجرائم وعلى رأسها الفساد الإداري.

المطلب الأول: التطور التاريخي وماهية الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية أساسا لفهم التغيرات التي طرأت على أساليب تسيير المرافق العمومية في العصر الحديث، فقد لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً محورياً في تحديث أساليب الإدارة، مما أدى إلى تعزيز كفاءتها ورفع مستوى الشفافية في الأداء. سنتناول في هذا المبحث تطور الإدارة

الإلكترونية، مع التركيز على تعريفها وأهميتها وأهدافها، إلى جانب استعراض الإطار المفاهيمي للصفقات العمومية.

أولا/ نشأة الإدارة الالكترونية:

سنتطرق من خلال نشأة الإدارة الالكترونية إلى نشأة الانترنت أولا، وظهور مصطلح الإدارة الالكترونية ثانيا ونشأة الحكومة الالكترونية ثالثا وهذا ما سيتم مناقشته.

- **نشأة الانترنت**

يصنف مفهوم الانترنت ضمن المصطلحات الدخيلة على اللغة العربية، حيث اشتق من اللغة الإنجليزية، ويتكون من جزأين لغويين مترابطين. يشير الجزء الأول "Inter" إلى البعد الدولي أو العابر للحدود، في حين يدل الجزء الثاني " Net" على معنى الشبكة، وهو اختصار لكلمة "Network" وعليه فان تركيب هذين الجزأين ينتج عنه مصطلح "Internet" الذي يعبر عن شبكة عالمية واسعة تربط بين عدد هائل من الشبكات والأنظمة المعلوماتية وتتيح تبادل البيانات والتواصل بين المستخدمين في مختلف أنحاء العالم. **(ممدوح، 2005، صفحة 10)**

وتعرف شبكة الانترنت بأنها منظومة متكاملة من وسائل الاتصال الحديثة تضم عددا كبيرا من أجهزة الحاسوب المرتبطة فيما بينها، حيث تتبادل هذه الأجهزة المعلومات في إطار شبكة واسعة تتيح لمستخدميها الوصول إلى مختلف البيانات بسهولة. وتمثل الانترنت فضاء معلوماتيا مفتوحا تنتقل من خلاله المعطيات الرقمية بين الحواسيب المتصلة. **(الصغير و نمديلي، 2007، صفحة 21)**

ترجع جذور نشأة الانترنت إلى فترة الحرب الباردة، حيث برزت الحاجة إلى تطوير وسائل اتصال قادرة على الصمود في الظروف الاستثنائية. ففي ستينات القرن العشرين سعت وزارة الدفاع الأمريكية إلى تطوير شبكة اتصالات تعتمد على مبدأ اللامركزية، بما يضمن استمرار تدفق المعلومات حتى في حالة تعطل جزء من الشبكة. في بدايات نشأة هذا النظام، كان الهدف من تصميم هذه الشبكة مقتصرا على الاستخدامات الحربية فقط، ولم تكن هناك آنذاك أي بنية شبكية مشابهة قائمة بالفعل مما دفع الباحثين إلى تطوير بنية شبكية مبتكرة عرفت لاحقا باسم بنية شبكية مبتكرة عرفت لاحقا باسم شبكة وكالة مشاريع الأبحاث المتقدمة (ARPANET) والتي أنشئت تحت إشراف وزارة الدفاع الأمريكية. في مراحلها الأولى اقتصرت هذه الشبكة على ربط عدد محدود من الحواسيب عبر خطوط الهاتف داخل مراكز بحثية وجامعات أمريكية، ومع تزايد الاهتمام بإمكاناتها توسع نطاق استخدامها ليشمل مؤسسات علمية أخرى، ما ساهم في تعزيز البحث العلمي وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات. وقد شهدت

ARPANET تطورا ملحوظا، حيث تحولت من شبكة بسيطة إلى نظام اتصالات أكثر كفاءة وفعالية. وفي تلك الفترة كان الوصول إلى الشبكة مقتصرا على الجهات العسكرية والجامعات والباحثين. ونتيجة لهذا التطور أصبحت الشبكة تعتمد على بنية متعددة العقد، مع استخدام تقنية تقسيم البيانات إلى حزم صغيرة تنقل بشكل مستقل عبر مسارات مختلفة إلى أن تصل إلى وجهته. ظل هذا المشروع غير معروف على نطاق واسع حتى نهاية السبعينات، قبل أن يبدأ بالظهور التدريجي، ومع بداية الثمانينيات شهدت الشبكة تحولات جوهرية وسريعة حيث توسع نطاقها بشكل كبير، واعتبرت الفترة الممتدة بين عامي 1982 و1985 نقطة انطلاق حقيقية لظهور الانترنت. وفي عام 1983، تم تقسيم ARPANT إلى شبكتين منفصلتين: الأولى احتفظت باسم ARPANET بينما خصصت الثانية للأغراض العسكرية تحت اسم MILNET، والتي استخدمت بشكل أساسي لدعم الاتصالات العسكرية. **(قشقوش، 2000، صفحة 85)**

في عام 1989 حدث تحولًا مهمًا في مسار تطور الشبكات، حيث قررت الحكومة الأمريكية إيقاف تمويل شبكة ARPANET مع التوجه نحو إنشاء بنية شبكية جديدة ذات طابع تجاري، أُطلق عليها لاحقًا اسم "الإنترنت". ورغم هذا التحول بقي استخدام الشبكة في تلك المرحلة مقتصرًا بشكل كبير على الأوساط الأكاديمية خاصة الباحثين داخل الجامعات، إضافة إلى الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا الحاسوب. **(باز، 2004، صفحة 23)**

ومع بداية التسعينيات، وبالتحديد بعد تراجع التهديدات العسكرية المرتبطة بالحرب الباردة وانهيار الاتحاد السوفياتي، فقدت الشبكة طابعها العسكري بشكل واضح، وتم الإعلان رسميًا عن تحولها سنة 1990إلى شبكة مدنية مفتوحة تخدم أغراضًا متعددة. وقد ساهم هذا التحول في توسيع استخداماتها لتشمل مجالات علمية وبحثية مختلفة من خلال تسهيل تبادل المعلومات بين المؤسسات. كما استفادت المؤسسات الاقتصادية من هذا التطور حيث كانت من أوائل الجهات التي وظفت الإنترنت في إنجاز معاملاتها، مما أدى إلى بروز مفهوم التجارة الإلكترونية، والذي فرض بدوره اعتماد أنظمة الإدارة الإلكترونية نظرًا لما توفره من سرعة وكفاءة في الأداء مقارنة بالأساليب التقليدية. **(الرومي، 2004، صفحة 25)**

ومع تزايد الاعتماد على الإنترنت في المجال الاقتصادي، بدأت الحكومات، خاصة في الدول المتقدمة في استغلال هذه التكنولوجيا لتحسين أدائها الإداري وتقديم خدماتها بشكل أكثر فعالية، وهو ما مهد لظهور مفهوم الحكومة الإلكترونية، التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز جودة الخدمات العمومية وتسهيل التواصل مع المواطنين.

- **نشأة الإدارة الالكترونية (عبد الله، 2014، صفحة 25)**

يعود ظهور الإدارة الإلكترونية إلى التطورات التكنولوجية التي شهدها العالم منذ منتصف القرن العشرين، عندما بدأ استخدام الحواسيب في تنفيذ بعض المهام الإدارية البسيطة. ففي عام 1950، برزت أولى تطبيقات الحاسوب داخل المؤسسات الكبرى، خاصة لمعالجة البيانات المحاسبية، مما مهد الطريق لتأسيس نظم المعلومات الإدارية .بين الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، شهدت نظم المعلومات الإدارية تطورًا ملحوظًا، إذ اعتمدت المؤسسات بشكل متزايد على الحواسيب لتخزين البيانات وتنظيمها . أدى ذلك إلى تحسين عملية اتخاذ القرار، إلا أن استخدام هذه التكنولوجيا بقي محصورًا داخل نطاق المؤسسات ولم يمتد ليشمل الاتصالات الخارجية.

مع ظهور الحواسيب الشخصية خلال الثمانينيات، ازدادت وتيرة اعتماد الإدارات على التكنولوجيا، حيث ظهرت تطبيقات أكثر تقدمًا في مجالات الإدارة، مثل معالجة النصوص وإنشاء قواعد البيانات .ساهم ذلك في تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية وتحسين كفاءة العمليات الإدارية .ثم جاءت التسعينيات بظهور شبكة الإنترنت التي مثلت نقطة تحول هامة؛ حيث انتقلت الحواسيب من دورها التقليدي إلى أداة للتواصل وتبادل المعلومات عبر الشبكات. بدأت المؤسسات بتقديم بعض خدماتها إلكترونيًا، مما أرسى أسس مفهوم الإدارة الإلكترونية.

مع بداية الألفية الثالثة، عرفت الإدارة الإلكترونية قفزة نوعية مدفوعة بانتشار الإنترنت عالي السرعة والتطور السريع للتقنيات الرقمية، حيث تبنت العديد من الحكومات والمؤسسات هذا النهج الإداري بشكل أوسع ليظهر مفهوم "الحكومة الإلكترونية"، الذي مكّن من تقديم الخدمات بشكل رقمي متكامل، يتسم بالسرعة، الشفافية، والكفاءة في تخفيض التكاليف.

- **نشأة الحكومة الالكترونية**

يرى **(باز، 2004، الصفحات 25-27)** انه في العقود الأخيرة اكتسبت فكرة الحكومة الالكترونية أهمية بالغة، لا سيما في المجال الإداري. ظهر هذا المفهوم بشكل فعلي لأول مرة عام 1992 خلال الحملة الانتخابية للرئيس الأمريكي بيل كلينتون حيث عرض رؤيته لاستخدام تكنولوجيا المعلومات كعنصر أساسي في البنية التحتية الحكومية. آنذاك شبه كلينتون أهمية التكنولوجيا بشبكات الطرق التي تربط الولايات الأمريكية، مؤكدا على ضرورة تطوير شبكات اتصالات فائقة السرعة لتصبح خدمات أساسية تقدمها الدولة.

مع التطورات بدأت الفكرة تتسع لتشمل المجال الإداري، مما أتاح للحكومات تحديث أساليب عملها وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور. وفي خطوة بارزة لتجسيد هذا التحول قدم نائب الرئيس الأمريكي "آل جور" في سبتمبر 1993 تقريرا بعنوان" من البيروقراطية إلى الإنتاج" نحو حكومة أكثر كفاءة واقل تكلفة. ركز التقرير على تحسين أداء الحكومة من خلال التركيز على أساليب التنفيذ بدلا من الاكتفاء بتحديد الأهداف. شكل هذا التقرير رؤية شاملة لإعادة هيكلة العمل الحكومي، حيث حدد توصيات تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية. كما شدد على تحسين العلاقة مع المواطنين بوصفهم محور العملية الإدارية، مع السعي لتحقيق المزيد من الشفافية والكفاءة. وكنتيجة لهذا التوجه باتت الحكومات مطالبة بمراجعة وتطوير آلياتها بشكل مستمر لمواكبة التحديات والتطورات السريعة التي يشهدها العصر الحديث.

بدأ تطبيق الحكومة الالكترونية لأول مرة في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 عندما قامت هيئة البريد المركزي بتطبيق هذا النظام ضمن عملياتها الإدارية. وفي عام 2000، قدم وزير مجلس الوزراء في إنجلترا خطة إستراتيجية شاملة تركز على تطوير نظم المعلومات ورفع كفاءة الإدارة بهدف تحقيق تحول كامل للإدارة البريطانية نحو الحكومة الالكترونية بحلول عام 2005. تبع ذلك اعتماد العديد من الدول الأوروبية مثل هولندا، كندا، السويد، النرويج، الدنمارك، إيطاليا لهذا النموذج. وفي العالم العربي برزت حكومة دبي في هذا المجال بخطوات جريئة حيث أنشأت منطقة تكنولوجيا حرة سميت "مدينة دبي للأنترنت" كمبادرة لتعزيز البنية التحتية الرقمية، بالتزامن مع إعلان الحكومة عن خطتها للتحول الكامل إلى الحكومة الالكترونية بحلول نهاية 2001. كما تم وضع هدف لتحقيق تحول رقمي لا يقل عن 70% خلال خمس سنوات.

بحلول أوائل القرن الحادي والعشرين، شرعت العديد من الدول العربية في تنفيذ مشاريع حكومية الكترونية بدرجات متفاوتة من النجاح، بما في ذلك الأردن، مصر، الكويت، السعودية، لبنان، اليمن، المغرب، تونس، وسلطنة عمان. وقد أسهمت هذه الخطوات في إحداث تغييرات ملموسة على المستوى الإداري والسياسي فيما يتعلق بإدارة شؤون الدولة. وفي تقرير عام 2003 الصادر عن الأمم المتحدة حول تصنيف برامج الحكومة الالكترونية العالمية، حققت الإمارات العربية المتحدة مكانة مميزة باحتلالها المرتبة الأولى عربيا والحادية والعشرين عالميا بنتيجة بلغت 2.17 نقطة وجاءت بعدها دول مثل الكويت والبحرين ولبنان بنسب قريبة على المستوى العربي. أما على الصعيد العالمي، سجلت اليابان 2.12 نقطة، وايرلندا2.16 ، والنمسا142.، في حين حققت روسيا 1.89 نقطة. أما المركز الأول فقد كان من نصيب الولايات المتحدة ب 3.11 نقطة، تلتها استراليا ب 2.6 نقطة ونيوزيلندا ب 2.59 نقطة في التصنيف العالمي.

بحلول عام 2024 ووفقاً لتقرير الأمم المتحدة حول مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI)، شهد التصنيف قفزة نوعية مقارنة بعام2003، بحيث احتلت الصدارة عالمياً دول مثل الدنمارك وجمهورية كوريا الجنوبية وإستونيا، والتي اعتُبرت نماذج رائدة في تطبيق الحكومة الرقمية المتكاملة. وعلى المستوى العربي حافظت الإمارات العربية المتحدة على موقعها المتقدم ضمن الفئة "العالية جداً"، تلتها المملكة العربية السعودية وقطر، اللتان نجحتا بدورهما في تحقيق مراكز متقدمة عالمياً. يعكس هذا التطور التقدم المستمر في سياسات التحول الرقمي وتحديث الإدارة العامة، كما أشار التقرير إلى التحسن العام في أداء الحكومات الإلكترونية حول العالم مع تقلص تدريجي في الفجوة الرقمية بين الدول. ومع ذلك لا تزال هناك فجوات نسبية في نضوج الخدمات الرقمية وجودتها بين البلدان المتقدمة والنامية.

جدول رقم (1): المقارنة بين كل من الحكومة الالكترونية والحكومة التقليدية

	أوجه المقارنة	الحكومة التقليدية	الحكومة الالكترونية
1	طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل مع الأطراف.	تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة.	تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الالكترونية.
2	طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل.	الحكومة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقتها بين أطراف التعامل مباشرة.	الحكومة الالكترونية تشير انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الالكترونية.
3	نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات.	تعتمد الحكومة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية.	تتم ممارسات الحكومة الالكترونية دون استخدام أية وثيقة رسمية.
4	نطاق خدمة العملاء.	توفر ممارسات المفهوم التقليدي للحكومة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات.	بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربعة وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الالكترونية.
5	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية.	تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للحكومة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن.	تعتمد ممارسات مفهوم الحكومة الالكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على **(باز، 2004، الصفحات 25-27)**

ثانيا/ تعريف الإدارة الالكترونية:

تعددت تعاريف الإدارة الالكترونية وتقدمت مع التطورات التي يشهدها العالم، إلا أنها تتمحور حول فكرة رئيسية هي أن الإدارة الالكترونية تسعى إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحقيق الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات.

وسنتطرق فيما يلي إلى التعريفات الخاصة بالإدارة الالكترونية:

- عرفت **(بخشش، 2006، صفحة 40)** الإدارة الإلكترونية على أنها: إتمام المهام الإدارية بشكل فعال وكفء يعتمد على تسخير تقنيات المعلومات والاتصالات، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.
- وحسب **(قناديلي، 2004، صفحة 05)** فإنها: إدارة حديثة تتجاوز القيود التقليدية كالورق والزمن والمتطلبات الصارمة، حيث تعتمد بشكل أساسي على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى الأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية. إنها منظومة ذكية تعتمد على البنية الشبكية وعمال المعرفة لتسيير عملياتها بكفاءة.
- ويرى بأنها **(Benghoz & Meade, 2021, p. 45):** قدرة القطاعات الحكومية المتنوعة على تلبية احتياجات المواطنين التقليدية باستخدام وسائل إلكترونية حديثة ومتطورة، مع السعي لتقليل التكاليف وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة.
- كما عرفها **(عامر، 2007، صفحة 28)** بأنها: منظمة إلكترونية شاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى أنشطة تُدار باستخدام التقنيات الرقمية المتطورة..
- وعرفها **(Benghoz & Meade, 2021, p. 45)** أيضا بأنها: منهج إداري يتماشى مع متطلبات عصر المعلومات، يركز على توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين والمؤسسات وعملائها، حيث يعتمد هذا المنهج على الاستخدام الأمثل للموارد المعلوماتية المتاحة من خلال توظيف مستويات متقدمة من الموارد المادية والبشرية والمعنوية، وذلك ضمن إطار بيئة إلكترونية حديثة. يهدف هذا التوجه إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الوقت والجهد، مع ضمان تلبية الاحتياجات المطلوبة بأعلى مستويات الجودة.

- ❖ كما تعرف أيضا على أنها: مفهوما عصريا متطورا في مجال تقديم الخدمات، حيث تعتمد بشكل كبير على توظيف التكنولوجيا الحديثة للاتصال والمعلومات بغية تقليص الفجوة الرقمية داخل المجتمع. كما أنها توفر فرصا ثمينة للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى الشبكات التي تتيح لها الحصول على مختلف الخدمات والاحتياجات الضرورية، الأمر الذي يفتح لها مجال لتوسيع قدراتها وتطوير إمكانياتها. إلى جانب ذلك تعمل الإدارة الالكترونية على تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتشجع الابتكار والإبداع مما يضمن قدرة المجتمع على التكيف مع التحولات السريعة ومواجهة تحديات المنافسة بشكل فعال.
- ❖ وعرفت على أنها: خطوة حديثة في تطور أساليب العمل الإداري، حيث يتم الانتقال من الأساليب التقليدية إلى تبني النهج الرقمي الذي يتميز بالسرعة والدقة. وجاء هذا التحول استجابة للتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم وخاصة مع تنامي ظاهرة العولمة وتزايد حدة المنافسة على المستوى الدولي، وهدفت الإدارة الالكترونية إلى: تحسين جودة الخدمات، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، بالإضافة إلى تحقيق كفاءة وفعالية أكبر في تنفيذ الوظائف الإدارية. **(عون، 2023، صفحة 51)**

انطلاقا من التعاريف السابقة نلاحظ أن كل التعاريف اشتركت في مجموعة من النقاط هي:

- ✓ تهدف الإدارة الالكترونية إلى تعزيز كفاءة العمل الإداري وفعاليته من خلال تقليل الجهد المبذول والوقت والتكاليف.
- ✓ تعتمد الإدارة الالكترونية على التحول من النهج التقليدي القائم على الأوراق إلى استخدام تقنيات رقمية حديثة، مما يساهم في تقديم خدمات ذات جودة أعلى بوتيرة أسرع.
- ✓ ترتكز الإدارة الالكترونية على الاستغلال الأمثل للموارد سواء كانت (بشرية، مادية، معلوماتية) مع الاعتماد على الانترنت والشبكات الالكترونية كوسيلة أساسية لإنجاز الأعمال وتحقيق التواصل الفعال.
- ✓ تهدف الإدارة الالكترونية إلى تطوير أداء المؤسسة في ظل بيئة رقمية ديناميكية، مع تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات خصوصا في عصر العولمة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة الالكترونية تعد نهجا إداريا حديثا يقوم على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية، بهدف رقمنة العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، بما يضمن سرعة الإنجاز والشفافية والاستجابة لمتطلبات البيئة الرقمية والتطورات المتسارعة.

الجدول رقم (2): أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية

العناصر	الإدارة الالكترونية	الحكومة الالكترونية
المفهوم	هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسات الإدارية بهدف تحسين تسيير العمليات الداخلية.	هي توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم خدمات عمومية رقمية تربط بين الحكومة والمواطن والمؤسسات.
النطاق	نطاق داخلي يقتصر على الإدارة والمؤسسة.	نطاق شامل وواسع يشمل جميع علاقات الدولة بين الحكومة والمواطن (G2C) والمؤسسات (G2B)والإدارات(G2G)
الهدف	تحسين كفاءة الأداء الإداري وتقليل الإجراءات الورقية.	تحسين جودة الخدمات العمومية وتعزيز الشفافية وسهولة الولوج للخدمات.
المستفيدون	الموظفون والإدارة الداخلية.	المواطن، المؤسسات، والإدارة العمومية.
طبيعة الاستخدام	تسيير العمليات الإدارية (ملفات، مراسلات، أرشفة رقمية).	تقديم خدمات إلكترونية (دفع، استخراج وثائق، تصاريح....).
مستوى التطبيق	تطبيق على مستوى المؤسسات والإدارات.	تطبيق على مستوى الدولة ككل.
العلاقة بينهما	تعتبر جزءاً من التحول الرقمي داخل الإدارة.	تمثل الإطار الأشمل الذي يضم الإدارة الإلكترونية.

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على **(Richard, 2006)**

ثالثا/ خصائص الإدارة الالكترونية:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة برزت الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي لتحديث أساليب العمل الإداري والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة. وعليه فإننا من خلال ما يلي سنقوم بتسليط الضوء على خصائص الإدارة الالكترونية وأهميتها وأهدافها، من خلال بيان دورها في تبسيط الإجراءات وتسريع انجاز المعاملات، وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

تتميز الإدارة الإلكترونية بخصائص رئيسية مستمدة من استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، مما يجعلها تعكس روح العصر الحديث في المجال الإداري. من أبرز ما يميزها هو القدرة العالية على المرونة في الأداء، مع التخلص من قيود الزمان والمكان، مما يتيح تنفيذ المعاملات في أي وقت ومن أي مكان. كما أنها تتميز بسرعة تنفيذ العمليات، وتعزيز التعاون بين الفرق، وتقديم مجموعة واسعة من الخدمات التي تلبي احتياجات المستخدم بشكل مباشر. هذا إلى جانب تجاوز الأساليب التقليدية والتوجه نحو تصميم الخدمات بما يتناسب مع متطلبات المستخدمين. علاوة على ذلك، تسهم الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الإنتاجية، ودعم المؤسسات في التكيف مع المتغيرات، وتحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة. كما أنها تشجع تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية واستبدالها بالتقنيات الرقمية، إضافة إلى تعزيز ثقافة العمل عن بعد. **(ممدوح، 2005، صفحة 53)**.

وقد قدم **(عامر، 2007، صفحة 18)** مجموعة من خصائص الإدارة الالكترونية تمثلت فيما يلي:

- ✓ **إدارة بلا أوراق:** حيث يتم استخدام الأرشيف الرقمي والبريد الالكتروني والوسائط الالكترونية المختلفة، إلى جانب أنظمة المتابعة الآلية بدلا من الوثائق الورقية.
- ✓ **إدارة بلا مكان:** إذ يمكن انجاز الأعمال عبر وسائل الاتصال الحديثة مثل الهاتف المحمول والانترنت، دون الحاجة إلى التواجد الفيزيائي داخل المؤسسة مما يقلل من متطلبات المساحات والمكاتب التقليدية.
- ✓ **إدارة بلا زمان:** حيث تتيح تقديم الخدمات بشكل متواصل على مدار الساعة، استجابة لمتطلبات البيئة الرقمية التي لا تعترف بحدود زمنية.
- ✓ **إدارة بلا تنظيمات:** تتجه نحو تقليل الهياكل التنظيمية التقليدية، مع الاعتماد على المؤسسات الشبكية والذكية القائمة على تبادل المعرفة وتوظيفها في تحسين الأداء.

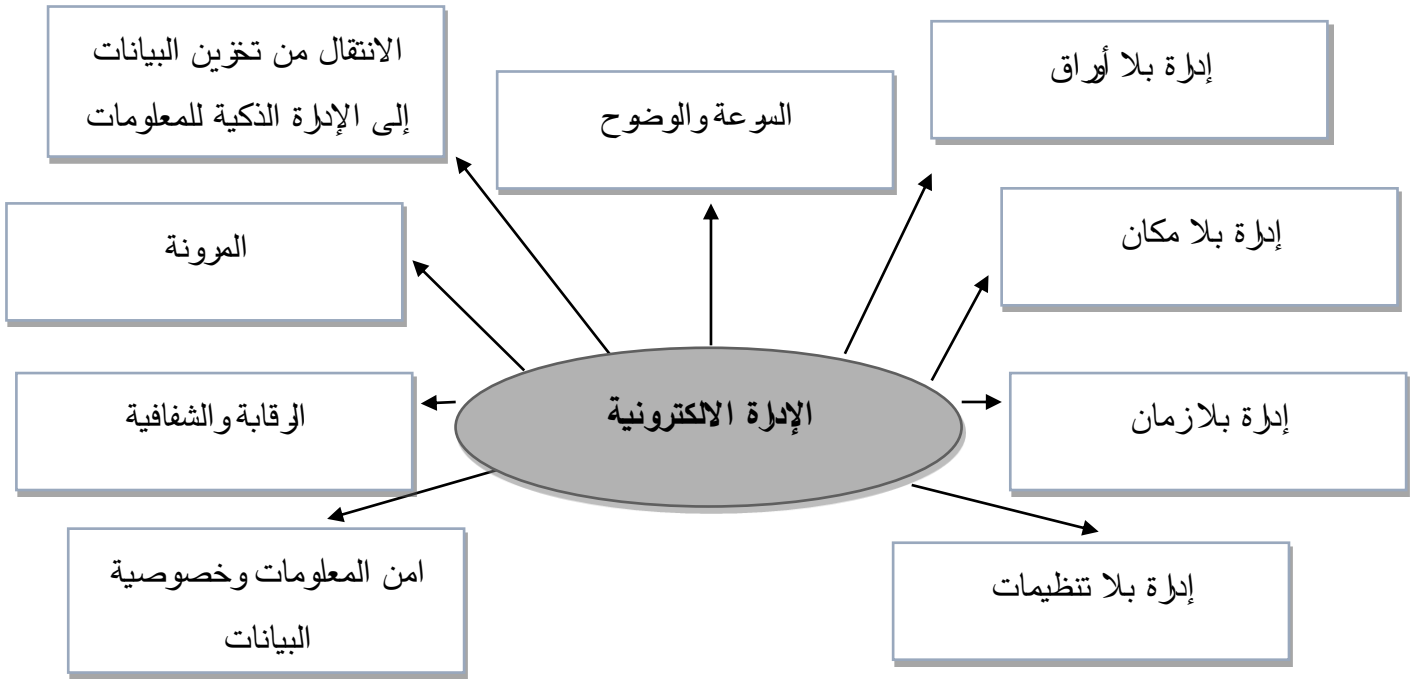
بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن أن نذكر ما يلي: **(المعاني، 2015، الصفحات 85-88)**

- ✓ **السرعة والوضوح:** تساهم الإدارة الالكترونية بشكل فعال في تقليص البيروقراطية وتجاوز التعقيدات الإدارية التي كانت تعطل سير العمل لسنوات. فبدلا من الدورات المستندية الطويلة والاعتماد على الأوراق التي قد تتعرض للتلف والفقدان، تضمن النظم الرقمية إنجاز المعاملات بسرعة فائقة ووضوح تام، مما يلغي الحاجة لتكرار الإجراءات أو الانتظار الطويل لإرسال واستقبال الملفات يدويا.
- ✓ **الانتقال من تخزين البيانات إلى الإدارة الذكية للمعلومات:** لا تعتمد الإدارة الحديثة على الذاكرة البشرية أو الجهد اليدوي للموظفين، بل ترتكز على برمجيات متطورة تسهل تدفق العمل عبر واجهات تقنية مبسطة. في هذا النموذج تتحول الملفات المادية إلى بيانات رقمية مخزنة في قواعد

بيانات سحابية أو شبكية، يتم استدعاؤها ومعالجتها فوريا بناء على طلب المستخدم أو مقتضيات الخدمة مما يضمن دقة استرجاع المعلومة وسرعة اتخاذ القرار.

- ✓ **المرونة:** تتميز الإدارة الالكترونية بقدرة عالية على التكيف مع المستجدات وتجاوز العوائق الجغرافية والزمنية. وبفضل التقنيات أصبح من الممكن تقديم خدمات إدارية متواصلة تتخطى الحدود التقليدية التي كانت تفرضها الإدارة التقليدية، مما يرفع من جودة الأداء العام واستمراريته.
- ✓ **الرقابة والشفافية:** أتاحت الرقمنة وسائل إشرافية دقيقة وتلقائية؛ حيث يمكن للمسؤولين متابعة سير العمل في مختلف المواقع عبر الأنظمة الرقمية والكاميرات والتقارير الآلية. هذا النمط من الرقابة المباشرة يقلل من الاعتماد على التقييمات الشخصية أو التقارير الورقية التي قد تفتقر للشفافية، مما يضمن مصداقية أعلى في تقييم الأداء المؤسسي.
- ✓ **امن المعلومات وخصوصية البيانات:** توفر الأنظمة الإلكترونية مستويات حماية متقدمة تتفوق على الأساليب التقليدية، وذلك عبر استخدام برمجيات تشفير وصلاحيات وصول محددة (كلمات مرور). ورغم مبدأ الشفافية، إلا أن الإدارة الإلكترونية تضمن سرية البيانات الحساسة وحمايتها من الاختراق أو الاطلاع غير المصرح به، مما يجعل الوصول إلى الأسرار الإدارية المحمية أمراً في غاية الصعوبة مقارنة بالأرشيف الورقي.

الشكل رقم1: مخطط حول خصائص الإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على **(المعاني، 2015، الصفحات 85-88)**

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية

يُعد تبني الإدارة الإلكترونية واحدًا من أهم مظاهر التحول الرقمي الذي طرأ على الإدارات الحديثة، حيث أسهمت تقنيات المعلومات والاتصال في تحسين أساليب التسيير والارتقاء بجودة الخدمات العامة. وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الغايات، من بينها رفع كفاءة الإدارة، تعزيز الشفافية، وتيسير وصول الخدمات للمواطن.

أولا/ أهمية الإدارة الالكترونية:

تمثلت أهمية الإدارة الالكترونية من خلال دراسة **(كافي، 2011، صفحة 65)** فيما يلي:

- ✓ أنها تسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين ويجعلها أكثر جودة وكفاءة.
- ✓ تساعد على تقليص الزمن اللازم لإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة، وتعزز الدقة والموضوعية في تنفيذ العمليات داخل المؤسسة.
- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الاتصال بين مختلف أقسام المؤسسة، وكذلك مع الهيئات الأخرى داخل وخارجها، مما يدعم التنسيق والتكامل في العمل.
- ✓ الاعتماد عليها يؤدي إلى الحد بشكل ملحوظ من استخدام الأوراق، وهو ما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة.
- ✓ ويساعد تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية أيضًا في معالجة مشكلات الحفظ والتوثيق، إذ يقلل من الحاجة إلى مساحات التخزين، مما يسمح باستغلالها في مجالات أخرى أكثر فائدة.

ثانيا/ أهداف الإدارة الالكترونية

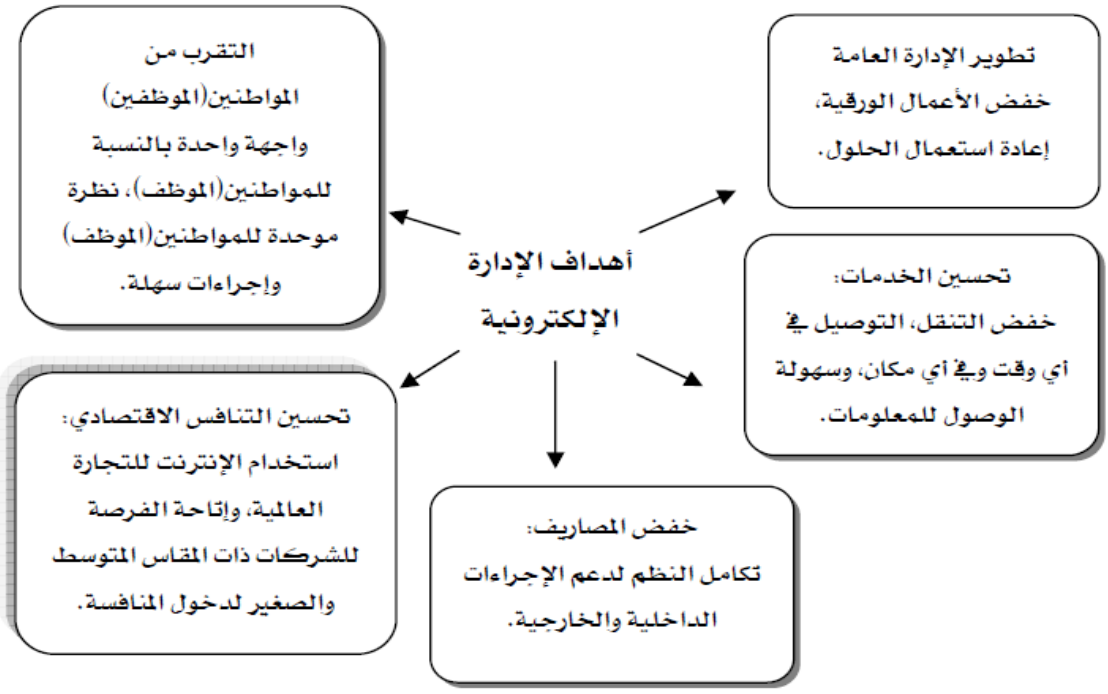
تسعى الإدارة الالكترونية إلى إحداث تحول جذري في أساليب العمل الإداري من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما يواكب متطلبات العصر الرقمي ويستجيب لتزايد حاجات الأفراد والمؤسسات.

وفي هذا الإطار وبالاستناد على دراسة **(كافي، 2011، الصفحات 69-71)** حددت أهداف الإدارة الالكترونية في:

- ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في خفض تكاليف الإجراءات الإدارية وما يرتبط بها من عمليات تشغيلية.
- ✓ تعمل على رفع كفاءة الأداء الإداري من خلال تحسين تعاملها مع المواطنين، الشركات، ومختلف المؤسسات.

- ✓ تتيح إمكانية خدمة عدد أكبر من المستفيدين في نفس الوقت، خلافًا للإدارة التقليدية التي تبقى قدرتها محدودة وغالبًا ما تؤدي إلى فترات انتظار طويلة.
- ✓ تقلل من الاعتماد على العلاقات المباشرة بين الموظف والمراجع، مما يحد من تأثير العوامل الشخصية والنفوذ في معالجة الملفات.
- ✓ تساهم في الاستغناء عن الأرشيف الورقي وتعويضه بنظام إلكتروني يتميز بالمرونة، مع سهولة تعديل الوثائق وتصحيح الأخطاء ونشرها بسرعة، وإمكانية الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان.
- ✓ تساعد على الحد من البيروقراطية بمفهومها التقليدي، وتدعم تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل أكثر تخصصًا وفعالية.
- ✓ تلغي قيود المكان، حيث يمكن تنفيذ الأعمال الإدارية عن بُعد، مع إمكانية التواصل بين الموظفين وتبادل التعليمات والإشراف على الأداء عبر الوسائط الرقمية مثل الاجتماعات المرئية والشبكات الإلكترونية.
- ✓ تقلل من تأثير عامل الزمن إذ لم تعد فترات العمل مرتبطة بمواسم أو أوقات محددة، كما تساهم في تقليص التأخير الناتج عن العطل أو الإجازات.
- ✓ تسهم في إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي وذلك من خلال تحسين الأداء وتقليل الوقت والتكاليف اللازمة لإنجاز المعاملات.
- ✓ تعيد الاعتبار للموارد البشرية عبر تطوير مهاراتها ورفع كفاءتها بما ينسجم مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها.
- ✓ تتطلب تطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يضمن توفير خدمات إلكترونية ذات جودة عالية تستجيب لاحتياجات المستخدمين.

الشكل رقم 2: مخطط أهداف الإدارة الالكترونية



المصدر: (كافي، 2011، صفحة 71)

المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للصفقات العمومية

تُعدّ الصفقات العمومية من أهم العقود التي تلجأ إليها الإدارة العمومية لتنفيذ مخططات التنمية الوطنية والمحلية، حيث تبرمها مع المتعاملين الاقتصاديين وفق مجموعة من القواعد والإجراءات القانونية المحددة. وقد حظيت هذه العقود باهتمام بالغ من طرف المشرّع الجزائري، الذي خصّها بتنظيم قانوني مستقل يتسم بالدقة والصرامة، بهدف اختيار المتعامل المتعاقد الأنسب وضمان حسن استعمال المال العام وتحقيق المصلحة العامة، وهو ما يتقاطع مع توجهات عدد من التشريعات المقارنة كالمشرّعين المصري والمغربي والفرنسي.

أولا/ مفهوم الصفقات العمومية:

تعد الصفقات العمومية من أهم الآليات التي تعتمد عليها الدولة لتسيير المرافق العامة وتنفيذ السياسات التنموية حيث تمثل وسيلة قانونية لتنظيم العلاقات بين الإدارة والمتعاملين الاقتصاديين.

تعددت تعاريف الصفقات العمومية نذكر منها.

- عرفت بمقتضى **الأمر 90/67** وبالرجوع لنص المادة الثانية منه بأنها: عقد يبرم بين جهة إدارية وشخص طبيعي أو معنوي، بهدف انجاز أشغال أو اقتناء لوازم أو تقديم خدمات وذلك بمقابل مالي، وفي إطار احترام القواعد والإجراءات القانونية المحددة.
- كما عرفت بمقتضى **المرسوم 145/82** وبالرجوع لنص المادة الرابعة منه بأنها: صفقات المتعامل العمومي (الإدارات العمومية، الهيئات العمومية، المؤسسات الاشتراكية) هي عقود مكتوبة حسب مفهوم التشريع الساري على العقود، كما أنها مبرمة وفق الشروط الواردة في هذا المرسوم قصد انجاز الأشغال واقتناء المواد والخدمات.
- وعرفت بمقتضى **المرسوم التنفيذي 434/91** وبالرجوع إلى المادة الثالثة منه بأنها: عقود مكتوبة حسب مفهوم التشريع الساري على العقود ومبرمة وفق الشروط الواردة في هذا المرسوم، قصد انجاز الأشغال واقتناء المواد والخدمات لحساب المصلحة المتعاقدة.
- وبمقتضى **المرسوم الرئاسي 250/02** وبالرجوع إلى المادة الثالثة منه أشارت على أن: مجال تطبيقه يشمل الصفقات التي تبرمها مختلف الجهات العمومية، كالإدارات والهيئات الوطنية المستقلة والولايات والبلديات، إضافة إلى المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. كما يمتد ليشمل بعض المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو الثقافي والمهني، وكذلك المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري، متى كانت هذه الأخيرة مكلّفة بإنجاز مشاريع استثمارية عمومية ممولة نهائيًا من طرف الدولة، حيث تكتسب في هذه الحالة صفة المصلحة المتعاقدة.
- وبمقتضى **المرسوم الرئاسي 236/10** وبالرجوع إلى نص المادة الرابعة أشارت: لا تُطبَّق إلا على الصفقات التي تُبرم في إطار النفقات العمومية. وتشمل هذه الصفقات مختلف الهيئات والجهات العمومية، على غرار الإدارات العمومية، والهيئات الوطنية المستقلة، بالإضافة إلى الولايات والبلديات. كما تمتد لتشمل المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، ومراكز البحث والتنمية، إلى جانب المؤسسات العمومية الخصوصية ذات البعد العلمي والتكنولوجي، وكذلك المؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، والمؤسسات ذات الطابع العلمي والتقني، وأيضًا المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، وذلك عندما تكون هذه العمليات ممولة كليًا أو جزئيًا بمساهمة، سواء كانت مؤقتة أو دائمة، من طرف الدولة.
- وبمقتضى **المرسوم الرئاسي 247/15** تعرف على أنها: عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به، تبرم بمقابل بين المتعاقد مع المصلحة المتعاقدة من أجل إنجاز أشغال أو اقتناء مواد أو خدمات أو الدراسات وفق الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم، وتكون مموّلة كليًا أو جزئيًا من ميزانية الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- ويرى **(بوضياف، 2017، صفحة 25)** بان الصفقات العمومية عبارة عن عقود إدارية يتم إبرامها من قبل الدولة أو أي من الجهات التابعة للقانون العام مع جهات طبيعية أو معنوية أخرى .وتهدف

هذه الصفقات إلى تلبية احتياجات المرافق العامة من أعمال، خدمات، أو توريدات، مع الالتزام بإجراءات قانونية محددة تضمن تحقيق المصلحة العامة مع مراعاة مبادئ الشفافية والمنافسة.

❖ وحسب **(السنهوري، 1985، صفحة 12)** الصفقات العمومية: هي اتفاقيات تُبرمها جهة إدارية بهدف الإشراف على مرفق عام أو تنظيمه .وتميز هذه العقود نفسها من خلال اعتمادها على أحكام القانون العام، حيث تتضمن شروطًا استثنائية وغير معتادة مقارنة بتلك الموجودة في عقود القانون الخاص.

انطلاقا من التعاريف السابقة نلاحظ أن كل التعاريف اشتركت في مجموعة من النقاط هي:

- ✓ تُعتبر الصفقات العمومية نوعًا من العقود ذات الطابع القانوني التي تُبرم بين طرفين، وتمتاز بالطبيعة الإدارية نتيجة لكون أحد أطرافها يمثل جهة عامة تابعة للقانون العام، حيث تُوثَّق هذه العقود بشكل مكتوب وفقًا للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية .
- ✓ تهدف الصفقات العمومية بشكل رئيسي إلى تلبية احتياجات المرفق العام، سواء كان ذلك من خلال تنفيذ الأشغال، أو شراء المعدات واللوازم، أو توفير الخدمات، أو إنجاز الدراسات.
- ✓ تخضع الصفقات العمومية لإطار قانوني وتنظيمي صارم، حيث تنظّم إجراءات محددة بدءًا من عملية إبرامها وحتى تنفيذها .ويتمثل الغرض الأساسي منها في تحقيق المصلحة العامة وضمان الاستخدام الأمثل للمال العام، مما يجعلها جزءًا لا يتجزأ من نشاط المرافق العامة من حيث الأهداف والمضمون.
- ✓ كما تتميز الصفقات العمومية بمنح الإدارة العامة صلاحيات استثنائية مستمدة من سلطة القانون العام، والتي غالبًا ما تشتمل على شروط غير متعارف عليها في عقود القانون الخاص.
- ✓ تقوم الصفقات العمومية على جملة من المبادئ الأساسية التي تشمل مبدأ المنافسة العادلة، ومبدأ الشفافية في الإجراءات، فضلًا عن مبدأ تكافؤ الفرص بين المتعاملين.
- ✓ وأخيرا تُبنى الصفقات العمومية على مبدأ المقابل المالي الذي تقدمه الجهة الإدارية للطرف المتعاقد.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الصفقات العمومية عبارة عن عقودًا إدارية مكتوبة تُبرمها الجهات العمومية مع متعاملين اقتصاديين من أشخاص طبيعيين أو معنويين وذلك وفق إجراءات وقواعد قانونية محددة، بهدف تلبية حاجات المرفق العام من أشغال أو لوازم أو خدمات بمقابل عوض مالي، مع تمتع الإدارة بامتيازات السلطة العامة وارتكاز هذه العقود على مبادئ أساسية كالمنافسة والشفافية والمساواة، بما يضمن تحقيق المصلحة العامة وحسن استعمال المال العام.

ثانيا/ مراحل إبرام الصفقات العمومية:

تُعتبر عملية إبرام الصفقات العمومية من أبرز المراحل الحيوية التي تخضع لمجموعة من الإجراءات القانونية والتنظيمية الصارمة نظرا لأهميتها البالغة في ضمان الشفافية وحسن إدارة المال العام. ولتحقيق هذه الأهداف، حرص المشرّع على وضع تنظيم دقيق لهذه العملية من خلال تقسيمها إلى مراحل محددة تمثلت فيما يلي:

1. **مرحلة التحضير للصفقة:** تشمل عملية إعداد المشروع ضمن اختصاص المصلحة المتعاقدة، وتتمثل في تحديد الاحتياجات الأساسية التي تسعى المصلحة المتعاقدة لتحقيقها من خلال إبرام الصفقة العمومية .تُجرى هذه العملية عبر المحطات التالية:

- **تصميم المشروع:** تبدأ المصلحة المتعاقدة بتحضير التصميم المبدئي للمشروع، الذي يتمثل في تصور عام يتضمن العناصر المختلفة الضرورية لإعداد التصميم التفصيلي وتحديد التكاليف التقديرية للمشروع .عقب مراجعة التصميم التفصيلي واعتماده تُنتج نسخة نهائية تضم كافة التفاصيل الدقيقة لضمان التنفيذ الدقيق، وتشمل هذه المرحلة إعداد المواصفات الفنية العامة والخاصة، جداول الكميات، الجدول الزمني المقترح لتنفيذ المشروع، التكلفة التقديرية، وشروط الدعوة للعطاء إلى جانب الشروط العامة والخاصة لعقد التنفيذ. **(نسيغة، 2009، صفحة 117)**

- **عرض الملف للرقابة والتأشير على الصفقة من طرف لجنة الصفقات العمومية المختصة:** في هذه المرحلة، تتولى لجنة الصفقات العمومية المختصة عملية الرقابة القبلية الخارجية على الصفقة وتعرف اللجنة في هذه السياق بلجنة الصفقات العمومية الخاصة بالمصلحة المتعاقدة، ويختلف نطاق اختصاصها وتشكيلتها حسب طبيعة المصالح المتعاقدة وفقًا لما نصت عليه المواد من 165 إلى 202 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247. تُقدم اللجنة دعمها في تحضير الصفقة العمومية وإكمال إجراءاتها في إطار ما يُعرف بالرقابة على مشروع الصفقة، حيث تختتم هذه المرحلة بتأييد إبرام الصفقة من قبل اللجنة ضمن فترة أقصاها خمسة وأربعون يومًا، اعتبارًا من تاريخ تقديم الملف الكامل للأمانة الخاصة باللجنة وهذا حسب المادة 165 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247.
- **مرحلة إعداد دفتر الشروط والمصادقة عليه:** تُعتبر عملية إعداد دفتر الشروط إحدى الخطوات الرئيسية في المرحلة التحضيرية، حيث يتم النظر في جميع جوانب الوثيقة بهدف المصادقة عليها بشكل نهائي وتعد هذه الوثيقة المرجع الأساسي لضمان تنفيذ المشروع بما يتوافق مع المعايير والشروط المطلوبة. **(سردوك، 2008، صفحة 164)**

2. **مرحلة الإعلان عن الصفقة:** يتوجب الالتزام بشكل إلزامي بإجراء الإعلان عن الصفقة في حالة التعاقد باستخدام أسلوب طلب العروض كقاعدة عامة، أو أسلوب التراضي بعد الاستشارة كاستثناء، وذلك بما يتماشى مع الأحكام الواردة في تنظيم الصفقات العمومية رقم 15-247 . هذه الأحكام مبينة في المواد التالية :

المادة 61: توضح الحالات التي تُلزم فيها المصلحة المتعاقدة بإجراء الإعلان الإجباري، وتشمل طلب العروض المفتوح، طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا، طلب العروض المحدود، المسابقة، وأيضاً التراضي بعد الاستشارة عند الضرورة.

المادة 62: تحدد البيانات الأساسية أو المحتوى المطلوب تضمينه في الإعلان عن طلب العروض، بحيث تكون هذه البيانات إلزامية في نص الإعلان.

المادة 65: تبيّن هذه المادة الإجراءات التنظيمية المتعلقة بصياغة الإعلان وطريقة نشره والشروط الواجب إتباعها في هذا السياق. **(نسيغة، 2009، صفحة 117)**

3. **مرحلة الإعداد ثم إيداع العروض من طرف المتعهدين:** بعد توفير المصلحة المتعاقدة بشكل إلزامي دفتر الشروط والوثائق المتعلقة بالصفقة المنصوص عليها في المادة 64، يقوم المتعهدون بإعداد عروضهم وفقًا للشروط المحددة في دفتر الشروط حيث يتم تقديمها في المهلة الزمنية المحددة وبالطريقة الموضحة في الإعلان. وينص قانون تنظيم الصفقات العمومية على تحديد مكونات العروض أي الوثائق المطلوبة التي يجب أن تتضمنها العروض المقدمة، تأتي هذه الوثائق موزعة على ثلاث مجموعات وفقًا للمادة 67، وهي: ملف الترشح، العرض التقني، والعرض المالي.

إضافة إلى ذلك يحدد تنظيم الصفقات العمومية الحالات التي تؤدي إلى الإقصاء من المشاركة في هذه الصفقات وفقًا للمادة 75 والتي تتضمن 12حالة موضحة في قسم خاص بأحكام الإقصاء. **(بوضياف، 2017، صفحة 125)**

4. **مرحلة فحص وتقييم العروض:**

تندرج مهمة فحص وتقييم العروض ضمن اختصاص لجان متخصصة تم إنشاؤها لضمان الحياد والشفافية في إدارة الصفقات العمومية، وذلك في إطار الرقابة الداخلية خلال مراحل تكوين عقد الصفقة العمومية، وقد أرست النصوص التنظيمية لهذه العقود هذا النهج بشكل دائم. ومع ذلك ما يمثّل ميزة في

التنظيم الحالي هو إقرار لجنة واحدة مختصة بكل من عمليتي فتح الأظرف وتقييم العروض، وقد أوضحت المواد من 159 إلى 162 في تنظيم الصفقات العمومية الأحكام المتعلقة بتشكيل اللجنة وآلية عملها مع التأكيد على أن مهامها تحمل طابعًا إداريًا وتقنيًا. أما اختصاصاتها بصفتها لجنة لفتح الأظرفة، ولجنة لتقييم العروض فقد حددتها المواد 70 و71 و72.

- **المرحلة الأولى:** تقوم فيها اللجنة بالترتيب التقني للعروض بالإضافة تحديد العروض المقصاة وغير المؤهلة تقنيا.
- **المرحلة الثانية:** تتولى اللجنة مسؤولية دراسة العروض المالية المقدمة من المتعهدين الذين اجتازوا التأهيل التقني، ويتم اختيار العرض الأفضل بينهم استنادًا إلى دفتر الشروط والمزايا الاقتصادية المحددة بموجب المادة 72 وأحكام هذا المرسوم. كما تمتلك اللجنة صلاحية استبعاد أو رفض أي عرض مقبول في حالة ثبوت ممارسات تعسفية من قِبَل المتعهد، أو إذا كان السعر المقدم منخفضًا بشكل غير مبرر، أو مبالغًا فيه مقارنة بمرجع الأسعار، وهذا حسب المادة 61 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247.

5. **مرحلة الإرساء (المنح المؤقت للصفقة):** تعتبر مرحلة إرساء الصفقة أو ما يُطلق عليها "المنح المؤقت للصفقة" إحدى المراحل الحاسمة في عملية إبرام الصفقة العمومية. ففي هذه المرحلة يتم منح الصفقة بشكل مؤقت أو أولي إلى العارض أو المتعهد الذي يتوافق عرضه مع الشروط والمعايير الموضوعية المحددة قانونياً والتي يتم توضيحها في دفتر الشروط. تقوم المصلحة المتعاقدة بإصدار قرار المنح المؤقت استناداً إلى توصيات لجنة تقييم العروض ويخضع هذا القرار لإجراءات النشر وفقاً لما تنص عليه المادة 65، وهو ما أشارت إليه أيضاً أحكام المادة 53. **(بوضياف، 2017، صفحة 125)**
6. **مرحلة إبرام العقد:** المرحلة المذكورة تمثل الخطوة النهائية للإجراءات الشكلية في عملية إبرام عقد الصفقة العمومية، حيث يتم بنهايتها إكمال تكوين العقد كالتزام قانوني ملزم يترتب عليه آثاره القانونية ويصبح جاهزًا للتنفيذ .يتم تحقيق ذلك من خلال إجراء يُعرف بـ "اعتماد الإرساء".

وحسب المادتين 33 و36 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247، فان اعتماد الإرساء هو الإجراء الذي يتم بموجبه توقيع عقد الصفقة العمومية مع المتعامل المتعاقد الذي رست عليه الصفقة، وذلك بناءً على قرار المنح المؤقت .يتم هذا الإجراء بعد انقضاء المهلة المقررة لتقديم الطعون حفاظًا على حقوق الأطراف الأخرى، أو بعد الانتهاء من معالجة الطعون إن وُجدت .في هذه المرحلة، تقوم المصلحة المتعاقدة بإخطار المتعامل المتعاقد بمنحه الصفقة بصورة نهائية، تمهيدًا لإبرام العقد .يتم إعداد تفاصيل العقد في صيغة نص

اتفاقية الصفقة، الذي يوقع عليه الطرفان المتمثلان في المصلحة المتعاقدة والمتعامل المتعاقد، وذلك بعد الحصول على تأشيرة لجنة الصفقات المختصة لإتمام الإجراءات.

ثالثا/ جرائم الصفقات العمومية

تعتبر الصفقات العمومية أحد المجالات الحيوية في إدارة الأموال العامة، لكنها تبقى عرضة لشتى أنواع التجاوزات والانحرافات التي تضعف مبادئ الشفافية والمنافسة وهذا الواقع أدى إلى ظهور ظاهرة جرائم الصفقات العمومية، وهذه السلوكيات تهدف إلى تحقيق مصالح فردية على حساب الصالح العام. وتمثلت هذه الجرائم حسب **في:**

1. جريمة الامتيازات غير المبررة في مجال الصفقات العمومية:

تم التركيز على الجرائم المرتبطة بالصفقات العمومية، خصوصاً تلك التي تنشأ عن انتهاك القواعد القانونية والتنظيمية التي تحكمها، حيث يتم تصنيف أي فعل يصدر عن موظف عمومي أو طرف متدخل في الصفقة يهدف إلى تقديم امتيازات غير قانونية أو الإضرار بمبدأ المنافسة على أنه جريمة. وتشمل هذه الأفعال التلاعب في إجراءات التعاقد، استغلال النفوذ، أو تحقيق مكاسب شخصية بطرق غير مشروعة، مما يشكل تهديداً لمبادئ الشفافية وحماية المال العام. وللتصدي لهذه التجاوزات فرض المشرّع عقوبات صارمة تتراوح بين الحبس من سنتين إلى عشر سنوات وغرامات المالية قدرت ب 200.000الى 1.000.000دج وذلك حسب المادة 26 من القانون 06-01 وذلك بهدف مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في إدارة الصفقات العمومية. **(بوضياف، 2017، الصفحات 356-357)**

2. جريمة الرشوة في مجال الصفقات العمومية:

جريمة الرشوة في مجال الصفقات العمومية هي أي تجريم أو تصرف يصدر عن الموظف العمومي يتضمن طلب أو قبول ميزة أو منفعة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مقابل تنفيذ عمل أو الامتناع عنه في إطار مهامه الوظيفية بما يؤدي إلى المساس بمبدأي النزاهة والشفافية. كما يشار إلى أن هذه الجريمة تُعتبر متحققة بمجرد العرض أو الوعد دون الحاجة إلى وقوع الفعل أو تحقيق النتيجة، مما يعكس طبيعتها الوقائية ودورها في صون المال العام. ومن أجل مكافحة هذه الظاهرة، عمد المشرّع إلى تشديد العقوبات المفروضة عليها والتي تشمل الحبس من عشرة إلى عشرين سنة وغرامات مالية قدرت ب 100.000 إلى 2.000.000دج حسب المادة 27 من القانون 06-01، مع إمكانية تصعيد العقوبات تبعًا لخطورة الجريمة المرتكبة في مسعى للحد من مظاهر الفساد وترسيخ الثقة في نظام الصفقات العمومية .**(بوضياف، 2017، الصفحات 357-358)**

3. جريمة اخذ فوائد بصفة غير قانونية:

جريمة تلقي فوائد بشكل غير قانوني في سياق الصفقات العمومية تُعتبر من الجرائم التي يعاقب عليها القانون، حيث تتمثل في أي تصرف يقوم به الموظف العمومي بهدف الحصول على منافع أو امتيازات غير مشروعة سواء كانت مباشرة أو عبر طرق غير مباشرة، وذلك من خلال استغلال موقعه الوظيفي أو نفوذه. هذا السلوك يشكّل انتهاكًا لمبادئ النزاهة والحيادية في إدارة الصفقات، حيث يُجرَّم بمجرد وقوع الفعل دون الحاجة إلى تحقق نتائج فعلية. المشرّع بدوره شدّد على أهمية التصدي لهذه التجاوزات من خلال فرض عقوبات صارمة تشمل الحبس من سنتين إلى عشر سنوات وغرامات مالية قدرت ب 200.000 الى1.000.000دج حسب المادة 27 من القانون 06-01، وذلك بهدف محاربة الفساد وحماية الأموال العامة وضمان الشفافية. **(بوضياف، 2017، الصفحات 358-360)**

المبحث الثالث: الفساد الإداري وآليات مكافحته في الصفقات العمومية

يعتبر الفساد في الصفقات العمومية من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الالكترونية لما له من آثار سلبية على شفافية التسيير وكفاءة استخدام الموارد العامة. فهذا المجال يعد أرضية خصبة لظهور ممارسات غير قانونية نتيجة تعقيد الإجراءات وتعدد المتدخلين فيه.

المطلب الأول: ماهية الفساد الإداري

يعد الفساد الإداري من أبرز الظواهر التي تؤثر سلباً على أداء الإدارة العمومية لما له من انعكاسات على الشفافية والثقة بين المواطن والإدارة، كما يؤدي الى استغلال السلطة لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة.

أولا/ تعريف الفساد الإداري:

تعددت تعاريف الفساد الإداري نذكر منها:

- عرف **(أبو سن، 1996، الصفحات 92-93)** الفساد الإداري بأنه: تصرف يصدر عن الموظف العمومي يتجلى في قبوله مبالغ مالية أو هدايا قيمة تُعرف بالرشوة وذلك مقابل تنفيذ مهام تدخل ضمن نطاق مسؤولياته الوظيفية والتي يُفترض القيام بها بدون أي مقابل إضافي. بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا النوع من الفساد إساءة استخدام السلطة التقديرية أو استغلال الموقع الإداري لتحقيق

مكاسب شخصية سواء لصالح الشخص نفسه أو لصالح المقربين منه مما يكون على حساب المصلحة العامة. وبذلك يُعتبر هذا السلوك انحرافًا عن المبادئ والقيم المعتمدة حيث يتم تقديم المصالح الشخصية على المصلحة العامة.

- وحسب **(بن مسلط، 2004، صفحة 41)** فان الفساد الإداري: مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي تنحرف عن الإطار القانوني المعتمد حيث تهدف إلى التأثير على تصرفات وقرارات وعمليات الإدارة العامة لتحقيق مكاسب شخصية سواء كانت تلك المكاسب مباشرة أو غير مباشرة.
- وعرفت **(Rose-Ackerman, 2016, p. 91)** في كتابها **Corruption and Government** الفساد الإداري على انه: إساءة استغلال السلطة العامة لتحقيق مصالح شخصية حيث يقوم بعض الموظفين العموميين على استغلال مناصبهم الوظيفية لتحقيق مكاسب خاصة سواء كانت مادية أو معنوية، مما يعود بالضرر على المصلحة العامة.
- أما **(Klitgaard, Controlling corruption, 1988, p. 22)** فعرفه في كتابه **Controlling Corruption**على انه: السلوك الذي يظهر عندما يتم استغلال السلطة العامة في بيئة يسودها احتكار للخدمات وغياب للمساءلة، مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب شخصية على حساب المصلحة العامة .وقد تم التعبير عن ذلك من خلال معادلة شهيرة تربط بين الفساد ووجود الاحتكار وضعف آليات المساءلة.
- ويرى **(Jean-Cartie, 1988)** الفساد الإداري على انه: إساءة استغلال السلطة أو الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية حيث يتعمد المسؤولون داخل الإدارة العامة إلى توجيه القرارات والإجراءات بما يحقق مصالحهم الذاتية على حساب المصلحة العامة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج النقاط المشتركة المتمثلة في:

- ✓ **استغلال المنصب أو السلطة العامة:** تتفق التعاريف على أن الفساد الإداري يرتبط أساسًا بسوء استخدام الوظيفة أو السلطة الإدارية .
- ✓ **تحقيق مكاسب شخصية:** الهدف الأساسي من السلوك الفاسد هو الحصول على منافع شخصية سواء كانت مادية (مال، رشوة، هدايا) أو معنوية (نفوذ، امتيازات).
- ✓ **مخالفة القوانين والأنظمة:** يُجمع الباحثون على أن الفساد الإداري يتضمن سلوكيات غير قانونية أو خارجة عن الإطار التنظيمي المعتمد داخل الإدارة .
- ✓ **الإضرار بالمصلحة العامة:** تؤكد التعاريف أن الفساد يؤدي إلى تغليب المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة وإضعاف فعالية الإدارة .

- ✓ **الانحراف عن الأهداف الرسمية للإدارة:** يتمثل الفساد في خروج الإدارة أو الموظف عن الهدف الأساسي المتمثل في خدمة المواطن والمرفق العام .
- ✓ **ارتباطه بالبيئة الإدارية والبيروقراطية:** يظهر الفساد غالبًا داخل الأجهزة الحكومية وفي سياقات العمل الإداري المنظم .
- ✓ **تعدد أشكاله ومستوياته:** قد يكون فرديًا أو جماعيًا، مباشرًا أو غير مباشر، متقطعًا أو مستمرًا حسب السياقات المختلفة.

من خلال ما سبق نستنتج أن الفساد الإداري يُعرف على أنه سلوك غير سليم يصدر عن الموظف العمومي أو من يشغل منصبًا مماثلًا، حيث يتمثل في استغلال السلطة أو الوظيفة العامة بطرق غير قانونية لتحقيق مكاسب شخصية سواء كانت مادية أو معنوية. ينطوي هذا السلوك على مخالفة القوانين واللوائح المنظمة مما يضر بالمصلحة العامة ويؤدي إلى الابتعاد عن تحقيق الأهداف الرسمية للإدارة.

بالنسبة للجزائر انتشرت ظاهرة الفساد على مدى سنوات عديدة مما تسبب في عرقلة مسار التنمية في مختلف القطاعات حيث أثار ذلك تساؤلاً حول ما إذا كان هذا الواقع يستند إلى تقارير الهيئات الدولية المعنية بالفساد والشفافية، أم أنه يعكس تجربة المواطن الجزائري اليومية. وللوقوف على حقيقة المشكلة سيتم الاعتماد على أبحاث منظمة الشفافية الدولية في هذا المجال وذلك باستخدام مؤشر مدركات الفساد لتقديم تقييم موضوعي للفساد في الجزائر، حيث يقوم هذا المؤشر بتصنيف الدول استنادًا إلى مدى إدراك وجود الفساد في القطاع العام. قيم هذا المؤشر الخاص بالجزائر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: ترتيب الجزائر في مؤشر مدركات الفساد في الفترة 2015-2024

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
الترتيب	88	108	112	106	105	104	117	116	104	109
النقطة	3.6	3.4	3.3	3.5	3.5	3.6	3.3	3.3	3.6	3.4

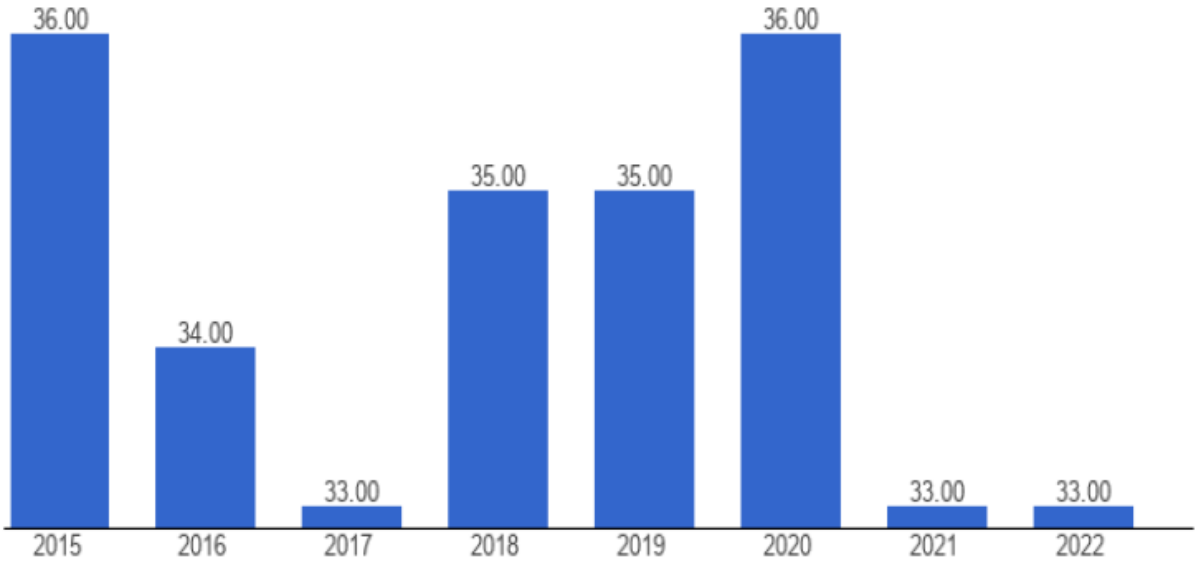
المصدر: (أفروجن و حدادي، 2024، صفحة 452)

يُوضح الجدول مكانة الجزائر في مؤشر مدركات الفساد خلال الفترة الممتدة من 2015إلى 2024، حيث يظهر أن ترتيبها شهد تذبذبًا واضحًا على مدار السنوات، دون تحقيق تقدم مستدام أو تحسن ثابت في مجالات النزاهة ومكافحة الفساد.

- في عام 2015 تصدرت الجزائر المرتبة 88 محققة 3.6 نقاط، إلا أن هذا الأداء تراجع تدريجيًا في السنوات الموالية ليصل إلى المرتبة 112 في عام 2017، وهذا ما يعكس تصاعدًا في مستويات إدراك الفساد خلال تلك الفترة.
- ثم سجلت المؤشرات بين 2018 و2020 تحسنًا نسبيًا، حيث تراوح الترتيب بين المرتبتين 104 و105 مع استقرار النقاط عند مستوى 3.5 و3.6، مما يشير إلى تقدم محدود في عمليات الحوكمة والرقابة.
- وشهدت السنوات 2021 و2022 انتكاسة جديدة إذ تراجعت الجزائر إلى المرتبتين 117 و116 على التوالي مع انخفاض النقاط إلى 3.3 وهو ما يعكس استمرار التحديات المتعلقة بالشفافية والكفاءة الإدارية. وعلى الرغم من تسجيل تحسن طفيف في عام 2023 حيث ارتفع الترتيب إلى 104والنقاط إلى مستوى 3.6، إلا أن وضع البلاد عاد للتراجع مجددًا في عام 2024 مسجلة المرتبة 109 وبانخفاض النقاط إلى 3.4.

وبناءً على هذه المعطيات، يتضح أن أداء الجزائر في مؤشر مدركات الفساد خلال الفترة المذكورة اتسم بالتقلب وعدم الاستقرار، حيث غابت التحسينات المستدامة واستمر الوضع في التأرجح بين فترات من التحسن المحدود والتراجع المتكرر. لذلك تظهر ضرورة ملحة لتعزيز آليات الحوكمة وترسيخ مبادئ الشفافية والاستفادة من الرقمنة كعنصر أساسي في إدارة المرافق العامة بهدف التقليل من مظاهر الفساد الإداري

الشكل رقم03: تطور مؤشر مدركات الفساد في الجزائر في الفترة 2015-2022



المصدر: (أفروجن و حدادي، 2024، صفحة 452)

من خلال تحليل معطيات الشكل البياني يتضح أن تطور مؤشر مدركات الفساد في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2022 قد شهد تذبذبًا ملحوظًا، يمكن تصنيفه إلى ثلاث مراحل رئيسية:

- **فترة التراجع المستمر (2015–2017):** في عام 2015 حققت الجزائر 36 نقطة على المؤشر، لكنها شهدت انخفاضًا تدريجيًا في السنوات التالية حيث انخفضت النتيجة إلى 34 نقطة في عام 2016 ثم 33 نقطة في عام2017، هذا يعكس تدهورًا نسبيًا في مستويات الشفافية والنزاهة خلال هذه الفترة.
- **فترة التحسن النسبي (2018–2020):** بدءًا من عام 2018 لوحظ تحسن طفيف حيث وصل المؤشر إلى 35 نقطة، وظل ثابتًا عند هذا المستوى خلال عام 2019، قبل أن يسجل ارتفاعًا آخر في عام 2020 ليبلغ 36 نقطة مجددًا، وهو أعلى مستوى تم تحقيقه ضمن فترة الدراسة.
- **فترة التراجع والاستقرار عند مستوى منخفض (2021–2022):** عرف المؤشر مجدداً إنخفاض في عام 2021 ليصل إلى 33 نقطة، واستقر عند هذا المستوى في عام 2022، ويعكس هذا الأداء حالة جمود في الجهود المبذولة لمكافحة الفساد، مع غياب أي تقدم ملموس خلال هذه المرحلة

ثانيا/ مظاهر الفساد الإداري:

لا شك أن الدوافع المادية والمعنوية التي يسعى المفسد لتحقيقها تُعتبر من أبرز العوامل التي تدفعه إلى ارتكاب هذه الأفعال، ويمكن أن تظهر تلك الدوافع في شكل واحد أو تتجسد من خلال مجموعة متنوعة من الممارسات المختلفة. وحسب **(نقماري، 2012، صفحة 07)** تمثلت هذه الممارسات في:

1) **الرشوة:** تشير هذه الظاهرة إلى حصول فرد على فائدة غالبًا مالية مقابل تنفيذ أعمال تخالف القوانين أو الأعراف المهنية، وعلى الرغم من اختلاف مسمياتها كـ"مساعدة "أو "إكرامية" فإن مضمونها يظل ثابتًا باعتبارها شكلًا من أشكال الرشوة بغض النظر عن التسميات المستعملة، وهي عمل غير مشروع بغض النظر عن المقدار.
2) **المحسوبية:** تُعد من أخطر مظاهر الفساد، حيث تنشأ نتيجة استغلال المنصب الحكومي لتحقيق منافع شخصية تخدم الفرد ودائرته المحيطة دون أي مبرر شرعي.
3) **المحاباة:** أي تفضيل لجانب على حساب آخر دون مبرر عادل يؤدي إلى إشغال المناصب بأشخاص غير مؤهلين مما ينتج عنه تراكم ثروات هائلة لدى بعض الأفراد. وتتجلى نتائجه في مشكلات اجتماعية واقتصادية مرتبطة بهذا التوجه.

4) **الوساطة:** وهي تدخل الأشخاص ذوي المناصب الوظيفية من اجل منح التعيين أو إسناد العقود أو شغل المناصب لمن لا يستحقها يُعتبر ظاهرة مؤثرة بشكل كبير في المجتمعات النامية، ويبدو أن هذه المجتمعات أكثر عرضة لهذه الممارسات مقارنة بالمجتمعات المتقدمة، نتيجة للبيئة الحضارية والاجتماعية التي تعتمد بشكل كبير على استمرارية العلاقات الأولية التقليدية وما يرتبط بها من قيم ومعايير ثقافية. هذا الوضع يعكس مدى تعمق المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تواجه هذه المجتمعات.

5) **الابتزاز:** يمكن أن يُمارس من خلال استغلال المنصب الوظيفي لتبرير طلبات غير مشروعة باستخدام حجج قانونية أو إدارية، أو حتى من خلال إخفاء تعليمات أو معلومات هامة عن الأطراف المعنية، وغالباً ما تظهر هذه الأنواع من التصرفات في دوائر حكومية مثل المؤسسات الضريبية.

6) **التزوير:** فيشمل عمليات مثل تعديل أو إنشاء شهادات دراسية مزيفة لتعزيز مكانة الشخص بشكل وهمي، بالإضافة إلى تزوير المستندات المالية للحصول على فوائد غير مشروعة، يُعد انتهاكاً صارخاً للأخلاق والقوانين، ويتطلب مواجهته وفرض عقوبات صارمة للحد من هذه الظواهر الضارة.

7) **نهب المال العام:** من أبرز العوامل التي تؤدي إلى إهدار الثروة الوطنية يتمثل في منح التراخيص والإعفاءات الجمركية والضريبية لأفراد أو شركات غير مؤهلة دون مبرر قانوني وبطريقة تفتقر للنزاهة والعدالة، هذا التصرف غالباً ما يهدف إلى إرضاء أصحاب النفوذ في السلطة أو تحقيق مصالح متبادلة بين أطراف معينة.

الشكل 04: مخطط مظاهر الفساد الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على: **(نقماري، 2012، صفحة 07)**

ثالثا/ أسباب الفساد الإداري:

تفاوتت الآراء واختلفت وجهات نظر الكتّاب والباحثين بشأن تحديد الأسباب التي تقف وراء ظاهرة الفساد الإداري وانتشاره بين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة .سواء تم ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي، فإن الأسباب يمكن تلخيصها فيما يلي حسب **(بورغداد، 2021، الصفحات 14-16):**

1. الأسباب السياسية:

- ✓ ضعف المجتمع المدني وتهميش دور مؤسساته مثل الأحزاب السياسية والتنظيمات الاجتماعية المختلفة في العديد من الدول النامية يسهم بشكل كبير في انتشار الفساد. كما أن غياب المنظمات المستقلة المعنية بمكافحة الفساد والتي تتوفر بشكل ملحوظ في الدول المتقدمة يؤدي إلى تفاقم المشكلة، فهذا الوضع يسهل على المسئولين استغلال مناصبهم العامة بشكل غير مشروع مما يعزز سوء استخدام السلطة ويؤثر سلباً على التنمية والمصلحة العامة.
- ✓ تعيين القيادات الإدارية في المواقع الحساسة بناءً على الولاء السياسي بدلاً من الكفاءة الإدارية، مما يؤدي إلى انتشار المحسوبية السياسية ويصيب موظفي الخدمة المدنية بحالة من الإحباط.
- ✓ اعتماد التعيين على أسس الجهوية والقبلية وهو أمر شائع الحدوث في العديد من الدول النامية.
- ✓ غياب نظام سياسي فعّال قائم على مبدأ الفصل بين السلطات، أي افتقار الدولة لمؤسسات سياسية وقانونية ودستورية قوية. يؤدي بشكل طبيعي إلى انعدام الحافز الذاتي لمكافحة الفساد في ظل غياب هذه الإصلاحات الضرورية.

2. الأسباب الاقتصادية:

- ✓ تدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية مثل تدخلها في عمليات الاستثمار. على سبيل المثال قد يصبح الحصول على تراخيص للعمل في بعض الأنشطة مجزيًا من الناحية المالية مما يدفع المستوردين إلى تقديم الرشاوى للمسؤولين بهدف الالتفاف حول القواعد والأنظمة والإجراءات العامة لتعظيم أرباحهم.
- ✓ إنخفاض أسعار بعض السلع المدعومة مقارنة بأسعارها في السوق مما يشجع على القيام بعمليات سمسرة غير قانونية للحصول عليها مقابل تقديم الرشاوى.
- ✓ تدني مستويات الأجور في القطاع العام بات يشكل تحديًا متزايدًا في ظل ارتفاع تكاليف المعيشة، مما يدفع بعض الموظفين إلى اللجوء لتلقي الرشاوى بهدف تحقيق توازن مع نفقاتهم الشخصية.

- ✓ وجود موارد طبيعية وفيرة في الدولة يعد عامل جذب لبعض المسؤولين لممارسة الفساد بشكل أكبر، فعلى سبيل المثال الأرباح الضخمة الناتجة عن استثمارات النفط والتي تدر عائدات مغرية للشركات الأجنبية تشكل دافعًا لتقديم الرشاوى إلى بعض المسؤولين للحصول على الامتيازات المطلوبة.

3. الأسباب الاجتماعية والثقافية:

- ✓ التناقض بين طموحات الأفراد المادية والاجتماعية وبين الإمكانيات المتاحة لهم في الواقع، وهذا ما يدفع بالبعض إلى استغلال مناصبهم لتحقيق رغباتهم الشخصية بما يعزز من انتشار السلوكيات الفاسدة في المجتمع.
- ✓ ضعف الحملات التوعوية وانتشار الجهل والفقر بالإضافة إلى ضعف الوازع الديني وغياب وسائل الضبط الاجتماعي كالتمسك بالقيم وامتثال الجميع لسيادة القانون.
- ✓ شعور لدى بعض فئات المجتمع بالغبن والظلم وعدم المساواة وهذا ما يعزز انتشار الفساد.

4. الأسباب القانونية:

- ✓ عدم تطبيق العقوبات بحق المستفيدين أو عزلهم من مناصبهم بسبب وجود ثغرات قانونية وانتشار الفساد داخل قطاع القضاء والعدالة يجعل العدالة أداة أقل فعالية للتصدي لهذه التجاوزات.
- ✓ ضعف التشريعات والأنظمة القانونية والمؤسسات المتخصصة في مكافحة جرائم الفساد يؤدي إلى تفاقم هذه الظاهرة.
- ✓ التشريعات الجديدة غالبًا ما تفتقر إلى الدراسة المستفيضة من قبل الجهات المشرعة، مما يجعلها قاصرة عن معالجة المشكلات بفعالية.
- ✓ ضعف أنظمة الرقابة والمتابعة والمحاسبة، وعدم مواكبتها لتطور أساليب الفساد والجريمة المنظمة، يجعلها عاجزة عن الحد من انتشار هذه الآفة.

المطلب الثاني: آليات مكافحة الفساد الإداري

تُعد مكافحة الفساد الإداري من أبرز القضايا التي تشغل اهتمام الدول والمجتمعات نظرًا لتأثيره السلبي على مسار التنمية الاقتصادية والاستقرار الاجتماعي، إذ يؤدي هذا النوع من الفساد إلى هدر المال العام وإضعاف الثقة في المؤسسات بالإضافة إلى إعاقة تحقيق العدالة والمساواة بين أفراد المجتمع. وللتصدي لهذه الظاهرة تسعى الدول إلى تبني أحدث الآليات القانونية وتعزيز الأنظمة الرقابية التي تدعم مبادئ الشفافية والنزاهة في إدارة الشأن العام.

ومن المنظور الديني حرم الإسلام الفساد بكافة أشكاله نظراً لما يترتب عليه من ظلم وإضرار بالمجتمع فقد ورد في القرآن الكريم قوله تعالى: "إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ" **[المائدة:33]** كما دعا الدين الإسلامي إلى التحلي بالأمانة والعدل ومحاربة الرشوة وكل أشكال الانحراف الإداري.

أولا/ آليات الحوكمة الرشيدة لمكافحة الفساد الإداري:

تمثلت هذه الآليات حسب **(خلف، 2009، الصفحات 293-294)** فيما يلي:

1. **المحاسبة:** هي إخضاع الأفراد الذين يشغلون مناصب عامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أفعالهم وأعمالهم أي بمعنى أن يكون الموظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم الذين غالبًا ما يتولون المناصب العليا في الهيئة أو المؤسسة مثل الوزراء، وهؤلاء المسؤولون في المناصب العليا يتحملون بدورهم المسؤولية أمام السلطة التشريعية التي يقع على عاتقها دور الرقابة على أداء وأعمال السلطة التنفيذية.
2. **المساءلة:** هي واجب يقع على عاتق المسؤولين عن الوظائف العامة سواء كانوا منتخبين أو معينين ويتطلب الأمر منهم تقديم تقارير دورية توضح نتائج أعمالهم ومدى كفاءتهم في تنفيذها بالإضافة إلى ضمان حق المواطنين في الحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بأداء الإدارات العامة بما يشمل أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين ويتمثل الهدف من ذلك هو التحقق من أن أنشطتهم تتماشى مع قيم الديمقراطية ومع التعريف القانوني لمهامهم ووظائفهم.
3. **الشفافية:** تعبر عن الوضوح في أنشطة المؤسسة وفي علاقاتها مع المنتفعين من خدماتها سواء كانوا مواطنين أو جهات ممولة وتتجلى الشفافية من خلال إتاحة الإجراءات والأهداف والغايات للجميع بشكل علني، وينطبق مفهوم الشفافية على أعمال الحكومة كما يسري أيضًا على أنشطة المؤسسات الأخرى غير الحكومية.

ثانيا/ المبادرات والجهود الدولية لمكافحة الفساد الإداري:

وتمثلت فيما يلي: **(خلف، 2009، الصفحات 301-305)**

1. **اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد UNCAC:** اعتمدتها الجمعية العامة للأمم المتحدة في أكتوبر 2003 والتصديق عليها تم من قِبَل 34 دولة حيث كان من بينها أربع دول عربية هي الجزائر، مصر، جيبوتي، والأردن. وتهدف الاتفاقية إلى مكافحة الفساد بجميع صوره وأشكاله بعد أن أصبح ظاهرة عالمية متفشية في ظل التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والمعلومات

حيث لم تعد آثار هذه الآفة تقتصر فقط على الفساد السياسي والاجتماعي والاقتصادي في داخل الدول بل إنها امتدت لتؤثر على النسيج الاجتماعي الدولي والعلاقات الدولية المبنية على مبادئ المساواة والاحترام المتبادل، و تؤكد الاتفاقية أن مكافحة الفساد لم تعد شأناً داخلياً مقتصراً على حدود الدول بل أصبحت قضية دولية تهم المجتمع الدولي ككل، ولهذا السبب ألزمت الاتفاقية الدول الأعضاء بتكييف تشريعاتها الوطنية بما يتماشى مع القواعد التي تفرضها هذه الاتفاقية لتحقيق الالتزام المطلوب و يشمل ذلك تجريم كافة أشكال التصرفات والسلوكيات المتعلقة بالفساد والتعاون الدولي لملاحقة مرتكبيه ومحاكمتهم.

بدأت الجهود الدولية للأمم المتحدة في مجال مكافحة الفساد منذ عام 1985 حيث تم إدراج الملف في المؤتمرات الدولية التي انعقدت لأول مرة في مدينة ميلانو، وتواصلت هذه الجهود لاحقاً في مؤتمرات وفعاليات أخرى مثل مؤتمر هافانا عام 1990 حول منع الجريمة ومعاملة المدنيين. وقد أُفرز عن هذه المبادرات قرارات تهدف إلى تعزيز التوعية بشأن الفساد، تحسين الأنظمة المصرفية، تقديم الدعم للموظفين العموميين، وتعديل القوانين ذات الصلة بمكافحة الفساد ضمن إطار برنامج دولي شامل. كما بادرت الجهود الدولية سياسات وبرامج تهدف إلى تعزيز الشفافية والنزاهة، وإطلاق إجراءات إدارية مساعدة في سبيل دعم الأنظمة القانونية والتنظيمية الوطنية والدولية المكرسة لمكافحة هذه الظاهرة الخطيرة التي تؤثر على التنمية والسلام العالميين.

في عام 2000 تم اعتماد إعلان فيينا حول الجريمة والعدالة لمواجهة التحديات التي تميزت بها نهاية القرن العشرين، حيث ركّز هذا الإعلان على الأهمية الضرورية لوضع اتفاقية دولية تهدف إلى مكافحة الفساد وهذا نظرًا لوجود مواثيق دولية قائمة ترتبط بهذا الموضوع مثل إعلان الأمم المتحدة والممارسات التجارية الموحدة لمكافحة الفساد والرشوة بالإضافة إلى المدونة الدولية لقواعد سلوك الموظفين.

2. **المواثيق والمنظمات الدولية والإقليمية لمكافحة الفساد:** تشكل محورًا أساسيًا في الجهود العالمية للحد من هذه الآفة وتحقيق التنمية المستدامة، وتُعد اتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب التي أُبرمت تحت إشراف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1997 أول اتفاقية تلزم الدول بتحمّل مسؤولياتها تجاه الممارسات الفاسدة التي يقوم بها مواطنوها أو شركاتها لتحقيق المكاسب التجارية والاقتصادية في دول أخرى، حيث تأتي هذه الاتفاقية تعزيزًا لدور الدول في مكافحة الفساد ومنع شركاتها من المساهمة في خلق أو دعم شبكات الفساد العالمية كما أنها تعتبر الأولى من نوعها التي تضمنت إنشاء آليات رقابية تعددية لتقييم التزام الدول بمحاربة الفساد.

عملت العديد من المنظمات الدولية والإقليمية على دعم جهود مكافحة الفساد من خلال إطلاق مبادرات وأنشطة متنوعة منها: أعمال مجلس أوروبا، والاتحاد الأوروبي، والاتحاد الإفريقي، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ومنظمة الدول الأمريكية، ومجلس التعاون الجمركي، وجامعة الدول العربية. وشهدت الحقبة الماضية اعتماد العديد من الاتفاقيات الهامة في هذا المجال مثل: اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد التي اعتُمدت عام 1996 بواسطة منظمة الدول الأمريكية، و اتفاقية مكافحة الفساد بين موظفي الجماعات الأوروبية والدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي التي تبناها مجلس الاتحاد الأوروبي عام 1997، بالإضافة إلى اتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية التي أقرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في نوفمبر 1997، و اتفاقية القانون الجنائي بشأن الفساد التي اعتمدتها اللجنة الوزارية لمجلس أوروبا عام 1999، بالإضافة إلى اتفاقية الاتحاد الإفريقي للوقاية من الفساد ومكافحته التي وُقعت في يوليو 2003. ومن بين الأحداث البارزة في هذا المجال انعقاد المنتدى العالمي الثالث والمؤتمر الدولي الحادي عشر ضد الفساد في مايو 2003 بمدينة سيؤول والذي يُعتبر أحد الإنجازات الإيجابية الداعمة لجهود التعاون الدولي لمحاربة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة على الصعيد العالمي. بالإضافة إلى وثيقة الإسكندرية الصادرة في مارس 2004 التي صاغت رؤية عربية أصيلة تتعلق بقضايا الإصلاح السياسي والاجتماعي والثقافي والإداري، تأتي مجموعة من الوثائق والمبادرات الأخرى التي تسلط الضوء على القضايا نفسها من بين تلك الوثائق:

- ✓ إعلان باريس الذي اشتمل على نداء عالمي يعبر عن وحدة الصف القادم من الشمال والجنوب والشرق والغرب، للتنديد بالأفعال الفاضحة للفساد الكبير
- ✓ مبادرة الشرق الأوسط الكبير وهي وثيقة عمل أمريكية قُدمت خلال مؤتمر مجموعة الثماني ونشرت تفاصيلها جريدة الحياة في فيفري 2005.
- ✓ إعلان تونس الصادر عن القمة العربية المنعقدة في الفترة من 22 إلى 23 مايو 2004.
- ✓ وثيقة "مسيرة التطوير والتحديث والإصلاح" كإحدى الوثائق الرئيسية الصادرة عن القمة العربية بتونس التي عُقدت خلال الفترة ذاتها (22–23 مايو 2004) حيث أسهمت في تقديم خريطة طريق لتحقيق التنمية والإصلاح على مختلف المستويات.

3. **دور الشرطة الجنائية الدولية الإنتربول في مكافحة الفساد:** تأسست منظمة الشرطة الجنائية الدولية (الإنتربول) في عام 1923 وتتخذ من مدينة ليون بفرنسا مقرًا لها، وتضم هذه المنظمة مكاتب وفروع موزعة على جميع الدول الأعضاء التي يبلغ عددها 177 دولة. الإنتربول دور بارز في مكافحة الجريمة المنظمة من خلال توفير معلومات هامة للدول الأعضاء عن المجرمين

المطلوبين للعدالة حيث تركز المنظمة اهتمامها بشكل خاص على الجريمة المنظمة المرتبطة بغسيل الأموال. وفي اجتماعها لعام 1995 اتفقت الدول الأعضاء على اتخاذ قرار يهدف إلى مكافحة الجرائم المالية العابرة للحدود وتعزيز التعاون الدولي ومن بين التوصيات التي قدمتها الإنتربول للدول الأعضاء إدراج بنود في التشريعات الوطنية تشمل:

- ✓ اتخاذ تدابير لمنع استخدام التكنولوجيا في عمليات غسيل الأموال، مع ضمان وجود برامج كافية لدى المؤسسات المعنية بالرقابة والإشراف على البنوك والجهات المالية لمحاربة هذا النوع من الجرائم.
- ✓ تعزيز التعاون بين الدول العربية والإسلامية الإنتربول الدولي في مجال تسليم المجرمين ومصادرة الأموال غير المشروعة.
- ✓ تتبع الأموال وتمكين سلطات إنفاذ القانون من ممارسة صلاحيات التحقيق القانوني لملاحقة الأموال وتجميد رأس المال المتحصل عليه من النشاط الإجرامي الخطير.

وفي عام 1993، قامت الإنتربول بإنشاء وحدة لتحليل المعلومات الجنائية مرتبطة بالأمانة العامة حيث تختص هذه الوحدة باستخلاص وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنظمات الإجرامية، وتعتمد المنظمة على نظام اتصالات يتيح تبادل المعلومات بسهولة وسرعة بين الدول الأعضاء، مما يعزز جهود التنسيق في مكافحة الجرائم العالمية.

4. **منظمة الشفافية الدولية لمكافحة الفساد:** أنشئت عام 1995 وتهدف هذه المنظمة إلى إصلاح النظم والمؤسسات من خلال التركيز على بناء سياسات وآليات فعالة لمحاربة الفساد ورفع مستوى الوعي بمخاطر هذه الظاهرة، وتعتمد المنظمة في تمويل أنشطتها على التبرعات والدعم المقدم من هيئات ومؤسسات حكومية وغير حكومية وتتمثل أهداف ومبادئ المنظمة فيما يلي

- ✓ الإقرار بأن مخاطر الفساد تتجاوز الحالات الفردية وتمثل تحديات مشتركة تتطلب تضامنًا لمكافحتها.
- ✓ التعامل مع قضية الفساد كحركة عالمية تتخطى الهياكل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية داخل كل دولة وثقافتها.
- ✓ التركيز على القيم مثل المشاركة اللامركزية، التنوع، المساءلة، والشفافية.
- ✓ الحفاظ على الاستقلالية وعدم الانحياز لأي حزب أو أيديولوجية.
- ✓ التأكيد على وجود دافع أخلاقي وواقعي لمكافحة الفساد كضرورة ملحة لتطوير المجتمعات.

ثالثا/ آليات مكافحة الفساد الإداري الكترونيا:

يرى كل من **(مناد و يوسف الزين، 2021، الصفحات 150-156)** بأن آليات مكافحة الفساد الإداري الكترونيا تتمثل فيما يلي:

1. الخدمات الالكترونية: (مناد و يوسف الزين، 2021، الصفحات 150-152)

- **مفهوم الخدمات الالكترونية:**

تشير الخدمات الإلكترونية إلى الخدمات التي يتم تقديمها عبر الاتصال الإلكتروني بين مقدم الخدمة والمستفيد منها وتهدف إلى تحسين العمل الإداري وتطوير أدائه عن طريق تعزيز الشفافية والالتزام بمعايير النزاهة وذلك لضمان تجنُّب أي ممارسات قد تنطوي على تلاعب من قبل الموظف العام. ويمكن تعريفها بشكل أوسع على أنها تقديم خدمات من خلال وسائل وشبكات إلكترونية مثل الإنترنت حيث انه تجاوز استخدام شبكة الإنترنت حدود الأعمال الإلكترونية التقليدية لتدخل مرحلة انتقالية ونوعية جديدة، كما أصبح من الممكن تقديم خدمات مبتكرة للأفراد والمؤسسات عبر هذه الشبكة. ولم تعد الإنترنت مجرد أداة للتجارة بل تحولت إلى بوابة لتنفيذ الأعمال ووسيلة فعالة لخدمة المواطنين وتلبية احتياجاتهم. وتمثلت متطلباتها فيما يلي:

- **وصف الخدمة الإلكترونية:** يتمثل في تبيان طبيعة الخدمة الإلكترونية وكيفية استخدامها وآلية تنفيذها بشكل واضح وشامل مما يضمن وصول الفكرة بشكل دقيق ومباشر إلى المستفيد، والهدف هو تقديم وصف يسهم في فهم واستيعاب المستفيد لجميع الجوانب المرتبطة بالخدمة.

- **الإعلان عن الخدمة الإلكترونية:** يتولى مزود الخدمة تعريف المستفيدين بجميع الخدمات المتوفرة من خلال الإعلانات والترويج حيث يتيح ذلك لهم الاطلاع على التفاصيل واكتشاف الخدمات والاستفادة منها بأفضل صورة مع التركيز على إبراز أعلى معايير الجودة والدقة في العروض المقدمة.

- **اكتشاف الخدمة الإلكترونية وانتقاؤها:** يتحمل مزود الخدمة مسؤولية إرشاد المستفيدين إلى كيفية الوصول إلى الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم بأكثر الطرق فاعلية ويلعب مزود الخدمة هنا دورًا محوريًا في تحليل احتياجات المستفيدين وتقديم الحلول التي تلبي تطلعاتهم مما يُسهم في تحقيق أعلى درجات الرضا لديهم.

- **تركيب الخدمة الإلكترونية:** يتعلق الأمر بدمج عدة خدمات إلكترونية بشكل متكامل لإنشاء خدمات ذات قيمة مضافة ومستوى عالٍ من الثقة ويتطلب ذلك تصميم نماذج ولغات تقنيّة تُسهّل تحقيق التكامل وتعمل على تعزيز تجربة المستخدم.

– **تقديم الخدمة الإلكترونية وتسليمها:** تعتبر عملية تقديم الخدمة الإلكترونية وتسليمها جوهرًا لتحقيق ميزة تنافسية وتشمل هذه العملية تعريف المستفيد بطريقة واضحة حول كيفية استخدام الخدمة، بالإضافةً إلى ذلك يجب التركيز على الكفاءة والسرعة وضمان تقديم الخدمة بمرونة وجودة عالية لتلبية توقعات المستفيدين ورفع مستوى رضاهم حيث تتطلب المصداقية وسرعة الإنجاز لتحقيق تجربة استثنائية.

- **دور الخدمات الالكترونية في محاربة الفساد الإداري:**

– **دور الخدمات الإلكترونية في تنظيم المرافق العامة:** يُعدّ ضمان حسن سير المرافق العامة وانتظامها من أبرز واجبات السلطة الإدارية بحيث تهدف إلى تيسير وصول المواطنين إلى الخدمات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين، ويبرز تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين استمرارية تقديم المرافق العامة للخدمات حيث يسهم هذا النظام في تطوير مستوى الأداء وضمان سداد الرسوم المطلوبة بسهولة مع إمكانية الحفاظ على تقديم الخدمات على مدار الساعة دون انقطاع. تساعد الإدارة العامة الإلكترونية في تعزيز مبدأ استمرارية المرافق العامة بشكل أكثر كفاءة ودقة فهي تعمل على تجاوز القيود المرتبطة بمواعيد فتح وغلق مكاتب الموظفين التقليدية مما يتيح تقديم الخدمات بشكل متواصل دون توقف إلا في حالة حدوث أعطال تقنية قد تؤثر على تقديم الخدمة المطلوبة، كما تسهم بشكل كبير في الحد من تعسف الموظفين وتهاونهم عن أداء واجباتهم الوظيفية و بالإضافة إلى تعزيز الالتزام بأوقات العمل والحد من مظاهر التسيب الوظيفي، كما ستمكّن من تحقيق تطبيق صارم ومنضبط لأنظمة دوام المرافق العامة وذلك من خلال توفير بوابات إلكترونية متطورة تقدم خدماتها عبر شبكة الإنترنت بشكل شامل وفعّال.

– **دور الخدمة الإلكترونية في تعزيز مبدأ المساواة:** تُقدّم خدماتها لجميع الأفراد الذين يحتاجون إليها بغض النظر عن الفروقات الفردية أو الاجتماعية وذلك وفقا لمبدأ الحيادية الذي يلتزم به الجهاز الإداري المسؤول، ويتعين على هذه المرافق الالتزام بتوفير الخدمات بشكل متساوٍ لجميع المستخدمين ضمن شروط قانونية موحّدة بحيث يتمتع الجميع بإمكانية الانتفاع بالخدمات بصورة متساوية دون اعتبار للتفاوتات بينهم. يرتبط المواطنون بآمال كبيرة بنظام الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتعزيز مبدأ المساواة أمام المرافق العامة على نحو عملي وواقعي ويعتمد هذا النظام على تخفيض فرص التمييز الذي قد يُمارَس على أساس الشخصية، أو الروابط العائلية، أو الانتماءات السياسية وأي عوامل أخرى تسهم في تعزيز مظاهر الفساد داخل الهيكل الإداري.

2. الرقابة الالكترونية: (مناد و يوسف الزين، 2021، الصفحات 153-154)

- **مفهوم الرقابة الالكترونية:**

تشير إلى عملية مراقبة الأعمال والإجراءات باستخدام الحاسوب وهي تعتمد على توظيف الأنظمة الحاسوبية في إدارة العملية الرقابية من خلال برامج مخصصة لهذا الغرض، وتهدف هذه البرامج إلى تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد وتقليل الجهد والتكاليف إلى أدنى حد ممكن مع تحسين دقة النتائج وتقليص المخاطر. تُتيح الرقابة الإلكترونية إمكانية المراقبة الفورية معتمدة على الشبكة الداخلية للمؤسسة مما يؤدي إلى تقليل الفجوات الزمنية بين حدوث الانحرافات وبين اكتشافها وتصحيحها، وتتميز هذه العملية بأنها مُستمرة وديناميكية إذ تساهم في الكشف الدوري عن الانحرافات من خلال تدفق مستمر للمعلومات بالإضافةً إلى تعزيز مبدأ التدقيق والتشكيك في قرارات وأداء المديرين والعاملين وكذلك الموردين والمستهلكين. بفضل هذه الميزات تُعزز الرقابة الإلكترونية قدرة المؤسسات على مراقبة مختلف العمليات ودعم اتخاذ القرارات بفعالية أكبر وتدارك الأخطاء بسرعة ودقة متناهية في جميع أنواع المؤسسات.

- **دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري:**

تُعد الرقابة الإلكترونية وسيلة فعّالة تمتلك العديد من المزايا التي تمكنها من لعب دور محوري في مواجهة الفساد الإداري، وتتلخص أهم أدوارها في النقاط التالية:

- ✓ تقليل احتمال حدوث التلاعبات الداخلية والحد من مظاهر الفساد الإداري الناتج عن تصرفات الموظفين وذلك من خلال تسهيل عملية اكتشاف المخالفات وتصحيحها بفضل الرقابة المستمرة والمتواصلة .
- ✓ تعزيز بيئة قائمة على الثقة داخل المؤسسة مما يسهم في تقليل تهاون الموظفين في أداء واجباتهم ويعمل على ضمان ولائهم للإدارة، كما أن هذا النوع من الرقابة يقلل فرص خيانة الموظفين وانخراطهم في أعمال غير قانونية أو غير مشروعة.

- ✓ تتيح الإدارة الإلكترونية للجميع الاطلاع على سير العمل داخل المؤسسة مما يعزز مبدأ الشفافية والمساءلة، ويساهم تطبيق الرقابة الإلكترونية في المنشآت العامة في زيادة وعي الموظفين بضرورة الالتزام بالقوانين والإجراءات المشروعة مما يؤدي بدوره إلى ضمان قيامهم بمهامهم بما يتفق مع المعايير القانونية والأخلاقية.

3. التوقيع الالكتروني:

- **مفهوم التوقيع الالكتروني: (حواس، 2021، الصفحات 2989-2990)**

يُعدُّ التوقيع الإلكتروني بمثابة مجموعة من العناصر التي تُستخدم للتعريف الشخصي أو أدوات للتحقق من صحة التوقيع الإلكتروني، أما بالنسبة للتعريف القانوني للتوقيع الإلكتروني فقد ورد في القانون النموذجي للأمم المتحدة بشأن التوقيعات الإلكترونية في المادة الثانية أن "التوقيع الإلكتروني يتألف من بيانات بصيغة إلكترونية مضمّنة في رسالة بيانات أو مضافة إليها أو مرتبطة بها منطقياً وتُستخدم هذه البيانات لتعريف هوية صاحب التوقيع فيما يتعلق برسالة البيانات، وللتعبير عن قبوله للمعلومات الواردة فيها".

عرف المشرّع الجزائري التوقيع الإلكتروني في القانون رقم **04-15** المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين حيث جاء في المادة 2 في الفقرة الأولى أن التوقيع الإلكتروني هو "بيانات بصيغة إلكترونية مرفقة أو مرتبطة منطقياً ببيانات إلكترونية أخرى وتُستخدم كوسيلة للتوثيق". وفي الفقرة الثالثة من المادة ذاتها خُصص تعريف لبيانات إنشاء التوقيع الإلكتروني على أنها: "بيانات فريدة كالأكواد ومفاتيح التشفير الخاصة التي يستخدمها صاحب التوقيع لإنتاج توقيعه الإلكتروني.

2/ أنواع التوقيع الالكتروني:

هناك عدة أنواع للتوقيع الإلكتروني ولكل منها خصائص ومزايا تختلف بناءً على التقنية المستخدمة والهدف المرجو وأبرز هذه الأنواع تشمل: **(حواس، 2021، الصفحات 2993-2995)**

- ✓ **التوقيع البيومتري (Signature biométrique)**: يعتمد على الصفات الجسدية الفريدة للشخص مثل بصمات الأصابع أو الإبهام أو قزحية العين، ويعد هذا النوع الأكثر شيوعًا في التطبيقات العملية حيث يتم تخزين الصورة الرقمية المضغوطة في ذاكرة الحاسوب الصلبة أو البطاقة الذكية وفقًا لدراسة Caprioliعام 1998 ويُعتبر هذا الشكل من التوقيع خيارًا آمنًا وموثوقًا.
- ✓ **التوقيع الرقمي أو الكودي:** يعتمد على فكرة الرموز السرية والمفاتيح غير المتناسقة مثل المفاتيح العامة والخاصة، حيث يعمل على تعزيز الأمان باستخدام معادلات رياضية معقدة لتسهيل التعاملات الإلكترونية والإدارة الرقمية بشكل آمن ومن أبرز فوائده أنه يتيح إبرام العقود واتخاذ القرارات عن بُعد دون الحاجة لوجود الأطراف بشكل فعلي.
- ✓ **التوقيع بالقلم الإلكتروني:** يستخدم بواسطة قلمًا إلكترونيًا خاصًا يُمكِّن المستخدم من الكتابة مباشرة على شاشة الحاسوب ويتميز هذا النظام بوظيفتين أساسيتين :الأولى التقاط التوقيع، والثانية التحقق

من صحته. ويعتمد التحقق على وسائل إلكترونية مثل البصمة الشخصية، خواص اليد، التوقيع اليدوي التقليدي، أو استخدام بطاقات ذكية لضمان المصداقية.

هذه الأنواع من التوقيعات الإلكترونية تسهم في تسهيل العمليات الرقمية وزيادة الأمان في تبادل المعاملات عن بُعد، مما يجعلها حلولاً فعالة في عالم الأعمال الحديث.

3/ دور التوقيع الالكتروني في الحد من الفساد الإداري: (مناد و يوسف الزين، 2021، صفحة 156)

- ✓ لعب التوقيع الإلكتروني دورًا محوريًا في تعزيز الثقة والأمان في الإجراءات الإدارية، فقد أضفى هذا النوع من التوقيعات مصداقية إضافية على التعاملات الإلكترونية مما ساهم بشكل فعّال في تقليل معدلات الفساد الإداري.
- ✓ الحفاظ على سرية المعلومات أصبح أولوية قصوى في إطار التحول إلى الحكومة الإلكترونية، حيث يساهم التوقيع الإلكتروني في حماية الرسائل المتبادلة والمعلومات الصادرة عن الإدارات الرسمية من أي شكل من أشكال التلاعب أو التزوير.
- ✓ منع الوصول غير المصرح به إلى البيانات أو تعديلها أو تغيير مضمونها سواء كانت مرتبطة بالإجراءات الإدارية أو التعاملات الإلكترونية الأخرى.
- ✓ التأكد من هوية المرسل والمستلم إلكترونيًا ما يعزز سرية البيانات ويمنع تداولها بشكل غير مصرح به.

بفضل هذه المزايا أصبح التوقيع الإلكتروني أداة فعّالة للحد من الفساد الإداري وضمان النزاهة والشفافية في المعاملات الرسمية.

4. البلوكشين (Blockchain) :(Benoumelghar & Mammeri, 2025, p. 633)

- **مفهوم البلوكشين:**

هو سجل رقمي غير مركزي يمتاز بعدم قابليته للتعديل، وقد تم تطويره أساسًا ليكون الأساس التقني للعملة الرقمية الأولى في العالم البيتكوين التي ظهرت عام 2009 على يد شخص أو مجموعة مجهولة تُعرف باسم ساتوشي ناكاموتو وتُعتبر أول تطبيق عملي يعتمد على تقنية البلوكشين.

- **خصائص البلوكشين:** ومن أهم خصائصه:

– **اللامركزية (Decentralization):** تعتمد على توزيع السلطة بدلاً من حصرها في جهة مركزية واحدة مثل البنوك ويتم تخزين نسخ متماثلة من السجل على جميع أجهزة الشبكة وهذا يجعل النظام أكثر مقاومة للهجمات .

– **عدم القابلية للتغيير (Immutability):** بمجرد إضافة البيانات إلى كتلة داخل السلسلة تصبح غير قابلة للحذف أو التعديل ومن هنا أي محاولة للتلاعب تؤدي إلى تغيير رموز الكتلة والكتل المرتبطة بها مما يكشف التزوير بشكل فوري .

– **الشفافية (Transparency):** في شبكات البلوكشين العامة يمكن لجميع المشاركين الوصول إلى السجل الكامل للمعاملات وهذا ما يعزز مستوى الثقة بين المستخدمين.

– **الأمان المشفر (Security):** تعتمد الشبكة على تقنيات تشفير متقدمة وآليات إجماع للتحقق من صحة العمليات بشكل دقيق قبل إضافتها إلى السجل مما يضمن حماية عالية للبيانات.

– **السجل الموزع (Distributed Ledger):** يتم تخزين نسخ متطابقة للسجل في مواقع متعددة مما يضمن استمرارية توفر البيانات حتى في حالة تعطل الأجهزة أو حدوث أي خلل.

– **إلغاء الوسطاء (No Intermediaries):** تتيح تقنية البلوكشين تنفيذ المعاملات مباشرة بين الأطراف عبر نموذج "ند لند" دون الحاجة لوسطاء مثل البنوك وهذا ما يساهم في تقليل التكاليف وتسريع العمليات .

– **العقود الذكية (Smart Contracts):** عبارة عن برمجيات ذاتية التنفيذ تقوم بتطبيق شروط العقد تلقائيًا بمجرد استيفاء المعايير المطلوبة دون الحاجة لأي تدخل بشري.

5. البيانات المفتوحة (Open Data):

- **مفهوم البيانات المفتوحة:**

يشير المصطلح إلى توفير البيانات العامة التي تنتجها الجهات الحكومية أو الإدارية بشكل مجاني ومتاح للجميع، وظهر هذا المصطلح لأول مرة في عام 1995 مستندًا إلى فكرة أن المعرفة تُعتبر موردًا مشتركًا ينبغي مشاركته لتعزيز التقدم العلمي والفكري. وقد أوضح كل من ميرتون وأوستروم أن إتاحة البيانات لا تؤدي إلى استنزافها بل تسهم في إغنائها وتوسيع نطاق استخدامها، وتُوظَّف هذه البيانات في مجالات متنوعة بدءًا من الأبحاث العلمية وحتى التطبيقات الرقمية، كما أنها ترتبط بسياسات الشفافية وحق المواطنين في الوصول إلى المعلومات مما يجعلها أداة أساسية لتعزيز المساءلة ومكافحة الفساد. **(Benoumelghar & Mammeri, 2025, p. 633)**

خصائص البيانات المفتوحة (Open Data):

حسب **(Benoumelghar & Mammeri, 2025, p. 634)** تمثلت الخصائص في:

– تعمل البيانات المفتوحة على تعزيز الشفافية عبر توفير معلومات واضحة حول الإنفاق العام والصفقات العمومية مما يتيح للمجتمع المدني ووسائل الإعلام فرصة مراقبة أداء الإدارة العمومية بشكل فعّال.

– تساهم في الكشف عن التجاوزات والاختلالات مثل الممارسات التي قد تنطوي على تلاعب أو استغلال للسلطة كما تقضي على احتكار المعلومات داخل المؤسسات الإدارية .

– تمكّن البيانات المفتوحة من تعزيز مبدأ المساءلة عبر إتاحة تتبع القرارات والإجراءات المتخذة بما يدعم جهود الحد من الفساد الإداري وترسيخ قيم النزاهة .

– تلعب دورًا مهمًا في تحسين أسس الحوكمة وجودة التسيير داخل الإدارة العمومية مما ينعكس إيجابًا على الثقة بين المواطن والمؤسسات.

يتضح أن الآليات الإلكترونية لمكافحة الفساد الإداري تمثل ركيزة أساسية في ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة داخل الإدارة العمومية من خلال تقليص التدخل البشري في الإجراءات الإدارية وتسهيل عمليات الرقابة والمتابعة مما يحدّ من فرص الفساد بمختلف صوره. كما أن هناك آلية ساهمت في ضمان الشفافية في إبرام الصفقات ونشر مختلف مراحلها ونتائجها بشكل علني بالإضافة إلى تعزيز مبدأ المنافسة العادلة وتكافؤ الفرص بين المتعاملين الاقتصاديين عرفت بالبوابة الالكترونية للصفقات العمومية.

المطلب الثالث: دور البوابة الالكترونية للصفقات العمومية في مكافحة الفساد الإداري

في سياق التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتحديث آليات تسيير المرافق العامة، ركزت الدولة الجزائرية بشكل كبير على رقمنة الصفقات العمومية باعتبارها قطاعًا حساسًا يتصل مباشرة بإدارة المال العام واحتمالية تعرضه لظواهر الفساد الإداري. ومن أبرز الأدوات التي جرى اعتمادها في هذا الإطار تأتي البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، التي تُعد وسيلة متطورة تسعى إلى تعزيز الشفافية، وترسيخ مبادئ التنافس النزيه، وتبسيط مختلف الإجراءات الإدارية

أولا/ ماهية البوابة الالكترونية للصفقات العمومية:

البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية هي عبارة منصة رقمية رسمية مصممة لنشر الإعلانات المتعلقة بالصفقات بما في ذلك مراحل إبرامها ونتائجها بطريقة شفافة ومفتوحة، وتهدف هذه المنصة إلى تعزيز روح المنافسة العادلة، وضمان تكافؤ الفرص بين المتعاملين الاقتصاديين، والمساهمة في مكافحة الفساد ضمن قطاع الصفقات العمومية.

1. تعريف البوابة الالكترونية:

- عرفها **(مركان، 2014، صفحة 13)** بأنها: قاعدة بيانات تهدف إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بمجموعة من العناصر الأساسية، تشمل هذه العناصر المصالح المتعاقدة، المتعاملين الاقتصاديين وملفاتهم الإدارية، والصفقات العمومية المعلن عنها، بالإضافة إلى تحديد التواريخ المهمة المرتبطة بالصفقة. كما تضم البوابة بطاقات الإحصاء الاقتصادي الخاصة بالطالب العمومي، وتساهم في تعزيز تبادل الوثائق والمعلومات بين المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين بشكل فعال.
- وحسب **(بوغازي، 2021، صفحة 170)**: بأنها المنصة المخصصة لتبادل المعلومات في مجال الصفقات العمومية، وتهدف إلى تسهيل نشر وتداول الوثائق والمعلومات المتعلقة بهذه الصفقات وإبرامها بشكل إلكتروني، كما توفر نظاماً يتيح إنشاء قاعدة بيانات تُستخدم عبر البوابة المعلوماتية لجمع المعلومات عن المصالح المتعاقدة، والمتعاملين الاقتصاديين وملفاتهم الإدارية، إضافة إلى الصفقات العمومية وبطاقات الإحصاء الاقتصادي المرتبطة بالطلب العمومي. وتسهم البوابة أيضاً في تسهيل تبادل الوثائق والمعلومات بين المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين وكذلك عرض المنشورات المرتبطة بهذا المجال.
- ويرى كل من **(قاضي و بوعلاقة، 2022، صفحة 205)** بأنها: تمثل قاعدة البيانات هذه أداة محورية تهدف إلى تبسيط الوصول إلى المعلومات وتوفير الخدمات المرتبطة بالقطاع محل الدراسة، بالإضافة إلى أنها وسيلة لجمع وتصنيف المعلومات المتعلقة أساسًا بالعناصر التالية :الهيئات المتعاقدة، والجهات الاقتصادية المتعاملة، وملفاتها الإدارية، بالإضافة إلى تفاصيل الصفقات العمومية المعلن عنها مع إبراز التواريخ الأساسية المرتبطة بكل صفقة. توفر هذه القاعدة بطاقات الإحصاء الاقتصادي الخاصة بالطالب العمومي وتُيسر عملية تبادل الوثائق والمعلومات بين الهيئات المتعاقدة والجهات الاقتصادية المتعاملة.
- وعرفها كل من **(خضراوي و شاوش، 2024، صفحة 232)**: تعتبر البوابة الإلكترونية وسيلة حديثة لتطبيق الرقمنة في مجال إبرام عقود الصفقات العمومية، حيث تهدف إلى تقليل الاعتماد

تدريجياً على الطرق والإجراءات التقليدية للإبرام واستبدالها بمنظومة إلكترونية متطورة، ويأتي هذا التحول في إطار تعزيز حوكمة هذه العقود وضمان حمايتها من جميع أشكال الفساد الإداري.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص النقاط المشتركة لها والمتمثلة في:

- ✓ تمثل البوابة الالكترونية منصة رقمية موحدة تهدف إلى جمع وتنظيم وتخزين البيانات المتعلقة بالصفقات العمومية بطريقة فعّالة.
- ✓ تعمل البوابة الالكترونية على تسهيل الوصول إلى معلومات ووثائق الصفقات العمومية مع ضمان توفيرها لكافة الأطراف المعنية بكل شفافية.
- ✓ توفر بيئة إلكترونية لتبادل الوثائق والمعلومات بين الجهات المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين مما يُسهم في تحسين التواصل وتبسيط العمليات.
- ✓ تمكن البوابة الالكترونية من إجراء الصفقات العمومية عبر الإنترنت من خلال رقمنة الإجراءات وتسهيل جميع مراحلها بشكل مبتكر.
- ✓ تعزز مبدأ الشفافية والمنافسة العادلة عن طريق ضمان تكافؤ الفرص في الوصول إلى المعلومات والفرص المتاحة.
- ✓ تساهم في تحسين آليات الحوكمة ومواجهة الفساد الإداري عبر تقليل التدخل البشري والحد من التجاوزات غير القانونية.

وفي الأخير يمكن تعريف البوابة الالكترونية للصفقات العمومية على أنها: منصة رقمية متكاملة تهدف إلى جمع وتنظيم ونشر المعلومات والوثائق المرتبطة بالصفقات العمومية، مع توفير إمكانية تبادلها إلكترونيًا بين المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين .تسهم هذه المنصة في رقمنة وتبسيط إجراءات إبرام الصفقات، وتعزز مستوى الشفافية والمنافسة العادلة، مما يدعم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ويعزز الجهود المبذولة لمكافحة الفساد الإداري.

حدد القرار الوزاري الصادر بتاريخ 04 فيفري 2026، والمنشور في الجريدة الرسمية بتوقيع وزير المالية **عبد الكريم بوالزرد**، التفاصيل المتعلقة بمحتوى البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وآليات تسييرها. وجاء في القرار أن البوابة تشمل المعلومات والوثائق التالية:

- النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية.
- البرامج التقديرية لمشاريع الصفقات العمومية للمصالح المتعاقدة التي يتعين إطلاقها خلال السنة المالية المعنية.
- الصفقات العمومية المبرمة من طرف المصالح المتعاقدة خلال السنة الميزانياتية السابقة.

- قائمة المتعاملين الاقتصاديين المقصيين بصفة مؤقتة أو نهائية من المشاركة في الصفقات العمومية.
- قائمة المتعاملين الاقتصاديين الممنوعين من المشاركة في الصفقات العمومية.
- الآراء القانونية المتعلقة بالصفقات العمومية.
- الأرقام الاستدلالية للأسعار.

وفقاً للقرار تتولى البوابة عدة مهام أساسية تتمثل في:

- تسجيل المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين.
- توفير إمكانيات للبحث باستخدام معايير متعددة.
- إصدار التنبيهات بشأن المستجدات.
- تسيير تبادل المعلومات بين الجهات المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين.
- رفع الوثائق وتحميلها، وإتاحة خيار الإيداع الإلكتروني للعروض الموجهة من قبل المتعاملين الاقتصاديين.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني للوثائق مع ضمان تأريخها وتحديد توقيتها.

وأكد القرار على وجوب تصميم نظام معلوماتي لإدارة الصفقات العمومية مع الالتزام بجملة من المتطلبات الأساسية، ومن أبرز هذه المتطلبات ضمان سلامة الوثائق المتبادلة من خلال أدوات رقمية تحفظ تكاملها، وتوفير آلية للتوقيع الإلكتروني للوثائق لتأكيد صحتها. كما شدد القرار على ضرورة تحديد هوية المتعاملين الاقتصاديين والتحقق منها بشكل دقيق .وفيما يتعلق بسرية الوثائق المتداولة، نص القرار على أن حمايتها تُنفذ إلكترونياً عبر نظام متخصص لتشفير الوثائق، بما يتماشى مع التشريعات والتنظيمات السارية.

2. أهداف البوابة الالكترونية للصفقات العمومية

حسب المادة 02 من القرار الوزاري المؤرخ في 17 نوفمبر 2013 المتضمن البوابة الالكترونية للصفقات العمومية وطرق إدارتها فقد تطرقت إلى أهداف البوابة، بالإضافة إلى إمكانية نشر وتبادل المستندات والمعلومات ذات الصلة بالصفقات العمومية مع تسهيل إبرام تلك الصفقات باستخدام الأساليب الإلكترونية المبتكرة. كما تسعى البوابة إلى: **(قاضي و لبصير، رقمنة اجراءات الصفقات العمومية نموذج حول رقمنة الادارة العمومية، 2024، صفحة 441)**

سلامة المستندات المتبادلة الكترونيا: تتم حماية الأجهزة الإلكترونية والبيانات الرقمية بفضل تقنيات متقدمة ومتكاملة، حيث يلعب الخبراء في مجال الحاسوب والبرمجة دورًا كبيرًا في تأمين أنظمة الحماية لضمان الوقاية من المخاطر والهجمات السيبرانية التي قد تواجه أي جهاز كمبيوتر. ومن أبرز هذه التهديدات إمكانية اختراق الجهاز عبر الإنترنت مما يتيح للقراصنة والمتطفلين الوصول بسهولة إلى النظام وسرقة

البيانات الشخصية، يتم تحقيق ذلك عبر تعزيز الحماية باستخدام جدران نارية تكفل صد الهجمات، مع اعتماد تقنيات تشفير متطورة تحول النصوص الرقمية من صيغة مفهومة إلى أخرى مشفّرة وغير قابلة للقراءة إلا من خلال الفرد الذي يمتلك المفتاح الخاص لفك هذا الترميز بحيث عملية التشفير تقوم على استخدام رموز وأرقام سرية مع عمليات حسابية معقدة لضمان أقصى درجات الأمان. وهناك نوعان رئيسيان من المفاتيح المستخدمة في التشفير هما المفتاح الخاص والمفتاح العام بحيث يستخدم الأول لحماية البيانات الخاصة بينما يتيح الثاني عمليات تبادل البيانات بشكل آمن بين الطرف المعنيين.

- **سرية الوثائق المتبادلة بالطريقة الالكترونية:** في سياق سرية الوثائق المتبادلة إلكترونيًا يتحمل النظام الإلكتروني المسؤولية عن الحفاظ على سرية الوثائق عبر نظام حماية يعتمد الترميز بالإضافة إلى إسناد رموز وتصنيفات خاصة بالوثائق لضمان سهولة استرجاعها عند الحاجة كما تعمل البوابات الإلكترونية على منع تسرب المعلومات قبل الموعد المسموح به قانونيًا وذلك من خلال الالتزام الصارم بالأحكام التشريعية والتنظيمية.

الترميز يعد أداة لا غنى عنها للحفاظ على وثائق المستخدمين الشخصية ومنع الآخرين من الوصول إليها أو الاطلاع عليها، إذ يُمنح كل مستخدم كلمة مرور فريدة تمكّنه وحده من الوصول إلى حساباته الإلكترونية ويُستخدم هذا النظام الأمني أيضًا في إدارة الصفقات الإلكترونية بطريقة تضمن الحفاظ على الخصوصية المطلقة للعروض المقدمة بحيث لا يمكن لأي طرف غير مخوّل حتى موظفي الإدارة نفسها الاطلاع عليها.

- **تعقب الأحداث:** يُعتبر عنصرًا مهمًا في مراقبة عمليات تبادل البيانات والمستندات الإلكترونية حيث يتم إنشاء سجل زمني يتعقب كل خطوة تشمل توقيت وتاريخ إرسال واستلام العروض الإلكترونية بحيث تُقدم هذه السجلات كإثبات رسمي يوثق حركة المستندات عبر الوسائل الرقمية.
- **توافقية الأنظمة المعلوماتية:** تعتبر عاملًا رئيسيًا في تحسين التواصل بين المستخدمين حيث يتم تبني معايير مشتركة تسمح بعمل الأنظمة بسلاسة وتنسيق متكامل ضمن إطار بوابة إلكترونية موحدة.
- **حماية أرشفة الوثائق الرقمية الكترونيا:** ظهرت تقنيات حديثة تتجاوز الأساليب التقليدية لحفظ المستندات وتتسم هذه الأساليب المتطورة بالتكيف مع تقدم أتمتة التخزين الرقمي وزيادة سعة الذاكرة الإلكترونية، ومع استمرار تطور البرامج الخاصة بتخزين واسترجاع البيانات يتم تحسين عملية الأرشفة الرقمية بشكل مستمر لتلبية احتياجات المستخدمين وضمان حفظ المستندات بأعلى مستوى ممكن من الأمان والفعالية.

الجدول رقم 04: المقارنة بين الصفقات التقليدية والصفقات الالكترونية

معيار المقارنة	الصفقات التقليدية	الصفقات الالكترونية
طريقة الإعلان	يتم الإعلان عن المناقصات عبر الصحف الوطنية والوسائل الورقية التقليدية.	يتم نشر الإعلانات عبر البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية بشكل فوري ومتاح للجميع.
إيداع العروض	تُقدَّم العروض في شكل ملفات ورقية تُودَع حضورياً لدى المصلحة المتعاقدة.	تُقدَّم العروض إلكترونياً عبر المنصة الرقمية المخصصة لذلك.
درجة الشفافية	تتسم بدرجة أقل من الشفافية نتيجة محدودية النشر وكثرة التدخل البشري.	تتميز بمستوى عالٍ من الشفافية بفضل النشر العلني وإمكانية تتبع مختلف مراحل الصفقة.
مستوى المنافسة	قد تقتصر المنافسة على نطاق جغرافي أو معلوماتي محدود.	تضمن توسيع نطاق المنافسة وتكافؤ الفرص بين جميع المتعاملين الاقتصاديين.
إمكانية الوصول إلى المعلومات	تتسم بطول الإجراءات بسبب الاعتماد على المعاملات الورقية التقليدية.	تسهم في تسريع الإجراءات وتقليص الآجال بفضل المعالجة الرقمية.
إمكانية الرقابة والتتبع	تكون محدودة وتعتمد على مراجعة الوثائق الورقية يدوياً.	توفر إمكانية تتبع دقيقة وفورية لجميع مراحل إبرام وتنفيذ الصفقة.
حفظ الوثائق والأرشفة	تعتمد على الأرشفة الورقية، مما يعرض الوثائق للتلف أو الضياع.	تعتمد على الأرشفة الإلكترونية التي تضمن الحفظ الآمن وسهولة الاسترجاع.
مخاطر الفساد	ترتفع احتمالات الفساد بسبب الاتصال المباشر وكثرة التدخل البشري.	تنخفض مخاطر الفساد نتيجة تعزيز الرقابة الإلكترونية.

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على **(Richard, 2006)** و "القرار الوزاري المؤرخ في **04 فيفري 2026** المتعلق بالبوابة الإلكترونية للصفقات العمومية".

ثانيا/ وظائف البوابة الالكترونية للصفقات العمومية:

تُوفّر البوابة الإلكترونية مجموعة من الوظائف الأساسية التي تتيح للمتعاملين الاقتصاديين والمصالح المتعاقدة بالإضافة إلى المهتمين بالصفقات العمومية إمكانية الوصول إليها للاستفادة منها، ويهدف ذلك إلى الاطلاع على المعلومات ذات الصلة وتلبية الاحتياجات والمتطلبات التي تحددها الإدارة والتي تُنفّذ بواسطة الوسائل المناسبة الموضوعة لهذا الغرض. وتشمل هذه الوظائف بشكل رئيسي النشر، التسجيل، والبحث، وهي كما يلي:

1. النشر الالكتروني:

يعرف النشر الإلكتروني بأنه استخدام الوسائل التقنية الحديثة في مختلف المجالات الإدارية لتمكين عملية نقل المعلومات وتوزيعها بسرعة وسهولة عبر الإنترنت مما يسمح بتجاوز الطرق التقليدية للنشر، ويتيح هذا النمط الرقمي من النشر للمهنيين مثل خبراء الاقتصاد ورجال القانون الوصول بسهولة إلى معلومات دقيقة ومهمة ترتبط بالعقود والصفقات العمومية وذلك دون الحاجة إلى استخدام النسخ الورقية بحيث يتم تقديم البيانات بشكل منظم وقابل للنقل إلكترونيًا. تبرز الأهمية الجوهرية للنشر الإلكتروني عبر البوابة الالكترونية في قدرته على توفير إمكانيات تقنية متقدمة تُمكِّن من متابعة المستجدات المتعلقة بالصفقات العمومية بصورة آلية ومنظمة وهو ما يسهم في تعزيز التواصل الفعّال بين مختلف الفاعلين والمتدخلين في هذا المجال. وفيما كان النشر التقليدي يعتمد على الوسائل الورقية مثل الجريدة الرسمية والمنشورات المطبوعة فإن النشر الإلكتروني يمثل نقلة نوعية تتجاوز محدودية الوسائط التقليدية من حيث السرعة والمدى الجغرافي للانتشار. **(المدادحة، 2011، صفحة 31)**

2. التسجيل:

تتيح البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، وفقًا للإطار التنظيمي المعتمد لكل من الهيئات المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين إمكانية إنشاء حساب إلكتروني شخصي داخل منظومتها الرقمية ويهدف ذلك إلى تمكين الأطراف من إنجاز مختلف الإجراءات التعاقدية بطريقة إلكترونية وذلك وفق الشروط والآليات المحددة في عملية التسجيل المنصوص عليها في المادة الرابعة من قرار الوزير المكلف بالمالية المتعلق بآليات وشروط التسجيل في البوابة الإلكترونية. ويُعتبر التسجيل الإلكتروني شرطًا أساسيًا وإلزاميًا لتمكين الهيئات المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى نظام الشبكة المعلوماتية المخصص، ومن اجل تفعيل الصلاحيات الوظيفية الممنوحة عبر البوابة يتوجب على الأطراف المبادرة بإتباع إجراءات التسجيل الرسمية ويتم ذلك عن طريق تعبئة الاستمارة المخصصة على المنصة الإلكترونية الرسمية وتوقيعها وفقًا للصيغ القانونية المعتمدة ثم تقديمها من خلال القنوات الإلكترونية المحددة.

طبقًا للآليات التنظيمية المقررة يجب استكمال عملية التسجيل بإرفاق كافة الوثائق الثبوتية المطلوبة كما وردت في الإعلانات الرسمية الصادرة عن الجهة المختصة، ويُعد هذا الإجراء شرطًا جوهريًا لصحة وفعالية التسجيل من الناحية القانونية. وفي حال قيام شخص طبيعي بإتمام هذه الإجراءات نيابة عن المتعامل الاقتصادي أو المصلحة المتعاقدة فإنه يشترط قانونياً أن يكون حاصلاً على تفويض رسمي من الجهة المعنية ويجب أن تكون وثيقة التفويض متوافقة مع أحكام القانون الساري، وتُرفق ضمن ملف التسجيل الإلكتروني كشرط أساسي لاعتماده. وبعد استكمال إجراءات التسجيل تعتمد البوابة الإلكترونية البريد

الإلكتروني كوسيلة رسمية للتواصل عبره يتم إرسال بيانات الدخول بما في ذلك كلمة المرور ويتحمل كل طرف المسؤولية القانونية الكاملة عن دقة البيانات المقدمة وصحة الوثائق المرفقة نظرًا لأهميتها في تأكيد صحة التسجيل واعتماده ضمن الإطار الرقمي المعتمد. **(مسعودي، 2021، صفحة 283)**

3. البحث:

تعد خاصية البحث الإلكتروني واحدة من الأدوات الأساسية التي تمكن المستخدمين من الوصول إلى المحتوى المطلوب بكفاءة ودقة دون الحاجة إلى استعراض الهيكل الكامل للموقع الإلكتروني، وتعتمد هذه الوظيفة على إدخال كلمات أو عبارات دلالية لتصبح وسيلة فعّالة لتسهيل عملية التنقل داخل المواقع خصوصاً تلك الغنية بالبيانات والمحتوى المتنوع. كما توفر البوابة الإلكترونية ميزات إضافية مثل الوصول السريع إلى الوثائق والمنشورات ذات الصلة من خلال أزرار البحث أو الروابط المباشرة لنماذج البحث الخاصة، وتبرز أهمية خاصية البحث في قدرتها على مطابقة المدخلات مع قواعد البيانات المتاحة على المنصات الإلكترونية مما يجعلها إحدى الوظائف الجوهرية التي تدعم المستخدمين في العثور على المعلومات المطلوبة بسهولة وسرعة مما يعزز من كفاءة التعامل الرقمي ويُسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ثالثا/ دور البوابة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري في الصفقات العمومية

يرى **(Khosrow-pour, 2014)** بان البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية تلعب دورًا محوريًا في مكافحة الفساد الإداري من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية وأبرزها:

- ✓ تعزيز شفافية التعاملات عبر نشر كافة المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية، مثل الإعلانات ودفاتر الشروط ونتائج العروض.
- ✓ ضمان مبدأ تكافؤ الفرص بين المتنافسين الاقتصاديين من خلال إتاحة الوصول إلى المعلومات للجميع بالتساوي ودون أي تمييز.
- ✓ الحد من احتكار المعلومات الذي كان يشجع على ظهور الممارسات غير القانونية، بالإضافة إلى دعم النزاهة والحيادية في آليات منح وإبرام الصفقات العمومية.
- ✓ تقليل التفاعل المباشر بين الموظف العمومي والمتعامل الاقتصادي مما يساعد في تقليص حالات الرشوة والمحسوبية.
- ✓ تمكين الجهات الرقابية من مراقبة ومتابعة جميع مراحل الصفقات بفضل التوثيق الإلكتروني المتاح لكل خطوة.

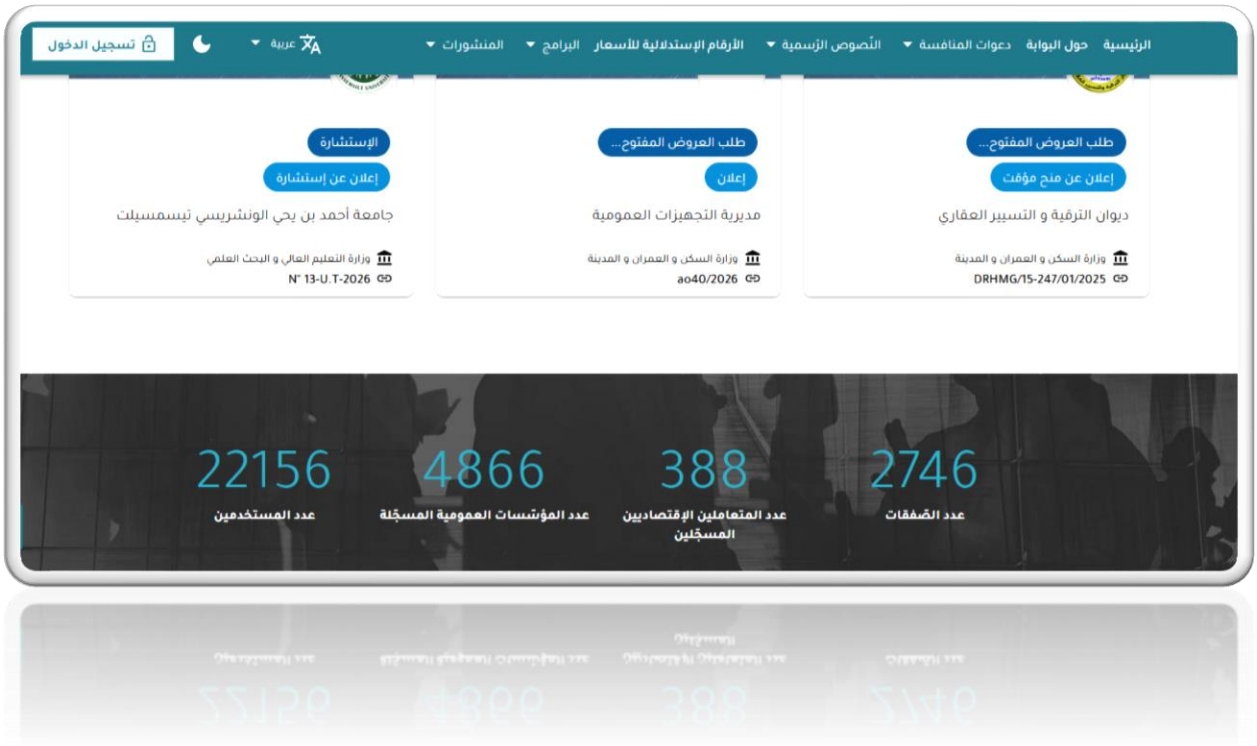
- ✓ توفير سجل إلكتروني شامل يحفظ البيانات والمستندات مما يبسط عمليات التدقيق والمراجعة مع تقليل فرص التلاعب بالوثائق أو تعديل محتواها أو التلاعب بها بأي شكل كان.
- ✓ تسريع سير الإجراءات الإدارية وتقليص فترات الانتظار مما يحد من استغلال بطء العمليات لتحقيق مكاسب شخصية.
- ✓ تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة عبر ترسيخ مفاهيم المساءلة والشفافية والكفاءة في إدارة الصفقات العمومية.

وحسب **(OECD, Preventing Corruption in Public Procurement, 2016)** أشار التقرير إلى أن نظام الشراء الإلكتروني يمثل أحد أبرز الأدوات الحديثة لمكافحة الفساد في الصفقات العمومية نظرًا لعدة أسباب أساسية :

- ✓ يعزز مستوى الشفافية من خلال إتاحة جميع مراحل الصفقة، مثل الإعلان والتقييم والإسناد، بشكل علني وقابل للتتبع الدقيق.
- ✓ يقلل من التدخل البشري المباشر مما يساهم في تقليص احتمالية التعرض لممارسات مثل الرشوة أو المحسوبية.
- ✓ يتيح إمكانية تتبع العمليات ومراقبتها بفاعلية من قبل الجهات الرقابية المختصة.
- ✓ يدعم المبادئ التنافسية النزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين حيث تُتاح المعلومات للجميع في الوقت ذاته.
- ✓ يساهم في الكشف عن أي تلاعب أو إختلالات محتملة في الإجراءات من خلال الاعتماد على السجلات الرقمية الموثوقة.

يعني أن رقمنة الصفقات العمومية ليست فقط تحسين إداري بل هي أداة فعّالة لمكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة والنزاهة في تسيير المال العام.

الشكل 05: واجهة البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية



المصدر: الموقع الرسمي للبوابة الإلكترونية للصفقات العمومية

و في الأخير يمكن القول أن البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية تساهم في مكافحة الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية وتكافؤ الفرص عبر إتاحة المعلومات المتعلقة بالصفقات لجميع المتعاملين بصورة علنية ومتساوية، كما تدعم النزاهة والمساءلة من خلال التوثيق الإلكتروني للإجراءات مما يحد من الرشوة والتلاعب ويعزز فعالية الرقابة والحوكمة الرشيدة في مجال التعاقد العمومي.

خلاصة الفصل:

يناقش هذا الفصل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والصفقات العمومية حيث يُنظر إليها كإحدى أهم ركائز تحديث الخدمة العمومية. وتُعد رقمنة إجراءات الصفقات العمومية وسيلة فعّالة للتخلص من النهج الورقي التقليدي وتعزيز مستوى الشفافية عبر مختلف مراحل إبرام وتنفيذ الصفقات، كما تم تسليط الضوء على مفهوم الفساد الإداري والذي يتجلى بصورة رئيسية في استغلال النفوذ، الرشوة، والمحسوبية، وما يترتب عليه من انتهاك لمبدأ تكافؤ الفرص وضعف فعالية الإنفاق العام. وفي هذا الإطار جرى التأكيد على دور آليات الحوكمة الإلكترونية في مكافحة الفساد إذ تسهم في تقليل التدخل البشري وتقليص فرص التلاعب والاحتكار المعلوماتي.

كما تناول الفصل أهمية البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية التي تُعد جهازًا جوهريًا لترسيخ الشفافية وتعزيز المنافسة العادلة، وتتمثل أدوارها في نشر الإعلانات، دفاتر الشروط، ونتائج طلب العروض بطرق موحدة ومفتوحة للجميع ما يدعم تحسين الرقابة الإدارية والمجتمعية بشكل عام، بحيث أثبتت هذه البوابة فاعليتها كآلية تحد من مظاهر الفساد الإداري وتُعزز النزاهة في إدارة المال العام.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي

في هذا الفصل تم تقسيم المناقشة إلى قسمين رئيسيين، يركز القسم الأول على تفصيل الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة، أما القسم الثاني فيُخصص لتقديم تحليل شامل للمؤسسة المستضيفة، حيث يتم استعراض هيكلها التنظيمي ودورها في سياق الدراسة مع تسليط الضوء على أهميتها في تحقيق أهداف البحث.

المبحث الأول: الإطار المنهجي

ضمن هذا القسم نقوم بعرض تحليل شامل يسلط الضوء على الإطار المنهجي المستخدم مع تضمين مناقشة معمّقة لتموضعنا الإبستمولوجي، كما سيتم تناول منهجيات البحث التي تم تبنيها بالتفصيل إلى جانب الأدوات التي تم تطويرها لجمع البيانات، وذلك بغرض معالجة الإشكالية البحثية المطروحة وتحقيق الغايات المحددة للدراسة.

المطلب الأول: الإطار الإبستمولوجي

لإعداد بحث علمي متين يتطلب الأمر بناءً على إطار إبستمولوجي محدد من شأنه توجيه رؤية الباحث وضبط خياراته المنهجية، فكل دراسة علمية تنطلق من افتراضات أساسية تتعلق بطبيعة الواقع محل البحث، والطريقة الأمثل لفهمه وتحليله. ويتمثل تأثير هذه الافتراضات في تبني الباحث للمنظور الإبستمولوجي الذي يشكل أساس مسار البحث ويوجه جميع مراحله.

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الإدارة الالكترونية على إجراءات إبرام الصفقات العمومية في الجزائر من خلال البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، حيث تمّ اعتماد المقاربة البنائية (Constructivisme) كقاعدة إبستمولوجية، حيث ترتكز هذه المقاربة على فكرة أن الممارسات والإجراءات ذات الصلة بالصفقات العمومية ليست ثابتة أو مستقلة عن الفاعلين، بل هي نتاج للتفاعلات الاجتماعية المبنية على تصوراتهم وخبراتهم العملية ضمن البيئة التنظيمية.

استنادًا إلى هذا المنظور لا يمكن الوصول إلى فهم متكامل لمدى تأثير البوابة الإلكترونية في تعزيز الشفافية، تحسين الكفاءة، وتقليل الفساد إلا من خلال تحليل المعاني التي يمنحها الفاعلون بأنفسهم لهذه التحولات الرقمية، حيث تعبر تصورات الموظفين العموميين، ومسؤولي العقود، وأجهزة الرقابة، وغيرهم من الأطراف ذات الصلة عن رؤيتهم وطريقة تفاعلهم مع النظام الرقمي بناءً على تجاربهم اليومية وتفاعلاتهم المباشرة معه. ولتبني هذا النهج البنائي يتطلب الأمر:

- الاعتراف بتعدد وجهات النظر واختلاف التصورات المتعلقة بفعالية البوابة الإلكترونية، حيث يصوغ كل فاعل فهمًا خاصًا وفق دوره وخلفيته المهنية.
- التركيز على تحليل المعاني التي يضفيها المستخدمون لخصائص الرقمنة، مثل الشفافية، سرعة الإجراءات، أمن المعلومات، وإمكانية تتبع العمليات.
- الاهتمام بدراسة تأثير الرقمنة على ديناميكيات التنظيم والتغييرات التي أحدثتها في السلوكيات المهنية داخل منظومة الصفقات العمومية.
- اعتماد أدوات بحث نوعية مثل إجراء المقابلات شبه الموجهة وتحليل الوثائق لفهم هذه التحولات بشكل معمق.

وأخيرا فإن اختيار المقاربة البنائية يتوافق مع طبيعة إشكالية الدراسة وأهدافها. فهو يهيئ الأرضية لفهم أعمق حول كيفية إدراك الفاعلين للتحول الرقمي في مجال الصفقات العمومية ودور البوابة الإلكترونية في إعادة تشكيل الممارسات الإدارية وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

تُعد منهجية البحث الإطار المنهجي الذي ينظم تطبيق الأسس والأساليب العلمية في إجراء الدراسات الأكاديمية.

وتُعرَّف حسب **(Quivy & Campenhoudt, 1988):** بأنها سلسلة مترابطة من الخطوات والإجراءات العلمية الممنهجة التي يتبعها الباحث لتحليل ظاهرة محددة، بدءًا من تحديد المشكلة وصياغة التساؤلات أو وضع الفرضيات، وصولًا إلى اختيار المنهج البحثي المناسب والأدوات الملائمة لجمع البيانات الضرورية، وانتهاءً بتحليل النتائج وتفسيرها وفق أسس علمية وموضوعية. تهدف هذه المنهجية إلى تحقيق الدقة والموثوقية في النتائج بما يضمن انعكاسها الصادق للواقع المدروس وتوافقها مع أهداف الدراسة وطبيعة الإشكالية قيد البحث.

وحسب **(عبيدات، 2007)** تعرف منهجية البحث على أنها: نظام مترابط من المبادئ والإجراءات المنظمة التي يلتزم بها الباحث أثناء دراسة قضية علمية محددة، تتضمن المنهجية مراحل متعددة تبدأ بتحديد المشكلة وصياغة الفرضيات، تليها عملية اختيار النهج الأنسب لجمع البيانات وتحليلها، وصولًا إلى استخلاص النتائج وتقديم تفسير علمي موضوعي لها. وتهدف هذه المنهجية إلى تحقيق الدقة والموضوعية في البحث مما يتيح للباحث معالجة الظاهرة قيد الدراسة بأسلوب علمي منهجي ومنظم.

وبهذا الإطار، تساهم في تحقيق الاتساق الداخلي للبحث مما يعزز من إمكانية الوصول إلى معارف متينة ومدعومة بأسس علمية راسخة.

أولا/ المقاربة النوعية لتفسير البيانات:

تُعدّ المقاربة النوعية لتفسير البيانات منهجاً بحثياً يُركز على استيعاب الظواهر الاجتماعية والإدارية من خلال تحليل المعاني والدلالات الكامنة في البيانات غير الكمية مثل المقابلات الشخصية، الملاحظات الميدانية، والنصوص المكتوبة. وتعطي هذه المقاربة الأولوية لفهم التجارب الإنسانية في سياقاتها المحددة عوضاً عن قياسها باستخدام أرقام أو تعميم النتائج إحصائياً، وتهدف بذلك إلى تحقيق رؤية شاملة ومتكاملة للواقع المدروس وذلك بناءً على تصورات الفاعلين أنفسهم وتجاربهم الخاصة.

بمعنى آخر، تنطوي المقاربة النوعية على دراسة الأسباب والكيفيات التي تُنتج خلالها الظواهر عبر تحليل مضامين الخطابات والممارسات الفردية والجماعية، إضافة إلى ربطها بالأطر الاجتماعية والمؤسساتية التي تنتمي إليها. وبالتالي تُتيح هذه المنهجية للباحثين فرصة استنباط فهم معمق للبيانات ومعانيها بدلاً من الاكتفاء بوصف السلوكيات أو الظواهر بشكل سطحي. **(Creswel & Creswel, 2014)**

ثانيا/ اختيار منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج النوعي باعتباره الأنسب لتحليل وفهم الظواهر الإدارية المعقدة المرتبطة بمسألة مكافحة الفساد الإداري في مجال الصفقات العمومية، وقد ركزت الدراسة على استكشاف الدور الذي تؤديه البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في تعزيز مستوى الشفافية والحد من الممارسات غير القانونية في هذا المجال.

يهدف هذا المنهج إلى التعمق في دراسة الظاهرة من خلال استقصاء التجارب والممارسات وآراء الفاعلين المباشرين حيث تم تسليط الضوء على موظفي مديرية التجارة. يتيح هذا الاختيار فهماً أعمق لكيفية إدراكهم لدور الرقمنة في مكافحة الفساد الإداري، بالإضافة إلى تأثير ذلك على تحسين معايير الشفافية والنزاهة في إدارة العمليات الإدارية.

المطلب الثالث: تقنيات وأدوات جمع البيانات

في هذا المطلب يتم التركيز على مناقشة التقنيات والأدوات المستخدمة لجمع البيانات في هذه الدراسة نظراً لأهميتها كخطوة محورية في أي عملية بحث علمي تهدف إلى توفير المحتوى العلمي الضروري لمعالجة الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة. وتشكل هذه المرحلة نقطة ارتكاز بين الجوانب

النظرية والجوانب التطبيقية للدراسة، إذ تسهم في جمع بيانات دقيقة ومحددة ترتبط بشكل وثيق بموضوع البحث قيد الدراسة.

أولا/ تقنيات جمع البيانات

1. **التحليل الوثائقي (Huberman & Saldaña, 1984)**: يعد التحليل الوثائقي منهجًا بحثيًا يستند إلى جمع البيانات من مصادر مكتوبة أو رقمية موجودة مسبقًا بما يشمل التقارير، النصوص القانونية، الوثائق الرسمية، والمحتويات الإلكترونية. يهدف هذا المنهج إلى تحقيق فهم معمق للظاهرة المدروسة من خلال تحليل محتوى الوثائق ضمن سياقاتها التاريخية والمؤسساتية. علاوة على ذلك، يُسهم التحليل الوثائقي في تعزيز موثوقية النتائج البحثية عبر إجراء عملية التحقق من المعلومات المستخلصة من مجموعة متنوعة من المصادر.
2. **الملاحظة (Hesse-Biber & Leavy, 2006)**: تُعتبر الملاحظة وسيلة بحثية تعتمد على الرصد الدقيق والمنهجي للسلوكيات والتفاعلات ضمن بيئتها الطبيعية دون أن يكون هناك تدخل مباشر من قِبَل الباحث. وتهدف هذه الطريقة إلى التعرف على الممارسات الحقيقية كما تحدث فعليًا على أرض الواقع مما يتيح الحصول على بيانات مباشرة تقل فيها احتمالية التحيز أو التفسيرات غير المباشرة، وتتنوع الملاحظة بين أشكال مختلفة منها:

- **الملاحظة المشاركة:** والتي يشارك فيها الباحث بفعالية في النشاط موضوع الدراسة
- **الملاحظة غير المشاركة:** حيث يقتصر دوره على مراقبة وتسجيل الوقائع فقط.

ويساعد هذا النهج في تقديم فهم أعمق للديناميكيات التنظيمية والإدارية.

3. **المقابلات (Seidman, 1991)**: تُعتبر المقابلات واحدة من أبرز الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ضمن البحوث النوعية وذلك بالنظر إلى اعتمادها على التفاعل المباشر بين الباحث والمشاركين في الدراسة، بهدف الحصول على معلومات غنية ومتعمقة حول التجارب الشخصية، والتصورات، والآراء المرتبطة بموضوع البحث. وتمتاز هذه المنهجية بقدرتها الفريدة على استجلاء المعاني التي يُضفيها الفاعلون الاجتماعيون على الظواهر قيد الدراسة وتتميز بنوعين:

- **المقابلة الموجهة (المنظمة):** تعتمد المقابلة الموجهة على دليل مقابلة مُسبق يتضمن مجموعة من الأسئلة المحددة تُطرح بنفس الترتيب على جميع المبحوثين، وتتميز هذه التقنية بدرجة عالية من التنظيم مما يسهل مقارنة الإجابات وتحليلها بطريقة منهجية.

– **المقابلة شبه الموجهة:** تستند المقابلة شبه الموجهة إلى دليل مرن يحتوي على محاور وأسئلة أساسية، مع إمكانية تعديل ترتيب الأسئلة وطرح أسئلة إضافية أثناء المقابلة حسب سير الحوار. وتتيح هذه التقنية التوازن بين ضبط الموضوع البحثي وحرية التعبير للمبحوث، مما يساعد على جمع بيانات غنية ومعمقة.

إعتمدت هذه الدراسة على توظيف مجموعة من التقنيات المنهجية التي تتناسب مع طبيعتها النوعية وتخدم أهدافها البحثية، وقد تمثلت هذه التقنيات فيما يلي:

التحليل الوثائقي: تم اللجوء إلى مراجعة دقيقة وتحليل منهجي لمجموعة من الوثائق والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، التي تتنوع بين:

- النصوص القانونية والتنظيمات ذات العلاقة بالصفقات العمومية وعملية الرقمنة.
- التقارير الرسمية التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المرتبطة بها.
- الأبحاث الأكاديمية والمقالات العلمية التي توفر أساساً معرفياً غنياً.
- الوثائق والمعلومات المتاحة عبر البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية.

ساهمت هذه التقنية بشكل فعال في صياغة الإطارين النظري والقانوني للدراسة، من خلال استقراء وتحليل المصادر المتنوعة لإثراء محتوى البحث.

المقابلة شبه الموجهة: تُعتبر المقابلة شبه الموجهة إحدى الأدوات الأساسية في البحوث النوعية حيث تمكّن الباحث من الحصول على بيانات معمقة وشاملة عن طريق التفاعل المباشر مع المشاركين، وتتميز هذه الأداة بمرونتها وتنظيمها المتوازن حيث تعتمد على دليل مقابلة مُعد مسبقاً يشمل الأسئلة الرئيسية مع إتاحة المجال لإضافة استفسارات تتماشى مع تطور النقاش أثناء الحوار. وقد تم اختيار هذه التقنية لجدواها في تزويد الدراسة بمعطيات غنية تتسم بالعمق والمرونة، مما يدعم الإجابة عن تساؤلات البحث بدقة ووضوح.

وقد استهدفت المقابلات فئتين رئيسيتين:

- موظفي مديرية التجارة المعنيين باستخدام البوابة الإلكترونية داخل مديرية التجارة.
- موظفين من مصالح مختلفة داخل المديرية قصد معرفة آرائهم حول دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري في مجال الصفقات العمومية.

ثانيا/ أدوات جمع البيانات

دليل المقابلة:

يُعتبر دليل المقابلة أداة منهجية تهدف إلى تنظيم سير المقابلات النوعية بشكل فعّال بحيث يتخذ الدليل شكل قائمة منظمة تحتوي على محاور رئيسية وأسئلة مفتوحة، ويتم استخدام دليل المقابلة شبه الموجهة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد جرى تصميمه بما يتلاءم مع أهداف الدراسة ومحاورها الرئيسية. اشتمل الدليل على مجموعة من الأسئلة التي تناولت المحاور التالية:

- واقع استخدام البوابة الإلكترونية الخاصة بالصفقات العمومية.
- إسهامها في تعزيز الشفافية وضمان تكافؤ الفرص.
- دورها في تقليص مظاهر الفساد الإداري الصفقات العمومية.
- التحديات والصعوبات المرتبطة باستخدامها.
- المقترحات التي من شأنها تحسين كفاءتها وفاعليتها.

الجدول 05: عينة المقابلات شبه الموجهة

المنصب	الأقدمية	مدة المقابلة
رئيس مصلحة الإدارة والوسائل	31 سنة	40 دقيقة
رئيس مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية	13 سنة	30 دقيقة
رئيس مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف	15 سنة	50 دقيقة
مكتب الصفقات العمومية	20 سنة	ساعة

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى المقابلات المنجزة بمديرية التجارة

المطلب الرابع: إستراتيجية تحليل البيانات

في سياق هذه الدراسة سيتم تحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات شبه الموجهة باستخدام برنامج (NVivo) والذي يُعدّ من أبرز البرمجيات المتخصصة في تحليل البيانات النوعية بفضل أدواته المنهجية المتقدمة. يوفر هذا البرنامج هيكلًا منظمًا ودقيقًا لمعالجة المعطيات النصية، مما يتيح استيراد وتنظيم

مختلف البيانات الميدانية مثل نصوص المقابلات المفرغة، والملاحظات الميدانية، والوثائق الرسمية المرتبطة بموضوع البحث، كما يتيح البرنامج تصنيف البيانات وترميزها وربطها بمحاور الدراسة الأساسية مما يعزز القدرة على استخراج النتائج بموضوعية وتحليل أعمق لأثر رقمنة الصفقات العمومية في تعزيز الشفافية وتحسين جودة الإجراءات وتقليص الفساد الإداري.

تعتمد عملية تحليل البيانات على أربع مراحل أساسية:

1. التفريغ الكامل والدقيق للمقابلات شبه الموجهة.
2. إجراء ترميز أولي بناءً على محاور دليل المقابلة وأسئلة البحث.
3. مراجعة الرموز وتطويرها عبر الترميز العميق واستخلاص الفئات الرئيسية والفرعية.
4. تفسير النتائج وتركيبها ضمن إطار الدراسة النظري، مع تدعيمها باقتباسات مختارة من إفادات المشاركين.

من خلال هذه الإستراتيجية، يتم ضمان تحليل منهجي ومعمق للبيانات يساهم في توفير فهم دقيق للواقع محل الدراسة، كما يدعم ذلك الاستنتاجات العلمية حول الكفاءة التي تحققها البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في محاربة الفساد الإداري وتعزيز الشفافية.

المبحث الثاني: الإطار التنظيمي

يهدف هذا القسم إلى تقديم الجهة المستقبلة عبر استعراض الإطار التنظيمي الخاص بمديرية التجارة لولاية بسكرة والتي تمثل الهيكل الأساسي الذي استندت إليه الدراسة الميدانية. تُعد المديرية واحدة من الهياكل الإدارية التابعة لوزارة التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية، وتلعب دوراً جوهري في تطبيق السياسة التجارية للدولة على المستوى المحلي. تشمل مهامها تنظيم ومراقبة الأنشطة التجارية، حماية المستهلك، مكافحة الغش، والحرص على الالتزام بالتشريعات والتنظيمات المتعلقة بالممارسات التجارية، كما تسهم المديرية في تعزيز الرقمنة وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة لكل من المواطنين.

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية التجارة بكسرة

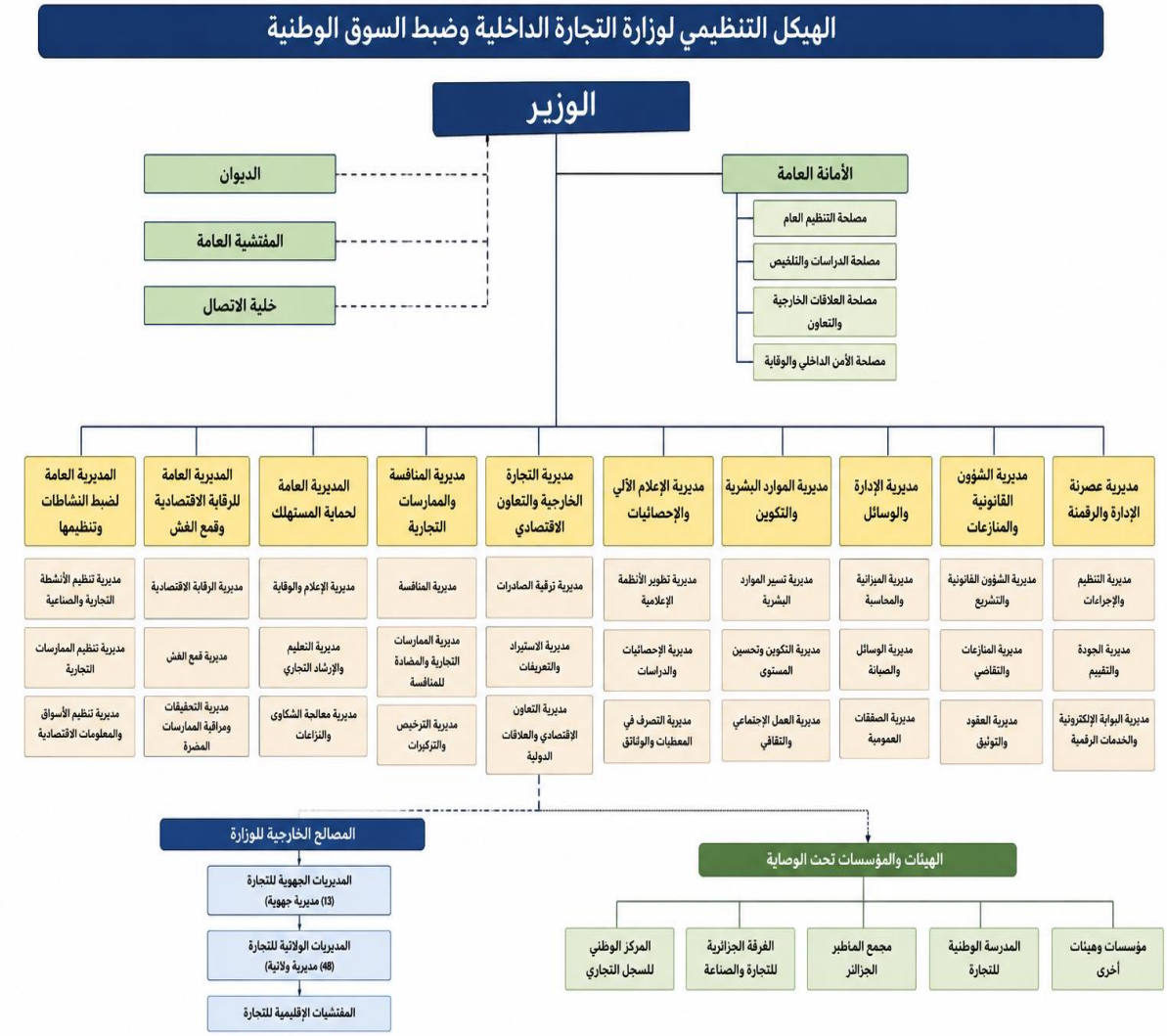
يُعد قطاع التجارة من أهم القطاعات الحيوية التي تساهم في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تنظيم النشاط التجاري ومراقبة الأسواق وحماية المستهلك إضافة إلى ضمان شفافية المعاملات التجارية، وتحتل مديرية التجارة لولاية بسكرة مكانة مهمة في هذا المجال لما تؤديه من مهام رقابية وإدارية تساهم في ضمان السير الحسن للنشاط التجاري على مستوى الولاية.

أولا/ التعريف بوزارة التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية:

وزارة التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية تمثل هيئة حكومية رئيسية تقوم بوضع السياسات الوطنية المتعلقة بالتجارة الداخلية وتنظيم السوق من خلال إدارة الأنشطة التجارية، مراقبة الممارسات التجارية، وحماية حقوق المستهلك. كما تعمل الوزارة على ضمان تزويد السوق بالمواد الضرورية واستقرار توفرها بالإضافة إلى أنها تشرف على تنفيذ القوانين والتشريعات المرتبطة بالتجارة، متابعة استقرار الأسواق، وسعيها لضمان تحقيق التوازن بين الأطراف الاقتصادية المختلفة.

تعتمد الوزارة في أداء مهامها على شبكة من المديريات والمصالح المركزية واللامركزية من بينها مديريات التجارة الولائية التي تُعد امتدادًا إداريًا للوزارة على المستوى المحلي، تتولى هذه المديريات مسؤولية تنفيذ التعليمات والبرامج الوطنية، ومراقبة الأنشطة التجارية داخل حدود الولاية، بالإضافة إلى ضمان الالتزام بالقوانين المتعلقة بحماية المستهلك وتنظيم المنافسة والأسعار. وفي هذا الإطار تندرج مديرية التجارة لولاية بسكرة حيث تمثل الهيكل التنفيذي المحلي للوزارة، وتعمل بشكل مباشر على تنفيذ السياسة التجارية للدولة على مستوى الولاية من خلال إجراءات الرقابة، المتابعة، والتفتيش وتهدف هذه الجهود إلى ضمان سير الأنشطة التجارية بشكل منتظم وحماية حقوق المستهلك.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي وزارة التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية



المصدر: من الموقع الرسمي وزارة التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية

ثانيا/ نشأة مديرية التجارة بسكرة والتعريف بها:

تُعتبر مديرية التجارة لولاية بسكرة هيئة إدارية عمومية ذات طابع تنفيذي يعكس الحضور المحلي لوزارة التجارة الداخلية ويُعنى بضبط السوق الوطنية على مستوى الولاية. جاء تأسيس هذه المديرية حسب مرسوم تنفيذي رقم 09-11 المؤرّخ في 15 صفر عام 1432 الموافق 20 جانفي 2011 في سياق النهج الذي تبنته الدولة الجزائرية لتكريس سياسة اللامركزية الإدارية، مع التركيز على تقريب الإدارة من المواطن وتحقيق فاعلية أكبر في تنظيم ومتابعة النشاط التجاري على الصعيد المحلي. تتولى المديرية بمهام تنفيذ السياسة العامة للدولة في ميدان التجارة الداخلية وتنظيم السوق، وذلك عبر الاستعانة بممارسات رقابية متنوعة تشمل

مراقبة النشاطات التجارية، حماية حقوق المستهلكين، ضمان الشفافية في العمليات التجارية، ومتابعة توفر السلع الأساسية في الأسواق المحلية. كما تلتزم بتطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالنشاط التجاري.

تتميز المديرية بمجموعة كبيرة من المهام تشمل ما يلي :

- السهر على تنفيذ السياسة الوطنية للتجارة الداخلية وضبط السوق على مستوى الولاية .
- مراقبة النشاطات التجارية وضمان احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التجارة .
- حماية المستهلك من خلال محاربة الممارسات التجارية غير الشرعية، مثل الغش والبيع غير القانوني .
- مراقبة جودة وسلامة المنتجات المعروضة في السوق ومدى مطابقتها للمعايير القانونية والصحية.
- متابعة تموين السوق المحلية بالمواد الأساسية والعمل على ضمان استقرارها وتوازنها .
- مراقبة الأسعار والتصدي لممارسات المضاربة والاحتكار غير المشروع .
- تنظيم عمليات الرقابة الميدانية عبر أعوان وقوائم التفتيش على مستوى الأسواق والمحلات التجارية .
- السهر على احترام قواعد المنافسة الشريفة بين المتعاملين الاقتصاديين .
- استقبال ومعالجة شكاوى المواطنين المتعلقة بالممارسات التجارية غير القانونية .
- المساهمة في نشر ثقافة الاستهلاك الواعي وحماية المستهلك من خلال التحسيس والإعلام التجاري .
- تطبيق العقوبات الإدارية والقانونية ضد المخالفين بالتنسيق مع الجهات القضائية المختصة عند الاقتضاء.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة بسكرة:

تتكون مديرية التجارة لولاية بسكرة من مجموعة من المصالح التنظيمية التي تتكامل فيما بينها بهدف تنفيذ السياسة العمومية في مجال ضبط السوق وحماية المستهلك ومراقبة النشاطات التجارية. وتتمثل مهام هذه المصالح فيما يلي:

1. مصلحة الإدارة والوسائل:

تتولى هذه المصلحة مهمة التسيير الإداري والمالي للمديرية وضمان السير الحسن لمختلف المصالح من خلال تسيير الموارد البشرية والوسائل المادية والمالية، كما تسهر على رقمنة الإدارة وحفظ الأرشيف.
وتضم هذه المصلحة:

- **مكتب المستخدمين والتكوين:** يتكفل بتسيير المسار المهني للموظفين بما في ذلك التوظيف، الرواتب، والترقيات.
- **مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل:** يتولى إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية.
- **مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف:** مكلف بتسيير نظم المعلومات، حفظ الوثائق، وضمان الأرشفة الإدارية.
- **مكتب الصفقات العمومية:** وهو الجهاز المكلف بضمان السير الحسن لإجراءات إبرام الصفقات وفقًا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، مع السهر على احترام مبادئ الشفافية والمنافسة وتكافؤ الفرص بين المتعاملين الاقتصاديين

2. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

تتولى هذه المصلحة الإشراف على الجانب القانوني للنشاط الرقابي للمديرية مع تقديم استشارات لمختلف مصالح المديرية. وتضم هذه المصلحة:

- **مكتب منازعات الممارسات التجارية:** يتكفل بدراسة ومعالجة مخالفات النشاط التجاري .
- **مكتب منازعات قمع الغش:** يعالج القضايا المتعلقة بالغش وحماية المستهلك .
- **مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل:** يتابع الجوانب القانونية لتحصيل الغرامات والمستحقات.

3. مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

تتولى هذه المصلحة حماية صحة وسلامة المستهلك وضمان مطابقة المنتجات عن طريق تنفيذ عمليات الرقابة والقمع ضد الغش التجاري.

وتضم هذه المصلحة:

- **مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية:** يهتم بتحسين الجودة والتنسيق مع جمعيات حماية المستهلك .

- **مكتب مراقبة المنتجات الغذائية:** يراقب مدى مطابقة المواد الغذائية للمعايير الصحية .
- **مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات:** يتابع جودة المنتجات الصناعية والخدمات المقدمة.

4. مصلحة تنظيم السوق والإعلام الاقتصادي

تتولى هذه المصلحة مهمة تنظيم السوق وضبط التوازنات الاقتصادية بالإضافة إلى إعداد التقارير وإحصائيات حول النشاط التجاري. وتضم هذه المصلحة:

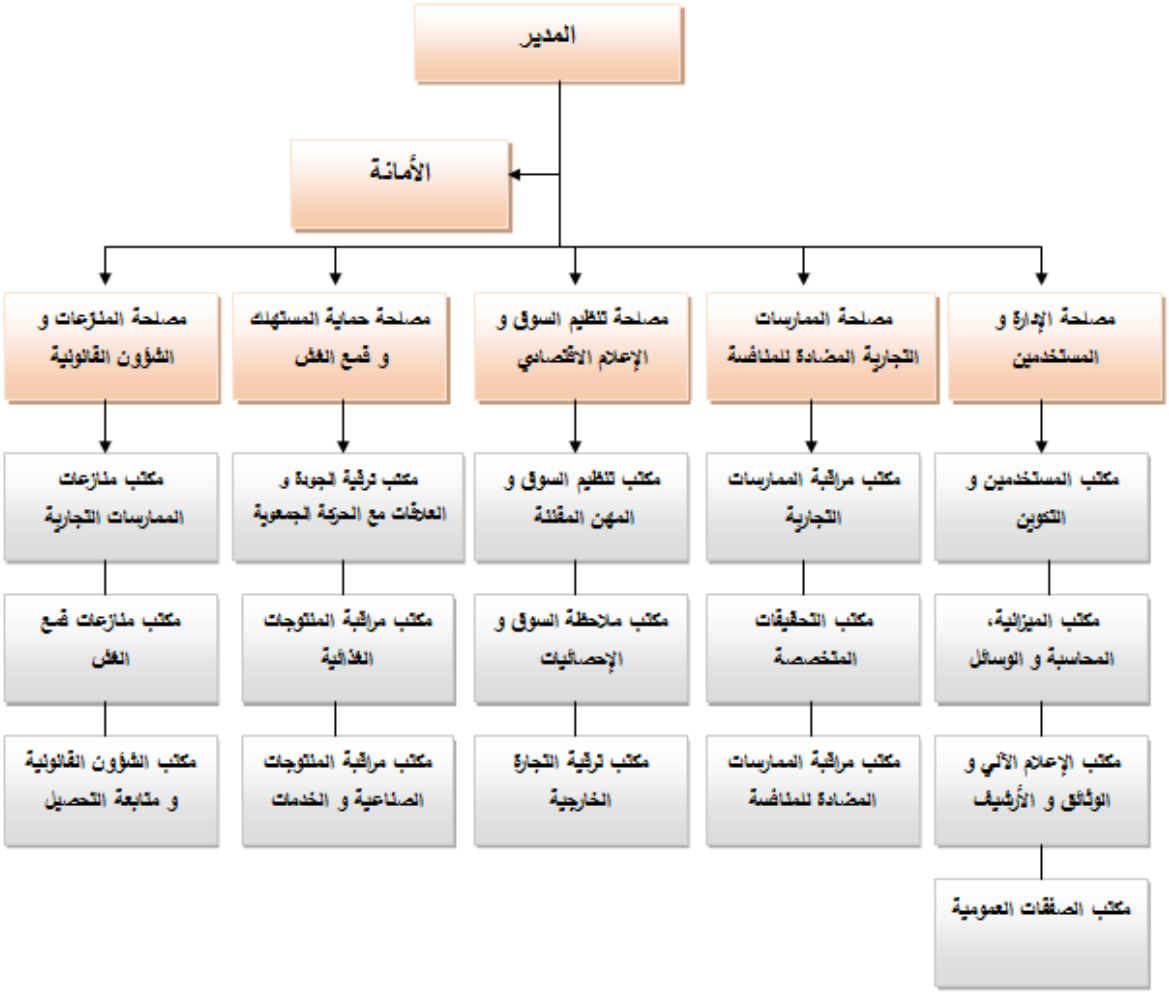
- **مكتب تنظيم السوق والتموين:** يشرف على ضبط تموين السوق بالمواد الأساسية .
- **مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات:** يتكفل بجمع وتحليل البيانات الاقتصادية .
- **مكتب ترقية التجارة الخارجية والأسواق:** يهتم بمتابعة المبادلات التجارية الخارجية .

5. مصلحة الممارسات التجارية والمنافسة

تختص هذه المصلحة بضبط النشاط التجاري وضمان شفافية المنافسة. وتضم هذه المصلحة:

- **مكتب مراقبة الممارسات التجارية:** يتابع احترام القوانين المنظمة للنشاط التجاري .
- **مكتب التحقيقات المتخصصة:** يقوم بالتحقيق في المخالفات الاقتصادية .
- **مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة:** يراقب الاحتكار والممارسات غير المشروعة .

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية التجارة بسكرة

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

في هذا الفصل، نستعرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم تنفيذها على مستوى مديرية التجارة حيث ركزت على تقييم دور البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في مكافحة الفساد الإداري. يستند التحليل إلى المقابلات التي أُجريت مع رؤساء المصالح وموظفي مديرية التجارة في بسكرة.

المبحث الأول: نتائج تحليل دور البوابة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري في الصفقات العمومية

يتناول هذا القسم دراسة تحليلية معمّقة للنتائج المستخرجة، والتي تتعلق بدور البوابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري في مجال الصفقات العمومية، وسيتم التركيز على استعراض وتحليل مختلف الجوانب من خلال تبني مقاربات متعددة تشمل التحليل المعجمي، إلى جانب إجراء تحليل موضوعاتي شامل للبيانات المتاحة.

المطلب الأول: المقاربة المعجمية

تسعى هذه المقاربة إلى تحليل أكثر الكلمات تداولاً بين الموظفين ورؤساء المصالح الذين شملتهم المقابلات، بهدف تسليط الضوء على المفاهيم السائدة المتعلقة برقمنة البوابة الإلكترونية الخاصة بالصفقات العمومية ودورها في مكافحة الفساد الإداري. يتيح هذا التحليل فهم الاهتمامات المحورية، استكشاف المفاهيم المتكررة، وتحديد الحقول الدلالية المرتبطة بالتحديات التي يطرحها التحول الرقمي.

كشف التحليل المعجمي الذي أجري باستخدام برنامج NVivo عن استخراج المصطلحات والمفاهيم الأكثر تكرارًا في المقابلات. وأوضحت سحابة الكلمات أبرز هذه المصطلحات، والتي تضمنت: **البوابة الإلكترونية، الرقمنة، الشفافية، صفر ورقة، تكافؤ الفرص، الفساد الإداري، الرقابة الإدارية، والمتعاملين الاقتصاديين.**

الشكل رقم 08: سحابة الكلمات

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Nvivo

- **التركيز على البوابة الإلكترونية والرقمنة:**

إن تكرار مصطلحي «البوابة الإلكترونية» و«الرقمنة» يعكس الأهمية الكبيرة التي يوليها الموظفون ورؤساء المصالح للتحول الرقمي داخل مديرية التجارة. وتُبرز هذه المصطلحات قناعة الفاعلين بأن اعتماد الوسائل الرقمية أصبح ضرورة لتحديث تسيير الصفقات العمومية وتحسين جودة الخدمات الإدارية، من خلال تسهيل تداول المعلومات وتبسيط مختلف الإجراءات الإدارية المرتبطة بالصفقات العمومية.

- **الشفافية وتكافؤ الفرص:**

إن بروز مفاهيم مثل «الشفافية» و«تكافؤ الفرص» يدل على أن البوابة الإلكترونية تُعتبر من أهم الآليات الحديثة لتعزيز النزاهة في تسيير الصفقات العمومية. حيث تسمح هذه المنصة بضمان نشر المعلومات المتعلقة بالمناقصات والصفقات بشكل موحد وعلني مما يتيح لجميع المتعاملين الاقتصاديين الاستفادة من نفس المعلومات في نفس الوقت، ويحد من الممارسات التمييزية أو التدخلات غير القانونية.

- **الرقابة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري:**

أظهرت النتائج تكرار مصطلحات «الرقابة الإدارية» و«الفساد الإداري»، وهو ما يعكس اهتمام المشاركين بالدور الرقابي الذي توفره الرقمنة في متابعة مختلف مراحل الصفقات العمومية. إذ تساهم البوابة الإلكترونية في تسجيل وتوثيق العمليات الإدارية إلكترونياً مما يسهل عملية التتبع والمراقبة ويحد من مظاهر الفساد الإداري المرتبطة بنقص الشفافية أو التدخلات الشخصية.

- **صفر ورقة والتحول نحو الإدارة الإلكترونية:**

إن ظهور مصطلح «صفر ورقة» ضمن الكلمات الأكثر تداولاً يعكس توجهاً واضحاً نحو تقليص الاعتماد على الوثائق الورقية وتعزيز الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة. ويبرز هذا المفهوم سعي الإدارة إلى تحسين فعالية التسيير الإداري، تسريع معالجة الملفات، وتقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية للوثائق.

- **المتعاملون الاقتصاديون وتحسين الاتصال الإداري:**

يشير تكرار مصطلح «المتعاملين الاقتصاديين» إلى أهمية العلاقة بين الإدارة والمتعاملين في إطار الصفقات العمومية، حيث ساهمت البوابة الإلكترونية في تحسين الاتصال وتسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمناقصات والإجراءات الإدارية، مما عزز من فعالية التواصل ورفع مستوى الثقة بين مختلف الأطراف.

في المجمل يبرز التحليل المعجمي وجود ارتباط وثيق بين اعتماد البوابة الإلكترونية وتحقيق مبادئ الشفافية، الرقابة، وتكافؤ الفرص، وهو ما يعكس الدور الإيجابي للرقمنة في الحد من مظاهر الفساد الإداري وتحسين تسيير الصفقات العمومية داخل مديرية التجارة لولاية بسكرة.

المطلب الثاني: المقاربة الموضوعاتية

تعتمد المقاربة الموضوعاتية على تحليل محتوى المقابلات بهدف تحديد الفئات الأساسية المرتبطة بتأثيرات وتحديات دور البوابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري ضمن الصفقات العمومية.

أولا/ تحليل وتفسير نتائج المقابلات

تم استخدام رموز خاصة لتعريف المشاركين في الدراسة:

- رئيس مصلحة الإدارة والوسائل: **SAM**
- رئيس مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية: **BPQRMA**

- رئيس مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف: **BIDA**
- مكتب الصفقات العمومية: **BMP**

المحور الأول: الرقمنة والإدارة الالكترونية

يركز هذا المحور على دراسة واقع تطبيق الرقمنة واعتماد الإدارة الإلكترونية ضمن مديرية التجارة، وذلك من خلال الاستفادة من الأنظمة المعلوماتية والمنصات الرقمية، ولا سيما البوابة الإلكترونية الخاصة بالصفقات العمومية في تنظيم العمليات الإدارية وتسييرها. كما يسلط الضوء على الأهداف الرئيسة للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تحسين كفاءة الأداء الإداري، تعزيز مستويات الشفافية، ضمان تكافؤ الفرص، وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية لتحقيق استدامة أكبر في استخدام الموارد.

الجدول رقم 06: الرقمنة والإدارة الالكترونية

الأسئلة	المشاركون	الخلاصة
س1: كيف تم تجسيد مشروع الرقمنة والإدارة الإلكترونية داخل مديرية التجارة؟	**BPQRMA SAM BIDA BMP**	مشروع الرقمنة في مديرية التجارة تم تحقيقه عبر اعتماد الأنظمة المعلوماتية والمنصات الرقمية في شتى العمليات الإدارية بالإضافة إلى التوسع في استخدام البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية. كما تضمنت الجهود الرقمية معالجة الملفات، وأتمتة المراسلات والأرشيف الإداري، مع الحد من الاعتماد على الوثائق الورقية، وذلك بهدف تعزيز الكفاءة والارتقاء بمستوى الأداء الإداري
س2: ما هي أهم الأنظمة المعلوماتية والمنصات الرقمية المعتمدة في تسيير العمليات الإدارية؟		تعتمد مديرية التجارة على عدة أنظمة معلوماتية ومنصات رقمية في تسيير العمليات الإدارية أهمها البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، البريد الإلكتروني المهني، ومنصة Sidjilicom الخاصة بالخدمات الإلكترونية للسجل التجاري، Registre du commerce électronique، Teledeclaration. كما تُستخدم بعض التطبيقات الداخلية لتسيير المراسلات والأرشفة الإلكترونية بهدف تسهيل الإجراءات وتحسين جودة الخدمة.
س3: إلى أي مدى تم اعتماد الرقمنة في مجال الصفقات العمومية داخل المؤسسة؟		شهدت عملية تسيير الصفقات العمومية تطوراً ملحوظاً من خلال الاعتماد الكبير على الرقمنة، وخصوصاً في مراحل الإعلان، تقديم الترشحات، وإيداع العروض، وكذلك المتابعة عبر البوابة الإلكترونية. ورغم هذا التوجه الرقمي، لا تزال هناك

		بعض الإجراءات التقليدية التي يتم اللجوء إليها في حالات استثنائية تستدعي توفير الوثائق الأصلية.
س4: ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تبني الإدارة الإلكترونية؟		تهدف المؤسسة من خلال اعتماد الإدارة الإلكترونية إلى تحسين فعالية وجودة الخدمات العامة عبر تقليل الوقت وتسهيل الإجراءات، مع تعزيز الشفافية ومحاربة البيروقراطية والفساد الإداري. كما تسعى إلى ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية، وضمان تكافؤ الفرص، وتطبيق سياسة المعاملات الورقية الصفرية في العمليات الإدارية المختلفة.

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلات

يرى المبحوثين أن اعتماد الرقمنة في مديرية التجارة لعب دوراً بارزاً في تطوير وتحديث أساليب الإدارة، لا سيما في مجال الصفقات العمومية. فقد ساهم استخدام الأنظمة المعلوماتية والمنصات الرقمية في تسهيل الإجراءات والحد من الاعتماد على الورق، مما أدى إلى تسريع وتيرة الإنجاز وتحسين كفاءة الأداء الإداري بشكل ملحوظ. وبهذا أصبحت الرقمنة أداة محورية لدعم عملية عصرنة الإدارة وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

المحور الثاني: البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية

يركز هذا المحور على دراسة دور البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في تحسين وتحديث تسيير الصفقات داخل مديرية التجارة وذلك من خلال تقييم تجربة استخدامها والخدمات التي توفرها في مختلف المراحل الإجرائية. كما يسلط الضوء على مساهمتها في تبسيط الإجراءات، تقليص الاعتماد على الوثائق الورقية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، بما يعزز الشفافية والسرعة والفعالية في إبرام الصفقات العمومية.

الجدول رقم 07: البوابة الالكترونية للصفقات العمومية

الأسئلة	المشاركون	الخلاصة
س1: كيف تقيمون تجربة استخدام البوابة الإلكترونية في تسيير الصفقات العمومية؟	**BPQRMA SAM BIDA BMP**	تُعدُّ تجربة استخدام البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية خطوة إيجابية بشكل عام، حيث أسهمت بشكل ملحوظ في تحسين تنظيم وإدارة مختلف مراحل الصفقات العمومية، بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية المرتبطة بها .وعلى الرغم من ظهور

		بعض التحديات التقنية في المراحل الأولى من استخدامها، إلا أن هذه المشكلات تُعالج تدريجيًا، مما يدل على تطور مستمر في كفاءة النظام وفعاليته التشغيلية.
س2: ما هي أهم الخدمات التي توفرها البوابة الإلكترونية؟		تُوفر البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية مجموعة من الخدمات الأساسية التي تغطي مختلف مراحل إبرام الصفقات، بدءاً من نشر إعلانات طلب العروض وتحميل دفاتر الشروط، وصولاً إلى إيداع العروض إلكترونياً ومتابعة مراحل التقييم. كما تتيح الاطلاع على النتائج النهائية وتبادل الوثائق بين مختلف الأطراف، مما يضمن شفافية أكبر وسرعة في معالجة الإجراءات.
س3: ما هي المراحل التي تم تقليصها أو حذفها بفضل البوابة الإلكترونية؟		ساهمت الرقمنة في إلغاء الحاجة لإرسال الوثائق عبر البريد واستبدال الاجتماعات التقليدية لتقديم التوضيحات بتواصل رقمي أكثر كفاءة. كما أدت إلى إستبدال الإدخال اليدوي للبيانات بأنظمة مؤتمتة تساعد في تقليل الأخطاء ما أسهم بشكل ملحوظ في تقليص الزمن المخصص للأرشفة والبحث عن المعلومات.
س4: كيف تساهم البوابة الإلكترونية في تسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية؟		تلعب البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية دورًا محوريًا في تسهيل الوصول إلى المعلومات المرتبطة بالصفقات، إذ توفر هذه المعلومات بشكل فوري وشفاف عبر منصة موحدة ومركزية. وتمكن هذه البوابة جميع الفاعلين الاقتصاديين من الاطلاع على البيانات نفسها في ذات الوقت، مما يسهم في تعزيز قيمتي الشفافية وتكافؤ الفرص ضمن إطار التعاملات الإدارية.

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلات

تشير نتائج الجدول إلى أن البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية تشكل أداة محورية في تحديث عملية إدارة الصفقات بحيث تسهم في تحسين تنظيم الإجراءات وتسريع تنفيذها، مع تقليل الاعتماد على المستندات الورقية والعمليات اليدوية، وقد أدى ذلك إلى تحقيق تأثير إيجابي واضح على كفاءة الأداء الإداري. علاوة على ذلك لعبت البوابة دوراً محورياً في تعزيز مستويات الشفافية وضمان تكافؤ الفرص من خلال إتاحة المعلومات بشكل فوري وموحد لكافة المتعاملين الاقتصاديين مما أدى إلى دعم جهود الارتقاء بجودة الخدمات العمومية.

المحور الثالث: مكافحة الفساد الإداري

يتناول هذا المحور دور البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في تعزيز جهود مكافحة الفساد الإداري ضمن مديرية التجارة، من خلال دراسة أثرها في تعزيز مبادئ الشفافية وتوفير تكافؤ الفرص بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين. كما يتناول كيفية إسهام عمليات الرقمنة في تقليص الاختلالات التي كانت تسجَّل سابقًا قبل تطبيقها، بالإضافة إلى تعزيز كفاءة الرقابة الإدارية عبر الاعتماد على آليات التتبع الإلكتروني الدقيق لكافة مراحل تنفيذ الصفقات.

الجدول رقم 08: مكافحة الفساد الإداري

الأسئلة	المشاركون	الخلاصة
س1: كيف تساهم البوابة الإلكترونية في تعزيز الشفافية في الصفقات العمومية؟	**BPQRMA SAM BIDA BMP**	تعمل البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية على ترسيخ مبدأ الشفافية من خلال إتاحة ونشر المعلومات المتعلقة بالصفقات بشكل علني ومنظم. ويُساهم هذا الإجراء في ضمان وضوح المعطيات وتقليص فرص التلاعب أو التدخلات غير المبررة، بما يعزز النزاهة في تسيير الصفقات العمومية.
س2: هل تساعد البوابة الإلكترونية على ضمان مبدأ تكافؤ الفرص بين المتعاملين الاقتصاديين؟		تُساهم البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في ضمان مبدأ تكافؤ الفرص بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين، من خلال تمكينهم من الحصول على نفس المعلومات في الوقت نفسه ووفق نفس الشروط. وهو ما يعزز العدالة في التنافس ويحد من أي تمييز أو امتيازات غير مبررة.
س3: ما هي أهم مظاهر الفساد الإداري التي كانت مطروحة قبل اعتماد الرقمنة؟		قبل اعتماد الرقمنة، كانت بعض إجراءات تسيير الصفقات العمومية تعاني من عدة اختلالات، أبرزها ضعف الشفافية وصعوبة تتبع الملفات بدقة، إضافة إلى التأخر الإداري وكثرة الطابع البيروقراطي. كما كان التدخل البشري في بعض المراحل الإدارية يُشكل عاملاً قد يؤثر على موضوعية بعض القرارات.

س4: إلى أي مدى ساهمت البوابة الإلكترونية في تعزيز الرقابة الإدارية؟		لعبت البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية دورًا فعّالًا في تعزيز آليات الرقابة الإدارية، حيث أتاحت إمكانية تتبع كافة مراحل إبرام الصفقات بشكل إلكتروني منظم ودقيق، مع الحفاظ على توثيق وأرشفة المعلومات. وقد أسهم هذا النظام في تبسيط عمليات المراقبة والتدقيق الدائم، مما رفع من مستوى الكفاءة والشفافية في إدارة الصفقات العمومية.

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلات

تُظهر نتائج هذا الجدول أن البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية لعبت دورًا فعّالًا في مكافحة الفساد الإداري من خلال تعزيز مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات بشكل علني ومنظم وهذا النهج قلّل من احتمالات التلاعب والتدخلات غير المبررة. كما أسهمت البوابة في تحقيق تكافؤ الفرص بين المتعاملين الاقتصاديين عبر توفير نفس البيانات للجميع بشكل متزامن وضمن شروط موحدة مما ساهم بشكل مباشر في دعم عدالة المنافسة، بالإضافة إلى أنها عزّزت الرقابة الإدارية عبر إتباع آليات التتبع الرقمي الدقيقة لمختلف مراحل الصفقات، ما أدى إلى تقليص الممارسات غير الشفافة ورفع مستوى النزاهة في إدارة العمليات.

المحور الرابع: التحديات والصعوبات

يتناول هذا المحور دراسة أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية ضمن مديرية التجارة، والتي قد تؤثر على فعالية الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم 09: التحديات والصعوبات

الأسئلة	المشاركون	الخلاصة
س1: ما أبرز الصعوبات التي تواجهكم أثناء استخدام البوابة الإلكترونية؟	**SAM BPQRMA BIDA BMP**	أبرز التحديات التي تواجه استخدام البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية تتعلق بحدوث أعطال ومشاكل تقنية بين الحين والآخر، إلى جانب قلة الخبرة أو ضعف التكوين لدى بعض المستخدمين. كما أن انقطاع الاتصال بشبكة الإنترنت في أوقات معينة يؤثر على انسيابية التعامل مع المنصة.
س2: هل جميع الموظفين قادرون على استخدام البوابة الإلكترونية بكفاءة؟		لا يتمتع جميع الموظفين بنفس القدر من الكفاءة في استخدام البوابة الإلكترونية حيث تتفاوت مهاراتهم في التعامل معها.

		لذلك يصبح من الضروري تعزيز برامج التدريب وتقديم الدعم الفني بشكل مستمر لضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للنظام.
س3: ما هي العراقيل التي تحد من فعالية الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري؟		تتمثل أهم العراقيل التي تعيق تحقيق الكفاءة المنشودة للإدارة الإلكترونية في نقص برامج التكوين المستمر لدى بعض الموظفين، فضلاً عن المشكلات التقنية التي تحدث بشكل متكرر. بالإضافة إلى ذلك، تبقى مقاومة التغيير والتحول الرقمي من قِبَل بعض المستخدمين عاملاً مؤثراً قد يؤدي إلى إبطاء وتيرة عملية الرقمنة والتأثير على سيرها بشكل ملحوظ.

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلات

تشير النتائج الواردة في هذا الجدول إلى أن تطبيق البوابة الإلكترونية الخاصة بالصفقات العمومية يعاني من مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على كفاءة استخدامها. من بين أبرز هذه التحديات تبرز الصعوبات التقنية، وافتقار بعض الموظفين إلى التكوين الكافي، وكذلك مشكلات عدم استقرار الاتصال بشبكة الإنترنت في فترات معينة، كما يُظهر التحليل وجود تفاوت ملحوظ في مستوى التحكم في استخدام البوابة بين الموظفين، وهو ما يتطلب تكثيف برامج التدريب والدعم التقني بشكل مستمر لضمان تحقيق استفادة مثلى من النظام وتحسين أدائه.

المحور الخامس: الاقتراحات والتوصيات

يتناول هذا المحور دراسة أهم الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية ضمن مديرية التجارة بهدف تحسين أدائها وتعزيز فعاليتها.

الجدول رقم 10: الاقتراحات والتوصيات

الأسئلة	المشاركون	الخلاصة
س1: ما هي اقتراحاتكم لتطوير البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية؟	**BPQRMA SAM BIDA BMP**	تبرز أهمية تعزيز الجانب التقني للبوابة الإلكترونية الخاصة بالصفقات العمومية وذلك من خلال تبسيط واجهة المستخدم والعمل على تحسين أدائها التقني بشكل مستدام، كما تبرز الحاجة إلى زيادة برامج التدريب وتنظيم دورات تأهيلية موجهة للمستخدمين بهدف ضمان استخدام المنصة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

س2: كيف يمكن تعزيز دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري؟		يمكن تعزيز دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري من خلال تعميم الرقمنة الشاملة وربط مختلف المصالح بمنظومة معلوماتية موحدة وآمنة، بما يضمن الشفافية ودقة المتابعة.
س3: هل تتوقعون أن تصبح جميع إجراءات الصفقات العمومية إلكترونية مستقبلًا؟		من المرجح أن يشهد المستقبل انتقالاً تدريجياً نحو الرقمنة الشاملة لكافة إجراءات الصفقات العمومية، وذلك بالتوازي مع العمل على تحسين البنية التحتية الرقمية وتعزيز مستوى الثقة بالنظام الإلكتروني .ويأتي هذا التحول مترافقاً مع تحديث الإطار القانوني بهدف تحقيق كفاءة أعلى في إدارة وتسيير الصفقات العمومية.

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلات

تشير النتائج من خلال هذا الجدول مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تهدف إلى تحسين البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وتعزيز أدائها. وتتمحور الأولويات حول تعزيز الجوانب التقنية للمنصة، وتيسير واجهة الاستخدام، بالإضافة إلى زيادة برامج التدريب والدورات التأهيلية الموجهة للمستخدمين مما يسهم في ضمان استخدام أكثر فاعلية وكفاءة.

كما تُبرز النتائج أهمية تعزيز دور الإدارة الإلكترونية في التصدي للفساد الإداري وذلك عبر تعميم الرقمنة الشاملة وربط مختلف الإدارات بمنظومة معلوماتية موحدة وآمنة تكفل الشفافية وتوفر دقة أكبر في عمليات المتابعة. كما تتوقع التوجهات المستقبلية الانتقال تدريجياً نحو رقمنة شاملة لكافة إجراءات الصفقات العمومية بالتزامن مع تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث الأطر القانونية مما يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة التسيير الإداري وتعزيز فعاليته.

ثانيا/ التحليل الموضوعاتي:

يوضح التحليل الموضوعاتي المستند إلى المقابلات التي أجريت مع مختلف الأطراف المعنية داخل مديرية التجارة مثل (SAM، BPQRMA، BIDA، BMP) صورة شاملة عن واقع وآثار التحول الرقمي في إدارة الصفقات العمومية، بالإضافة إلى أبرز التحديات التي تواجه هذا التحول. ويبرز هذا التحليل وجود تقدم ملحوظ نحو تحديث الإجراءات الإدارية إلا أن هذه العملية لا تزال في مرحلة انتقالية ولم تصل إلى الاكتمال التام بسبب عدد من العقبات التقنية والتنظيمية والقانونية.

- **من منظور الشفافية:**

يتبين أن تبنّي البوابة الإلكترونية كان له دور محوري في تعزيز مبدأ نشر المعلومات بصورة مركزية ومنظمة، إذ أظهرت التحليلات أن إتاحة إعلانات طلب العروض والوثائق المرفقة بها بشكل رقمي وقابل للتحميل مكّنت جميع الفاعلين الاقتصاديين من الوصول إلى نفس المعلومات في الوقت ذاته مما أسهم بشكل ملموس في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. علاوة على ذلك، فإن تطبيق آليات التتبع الإلكتروني وتوثيق مختلف العمليات لكل مستخدم أدى إلى رفع مستوى الرقابة والحد من احتمالية حدوث التجاوزات مما انعكس إيجاباً على بناء الثقة في إدارة الصفقات العمومية.

- **الفعالية الإدارية:**

كشفت النتائج أن الرقمنة أصبحت عنصراً جوهرياً في تسهيل الإجراءات وتسريعها، فقد ساعد التحول إلى المعالجة الإلكترونية خصوصاً في مجالات مثل إيداع العروض وتبادل الوثائق، على الحد من الاعتماد على العمليات الورقية التي كانت تتسم بالبطء وتشكل بيئة محتملة للأخطاء البشرية. بالإضافة إلى ذلك، ساهم تبني أنظمة التسيير الإلكتروني وسير العمل الرقمي في تعزيز تنظيم الملفات وتنسيق مختلف المراحل الإدارية بشكل أفضل ما أدى إلى تقليص فترات معالجة الصفقات وتحسين الأداء العام بشكل ملحوظ.

- **إدارة التغيير والتكيف التنظيمي:**

اتضح أن تحقيق النجاح في عملية التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على مدى دعم الموظفين ومرافقتهم خلال هذه المرحلة، فقد ساهمت برامج التدريب والدعم التقني المتواصل، بالإضافة إلى الأدلة الإرشادية والجلسات التوعوية، في تعزيز تقبل المستخدمين للنظام الجديد وتقليل مقاومة التغيير التي تُعتبر أمراً طبيعياً خلال مثل هذه التحولات.

- **المستوى التقني والتنظيمي:**

تُظهر النتائج وجود جملة من العراقيل التي ما تزال تحدّ من بلوغ رقمنة شاملة وفعّالة للصفقات العمومية وهو ما ينعكس بدوره على دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري. ويتجلى ذلك أساساً في محدودية التكامل بين البوابة الإلكترونية وباقي قواعد البيانات الإدارية، إضافة إلى غياب منظومة متكاملة لتسيير الوثائق إلكترونياً، فضلاً عن عدم إرساء اعتراف قانوني شامل وفعّال بالتوقيع الإلكتروني. هذه العوامل تُضعف من إمكانية الانتقال نحو مسار رقمي كامل يغطي مختلف مراحل الصفقات العمومية.

في الأخير يؤكد هذا التحليل أن اعتماد الإدارة الإلكترونية عبر البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية يشكّل خطوة أساسية في مسار تحديث الإدارة العمومية بالجزائر لما له من دور في تعزيز الشفافية، وترشيد الإجراءات، والحد من الممارسات غير القانونية. غير أن تحقيق الأهداف المرجوة في مجال مكافحة الفساد الإداري لا يزال يتطلب تبنّي رؤية إصلاحية شاملة ومتكاملة، تقوم على تطوير البنية التحتية الرقمية، ومراجعة الإطار القانوني بما يواكب متطلبات التسيير الإلكتروني، إلى جانب تعزيز التكوين المستمر

للموظفين والمتعاملين الاقتصاديين. ومن ثمّ فإن بلوغ منظومة رقمية فعّالة ومستدامة يظل رهيناً بتكامل هذه الأبعاد الثلاثة لضمان حوكمة رشيدة وشفافة للصفقات العمومية.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا المبحث مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية مع التركيز على تسليط الضوء على الدلالات والاستنتاجات الرئيسية المرتبطة بدور البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في مكافحة الفساد الإداري ضمن مديرية التجارة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء البوابة الإلكترونية في إدارة الصفقات العمومية بشكل أكثر فعالية.

المطلب الأول: مناقشة النتائج

يهدف هذا المطلب إلى تحليل النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية والصفقات العمومية. كما يهدف إلى توضيح دور البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في تعزيز الشفافية، تحسين كفاءة التسيير الإداري، وتقليص مظاهر الفساد الإداري داخل مديرية التجارة.

أولا/ مناقشة النتائج:

– تهدف مناقشة النتائج في هذه الدراسة الربط بين المعطيات الميدانية المستخلصة من المقابلات وتحليلها ضمن إطار النظري للإشكالية البحثية .يهدف هذا النهج إلى تقييم مدى فعالية البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في الحد من مظاهر الفساد الإداري وتعزيز كفاءة التسيير داخل مديرية التجارة.

– تشير نتائج الدراسة إلى أن اعتماد البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية ساهم بشكل ملموس في ترسيخ مبادئ الشفافية داخل المؤسسة، فقد أدى نشر المعلومات المتعلقة بالمناقصات والصفقات وفق نظام إلكتروني منظم إلى تمكين جميع الأطراف الاقتصادية من الوصول إلى نفس المعلومات في الوقت ذاته، مما عزز مبدأ تكافؤ الفرص وحد من التدخلات غير المشروعة والممارسات التي قد تؤثر سلباً على نزاهة العمليات المتصلة بالصفقات العمومية. علاوة على ذلك، وفرت آليات التتبع الإلكتروني وتوثيق العمليات الإدارية وسيلة محورية لتعزيز الرقابة ودقة متابعة مختلف المراحل الإجرائية للصفقات بشفافية متزايدة.

– كما أظهرت النتائج أن الرقمنة أفضت إلى تحسين ملموس في الكفاءة الإدارية لا سيما من خلال تسهيل الإجراءات وسرعة معالجة الملفات وتخفيض الاعتماد على الوثائق الورقية. فقد ساعدت البوابة الإلكترونية في تسريع نشر إعلانات طلبات العروض وتبسيط تبادل الوثائق وإيداع العروض رقمياً، ما أسهم في تقليص الزمن اللازم لإتمام العمليات وتحسين جودة الأداء الإداري. إلى جانب ذلك، ساهم توظيف الأنظمة المعلوماتية داخل مديرية التجارة في تعزيز تنظيم العمل وتحقيق انسيابية أكبر في المهام الإدارية المختلفة.

– وفيما يخص مكافحة الفساد الإداري، أظهرت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية أصبحت وسيلة فعالة لمواجهة جوانب القصور السابقة، مثل تدني مستويات الشفافية وتعقيد الإجراءات التقليدية وصعوبة تتبع الملفات. لقد أسهمت الرقمنة في تقليص التدخل البشري في العديد من العمليات الإدارية، الأمر الذي أدى بدوره إلى تقليل فرص التلاعب والمحاباة وتعزيز الموضوعية في اتخاذ القرار بشأن الصفقات العمومية.

– وعلى صعيد التكيف التنظيمي، لفتت النتائج الانتباه إلى أن تحقيق النجاح المنشود من التحول الرقمي ليس رهناً بتوفير الموارد التقنية فقط بل يتطلب إنشاء برامج تدريب متخصصة ودعماً مستداماً للموظفين. كشفت المقابلات عن تفاوت في مستوى القدرة على استخدام المنصة الإلكترونية بين الموظفين مما يبرز الحاجة إلى تكثيف جهود التكوين ومرافقة المستخدمين بصفة مستمرة لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من النظام الرقمي.

– أما من الجانب التقني والتنظيمي، فقد تم تسجيل عدد من التحديات التي تعوق تحقيق مستوى عالٍ من فاعلية الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد، ومن أبرز هذه التحديات الأعطال التقنية المتكررة، وعدم استقرار شبكات الاتصال بالإنترنت في بعض الأوقات، بالإضافة إلى ضعف التكامل بين البوابة الإلكترونية والأنظمة الإدارية الأخرى. كما أن غياب منظومة شاملة لإدارة الوثائق إلكترونياً وضعف اعتماد التوقيع الإلكتروني يمثلان عائقين رئيسيين أمام رقمنة متكاملة لكافة مراحل الصفقات العمومية.

– بناءً على ما تقدّم، تُبرز نتائج الدراسة أن البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية تعد خطوة جوهرية نحو تحديث الإدارة العمومية وتحسين مستويات الشفافية والرقابة داخل مديرية التجارة، ومع ذلك فإن تحقيق هذا الهدف بشكل كامل يتطلب جهداً إضافياً لتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز الإطار التشريعي والتنظيمي، فضلاً عن الاستثمار المستمر في تكوين الموظفين ودعمهم لضمان إدماج الأدوات الرقمية بفعالية في المنظومة الإدارية.

ثانيا/ مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن تبني البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية على مستوى مديرية التجارة ببسكرة قد ساهم بشكل ملموس في تعزيز مبدأ الشفافية، وتيسير الإجراءات الإدارية، وتحسين آليات الرقابة، فضلاً عن الإسهام في مكافحة الفساد الإداري. وقد تحقق ذلك من خلال تقليص التدخلات البشرية وضمان إتاحة المعلومات بطريقة رقمية ومنظمة، كما أوضحت النتائج أن عمليات الرقمنة باتت أداة أساسية في تحقيق المساواة بين المتعاملين الاقتصاديين وتعزيز فعالية إدارة الصفقات العمومية. ومع ذلك فإن هناك مجموعة من الخصوصيات التي تميز هذه الدراسة عن مثيلاتها السابقة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أكدت نتائج الدراسة أن البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية ساهمت بشكل ملحوظ في ترسيخ مبدأ الشفافية عبر النشر الرقمي المنتظم للمعلومات وتوفير الوصول المتساوي لها لجميع الأطراف الاقتصادية المعنية. هذه النتائج تتسق مع ما توصلت إليه دراسة أجرتها **(Arrowsmith & Hartley, 2002)** والتي أكدت على أهمية الشفافية والمنافسة كركيزتين لتحسين كفاءة الصفقات العمومية وترشيد النفقات العامة. كما أن هذه النتائج تؤكد الأطروحات الواردة في دراسة **(Lichere, 2020)**التي شددت على ضرورة احترام مبادئ حرية الوصول إلى الطلب العمومي والمساواة بين المتنافسين كإجراء حاسم لتقليص مخاطر الفساد وضمان الاستخدام الأمثل للمال العام.
- كما أظهرت الدراسة الحالية أن تطبيق الإدارة الإلكترونية والتوجه نحو الرقمنة ساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، مما أدى إلى تحسين الأداء الإداري. هذه النتائج تتماشى مع ما أشارت إليه دراسة **(Khosrow-pour, 2014)** والتي أفادت بأن الحكومة الإلكترونية تعزز كفاءة العمليات الإدارية، تقلص التكاليف التشغيلية، وترفع من مستوى الشفافية الرقمية. ويعزز هذا الاستنتاج ما ذكرته دراسة **(علام، 2025)** حول مساهمة الرقمنة في تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل مدد الإنجاز وهو ما ينعكس إيجابياً على فعالية الإدارة العامة.
- وفي ضوء مكافحة الفساد الإداري، أظهرت النتائج أن البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية لعبت دوراً هاماً في الحد من الفساد عبر تقليل التدخلات الشخصية وتعزيز وسائل الرقابة الإلكترونية. و هذا يتماشى بشكل كبير مع دراسة **(Sean, Yusuf, Benjamin, & Rohini, 2016)** التي أوضحت أن نظم المشتريات الحكومية الإلكترونية تسهم في تقليص فرص الفساد وتزيد من مستويات الشفافية والمنافسة داخل الصفقات العمومية. كما تتطابق النتائج مع دراسة **(Hochstetter,**

(2023 التي أكدت على فعالية أنظمة الشراء الإلكتروني كإجراء فعال يدعم النزاهة والحوكمة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.

- ❖ رغم النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة حول دور البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في مكافحة الفساد الإداري فقد أظهرت وجود معوقات فنية وإدارية تُقوّض من فعالية الرقمنة بشكل كامل، وتشمل هذه المعوقات ضعف التأهيل الفني لبعض الموظفين، مشاكل مرتبطة بالاتصال بالإنترنت، وكذلك عدم تكامل الأنظمة المعلوماتية بالشكل المطلوب. تتماشى هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **(ايزا و بودية، 2023)** التي أوضحت أن التحول نحو الصفقات العمومية الإلكترونية في الجزائر ما يزال يواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية ومستوى الكفاءة التقنية للعاملين. كذلك أوضحت الدراسة أن نجاح الرقمنة في تقليص الفساد لا يتوقف فقط على التوافر التقني للمنصات الرقمية، بل يعتمد أيضاً على التنفيذ الفعّال لأنظمة الرقابة، وجودة التشريعات القانونية المشرفة على الصفقات العمومية، فضلاً عن ضرورة توفير برامج تدريب مستدامة لتطوير المهارات التقنية للموظفين. ويتسق ذلك مع ما ذكرته دراسة **(Iswanto & Rusnaedy, 2022)** والتي خلصت إلى أن المشتريات الإلكترونية لا يمكن أن تحقق الحماية الكاملة من الفساد إلا عند توافر إطار قانوني وتنظيمي وسلامة الرقابة الإدارية.
- ❖ كما أبرزت الدراسة تحدياً إضافياً يتمثل في غياب الاعتراف القانوني الشامل بالتوقيع الإلكتروني وعدم توفير منظومة شاملة لإدارة الوثائق إلكترونيًا، مما يحدّ من إمكانية تحقيق رقمنة شاملة للصفقات. تتوافق هذه النقطة مع دراسة **(Khisamova & Begishev, 2021)** التي أكدت على ضرورة إرساء قواعد قانونية لضمان موثوقية المعاملات الالكترونية.
- ❖ تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة **(دويس و دهينة، 2025)** التي أوضحت أن رقمنة الصفقات العمومية في الجزائر تمثل مسارًا إصلاحيًا واعدًا يهدف إلى تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد الإداري. مع ذلك أشارت الدراسة إلى أن تحقيق الفعالية الكاملة لهذه الخطوة الإصلاحية يعتمد بشكل أساسي على استكمال إنشاء البنية التحتية الرقمية، وتطوير الإطار التشريعي، ورفع كفاءة الموارد البشرية المسؤولة عن تطبيق هذا النظام.

وفي الأخير، تؤكد نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة من أن رقمنة الصفقات العمومية تشكل أداة فعالة لتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الإدارة العمومية، والحد من مظاهر الفساد الإداري. ومع ذلك، فإن طبيعة الواقع الجزائري تكشف عن استمرار وجود تحديات تقنية وتنظيمية وقانونية تستدعي المزيد من الإصلاحات والتطوير لتحقيق الانتقال إلى نظام إلكتروني متكامل وفعّال لإدارة الصفقات العمومية.

المطلب الثاني: التوصيات والاقتراحات

بناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات ذات أهمية كبرى تستهدف تعزيز كفاءة البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية ودعم جهود الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء بشكل عام.

ومن أبرز هذه التوصيات:

- تطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين جودة خدمات الإنترنت داخل الجهات الإدارية، لضمان استمرارية العمل بشكل سلس على البوابة الإلكترونية وتجنب الانقطاعات المتكررة أو الأعطال التقنية.
- تحسين البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية من خلال تبسيط واجهة المستخدم وتعزيز كفاءتها التقنية مما يضمن سهولة تعامل الموظفين والمتعاملين الاقتصاديين معها.
- تنفيذ برامج تدريب مستمرة لتأهيل الموظفين والمستفيدين حول كيفية استخدام البوابة الإلكترونية واعتماد أحدث أساليب الإدارة الرقمية.
- تعزيز التنسيق بين البوابة الإلكترونية والأنظمة المعلوماتية وقواعد البيانات الأخرى المستخدمة في القطاع الإداري، لتسهيل تبادل المعلومات بشكل آمن وسريع وتقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية.
- إتمام الإطار القانوني المتعلق بتنظيم التوقيع والوثائق الإلكترونية في أقرب وقت ممكن، لتمكين الإدارة من الانتقال الكامل إلى المعاملات الرقمية بجميع مراحل الصفقات العمومية.
- تحسين آليات الرقابة الإلكترونية من خلال تصميم أنظمة متطورة للتتبع والأرشفة الرقمية، لتعزيز توثيق العمليات الإدارية والحد من احتمالات التلاعب أو الفساد.
- تعزيز فكرة الرقمنة داخل المؤسسات العمومية عبر تنظيم حملات توعوية تسلط الضوء على أهمية التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات وزيادة مستويات الشفافية.
- السعي لتحقيق رقمنة شاملة تغطي جميع مراحل معاملات الصفقات العمومية بما يحقق إدارة إلكترونية متكاملة تضمن الكفاءة، الشفافية، وسرعة الأداء في العمل الإداري.

خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل تسليط الضوء على الدور الذي لعبته البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في مديرية التجارة ببسكرة، مركزًا على مساهمتها الجوهرية في ترسيخ قيم الشفافية وضمان تكافؤ الفرص، إلى جانب تحسين أساليب الرقابة الإدارية. وقد تم ذلك من خلال رقمنة عملية إتاحة المعلومات المتعلقة بالصفقات وتوفير إمكانية متابعة جميع مراحلها من قبل الجهات المعنية بشكل إلكتروني. هذه التحديثات أدت إلى تقليص مظاهر الفساد الإداري وتقليل التدخلات البشرية غير الضرورية. كما أظهرت الدراسة أثر الرقمنة في تسهيل الإجراءات الإدارية، تسريع معالجة الملفات، والحد من الاعتماد على الوثائق الورقية، مما ساهم في تعزيز فعالية الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة. ومع ذلك، أظهرت نتائج البحث وجود عقبات تعيق تحقيق الرقمنة الشاملة والفعالة، مثل المشاكل التقنية المتكررة، ضعف البنية التحتية الرقمية، تفاوت مستويات مهارة المستخدمين في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، وقصور الإطار القانوني المنظم للتوقيع والوثائق الإلكترونية.

وبعد مقارنة بين نتائج الدراسة وأبحاث سابقة يظهر اتفاق واسع حول دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة والحدّ من الفساد الإداري. ومع ذلك، يبقى نجاح عملية التحول الرقمي معتمدًا على عدة عوامل رئيسية تشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، تحديث التشريعات القانونية لتتماشى مع التقدم التقني، وإطلاق برامج تدريب مستمرة للموظفين، هذه الحلول تمثل أساس تحقيق إدارة إلكترونية متكاملة وذات كفاءة عالية في مجال الصفقات العمومية.

الخاتمة العامة

تعدّ رقمنة الصفقات العمومية في الجزائر من خلال البوابة الإلكترونية خطوة محورية نحو مكافحة الفساد الإداري وتطوير عمل الإدارة العمومية، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل فعالية هذه الأداة الرقمية في تقليص فرص الفساد الإداري، مع تسليط الضوء على دورها في تعزيز الشفافية وتعزيز مبدأ التنافسية وتكافؤ الفرص، بجانب تحسين عمليات المراقبة والمتابعة.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت بمديرية التجارة في ولاية بسكرة أن البوابة الإلكترونية تقدم مساهمات إيجابية ملموسة في تقليص الفساد الإداري، ويظهر ذلك من خلال رفع مستوى الشفافية عبر نشر إعلانات طلبات العروض بشكل علني ومنظم واعتماد التتبع الإلكتروني الدقيق للإجراءات بهدف تقليل التلاعب والتدخلات الشخصية. كما ساهمت الرقمنة في اختصار الإجراءات الورقية وإتاحة تقديم العروض إلكترونيًا مما قلل من التواصل المباشر بين الموظفين والمتعاملين الاقتصاديين وأضفى على العمليات مزيدًا من الشفافية والانسيابية، ومع ذلك ما زالت هناك تحديات ونواقص تعترض الطريق.

بالرغم من الجهود المبذولة يواجه تفعيل البوابة الإلكترونية عددًا من العراقيل الميدانية أبرزها نقص التأهيل المستمر لدى بعض الموظفين وضُعف خبرتهم في استخدام التقنيات الحديثة، كما تحول الأعطال التقنية وعدم استقرار شبكة الإنترنت أحيانًا دون تحقيق الاستفادة الكاملة من المنصة الرقمية. إلى جانب ذلك يُضاف غياب الاعتراف القانوني الواسع بالتوقيع الإلكتروني وضعف التكامل بين الأنظمة المعلوماتية المختلفة كعقبات رئيسية في سبيل التحول الرقمي الشامل.

مع هذا توصلت الدراسة إلى أن البوابة الإلكترونية تشكل أداة واعدة للإصلاح الإداري وتعزز مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية، من خلال تقليل فرص الفساد وفصل التفاعل المباشر بين الأطراف ذات العلاقة بالصفقات العمومية، إلا أن أثرها لا يزال محدودًا بسبب غياب البيئة الرقمية الداعمة التي تتطلب بنية تحتية تقنية متطورة وكفاءات بشرية مؤهلة، وقوانين تنظيمية مناسبة .

و رغم النتائج المتوصل إليها فإن الدراسة لا تخلو من الحدود مثل التركيز على عينة محددة من موظفي مديرية التجارة في ولاية بسكرة، مما قد يجعل تعميم النتائج على باقي القطاعات والمؤسسات أمرًا غير ممكن بشكل كامل. كما اعتمدت البيانات بشكل أساسي على آراء المشاركين وهو ما قد ينطوي على قدر من التحيز. إضافة إلى ذلك فإن التطور السريع في التكنولوجيا الحديثة وغياب الدراسات طويلة المدى يشكلان تحديًا لتحديد تأثيرات طويلة الأجل للبوابة على الحد من الفساد.

ولتفعيل دور البوابة وتحسين أدائها توصي الدراسة بضرورة إدماج مختلف الإدارات والمصالح العمومية ضمن نظام معلوماتي موحد وآمن يضمن التدفق السلس للبيانات ويعزز فعالية المراقبة، بالإضافة إلى

تحديث الإطار القانوني لتنظيم التوقيع الإلكتروني وتكثيف برامج التدريب لرفع مهارات الموظفين التقنية، تحسين سهولة استخدام المنصة وتسهيل إجراءاتها يعدّ أيضًا حاجة ملحة إلى جانب تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية وتحسين البنية الرقمية لتفادي الأعطال المتكررة.

وفيما يتعلق بالآفاق المستقبلية تُبرز الدراسة أهمية إجراء أبحاث مقارنة بين مختلف قطاعات ومؤسسات الدولة لتقييم مدى نجاح الرقمنة فيها، كما يمكن دراسة الفرص التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتقنيات البلوكشين(Blockchain) لتوفير مزيد من الأمن للمعاملات الرقمية والحماية من مختلف أشكال التلاعب والاختراقات السيبرانية.

في الختام تعتبر البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية عنصرًا أساسيًا في مسار الحداثة الإدارية ومكافحة الفساد في الجزائر، ومع ذلك فإن نجاحها يعتمد على التنفيذ المتكامل للإصلاحات التقنية والتنظيمية والبشرية. وتُعد هذه الدراسة مساهمة علمية متواضعة تفتح المجال أمام المزيد من البحوث في مجال الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي، بما يدعم ترسيخ مبادئ الشفافية والكفاءة والنزاهة وتحديث الإدارة العمومية.

المراجع

القرآن الكريم:

- سورة المائدة الآية 33

المراجع باللغة العربية:

الكتب

- أحمد المعاني. **(2012)**. قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- أحمد نافع المدادحة. **(2011)**. النشر الإلكتروني وحماية المعلومات. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- أمين سي فضيل. **(2001)**. "رقابة القضاء على أعمال الإدارة في الجزائر"، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة معسكر.
- الشريف طلال بن مسلط. **(2004)**. ظاهرة الفساد الإداري وأثرها على الأجهزة الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز للنشر العلمي، جدة، السعودية.
- بلال خلف. **(2009)**. أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن.
- طارق عبد الرؤوف عامر. **(2007)**. الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عبد الرزاق السنهوري. **(1985)**. العقود الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- عمار بوضياف. **(2017)**. تنظيم الصفقات العمومية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر.
- مصطفى يوسف كافي. **(2011)**. الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا.
- محمد أمين الرومي. **(2004)**. التعاقد الإلكتروني عبر الإنترنت، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- محمد عبيدات. **(2007)**. مناهج البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.

- محمد سمير أحمد. **(2009)**. الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- هدى حامد قشقوش. **(2000)**. الحماية الجنائية للتجارة الإلكترونية عبر الإنترنت، النهضة العربية، القاهرة.
- هيبة سردوك. **(2008)**. المناقصة العامة كطريقة للتعاقد الإداري، دار الوفاء القانونية، القاهرة، مصر.

المقالات العلمية (المجلات)

- إشراق مناد، شريفة يوسف الزين **(2021)**. دور الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري، مجلة الدراسات الأكاديمية، العدد 3، الجزائر.
- أحمد إبراهيم أبو سن. **(1996)**. "استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية.
- بشير مسعود عون. **(2023)**. "الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها"، مجلة الأستاذ ربيع، العدد 24، ليبيا.
- سماعين بوغازي. **(2021)**. البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في الجزائر، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، الجزائر.
- صونيا خضراوي؛ حميد شاوش. **(2024)**. رقمنة الصفقات العمومية كضمانة وقائية من الفساد الإداري، مقاربة تحليلية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
- عبد القادر دويس، عبد الله دهينة. **(2024)**. "رقمنة الصفقات العمومية في ظل التشريع الجزائري"، مجلة البصائر، المجلد 24، العدد 02، الجزائر.
- عيشة خلدون. (2022). "الطبيعة القانونية للصفقة العمومية في الجزائر"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مجلد 07، العدد 01، الجزائر.
- علام إلياس. **(2025)**. "الإدارة الإلكترونية للصفقة العمومية"، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر.
- عمر قاضي؛ بوعلاقة نورة. **(2022)**. نزع الصفة المادية للصفقات العمومية على ضوء تفعيل البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، دراسة مقارنة مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر.

- عمر قاضي؛ إسلام لبصير. **(2024)**. (رقمنة إجراءات الصفقات العمومية: نموذج حول رقمنة الإدارة العمومية) .مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 11، الجزائر.
- فتيحة حواس. **(2021)**. التوقيع الالكتروني (الخصوصيات والتطبيقات) مجلة الدراسات القانونية المقارنة، العدد 7، الجزائر.
- فيصل نسيغة. **(2009)**. "النظام القانوني للصفقات العمومية وآليات حمايتها"، مجلة الاجتهاد القضائي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- نقماري سفيان. **(2014)**. مداخلة بعنوان: "الإطار الفلسفي والمفاهيمي للفساد الإداري والمالي"، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، المركز الجامعي تيبازة.

رسائل وأطروحات ومذكرات:

- خالد ممدوح إبراهيم محمد. **(2015)**. إبرام العقد الإداري الإلكتروني، رسالة دكتوراه، جامعة الإسكندرية.
- رحيمة الصغير. **(2017)**. عقد تعديل العقد الإداري الإلكتروني – دراسة تحليلية مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عبد العالي حاحة. **(2018)**. الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- فاتح بورغداد. **(2011)**. "ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية"، مذكرة ماستر في الخدمة الاجتماعية والسياسة الإدارية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3.
- فوزية بخشش. **(2006)**. الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المداخلات والملتقيات:

- أحمد قناديلي. **(2004)**. التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري 2 الإدارة والتنمية العالمية الجديدة، الرياض.
- محمد البشير مركان. **(2014)**. البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية. الملتقى الوطني حول الخدمة العمومية في الجزائر، مستغانم، الجزائر.

النصوص التشريعية والقانونية:

- **الأمر** رقم 67-90 المؤرخ في 17 /04 /1967 والمتضمن الصفقات العمومية، جريدة رقم 52، مؤرخة بتاريخ 27 /06 /1967.
- **المرسوم** رقم 82-145 المؤرخ في 10 /04 /1982، ينظم الصفقات التي يبرمها المتعامل العمومي، جريدة العدد 15، مؤرخة بتاريخ 13 /04 /1982.
- **المرسوم التنفيذي** رقم 91-434 المؤرخ في 09 /11 /1991، يتضمن الصفقات العمومية، جريدة عدد 57 مؤرخة بتاريخ 13 /11 /1991.
- **المرسوم الرئاسي** 02-250 المؤرخ في 24 /07 /2002، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية، جريدة عدد 52 مؤرخة بتاريخ 28 /07 /2002.
- **المرسوم الرئاسي** 10-236 المؤرخ في 07 /10 /2010، يتضمن الصفقات العمومية، جريدة عدد 52 مؤرخة بتاريخ 07 /10 /2010.
- **المرسوم التنفيذي** رقم 09-11 المؤرّخ في 15 صفر عام 1432 الموافق 20 جانفي 2011
- **المرسوم الرئاسي** 15-247 المؤرخ في 16 /09 /2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، جريدة عدد 50 بتاريخ 20 /09 /2015.
- **القرار الوزاري** المؤرخ في 04 فيفري 2026 المتعلق بتحديد محتوى البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية وكيفيات تسييرها.

المواقع الإلكترونية:

- الموقع الرسمي للبوابة الإلكترونية للصفقات العمومية.
- الموقع الرسمي لوزارة التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية.

المراجع باللغة الاجنبية:

Les livres :

- **Arrowsmith, Sue**; **Hartley, Keith**. (2002). Public Procurement. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

- **Cartier-Bresson, Jean**. (1998). Économie de la corruption, Paris, La Découverte. France.
- **Klitgaard, Robert**, Controlling. (1988). Corruption, University of California Press.USA.
- **Lichère, François**. (2020). Droit des contrats publics. Dalloz, Paris. Kusumawati, Zarina; Begisheva, Idar. (2021*).* Implications of increased in the platform economy. France.
- **Leclercq**. **A, Isaac. H**, **Kalika. M**. (2015).Travail à distance et e-management: organisation et contrôle en entreprise, Editions Dunod. France**.**
- **Rose-Ackerman, Susan**. (2016). Corruption and Government: Causes, Consequences and Reform, University Press. USA.

Les articles & Journals

- **Hochstetter, Jorge**. (2023). Transparency and e-government in electronic public procurement as sustainable development**.** Chile.
- **Iswanto, Dedy**; **Rusmadiy Zaid**. (2022). *After* e-procurement: Is there still corruption in the procurement of goods and services , International Conference on Social Science and Technology**.** Indonesia.
- **Kusumawati, Zarina**; **Begisheva, Idar**. (2021). "Implications of increased in the platform economy", France.
- **Lewis-Faupel, Sean; Neggers, Yusuf; Olken, Benjamin A.; Pande, Rohini**. (2016). Can electronic procurement improve infrastructure provision? Evidence from public works in India and Indonesia. American Economic Journal: Economic Policy.
- **Pierre-Jean Benghozi** ; **Cécile Méadel** .(2021)."Gouvernance électronique et administration publique: enjeux et perspectives", Revue Gestion & Société, Vol. 45 n°2

Les rapports & Conférences :

- OECD. (2021). Government at a Glance 2021. OECD Publishing
- **Hesse-Biber**, **Sharlene Nagy** ; **Leavy, Patricia**. (2006). The Practice of Qualitative Research. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications
- **Khosrow-Pour Mehdi**. (2014). "Information Society, Digital Divide and E-Governance in Developing Countries", Encyclopedia of Information Science and Technology
- **Richard Heeks**. (2006). Understanding and measuring e-government: International benchmarking studies. UNDESA Workshop, "E-participation and E-government: Understanding the present and creating the future", Budapest, Hungary.
- **Thomas B ; Andersen**. (2009). E-government as an anti-corruption strategy. Information Economics and Policy, 21(3). Denmark.
- **Quivy, Raymond** ; **Van Campenhoudt, Luc**. (1988). Méthodologie de la recherche en sciences sociales. Paris, France : Dunod.

الملاحق

الملحق 1: دليل المقابلة

دليل المقابلة

دور الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري في الصفقات العمومية دراسة حالة: مديرية التجارة (لولاية بسكرة)

الإشكالية:

- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية من خلال البوابة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري في مجال الصفقات العمومية؟

هدف المقابلة: تهدف هذه المقابلة إلى إتباع نهج بيداغوجي وعلمي بحتاً، وتأتي في سياق إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في التسيير تخصص حكومة إلكترونية. لذا فإن إجاباتكم ستحظى بأهمية كبيرة في هذا الإطار مع أصدق عبارات الشكر على مساهمتكم القيّمة ونود التأكيد أيضًا على السرية التامة للمعلومات التي تتضمنها هذه المقابلة.

تاريخ المقابلة: 10-2026/05/12.

المدة: من 30 دقيقة إلى ساعة.

المكان: مديرية التجارة لولاية بسكرة.

المشاركون:

- رئيس مصلحة الإدارة والوسائل
- رئيس مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.
- رئيس مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف
- مكتب الصفقات العمومية

الطالبة المنجزة للمقابلة:

طالبة في السنة الثانية ماستر بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تخصص حكومة إلكترونية.

- **العابد فاطمة الزهراء**

البيانات العامة:

- المنصب
- المصلحة
- سنوات الخبرة

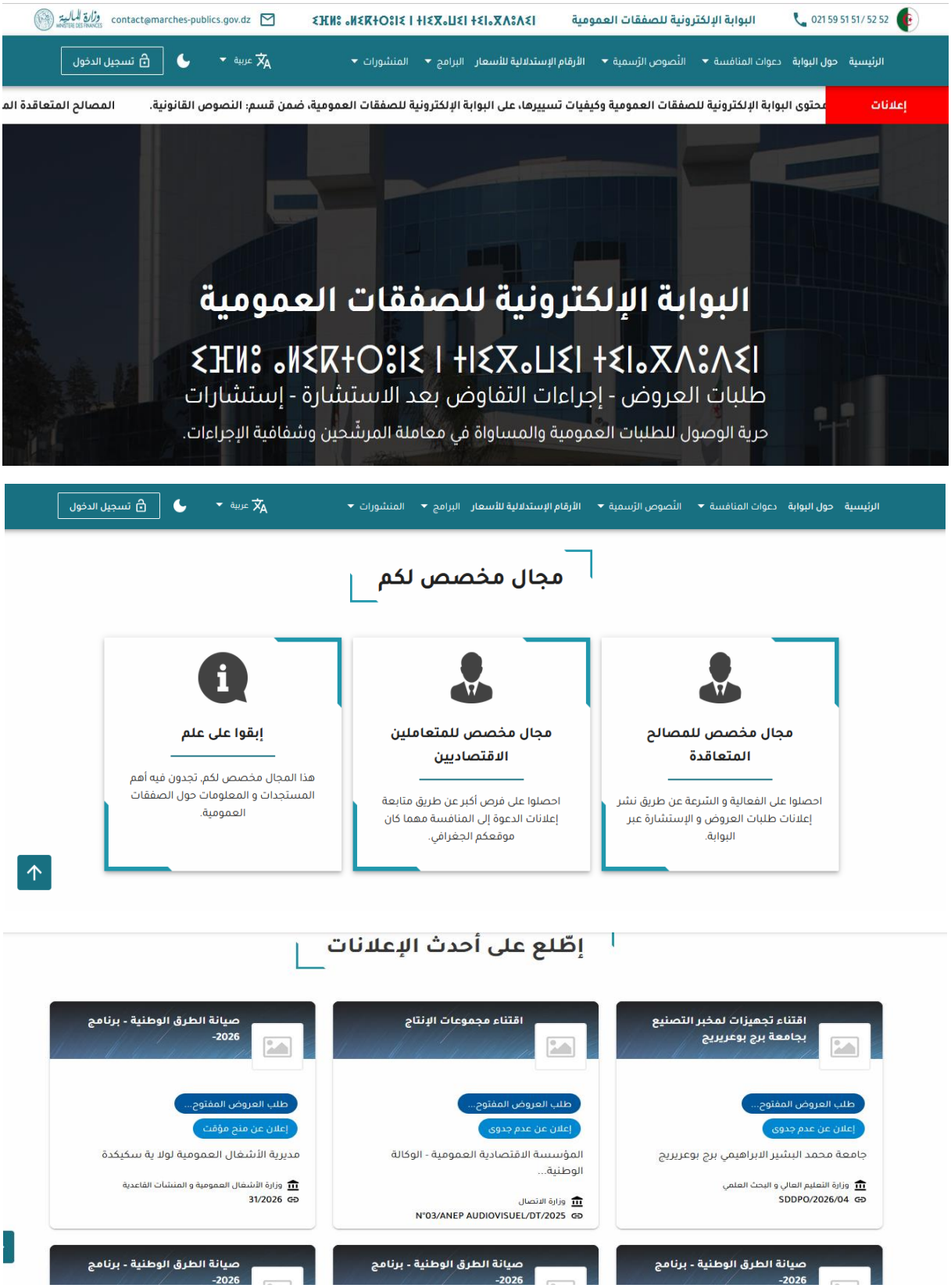
المحاور والأسئلة:

المحاور	الأسئلة
الرقمنة والإدارة الالكترونية	• كيف تم تجسيد مشروع الرقمنة والإدارة الإلكترونية داخل مديرية التجارة؟ • ما هي أهم الأنظمة المعلوماتية والمنصات الرقمية المعتمدة في تسيير العمليات الإدارية؟ • إلى أي مدى تم اعتماد الرقمنة في مجال الصفقات العمومية داخل المؤسسة؟ • ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تبني الإدارة الإلكترونية؟
البوابة الالكترونية للصفقات العمومية	• كيف تقيمون تجربة استخدام البوابة الإلكترونية في تسيير الصفقات العمومية؟ • ما هي أهم الخدمات التي توفرها البوابة الإلكترونية؟ • ما هي المراحل التي تم تقليصها أو حذفها بفضل البوابة الإلكترونية؟ • كيف تساهم البوابة الإلكترونية في تسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية؟
مكافحة الفساد الإداري	• كيف تساهم البوابة الإلكترونية في تعزيز الشفافية في الصفقات العمومية؟ • هل تساعد البوابة الإلكترونية على ضمان مبدأ تكافؤ الفرص بين المتعاملين الاقتصاديين؟

	• ما هي أهم مظاهر الفساد الإداري التي كانت مطروحة قبل اعتماد الرقمنة؟ • إلى أي مدى ساهمت البوابة الإلكترونية في تعزيز الرقابة الإدارية؟
التحديات والصعوبات	• ما أبرز الصعوبات التي تواجهكم أثناء استخدام البوابة الإلكترونية؟ • هل جميع الموظفين قادرون على استخدام البوابة الإلكترونية بكفاءة؟ • ما هي العراقيل التي تحد من فعالية الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري؟
الاقتراحات والتوصيات	• ما هي اقتراحاتكم لتطوير البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية؟ • كيف يمكن تعزيز دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري؟ • هل تتوقعون أن تصبح جميع إجراءات الصفقات العمومية إلكترونية مستقبلًا؟

الملحق 2: صورتوضيحية للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية

الشكل: صورة لصفحة الاستقبال للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية



المصدر: الموقع الرسمي للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية

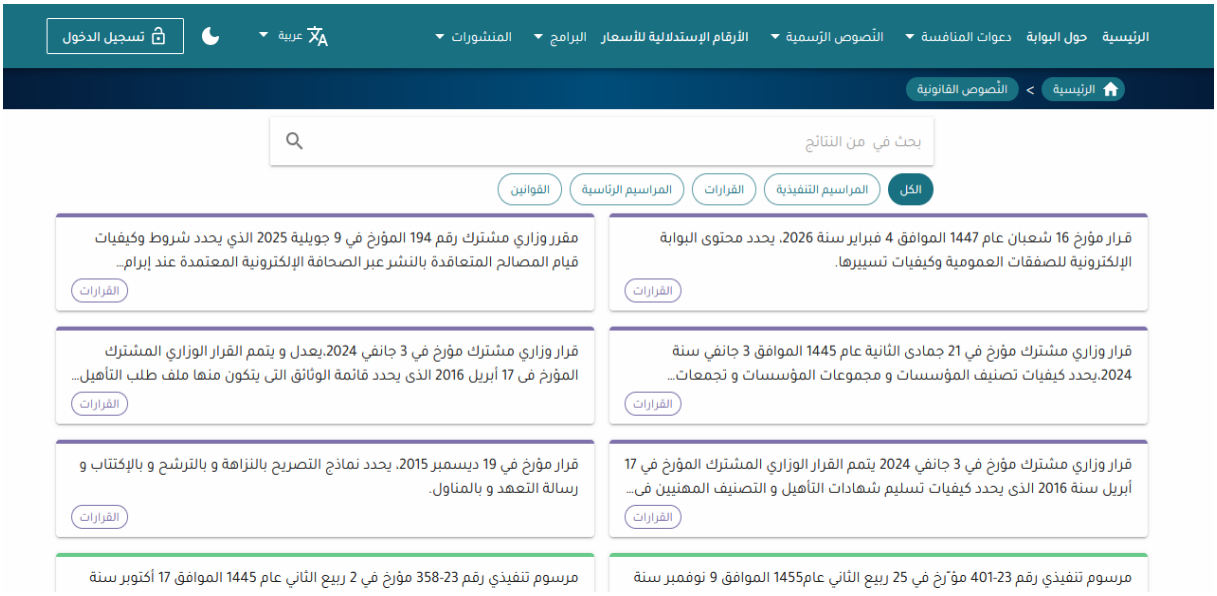
الشكل: صورة لمختلف المصالح المتعاقدة عبر البوابة الالكترونية للصفقات العمومية

المصدر: الموقع الرسمي للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية

الشكل: النماذج الإلكترونية الخاصة بإجراءات الصفقات العمومية عبر البوابة الالكترونية

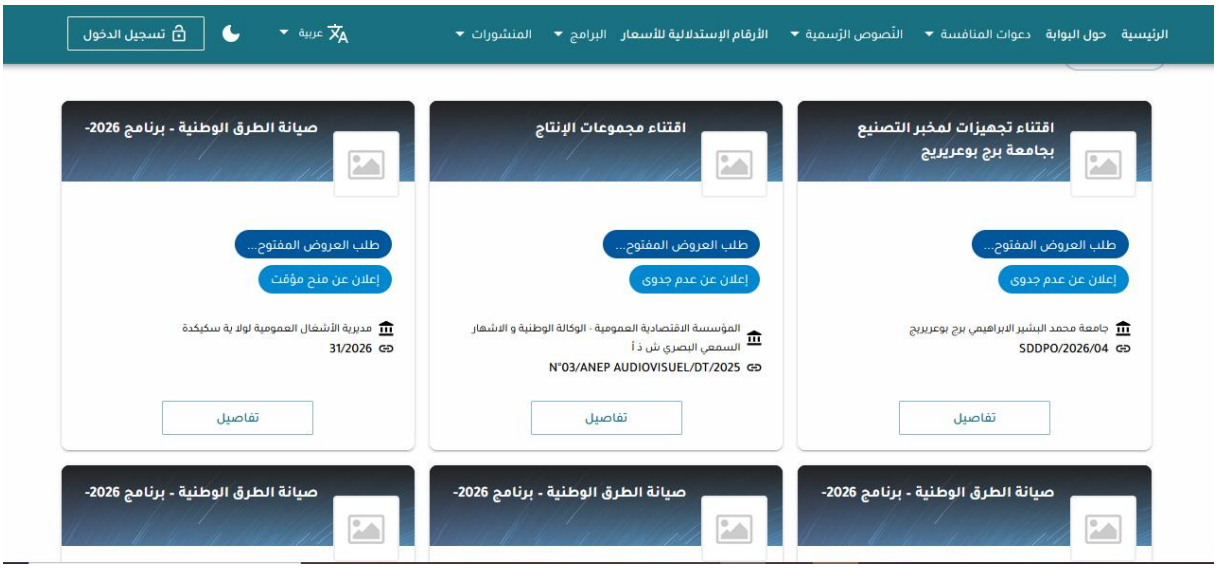
المصدر: الموقع الرسمي للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية

الشكل: صورة لمختلف النصوص التنظيمية للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية



المصدر: الموقع الرسمي للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية

الشكل: طلبات العروض عبر البوابة الالكترونية للصفقات العمومية



المصدر: الموقع الرسمي للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية

الملحق 3: المصفوفة المُلخَّصة

المحاور المشاركون	الرقمنة والإدارة الالكترونية	البوابة الالكترونية للصفقات العمومية	مكافحة الفساد الإداري	التحديات و الصعوبات	الاقتراحات و التوصيات
SAM	- تم تجسيد مشروع الرقمنة داخل مديرية التجارة عبر إدخال أنظمة معلوماتية متطورة لمعالجة الملفات الإدارية. كما شمل المشروع رقمنة جزء من المراسلات الإدارية والأرشيف بالإضافة إلى الصفقات العمومية. - تعتمد المديرية على عدة أنظمة ومنصات رقمية من أهمها البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية ونظام البريد الإلكتروني المهني، بالإضافة إلى مجموعة من التطبيقات الداخلية المصممة خصيصًا لإدارة المراسلات الإدارية وتسهيل عمليات الأرشفة الإلكترونية. - تم اعتماد الرقمنة بشكل معتبر خاصة في مراحل الإعلان، الإيداع،	- تُعد تجربة استخدام البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية تجربة إيجابية في مجملها، حيث ساهمت في تحسين تنظيم وتسيير مختلف مراحل الإجراءات رغم تسجيل بعض الصعوبات التقنية التي يتم التعامل معها تدريجياً من خلال الدعم والتحسين المستمر للنظام. - توفر البوابة الإلكترونية مجموعة من الخدمات الأساسية من بينها نشر إعلانات طلب العروض، تحميل دفاتر الشروط، إيداع العروض إلكترونياً، متابعة مراحل التقييم، بالإضافة إلى نشر النتائج النهائية للصفقات. - ساهمت الرقمنة في الاستغناء عن إرسال الوثائق عبر البريد التقليدي، واستبدال الاجتماعات التقليدية	- تساهم البوابة الإلكترونية بشكل فعّال في تعزيز الشفافية من خلال النشر العلني والمنظم لكافة المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية، مما يحد من التدخلات غير المبررة ويضمن وضوح مختلف الإجراءات ومراحل الإبرام. - نعم تساعد البوابة الإلكترونية على ضمان مبدأ تكافؤ الفرص حيث تضمن البوابة الإلكترونية إتاحة نفس المعلومات لجميع المتعاملين الاقتصاديين في وقت واحد وبنفس الشروط، وهو ما يعزز مبدأ تكافؤ الفرص ويقلل من أي تمييز محتمل بين المتنافسين. - قبل اعتماد الرقمنة، كانت بعض الممارسات الإدارية تعاني من ضعف في الشفافية وصعوبة في	- تتمثل أبرز الصعوبات في ضعف التكوين لدى بعض المستخدمين، إضافة إلى بعض المشكلات التقنية، وعدم استقرار الاتصال بالإنترنت في بعض الفترات. - ليس جميع الموظفين قادرين على إستخدام البوابة إذ يختلف مستوى التحكم في استخدام البوابة الإلكترونية بين الموظفين مما يستدعي تعزيز برامج التكوين والدعم التقني بشكل مستمر. - تتمثل أهم العراقيل في نقص التكوين المستمر والأعطال التقنية المتكررة، إضافة إلى مقاومة التغيير لدى بعض المستخدمين.	- يُنصح بالعمل على تحسين واجهة الاستخدام لتكون أكثر وضوحاً وسهولة في التفاعل، فضلاً عن تبسيط الإجراءات التقنية المعقدة التي قد تواجه المستخدمين أثناء استعمالهم للمنصة .كما يُفضل التركيز على تكثيف البرامج والدورات التكوينية التي تستهدف توعية وتدريب المستخدمين. - يمكن تعزيز دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري من خلال تعميم الرقمنة الشاملة وربط مختلف المصالح بمنظومة معلوماتية موحدة وآمنة بما يضمن الشفافية والرقابة الفعالة.

	والمتابعة، مع استمرار بعض الإجراءات التقليدية في حالات محدودة. - تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها عبر تبني نظام الإدارة الإلكترونية، وذلك بهدف الارتقاء بجودة الخدمات العامة، وتسريع وتيرة معالجة العمليات، وتعزيز الشفافية بمستويات أعلى. كما تسعى إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية مع تحسين فعالية الأداء الإداري.	المخصصة لتقديم التوضيحات بوسائل تواصل رقمية أكثر فعالية وكفاءة. - تساهم البوابة الإلكترونية في تسهيل الوصول إلى المعلومات من خلال توفيرها بشكل فوري وشفاف لجميع المتعاملين الاقتصاديين.	تتبع مختلف مراحل الإجراءات، إضافة إلى احتمال تدخل العوامل الشخصية في بعض العمليات مما كان قد يفتح المجال لبعض التجاوزات الإدارية. - ساهمت البوابة الإلكترونية بشكل ملحوظ في تعزيز الرقابة الإدارية، من خلال تمكين تتبع رقمي ودقيق لجميع مراحل الصفقة، مما يسهل عمليات المراقبة والتدقيق ويعزز فعالية الرقابة على الإجراءات العمومية.		
BPQRMA	- تم تجسيد مشروع الرقمنة داخل مديرية التجارة من خلال إدماج الأنظمة المعلوماتية في مختلف المصالح التابعة للمديرية، بما يسمح بتحديث أساليب العمل الإداري وتحسين فعالية تسيير الملفات. - تعتمد مصلحة قمع الغش على منصة **Sidjilicom**، التي تتيح إمكانية طلب القيد أو تعديل السجل	- تُعد تجربة استخدام البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية تجربة إيجابية بصفة عامة، حيث ساهمت في تحسين تنظيم وتسيير مختلف مراحل الصفقات وتعزيز فعالية الإجراءات الإدارية. - توفر البوابة الإلكترونية مجموعة من الخدمات الأساسية، من بينها نشر المناقصات وإعلانات طلب العروض، بالإضافة إلى عرض نتائج تقييم	- تساهم البوابة الإلكترونية في تعزيز الشفافية من خلال النشر العلني والمنظم لكافة المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية. - ساهمت البوابة الإلكترونية في ضمان مبدأ تكافؤ الفرص بين المتعاملين الاقتصاديين من خلال إتاحة نفس المعلومات في الوقت	- تتمثل أبرز الصعوبات في بعض المشاكل التقنية التي قد تطرأ على المنصة من حين لآخر، إضافة إلى ضعف التكوين لدى بعض الموظفين في مجال استخدام الأنظمة الرقمية. - لا يتمتع جميع الموظفين بنفس مستوى الكفاءة في استخدام البوابة	- تتمثل أهم الاقتراحات في ضرورة التحديث المستمر للبوابة الإلكترونية بما يضمن تحسين أدائها واستجابتها لمتطلبات المستخدمين. - يمكن تعزيز دور الإدارة الإلكترونية من خلال تعميم برامج التكوين، وتحسين البنية التحتية الرقمية، إضافة إلى تشجيع ثقافة

	التجاري بطريقة إلكترونية دون الحاجة إلى التنقل مما يساهم في تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمة الإدارية. - تم اعتماد الرقمنة في مجال الصفقات العمومية من خلال تفعيل واستعمال البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، باعتبارها الوسيلة الرسمية لتسيير مختلف مراحل إجراءات الإبرام. - تسعى المؤسسة من خلال تبني الإدارة الإلكترونية إلى تعزيز الشفافية في المعاملات الإدارية، إضافة إلى تحقيق مبدأ "صفر ورقة" من خلال تقليص الاعتماد على الوثائق الورقية وتحسين فعالية الأداء الإداري.	الصفقات، بما يضمن انسيابية أكبر في تداول المعلومات. - ساهمت البوابة الإلكترونية في تقليص عدد من المراحل التقليدية المرتبطة بالإجراءات الورقية، من خلال الحد من التعاملات اليدوية وتقليص الإجراءات الإدارية الروتينية، بما في ذلك نقل الوثائق وتبادلها بشكل مادي. - تساهم البوابة الإلكترونية في تسهيل الوصول إلى المعلومات من خلال إتاحة نفس البيانات لجميع المتعاملين الاقتصاديين في الوقت نفسه، مما يعزز مبدأ الشفافية وتكافؤ الفرص في الولوج إلى المعلومات.	نفسه وبالشروط ذاتها لجميع المشاركين. - قبل اعتماد الرقمنة، كانت بعض الممارسات الإدارية تتميز بانتشار البيروقراطية، والتدخل البشري في بعض الإجراءات، إضافة إلى ضعف الشفافية في عدد من العمليات الإدارية. - ساهمت البوابة الإلكترونية في تعزيز الرقابة الإدارية من خلال تمكين تتبع وتوثيق جميع العمليات بشكل إلكتروني وآلي، مما يسهل عمليات المراقبة والتدقيق ويحد من التجاوزات المحتملة.	الإلكترونية، حيث يختلف ذلك حسب مستوى التكوين والخبرة الرقمية لكل موظف. - تتمثل أهم العراقيل في ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الحالات، إضافة إلى مقاومة بعض الفاعلين للتغيرات المرتبطة بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية والتخلي عن الأساليب التقليدية.	العمل الرقمي داخل مختلف المؤسسات الإدارية. - نعم من المتوقع أن تتجه الدولة بشكل تدريجي نحو تعميم الرقمنة الكاملة في مجال الصفقات العمومية، بما يضمن مزيدًا من الفعالية والشفافية.
	- تجسيد مشروع الرقمنة داخل مديرية التجارة من خلال اعتماد منصات رقمية في التسيير الإداري، وتعميم استخدام الأنظمة المعلوماتية في	- تُعتبر تجربة استخدام البوابة الإلكترونية تجربة إيجابية عموماً، رغم بعض الصعوبات التقنية في بداياتها، إلا أنها ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين سير	- تساهم البوابة الإلكترونية في تعزيز الشفافية من خلال النشر العلني والمنظم لكافة المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية مما	- تتمثل أبرز الصعوبات في بعض المشاكل التقنية، وضعف الاتصال بالإنترنت في بعض الحالات،	- تتركز أبرز التوصيات في الارتقاء بالأداء التقني للبوابة الإلكترونية إلى جانب تبسيط تصميم واجهتها، وتعزيز

BIDA	معالجة الملفات الإدارية بما ساهم في تقليص الاعتماد على المعاملات الورقية وتحسين فعالية الأداء. - تعتمد المؤسسة على عدة أنظمة ومنصات رقمية، من بينها البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية **(Portail électronique des marchés publics)**، السجل التجاري الإلكتروني **(Registre du commerce électronique –RCE)**، نظام تتبع الأسعار والسوق **(Système de suivi des prix et du marché)**، منصة **Sidjilicom** ، إضافة إلى نظام التصريح عن بعد **(Télédéclaration).** - تم اعتماد الرقمنة بشكل واسع في مجال الصفقات العمومية، خاصة في مراحل الإعلان، الترشح وإيداع العروض، مع استمرار بعض الإجراءات الورقية في حالات محدودة واستثنائية.	مختلف العمليات المتعلقة بالصفقات العمومية. - توفر البوابة الإلكترونية مجموعة من الخدمات الأساسية، من بينها نشر الإعلانات، إيداع العروض، متابعة مختلف مراحل الإجراءات، الاطلاع على النتائج، إضافة إلى تبادل الوثائق بين مختلف الأطراف المتدخلة. - ساهمت البوابة الإلكترونية بشكل كبير في تقليل الخطوات التقليدية لا سيما تلك المتعلقة بالتعاملات الورقية، كإرسال الوثائق وتداولها بشكل مادي، الأمر الذي ساهم في تسريع الإجراءات وجعلها أكثر سلاسة. - تساهم البوابة الإلكترونية في تسهيل الوصول إلى المعلومات من خلال إتاحتها بشكل فوري وشفاف لجميع المتعاملين الاقتصاديين عبر واجهة إلكترونية موحدة، مما يعزز مبدأ الشفافية وتكافؤ الفرص.	يقلل من فرص التلاعب ويعزز وضوح الإجراءات. - نعم تساهم البوابة الإلكترونية في ضمان مبدأ تكافؤ الفرص بين المتعاملين الاقتصاديين من خلال إتاحة نفس المعلومات في الوقت نفسه وبنفس الشروط لجميع المشاركين. - قبل اعتماد الرقمنة كانت بعض الممارسات الإدارية تعاني من ضعف الشفافية، والتدخل البشري في بعض القرارات، إضافة إلى تأخر الإجراءات الإدارية. - أسهمت البوابة الإلكترونية بشكل ملحوظ في تحسين الرقابة الإدارية عبر توفير نظام تتبُّع رقمي يغطي جميع مراحل الصفقة، مما يتيح إمكانية المتابعة في أي وقت وبدقة عالية.	إضافة إلى الحاجة إلى تحديث مستمر للمنظومة الرقمية. - ليس كل الموظفين يمتلكون نفس درجة الكفاءة، لذا يصبح من الضروري تقديم التدريب المستمر والدعم الفني لتحسين مهاراتهم في التعامل مع الأنظمة الرقمية. - تتمثل أهم العراقيل في ضعف التكوين الرقمي، مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين، إضافة إلى بعض الأعطال التقنية التي قد تؤثر على سير العمل.	الجهود المتعلقة بتنظيم دورات تدريبية مكثفة لصالح المستخدمين. - يمكن تعزيز دور الإدارة الإلكترونية من خلال تعميم الرقمنة الكاملة وربط مختلف المصالح بمنظومة معلوماتية موحدة وشفافة تضمن تتبع جميع الإجراءات. - نعم من المتوقع أن تتجه جميع إجراءات الصفقات العمومية تدريجياً نحو الرقمنة الكاملة، مع تطور البنية التحتية الرقمية وتعزيز الثقة في النظام الإلكتروني.

	- تسعى المؤسسة من خلال تبني الإدارة الإلكترونية إلى تحسين فعالية التسيير الإداري، تقليص الآجال، تعزيز الشفافية، بالإضافة إلى محاربة البيروقراطية والحد من مظاهر الفساد الإداري.				
BMP	- تم تجسيد مشروع الرقمنة داخل مديرية التجارة من خلال إدماج الأنظمة المعلوماتية في مختلف عمليات التسيير الإداري، مع التركيز على اعتماد البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية كآلية أساسية في تسيير الإجراءات، إلى جانب رقمنة جزء من المراسلات والأرشيف الإداري، بما يساهم في تحسين الكفاءة وتعزيز فعالية الأداء. - يعتمد مكتب الصفقات العمومية أساساً على البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية كمنصة رئيسية في تسيير مختلف مراحل الإبرام،	- تُعتبر تجربة استخدام البوابة الإلكترونية بشكل عام إيجابية، إذ ساهمت بشكل ملحوظ في تسهيل الإجراءات وتبسيط مختلف مراحل التسيير. ومع ذلك تم رصد بعض المشكلات التقنية التي يجري تصحيحها ومعالجتها تدريجياً. - توفر البوابة الإلكترونية مجموعة من الخدمات الأساسية من بينها نشر إعلانات طلب العروض، تحميل دفاتر الشروط، إيداع العروض إلكترونياً، متابعة مراحل التقييم، إضافة إلى الاطلاع على النتائج النهائية ونشرها بشكل رسمي.	- تعمل البوابة الإلكترونية على تعزيز الشفافية عبر توفير نشر شامل ومنظم لجميع المعلومات المرتبطة بالصفقات العمومية فهذا الإجراء يقلل من التدخلات غير المبررة ويضمن وضوحاً كاملاً في الإجراءات والمراحل المتعلقة بعملية الإبرام. - نعم تضمن البوابة الإلكترونية إتاحة نفس المعلومات والمعطيات لجميع المتعاملين الاقتصاديين في الوقت نفسه ووفق نفس الشروط،	- تتجلى أبرز التحديات في حدوث أعطال تقنية عرضية تؤثر على سير العمليات، بالإضافة إلى نقص التدريب الكافي لدى بعض المستخدمين، وكذلك عدم استقرار شبكة الإنترنت في بعض الأحيان، مما ينعكس سلبًا على انسيابية العمل وفعاليته. - يُظهر اختلاف مستوى التحكم في استخدام البوابة الإلكترونية بين الموظفين وجود تفاوت في المهارات الرقمية والخبرات التقنية داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس	- يُوصى أولاً بالعمل على تحسين الجوانب التقنية للبوابة بشكل مستمر، من خلال تحديث الأنظمة والبرمجيات بشكل دوري ومعالجة الأعطال التقنية فور ظهورها بما يضمن استقرار المنصة وسلاسة استخدامها من قبل مختلف المتعاملين. إضافة إلى تكثيف برامج التكوين والتأهيل لفائدة مختلف المستخدمين سواء داخل الإدارة أو من بين المتعاملين الاقتصاديين وذلك عبر تنظيم دورات تدريبية منتظمة وورشات

	باعتبارها الأداة الرقمية المعتمدة رسمياً في هذا المجال. - تم اعتماد الرقمنة بشكل ملحوظ في مختلف مراحل تسيير الصفقات العمومية، حيث شملت أساساً مرحلة الإعلان عن طلبات العروض عبر نشرها في البوابة الإلكترونية بما يضمن وصول المعلومات إلى جميع المتعاملين في وقت واحد وبطريقة شفافة. كما تم إدماج الرقمنة في مرحلة إيداع العروض من خلال تمكين المتعهدين من تقديم ملفاتهم إلكترونياً عبر المنصة، مما ساهم في تقليص التعاملات الورقية وتسهيل الإجراءات. أما فيما يتعلق بمرحلة المتابعة فقد أصبحت تتم بشكل إلكتروني عبر تتبع مراحل معالجة الملفات ومراحل التقييم والإسناد، مما يسمح بمزيد من الدقة والشفافية في تسيير العمليات.	ساهمت البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في تقليص عدد من المراحل التقليدية التي كانت ترتكز أساساً على التعاملات الورقية حيث تم الاستغناء بشكل كبير عن تبادل الوثائق بشكل يدوي بين مختلف المصالح، وهو ما كان يتطلب وقتاً وجهداً إضافياً. كما ساهمت في الحد من التنقلات الإدارية بين المتعاملين والمصالح الإدارية من أجل إيداع أو استكمال الملفات، إذ أصبحت معظم الإجراءات تُنجز عن بعد عبر المنصة الإلكترونية. إضافة إلى ذلك أدت الرقمنة إلى تقليص مشكلة إعادة إدخال البيانات بشكل متكرر حيث يتم إدخال المعلومات مرة واحدة داخل النظام وتحديثها بشكل مباشر مما يقلل من الأخطاء ويعزز دقة المعطيات. - تساهم البوابة الإلكترونية بشكل فعّال في تسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية وذلك من خلال توفيرها ضمن منصة رقمية	مما يعزز مبدأ تكافؤ الفرص ويقلل من أي تمييز محتمل. - قبل اعتماد الرقمنة كانت بعض الإجراءات الإدارية تعاني من ضعف في الشفافية، وصعوبة في التتبع الدقيق للملفات، إضافة إلى احتمالية تأثير العامل البشري بشكل غير موضوعي على بعض القرارات الإدارية. - ساهمت البوابة الإلكترونية بشكل فعّال في تعزيز الرقابة الإدارية من خلال تمكين تتبع جميع مراحل الصفقة بشكل رقمي ودقيق، بما يسهل عمليات التدقيق والمراقبة ويحد من التجاوزات.	بشكل مباشر على فعالية استغلال هذا النظام في تسيير العمليات الإدارية. فبعض الموظفين يمتلكون قدرة جيدة على التعامل مع مختلف وظائف البوابة مثل إدخال البيانات، تتبع الملفات، واستخراج المعلومات، بينما يواجه آخرون صعوبات تتعلق بفهم الواجهة أو التعامل مع بعض الخصائص المتقدمة. - أبرز هذه العراقيل نقص التكوين المستمر، حيث يؤدي غياب برامج تدريب دورية ومهيكلة إلى ضعف قدرة بعض الموظفين على مواكبة التحديثات التقنية واستيعاب وظائف البوابة الإلكترونية بشكل كامل، مما ينعكس على جودة الأداء الإداري. كما تُعتبر المشكلات التقنية المتكررة من بين أهم العوائق إذ تؤثر الأعطال التقنية أو بطء النظام أو صعوبة	تطبيقية تركز على الاستخدام العملي للبوابة. - يمكن تعزيز ذلك من خلال تعميم الرقمنة بشكل شامل، وربط مختلف المصالح بمنظومة معلوماتية موحدة وآمنة، بما يضمن الشفافية ويدعم فعالية الرقابة الإدارية. - من المتوقع أن يتم الانتقال تدريجياً نحو الرقمنة الكاملة لمختلف إجراءات الصفقات العمومية وذلك بالتوازي مع تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث الإطار القانوني والتنظيمي.	

	- تسعى المؤسسة من خلال تبني الإدارة الإلكترونية إلى رفع فعالية الأداء الإداري، تعزيز الشفافية في الإجراءات، ضمان مبدأ تكافؤ الفرص بين المتعاملين الاقتصاديين بالإضافة إلى ترشيد الموارد وتطبيق سياسة "صفر ورقة" قدر الإمكان.	مركزية موحدة تُمكّن مختلف المتعاملين الاقتصاديين من الاطلاع على البيانات بشكل فوري ومنتظم، كما تعتمد هذه البوابة على مبدأ إتاحة المعلومة في الوقت نفسه وبنفس الشروط لجميع المستخدمين.		الولوج أحياناً إلى المنصة على سير العمل اليومي، وتؤدي إلى تعطيل بعض الإجراءات أو تأخيرها، وهو ما يخلق نوعاً من عدم الاستقرار في استخدام النظام الرقمي. إلى جانب ذلك تُسجل مقاومة بعض الموظفين لعملية التغيير والتحول الرقمي وهي ظاهرة ترتبط غالباً بالخوف من فقدان التحكم في الإجراءات التقليدية أو صعوبة التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة.	