

قسم السياسة العامة والنظم المقارنة

مذكرة بعنوان:

التحول الرقمي ودوره في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر:
التحديات والرهانات (الفترة من 2020 إلى 2025)

مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات لنيل شهادة الماستر
تخصص السياسات العمومية والوقاية من الفساد

إشراف الأستاذ:
سامي طلحي

إعداد الطالب:
بن علي علاء الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	المؤسسة الجامعية	اسم ولقب الأستاذ (ة)
رئيسا	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	د. ناصر عامر
مشرفا ومقررا	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	د. سامي طلحي
ممتحنا	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	د. نجوى بوزورين

السنة الجامعية 2025-2026

الإهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير الورى أشرف المرسلين
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بهذه المذكرة التي
هي ثمرة جد واجتهاد، أهديتها بكلّ اعتزاز إلى كل من ساندني ودعمني
إلى والدي الكريم تغمده الله برحمته الواسعة وجعل مقامه في الفردوس الأعلى
إلى أمي الحبيبة أطال الله في عمرها وأمدّها بالصحة والعافية
إلى كل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال
إلى عشاش منال على دعمها ومساندتها المتواصلين
إلى كل الأحباب والأصدقاء بارك الله فيهم
إلى الأستاذ المشرف سامي طلحي على التوجيهات السديدة والإرشادات القيمة
إلى من زرعوا في نفسي حب العلم والعمل، أهدي هذا البحث تقديرًا لهم
"راجيا من الله عز وجل أن يجعله نافعا ومفيدا"

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف: سامي طلحي،

الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته العلمية القيمة ونصائحه السديدة، ومتابعته المستمرة،

فكان خير مرشد ومعين، فله منّي كلّ الشكر والتقدير

كما يشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى السيد رئيس اللجنة:

الأستاذ ناصر عامر، على تكرمه برئاسة لجنة المناقشة، رغم التزاماته العديدة

وأتوجه بجزيل الشكر وخالص والامتنان إلى الأستاذ الممتحن: السيدة

نجوى بوزورين، على تخصيص جزء من وقتها لقراءة هذه المذكرة وتمحيصها

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أفراد الطاقم الإداري

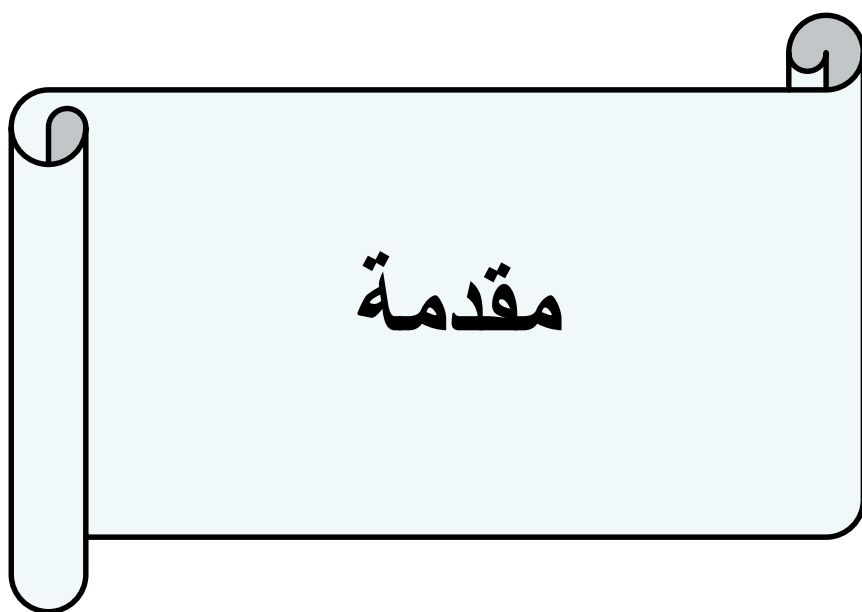
والبيداغوجي للمدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، على جهودهم المبذولة لتوفير

الظروف الملائمة للتحصيل العلمي

كما أتقدم بخالص الامتنان إلى أفراد عائلتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم

المتواصل

وفي الأخير، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل المتواضع نافعا ومفيدا



يعد الفساد الإداري من أبرز التحديات التي تواجه الدول في عصرنا الحالي، لما له من آثار سلبية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث يؤدي إلى تقويض الثقة بين الإدارة والمواطن، كما يساهم في إهدار موارد الدولة ويضعف كفاءة الإدارات العمومية، هذا ما دفع بالدول في العالم إلى تبني استراتيجيات بغية الوقاية منه ومكافحته وجعلها من أولى الأولويات.

وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع، سارعت دول العالم بما فيها الجزائر إلى اعتماد التحول الرقمي كأحد أبرز الآليات للوقاية من الفساد ومكافحته، حيث كرسّت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003 هذا التوجه من خلال دعوتها الصريحة إلى توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال كوسيلة لتعزيز الشفافية والمساءلة، والوقاية من الفساد في القطاعين العام والخاص.¹

يعتبر التحول الرقمي أحد أهم الخيارات الاستراتيجية التي اعتمدتها الجزائر في إطار سعيها إلى تحسين الأداء الإداري، وتبسيط الإجراءات، تقليص الاحتكاك والتدخل المباشر بين الموظف والمواطن، وترشيد النفقات، بالإضافة إلى تعزيز النزاهة والشفافية في تسيير الشأن العام، ولم يعد هذا التحول مجرد تحديث تقني، بل مسارا إصلاحيا شاملا يرتبط ارتباطا وثيقا بمفاهيم الحكامة الرشيدة، والديمقراطية الإدارية ومكافحة الفساد.²

ومع تنامي دور التحول الرقمي حيث ينظر إليه على أنه أداة فعالة في مكافحة الفساد الإداري، فإن تجسيده على أرض الواقع في الإدارة الجزائرية يواجه العديد من التحديات والمعوقات التي تحد من فعاليته وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منه.

لذلك تراهن الجزائر على التحول الرقمي في الوقاية من الفساد ومكافحته، من خلال اعتماد مجموعة من الاستراتيجيات، والسعي إلى إصلاح الإدارة العمومية وتعزيز جهود مكافحة الفساد، وذلك بالتوجه نحو رقمنة كافة القطاعات العمومية، لبناء إدارة شفافة ونزيهة، تعزز ثقة المواطن بالمؤسسات العمومية، وتحقيق التنمية المستدامة، وترسخ مبادئ الحوكمة الرقمية.

¹ سليمة مسراتي، بين الحتمية والمخاطر المستجدة: التحول الرقمي كآلية للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلة ضمير الوطن، عدد خاص بمناسبة اليوم العالمي للمرأة، مارس 2026، ص 22.

² سليمة مسراتي، المرجع نفسه، ص 22.

أولاً: أهمية الموضوع

- **الأهمية العلمية:** تكمن أهمية الدراسة من الجانب العلمي في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ومكافحة الفساد الإداري، وإبراز دور التكنولوجيا في تحسين كفاءة الإدارة العمومية.
- **الأهمية العملية:** تتمثل في إبراز دور التحول الرقمي كأداة فعالة في تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في الإدارة العمومية في الجزائر، بما يضمن مكافحة الفساد الإداري وتحقيق الحوكمة الرقمية، إضافة إلى تسليط الضوء على أهم التحديات والمعوقات التي تواجه مسار التحول الرقمي لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، وكذا رهاناته والآفاق المستقبلية له.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

- **الأسباب الذاتية:** يعود اختيار الموضوع إلى مجموعة من الدوافع الذاتية، والمتمثلة في:
 - الاهتمام الشخصي المتزايد بقضايا الإدارة العمومية ومكافحة الفساد الإداري في الجزائر، في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، حيث أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز الشفافية داخل الإدارة العمومية.
 - ميول شخصية نحو المواضيع المتعلقة بالإدارة والتحول الرقمي، إذ أنّ الجزائر تشهد إصلاحات ومشاريع رقمنة في كافة القطاعات، نظراً للدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تنمية وتطوير أدوات العمل الإداري.
- **الأسباب الموضوعية:** أما من الجانب الموضوعي، فتعود أسباب اختيار الموضوع إلى ما يلي:
 - أهمية موضوع التحول الرقمي والمكانة التي أصبح يحتلها في الإدارة العمومية، باعتباره أحد أهم الآليات المعتمدة لتحسين أدائها.
 - التوجه المتزايد الذي يشهده العالم نحو رقمنة مختلف الإجراءات الإدارية بهدف تعزيز النزاهة والشفافية في تسيير الشأن العام.
 - الآثار السلبية للفساد الإداري على التنمية المستدامة، ودور التحول الرقمي باعتباره أداة فعالة للوقاية منه ومكافحته.
 - دراسة مدى مساهمة الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري، في ظل تبني الجزائر مثل هذه الاستراتيجيات على غرار العديد من دول العالم.

- حداثة موضوع التحول الرقمي وتشعب أبعاده القانونية والإدارية والتكنولوجية، مما يجعله مجالا مهما للدراسة والبحث العلمي، وإظهار أهميته في مكافحة الفساد الإداري.

ثالثا: أهداف الدراسة

تتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعريف بمفهوم التحول الرقمي، أهميته، ودوافعه، بالإضافة إلى تبيان الفرق بينه وبين الرقمنة.
- التعريف بمفهوم الفساد الإداري وآليات مكافحته.
- تبيان طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي ومكافحة الفساد الإداري.
- التعرف على استراتيجيات التحول الرقمي المعتمدة في بعض القطاعات العمومية في الجزائر.
- معرفة التحديات والصعوبات التي تعيق مسار التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر.
- التعرف على الرهانات والآفاق المستقبلية للتحول الرقمي في تعزيز الشفافية والنزاهة في الإدارة العمومية في الجزائر.

رابعا: أبعاد الدراسة

- إنّ موضوع التحول الرقمي ومكافحة الفساد الإداري لا يمكن حصره في فترة زمنية أو رقعة جغرافية معينة إلا أنّ طبيعة الدراسة تستلزم تحديد الإطار الزمني والمكاني لها، وذلك على النحو التالي:
- **الإطار الزمني:** في هذا الدراسة تم تحديد الإطار الزمني من سنة 2020 إلى سنة 2025، باعتبار أنّ سنة 2020 بدأت تتسارع فيها مشاريع التحول الرقمي في الجزائر لسببين رئيسيين، أولهما جائحة فيروس كورونا التي أصابت العالم أجمع بما فيه الجزائر، حيث كانت سببا رئيسيا في زيادة اعتماد الجزائر على تكنولوجيات الإعلام والاتصال، أما السبب الثاني فهو الحراك الشعبي الذي حصل سنة 2019، والذي من خلاله تم المطالبة بمكافحة الفساد، حيث كان التحول الرقمي أحد أهم الآليات التي تم اعتمادها لمكافحته.
 - **الإطار المكاني:** تم تحديد الجزائر كإطار مكاني للدراسة، حيث يتم استعراض جهود الدولة في مسار التحول الرقمي والاعتماد عليه كأحد أهم الأدوات لمكافحة الفساد الإداري، كما تتناول الدراسة أهم

الاستراتيجيات القطاعية المعتمدة فيما يخص التحول الرقمي، بالإضافة إلى التحديات التي يواجهها، وكذا الرهانات المستقبلية له.

خامسا: الدراسات السابقة

تم اختيار موضوع الدراسة بعد الإطلاع على مواضيع ودراسات سابقة حول التحول الرقمي ومكافحة الفساد الإداري، والتي من خلالها تم تحديد جوانب هذا الموضوع، حيث تتمثل هذه الدراسات السابقة فيما يلي:

- دراسة الباحثة منسل كوثر تحت عنوان "تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية"، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قالمة، سنة 2023، ناقشت هذه الدراسة الجوانب القانونية والأمنية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث دعت إلى بروز قانون خاص بالإدارة الرقمية، تركز من خلاله السيادة الرقمية للدولة.

تناولت هذه الدراسة الجانبين القانوني والتنظيمي للتحول الرقمي، إلا أنها لم تتطرق إلى الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري، وهو ما سنتناوله هذه الدراسة من خلال توضيح كيفية توظيف الرقمنة في مكافحة الفساد الإداري.

- دراسة الباحث نوري أحمد تحت عنوان "فاعلية آليات مكافحة الفساد في التشريع الجزائري"، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، سنة 2022، تناولت هذه الدراسة مختلف الجوانب القانونية والتنظيمية والإجراءات المعتمدة للحد من ظاهرة الفساد الإداري، إضافة إلى الهيئات الرقابية المخول لها مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، وكذا الآليات المعتمدة في ذلك.

رغم تطرق هذه الدراسة إلى العديد من الآليات المعتمدة في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، إلا أنها لم تتطرق إلى التحول الرقمي كأحد الآليات الحديثة لمكافحة الفساد الإداري، وهو تناولته هذه الدراسة بشكل مفصل.

- دراسة الباحثين بن قويطن إلهام وفصيح رندة تحت عنوان "دور الرقمنة في مكافحة الفساد الإداري"، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، معهد الحقوق، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، سنة 2025، ركزت هذه الدراسة على مختلف الآليات لمكافحة الفساد الإداري، كما تطرقت إلى مساهمة الرقمنة

في مكافحته، بالإضافة إلى واقع التحول الرقمي في الجزائر والتحديات التي تواجهه، وكذا الأفاق المستقبلية له.

رغم أهمية الدراسة وتغطيتها لأهم الجوانب المرتبطة بالتحول الرقمي ودوره في مكافحة الفساد الإداري، إلا أنها لم تتطرق إلى الرهانات المستقبلية للتحول الرقمي، وهو ما يضيفه موضوع هذه الدراسة.

سادسا: صعوبات الدراسة

يمكن تلخيص الصعوبات التي تمت مواجهتها في هذه الدراسة فيما يلي:

- قلة الكتب المتخصصة التي تتناول العلاقة بين التحول الرقمي ومكافحة الفساد الإداري في الجزائر، حيث أن المتوفر منها حاليا لا يواكب التطورات الحديثة.
- تشابه المفاهيم رغم اختلاف دلالاتها مثل: الرقمنة، التحول الرقمي، الإدارة الإلكترونية.
- عدم توفر نصوص قانونية بشكل كاف، مرتبطة بمتغيرات الدراسة: التحول الرقمي ومكافحة الفساد الإداري.

سابعا: إشكالية الدراسة

تتمحور إشكالية الدراسة حول مسار التحول الرقمي في الجزائر، والتطورات المتسارعة في الاعتماد عليه خصوصا في القطاع العام، وذلك لتعزيز الشفافية وتبسيط الإجراءات الإدارية، حيث تسعى القطاعات العمومية للانتقال من نمط التسيير التقليدي إلى نمط التسيير الرقمي الحديث، الذي يعد من أبرز الآليات للحد من الفساد الإداري، حيث يواجه الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية مجموعة من التحديات، تراهن الجزائر من خلال مجموعة من الأدوات على تجاوز هذه العقبات وتحسين الأداء الإداري، وعلى هذا الأساس تطرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد الإداري في الجزائر؟ وما أبرز التحديات التي تحدّ من فعالية هذا الدور، وما الرهانات المستقبلية له؟

ومن خلالها تأتي مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:

- ما المقصود بالتحول الرقمي، وما دوافعه؟
- ما مفهوم الفساد الإداري، وما أبرز آليات مكافحته؟
- كيف يمكن مكافحة الفساد الإداري من خلال الاعتماد على التحول الرقمي؟

- ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه مسار التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر؟
- ما هي رهانات التحول الرقمي في إطار مكافحة الفساد الإداري في الجزائر؟

ثامنا: فرضيات الدراسة

من خلال الإشكالية المطروحة، تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- **الفرضية الأولى:** يسهم التحول الرقمي في تعزيز فعالية مكافحة الفساد الإداري من خلال رفع مستوى الشفافية والمساءلة.
- **الفرضية الثانية:** تساهم الآليات القانونية والتنظيمية المعتمدة في الجزائر في دعم جهود مكافحة الفساد الإداري.
- **الفرضية الثالثة:** إنّ الاعتماد على الرقمنة في تسيير الشأن العام، يساهم في تعزيز الشفافية والنزاهة، بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية، مما يؤدي إلى مكافحة الفساد بشكل فعال ومستدام.
- **الفرضية الرابعة:** تؤثر التحديات القانونية والتنظيمية والبشرية والتقنية والإدارية والمالية سلبا في فعالية التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر.

تاسعا: منهج الدراسة

- تم اعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي لمعالجة موضوع الدراسة من مختلف جوانبه، إذ أنّهما يعتبران الأنسب للإجابة على الإشكالية المطروحة، وذلك كما يلي:
- **المنهج الوصفي:** تم توظيفه لعرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي والفساد الإداري، وتحديد خصائصهما ومميزاتها، إلى جانب وصف واقع التحول الرقمي.
 - **المنهج التحليلي:** تم استخدامه لتحليل العلاقة بين التحول الرقمي ومكافحة الفساد الإداري، وبيان دور الرقمنة في تعزيز الشفافية وتحسين أداء الإدارة العمومية، إضافة إلى تحليل التحديات والرهانات التي تواجه التحول الرقمي في هذا المجال.
- إن الجمع بين المنهجين الوصفي والتحليلي هو المناسب لطبيعة الدراسة، وذلك للإحاطة بالجوانب النظرية من جهة، وتحليل الجوانب العملية من جهة أخرى.

عاشرا: خطة الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** تم فيه عرض الإطار المفاهيمي لكل من التحول الرقمي والفساد الإداري، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول الأول مفاهيم عامة حول التحول الرقمي، فيما تطرق الثاني إلى مفهوم الفساد الإداري وآليات مكافحته، أما الثالث فتم من خلاله تبيان العلاقة بين التحول الرقمي ومكافحة الفساد الإداري.
- **الفصل الثاني:** في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي، بالإضافة إلى التحديات والرهانات التي تواجهه، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول الأول الاستراتيجيات القطاعية للتحول الرقمي، بينما ركز الثاني على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقه، أما الثالث فأشار إلى رهانات التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
ومكافحة الفساد الإداري

تمهيد:

شهد العالم تحولات عميقة بفعل الثورة الرقمية التي أثّرت في جميع نواحي الحياة، من التعليم والاقتصاد إلى الصحة والخدمات العمومية، وتعدّ الرقمنة من أهم العوامل المؤثرة في إعادة تشكيل نماذج الحكومة الحديثة، أين أصبحت قضايا التحويل الرقمي ومكافحة الفساد الإداري من أبرز الموضوعات التي تستقطب اهتمام الحكومات والباحثين في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحديات التي تواجه الإدارة العامة الحديثة، فالتحول الرقمي لم يعد يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة إلى مختلف القطاعات، بل أصبح نهجاً استراتيجياً يهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة. وفي المقابل، يُعدّ الفساد الإداري من أخطر الظواهر التي تعيق كفاءة المؤسسات وتحدّ من تحقيق أهداف التنمية، لما يترتب عليه من استغلال للسلطة وإهدار للموارد العامة والإخلال بمبادئ العدالة والنزاهة.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من التحويل الرقمي والفساد الإداري، باعتبارها مدخلاً ضرورياً لفهم طبيعة العلاقة بينهما، وكيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تسهم في الحد من مظاهر الفساد وتعزيز الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات العامة. وعليه، فإن هذا الفصل يتناول الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي ومكافحة الفساد الإداري من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بهما، وبيان أهم خصائصهما وأبعادهما في سياق الإدارة الحديثة.

المبحث الأول: التحوّل الرقمي في منظور السياسات العامة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطوّرات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى بروز التحوّل الرقمي كأحد أهم التوجهات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الدول لتطوير مؤسساتها وتحسين جودة خدماتها العامة، ولم يعد التحوّل الرقمي مجرد توظيف للتقنيات الحديثة، بل أصبح خياراً سياسياً وتنموياً يرتبط ارتباطاً وثيقاً بصياغة وتنفيذ وتقييم السياسات العامة، فمن خلال الاعتماد على الأدوات الرقمية، تسعى الحكومات إلى تعزيز الكفاءة والفعالية والشفافية في إدارة الشأن العام، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتوسيع مشاركة المواطنين في صياغة السياسات وتنفيذها.

وفي هذا السياق، يكتسب التحوّل الرقمي أهمية خاصة في مجال السياسات العامة باعتباره وسيلة لتحقيق الحكامة الرشيدة ومواكبة متطلبات التنمية المستدامة، فضلاً عن دوره في مواجهة التحديات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها الدول المعاصرة. ومن ثم، فإن دراسة التحوّل الرقمي من منظور السياسات العامة تقتضي الوقوف على مفهومه وأبعاده المختلفة، وبيان أهم الآليات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الحكومات لتجسيده على أرض الواقع.

المطلب الأول: مفهوم التحوّل الرقمي وأهميته

يُعدّ التحوّل الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي تبنتها المؤسسات والحكومات لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتحسين جودة الأداء والخدمات. وقد أصبح هذا التحوّل عاملاً أساسياً في تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيق التنمية المستدامة. ومن ثمّ، تبرز أهمية التعرف على مفهوم التحوّل الرقمي وبيان أهميته في تطوير العمل الإداري والمؤسسي، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التحوّل الرقمي وأهميته في مختلف المجالات.

الفرع الأول: مفهوم التحوّل الرقمي

يُعتبر مصطلح التحوّل الرقمي من المصطلحات التي لم يتم تحديد تعريفها بدقة، كما تعددت التعاريف حسب السياق المستخدم، ورغم أنّ عديد المراجع استخدمت مصطلح التحوّل الرقمي كمرادف لمصطلح الرقمنة فقد فرّقت بعض الدراسات بين مصطلح التحوّل الرقمي ومصطلح الاضطراب الرقمي حيث أنّ الأخير يختلف في مفهومه عن سابقه، حيث أنّ التحوّل الرقمي يعتبر ظاهرة تتضمن التغيرات الاستراتيجية الأساسية

لكامل المؤسسة كما أنه يدل على الفرص الاستراتيجية الناجمة عن التكنولوجيا الحديثة، في حين يؤدي الاضطراب الرقمي إلى طرح تهديدات استراتيجية كما أنه واقع مفروض على المؤسسات بسبب التكنولوجيا.

إضافة إلى ذلك، فإن تحديد مفاهيم التحوّل الرقمي والرقمنة لا يزال يشوبه الغموض نظراً لحدثة الموضوع، حيث أن العديد من الدراسات ناقشت مصطلحات "digitization" و "digitalization" وقرّنت بينهما، رغم أنّ كلا المصطلحين تمّ ترجمتهما إلى اللغة العربية بمصطلح الرقمنة، الأمر الذي يؤكّد الغموض حول هذه المصطلحات، فنجد أنه تم تعريف مصطلح "digitization" على أنّه التحوّل من الصيغة "Analog" إلى الصيغة الرقمية "digital" كتحويل الصور الورقية إلى الصور الرقمية، أما مصطلح "digitalization" فقد تمّ تعريفه على أنّه استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات من أجل خلق القيمة.¹

كما يعرّف التحوّل الرقمي بأنّه نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وطريقة توزيعها والتوجّه نحو العميل أو المستخدم.² والتحوّل الرقمي (Digital transformation) هو الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية المركزة على العمليات، إلى هياكل حديثة تستخدم التقنيات والأدوات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المنظمات والشركات، بما في ذلك ما يأتي³:

- استخدام تطبيقات وبرمجيات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات؛
- الاعتماد على التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي؛
- تبني أدوات وقنوات التواصل الرقمية مع العملاء والموظفين؛
- إجراء العمليات وتقديم الخدمات عبر الوسائل الرقمية بدلاً من الطرق التقليدية؛

¹ مصطفى خوصة، ونور الدين قرابري، التحوّل الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 05 نوفمبر 2023، ص 52.

² صدوقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحوّل الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2 31 ديسمبر 2021، ص 101.

³ كريم محمد مبروكة، الإطار المفاهيمي لمصطلح التحوّل الرقمي، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد 1، العدد 7، أكتوبر 2024، ص 259.

- استخدام أنظمة إدارة المعلومات وقواعد البيانات الرقمية.

كما يُعرّف التحوّل الرقمي أيضاً على أنه "الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل من خلال مجموعة المتطلبات الاستراتيجية والثقافية والمادية والمالية والبشرية والأمنية والتشريعية".¹

يعدّ التحوّل الرقمي هو التغيّر المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية، فالتحوّل الرقمي ضرورة ملحة يفرضها التطوّر المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات، ويحقّق التحوّل الرقمي الانتقال من الحكومة الورقية إلى الحكومة الرقمية.

ولهذا، فالتحول الرقمي ضرورة ملحة يفرضها التطوّر المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات، ويحقّق التحوّل الرقمي الانتقال من الحكومة الورقية إلى الحكومة الرقمية. وهذا الانتقال إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات الجديدة، أو تنفيذ الخدمات الرقمية، ليس عملية سهلة بسيطة على الإطلاق، فغالبا ما تتطلب وتتضمن التحويلات الرقمية إعادة التدريب وإعادة التنظيم وإنشاء وظائف جديدة داخل المؤسسات الحكومية، و من هذا الباب هناك من يعرّف التحوّل الرقمي على أنّه التحوّل في الأعمال أو الحكومات أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، وقد يطال التحوّل عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كليا ، وقد يكون استراتيجيا يتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة.²

لهذا نجد في السنوات الأخيرة من بين الأولويات الإستراتيجية في القطاع العام والقطاع الخاص التحوّل الرقمي، الذي عرفته الشركات الاستشارية العالمية على أنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة

¹ وليد كامل محمدين كامل علام، التحوّل الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة أسوان، 29 جويلية 2021، ص 188.

² عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، التحوّل الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، الأردن، المجلد 2، 2021، ص 158.

ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت. كما تعرفه بأنه نجاح الأعمال اليوم يتطلب تحولا رقميا يركز على العميل، ويبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة العملاء الممتازة وذات الصلة وحشد المؤسسات والعمليات والتكنولوجيات لتحقيق ذلك". كما أن التحوّل الرقمي أصبح هو التحدي الرئيسي في إدارة التغيير لأنه لا يؤثر فقط على هياكل الصناعة والموقع الاستراتيجي، ولكن على جميع مستويات المؤسسة في كل مهمة ونشاط وعملية وسلسلة التوريد الموسعة الخاصة بها.¹

ويعرّف أيضا على أنه " مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالإعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة".²

ويعرّف أيضا على أنه "عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات والخدمات وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد غير بناء إستراتيجية رقمية والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم للإمكانيات الرقمية ودراسة لمتطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود إرادة للتغيير لدى الإدارة نحو التحوّل الرقمي".³

ومما سبق يمكن تعريف التحوّل الرقمي على أنه: عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي.

¹ مداني حرفوش، التحوّل الرقمي حتمية ما بعد البيروقراطية أم خيار استراتيجي في عصر الرقمنة، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 37، العدد 02، جوان 2023، ص 495.

² خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحوّل الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 25 أوت 2023، ص 18.

³ خيرة شاوشي وزهرة خلوف، المرجع نفسه، ص 19.

الفرع الثاني: أهمية التحوّل الرقمي

تستفيد الشركات والمؤسسات من أحدث الأدوات والتقنيات الرقمية لتحسين العمل وتطوير المنتجات وإتمام العمليات وإنشاء عملية أكثر كفاءة، فمن خلال دمج التقنيات المتطورة تستطيع الشركة تحسين العمليات الداخلية وتقليل كلفة العمالة.

إنّ إتمام العمليات واستخدام البرامج والتطبيقات والأدوات الرقمية وجمع البيانات يسمح للأعمال التجارية باستخدام الموظفين بالشكل الأمثل، كما يسمح بإدارة أكبر عدد ممكن من المشاريع بأقصر وقت ممكن.

أبرز فوائد التحوّل الرقمي هو أنه يتيح تجربة أفضل للعملاء، لكونه يسمح بالحصول على مزيد من الخيارات مما يزيد من رضا العملاء، وعموماً يُمكن القول أنّ أهمية التحوّل الرقمي تتمثّل في:¹

أولاً: العمل والخدمات العامة: ما برحت الثورات التكنولوجية على مرّ التاريخ إلى تغيير القوى العاملة فهي تستحدث أشكالاً وأنماط عمل جديدة. تشير تقديرات منظمة العمل الدولية إلى أن التحوّل إلى اقتصاد أكثر خضرة يمكن أن يوجد 24 مليون وظيفة جديدة على مستوى العالم بحلول سنة 2030 من خلال اعتماد ممارسات مستدامة.

ثانياً: التعليم: ثمة اتفاق واسع على أن إدارة هذه الاتجاهات سوف تقتضي تغييرات في النهج الذي نتبعه إزاء التعليم، من خلال زيادة التركيز على العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، وتعليم المهارات الشخصية والقدرة على التكيف.

ثالثاً: مستقبل البيانات: تستخدم اليوم التكنولوجيات الرقمية، من قبيل تجميع البيانات والذكاء الاصطناعي، لتتبع المشكلات وتشخيصها في مجالات الزراعة والصحة والبيئة، أو لأداء مهام يومية مثل التعامل مع حركة المرور أو دفع الفواتير.

رابعاً: مستقبل وسائل التواصل الاجتماعي: تربط وسائل التواصل الاجتماعي ما بين قرابة نصف سكان العالم بالكامل، وهي تُمكنّ الناس من إسماع أصواتهم والتحدث إلى الأشخاص في جميع أنحاء العالم في الوقت الحقيقي.

¹ كريم محمد مبروكة، مرجع سابق، ص 246.

خامساً: مستقبل الفضاء الإلكتروني: تخضع الكيفية التي تدار بها تلك التطورات لقدر كبير من النقاش على الصعيدين الوطني والدولي، في وقت تتصاعد فيه حدة التوترات الجيوسياسية. يُنظر إلى التعاون الرقمي بين الدول وإيجاد فضاء إلكتروني عالمي يعكس المعايير العالمية للسلام والأمن وحقوق الإنسان والتنمية المستدامة باعتباره أمراً بالغ الأهمية لضمان وحدة العالم.

المطلب الثاني: دوافع التحوّل الرقمي وأهدافه

أصبح التحوّل الرقمي ضرورة حتمية تفرضها التطورات التكنولوجية المتسارعة ومتطلبات تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العامة. وتسعى المؤسسات من خلال تبني التحوّل الرقمي إلى مواكبة التغيرات الحديثة وتعزيز كفاءتها وفعاليتها في إدارة الموارد وتقديم الخدمات. وانطلاقاً من هذه الأهمية، يقتضي الأمر الوقوف على أبرز الدوافع التي أدت إلى تبني التحوّل الرقمي، وكذا الأهداف التي تسعى المؤسسات والحكومات إلى تحقيقها من خلال تطبيقه.

وعليه، سيتم التطرّق في هذا المطلب إلى دوافع التحوّل الرقمي وأهم الأهداف المرجوة من تطبيقه.

الفرع الأول: دوافع التحوّل الرقمي

هناك عدّة أسباب دفعت إلى التوجّه نحو التحوّل الرقمي لعلّ من بينها ظهور شبكة الويب العالمية واعتمادها عالمياً وما رافق ذلك من ازدياد عدد التقنيات المستخدمة، مثل الانترنت أو الشبكة العنكبوتية والهواتف الذكية وأنظمة الدفع عبر الانترنت والعملات المشفرة، مما عزّز تنمية التجارة الإلكترونية والوجود الكلي للبيانات الضخمة وظهور التقنيات الرقمية الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي. فعلى الرغم من أنه ربما لن تكون كل واحدة من هذه التقنيات قوية كما هو متوقع، فإنّ المدخل الواسع للتقنيات الرقمية الجديدة يشير بوضوح إلى الحاجة إلى شركات لتحويل أعمالهم رقمياً بحيث قد تشكّل هذه التقنيات الرقمية الجديدة أيضاً هيكل تكلفة من استبدال البشر الأكثر تكلفة أثناء تقديم الخدمة بمساعدة الروبوتات أو الوكلاء الافتراضيين أو تحسين التدفقات اللوجيستية وتقليل تكاليف سلسلة التوريد من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وسلسلة

الكتل. إضافة إلى ما تقدم فإن الحاجة إلى هذا التحويل الرقمي تعطل بسبب هذه التقنيات الرقمية الجديدة، وبالتالي فإن المنافسة تتغير بشكل كبير مما أدى إلى تحويل المبيعات إلى نظم رقمية حديثة العهد نسبياً.¹

إنّ المعطيات التكنولوجية والتطورات الكمية والنوعية التي شهدتها العالم في مجال الاتصالات الالكترونية والخدمات الالكترونية المختلفة أدى إلى إقبال المؤسسات والإدارات المختلفة على التحويل الإلكتروني وتوسّع قاعدة العمل به، إذ ساعد ذلك في تسهيل انسياب حركة الخدمات والتجارة والاستثمار على نحو واسع، فضلاً عن استحداث أطر تشغيلية وخدمائية متطورة وتعميق سلسلة المفاهيم الإدارية والإنتاجية والخدمية في إطار أعمال الشبكات أو الأنشطة الالكترونية والتي أصبحت بديلاً استراتيجياً للأساليب وأنماط الإدارة التقليدية. ولم يكن التحويل الرقمي المنشود حكراً على دولة أو منطقة أو منظمة دون أخرى، وأصبحت عملية استخدام التكنولوجيا المشار إليها ممكنة كبنية تحتية للشروع بتطبيق الإدارة الالكترونية في القطاع الحكومي وغيره.

هذا، وقد أدى ظهور الحواسيب في خمسينيات وستينيات القرن الماضي إلى تحديد بداية التطورات التي نشهدها اليوم. ومنذ ذلك الحين انتشرت معالجة البيانات أو تكنولوجيا المعلومات في جميع مناحي الحياة تقريباً، وذلك بهدف أتمتة العمليات وجعلها أكثر كفاءة. إن المحرك وراء هذا التطور هو التقدم التكنولوجي المستمر. وفي هذا الصدد يمكن تحديد خمسة اتجاهات تكنولوجية سوف تؤثر بقوة على هذه الثورة الرقمية، حتى لو كان من الصعب التنبؤ بآثارها في يومنا هذا، فإنها وفقاً للدراسات، سوف تساهم حتى عام 2020 بقيمة 36.1 تريليون دولار أمريكي في الاقتصاد العالمي.

من جانب آخر، فإنّ التحولات التي يشهدها العالم اليوم وتغلغلها في الحياة اليومية، يؤكد أنّ تكنولوجيا المعلومات والتحولات نحو استخدام الوسائل الرقمية ضرورة لا تستغني عنها المؤسسات والإدارات وأفراد المجتمع بشكل عام، أين لاقت هذه التحولات الرقمية انتشاراً هائلاً كان وراءه مجموعة من الأسباب والدوافع:²

¹ مداني حروفش، مرجع سابق، ص 495.

² فيصل أبو عيشة، الإعلام الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 57.

أولاً: زيادة الإنتاجية: ويقصد بها تنمية إنتاجية الموارد البشرية والمادية والطبيعية كما وكيفا، ومن أمثلتها زيادة الإنتاجية عمال المصانع زيادة إنتاجية عمال المكاتب زيادة إنتاجية نظم التعليم، زيادة إنتاجية الموارد الطبيعية.

ثانياً: تحسين الخدمات: تؤدي التحولات الرقمية دوراً حاسماً في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوافرة من قبل في مختلف المجالات من أهمها: خدمات المصارف والمواصلات والصحة من خلال ما توفره في مجال زيادة الرفاهية لطالب الخدمة أو العميل، وتسهيل عمل مقدمها.

ثالثاً: السيطرة على التعقيد: حيث تم اللجوء لتلك المعلومات والاتصالات الجديدة نتيجة لتنوع حاجات الأفراد وتشابك العلاقات الاجتماعية والإنسانية. ويساهم التحول الرقمي في توفير الوسائل والتقنيات التي تساعد بفعالية في تحليل الأوضاع المتناقضة في المجتمع وتذليل الصعوبات داخل المؤسسات وخارجها.

رابعاً: دراسة ما ليس متاحاً: أدى تغير مظاهر الحياة المعاصرة إلى تعدد الظروف والمواقف التي تستوجب الدراسة سواء كانت هذه الظروف سابقة أو حالية، فقد يلعب التحول الرقمي دوراً مهماً في استحضار أزمنة الماضي وتتبع شريط الأحداث بالسرعة المرغوبة لمتابعة تطور هذه الظواهر، فالتحول الرقمي يلبي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي خطر الكوارث التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

خامساً: المرونة: تعد المرونة هي الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد وعاملاً مساعداً للتخلص من الآثار السلبية التي تحدثها التغيرات السريعة المفاجئة. بالإضافة إلى أن المرونة عامل يضمن تكيف الأفراد والمؤسسات مع المتغيرات والمتطلبات والرغبات المتجددة. وتكون المرونة مجسدة في العديد من المجالات من بينها عمليات الإنتاج، وعمليات تقديم الخدمات، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وطرق استغلال واستخدام المعلومات.

إنَّ الرقمنة تتجاوز الرغبة البسيطة في التحديث، ووفقاً للدراسة التي أجريت بالاشتراك بين شركتي ميت (MIT) وكاب جيميني للاستشارات (CAPGEMINI CONSULTING) فإن الشركات تتعرض لثلاث ضغوط تحتها على الانضمام إلى عملية التحول الرقمي وهي: ضغوط من عملاء الشركة وضغوط من المنافسين، وضغوط الموظفين.

ويرى بعض الباحثين بأنه في الغالب هناك أربعة دوافع رئيسية للتحوّل الرقمي هي:¹

أ-زيادة التكاليف والضغوطات على الميزانية: حيث أنّ التراجع الكبير في كثير من الدول لاسيما البترولية منها وبخاصة بعد سنة 2014 جعل من تخفيض حجم إنفاقها أولوية قصوى لذلك لجأت إلى تدابير لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية بأكثر فعالية، وقد وجدت في التكنولوجيا الرقمية فرصة لذلك.

ب-متطلبات الزبائن: إنّ انتشار وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي وتكنولوجيا الاتصالات لدى الشعوب أدى إلى المطالبة بمستوى أرقى من الخدمات الحكومية والمنتجات، كما وفرت قنوات تواصل جديدة أمام المؤسسات والحكومات لمعرفة متطلبات المواطنين والزبائن وآرائهم مما أدى إلى تطوير وترقية جانب الرقمنة لديها.

ج-توجيهات الحكومة: حيث أنّ اعتماد الحكومة لمنهج التخطيط الرأسي من القمة إلى القاعدة في اتخاذ قراراتها ومن أجل تفعيل خططها بسرعة وفعالية أكبر تجد نفسها ملزمة بإدراج برامج التحوّل الرقمي ضمن قائمة أولوياتها ضمن الرؤية الإستراتيجية والخطط الوطنية.

د-أزمة كوفيد 19: لقد مثلت التكنولوجيا الرقمية خلال جائحة كورونا الخط الرفيع الذي يضمن البقاء في المنزل مع استمرارية العمل، حيث مكنت من تحقيق الحد المطلوب من ديمومة المرافق العامة دون الاضطرار لخرق قواعد الحظر المنزلي الأمر الذي زاد من أهمية الرقمنة وجعلها أداة محورية في تحقيق كافة الأهداف الاقتصادية والاجتماعية بعدما كانت هدفا في حد ذاتها.

يؤدي استخدام التقنيات والخدمات والأنظمة الرقمية الحديثة إلى تغيير نماذج الأعمال، ما ينتج عنه منتجات وخدمات جديدة، حيث أنّ العمل في البيانات الرقمية يغيّر جذريا طرق إدارة وإنتاج وبيع واستخدام المنتجات، فإدخال الأنظمة الرقمية في المؤسسات والمنظمات والهندسة والتكنولوجيا، وعمليات الإنتاج وغيرها، يسمح بتوسيع نطاق السلع والخدمات، وتحسين جودتها والامتثال لطلب المستهلك وزيادة الإنتاجية. فاللجوء إلى التحوّل الرقمي يؤدي إلى اختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات، ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على اتساع نطاق

¹ لخضر بن سعيد، ومصطفى رديف، حتمية التحوّل الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 18 أبريل 2022، ص 498.

التطوير والتغيير وحدثت تحولات غير مسبوقّة في الاقتصاد وسوق العمل والقطاع الصناعي، حيث يمثل التحوّل الرقمي واحداً من أهمّ دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات والدوائر الحكومية مما يفرض على الشركات سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريّتها في دائرة المنافسة.

الفرع الثاني: أهداف التحوّل الرقمي

من خلال اقتراح تنفيذ السياسات العامة المتعلقة بالتحوّل الرقمي تناولت دراسة قام بها كلا من دوارت وايبيرت (DUARTE ET (EBERT) سنة 2018 أهداف التحوّل الرقمي على المستويين الاجتماعي والاقتصادي التي لخصت في النقاط التالية:¹

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية، وتعزيز الثقة.
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

ومن الجانب الإداري، فإنّ هناك العديد من الفوائد التي يحققها التحوّل الرقمي سواء للأفراد أو المنظمات أو الحكومات تتمثل في:²

- يتيح التحوّل الرقمي العديد من المزايا للهيئات الحكومية، حيث يتم إجراء معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً، لتحسين أداء الحكومة، وتعزيز التنسيق وتسريع تقديم الخدمات للأفراد، وقد انتقلت العديد

¹ سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحوّل الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسات والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، 2022، ص 44.

² سوسن فوزي عساف، ونشوى محمد عبد به، " أهمية التحوّل الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 07، العدد 12، ص 559-560.

من المدن والبلديات والولايات إلى النموذج الجديد للحكومة الالكترونية في خدماتها المستندة إلى الويب وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

- تتيح الحكومة الالكترونية تقديم أفضل الخدمات الحكومية للمواطنين، وتحسن التفاعلات مع قطاع الأعمال والصناعة، وسهولة الوصول إلى المعلومات، أو إدارة حكومية أكثر كفاءة، وتتمثل الفوائد الناتجة في تقليل الفساد، وزيادة درجة الشفافية، وتعزيز حماية البيانات الرقمية، ونمو الإيرادات و/أو تخفيض التكاليف.
- يوفر الجهد والتكلفة ويخلق فرص لتقديم خدمات إبداعية ويعمل على تحسين وتبسيط الإجراءات مما يترتب عليه زيادة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

يعمل التحوّل الرقمي على سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وذلك عن طريق توظيف الذكاء الاصطناعي وتقديم خدمات مبتكرة تشبع العديد من متطلبات العملاء، كما يحقق الرؤية الاستراتيجية للعديد من المؤسسات وذلك باستخدام أقل الإمكانيات وبدون إهدار للموارد المتاحة كما كان يحدث قبل التحوّل الرقمي، ويعمل باستخدام العديد من الموارد بكفاءة أعلى ويوفر إمكانيات كبيرة من خلال خلق مجتمعات فعالة تستطيع المنافسة وتعمل على تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف.

المطلب الثالث: الفرق بين الرقمنة والمفاهيم المشابهة

قد يثور الخلط بين التحوّل الرقمي وبعض المفاهيم الأخرى المشابهة والمقاربة له لاشتراكها جميعاً في تغطية نفس المجال، وعملها أيضاً على نفس المحك، وهو السعي الدائم لتقديم أفضل الخدمات بأسرع وقت، وبأقل التكاليف.

الفرع الأول: الفرق بين الرقمنة والتحوّل الرقمي¹

الرقمنة هي عملية تحويل الجوانب المادية في عمليات الأعمال وتدفقات العمل إلى جوانب رقمية. إنّ الاكتفاء بالرقمنة وحدها لا يُعد تحولاً رقمياً، إلا أنها خطوة أولى مهمة في رحلة التحوّل الرقمي.

¹ هناء عفيف، وهيبه خولوفي، الاتجاه نحو التحوّل الرقمي: حتمية أو خيار؟، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 1، 15 أبريل 2022، ص 278.

كما تعرف أيضا بأنها عملية تحويل المعلومات والبيانات من صيغ تناظرية إلى صيغ رقمية، وهذا يتضمن تحويل الوثائق والملفات والصور والصوت والفيديو وغيرها من البيانات إلى تنسيق رقمي.

أما التحوّل الرقمي فهو أكثر من مجرد رقمنة، فهو يشير إلى تغيير شامل في الأعمال والعمليات والثقافة المؤسسية باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

وباختصار فالرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى صيغ رقمية في حين أن التحوّل الرقمي يشير إلى التغيير الشامل في المؤسسات باستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء وتحقيق التحوّل في العمليات والثقافة المؤسسية.

الفرع الثاني: الفرق بين الذكاء الاصطناعي والتحوّل الرقمي

في الآونة الأخيرة تزايد الاعتماد على التكنولوجيا بشكل كبير، وبات العمل عن بعد ضرورة لا غنى عنها للكثيرين، وفي هذا السياق يبرز دور الذكاء الاصطناعي كعامل محوري في تطوير وتحسين مهارات الأفراد الأساسية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز الكفاءة في بيئة العمل الرقمية، وتظهر كيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين المهارات الضرورية للعمل عن بعد من خلال:¹

أولاً: تحسين التواصل الفعال: يمثل التواصل الفعال ركيزة أساسية في نجاح العمل عن بعد، ويأتي الذكاء الاصطناعي ليسهل هذه العملية من خلال تقديم حلول متقدمة مثل الترجمة الآنية للغات، وتحليل النصوص لضمان فهم أعمق للسياق.

ثانياً: تنظيم الوقت بكفاءة: إدارة الوقت بشكل فعال تُعد من أهم التحديات في العمل عن بعد، ويقدم الذكاء الاصطناعي أدوات قادرة على تحليل بيانات الأداء الشخصي وتقديم توصيات مخصصة.

ثالثاً: التعلم المستمر والتطور الذاتي: يساعد الذكاء الاصطناعي في توفير محتوى تعليمي مصمم خصيصاً ليلبي احتياجات كل فرد، معتمداً على أنماط التعلم الخاصة بهم.

¹ كريم محمد مبروك، مرجع سابق، ص 243.

رابعاً: **التعاون الأكثر كفاءة:** يعتبر التعاون عنصراً حاسماً في نجاح العمل الجماعي عن بعد، ويقدم الذكاء الاصطناعي حلولاً لتحسين هذا التعاون من خلال أدوات ذكية تسهل التواصل.

الفارق الجوهرى هو أنّ الذكاء الاصطناعي أحد أدوات التحوّل الرقمي وجزء لا يتجزأ منه، فهو يقدم إمكانيات هائلة لتعزيز العمل عن بعد عبر تطوير المهارات الأساسية للأفراد.

المبحث الثاني: الفساد الإداري كمشكلة في السياسات العامة

يُعدّ الفساد الإداري من أبرز المشكلات التي تواجه السياسات العامة في مختلف الدول، لما يترتب عليه من آثار سلبية تمسّ كفاءة المؤسسات الحكومية وفعالية البرامج والسياسات التنموية. فهو لا يقتصر على كونه سلوكاً فردياً منحرفاً، بل يمثل ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد تؤثر في عملية صنع السياسات العامة وتنفيذها وتقييمها، وتُضعف قدرة الدولة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية. كما يؤدي انتشار الفساد الإداري إلى تراجع مستويات الشفافية والمساءلة، وإهدار الموارد العامة، وتقويض ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية.

وفي ظل تزايد التحديات التنموية ومتطلبات الحوكمة الرشيدة، أصبحت مكافحة الفساد الإداري أولوية أساسية ضمن أجندات الإصلاح الإداري والسياسات العامة، باعتبارها شرطاً ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز جودة الخدمات العامة. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى دراسة الفساد الإداري بوصفه إشكالية رئيسية في مجال السياسات العامة، من خلال التعرف على مفهومه وأنواعه وآثاره، وبيان انعكاساته على فعالية السياسات العامة وقدرة الدولة على تحقيق المصلحة العامة.

المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم الفساد الإداري

الفساد لغة: يقال فَسَدَ الشيء ، يفسُدُ (بالضم)، فساداً ، مصدر مشتق من فعل ثلاثي فسَد أي نقيض للفعل صَلَحَ ويأتي التعبير في معان عدة بحسب موقعه ، فالفساد عكس الصلاح و خروج الشيء عن الاعتلال قليلا أو كثيرا، إذا الفساد يعني التلف و العطب و الخلل كما يعني أيضا إلحاق الضرر

بالأفراد والمجتمعات¹، لقول الله تعالى "ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمَلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ" سورة الروم ، الآية 41، وهو الطغيان والتجبر لقوله تعالى "لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا" سورة القصص، الآية 83 ، وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا" سورة المائدة ، الآية 33، فنجد أنّ القرآن الكريم أشار إلى الفساد في العديد من الآيات وشدد على تحريمه وأنّ الله سبحانه وتعالى أعدّ لمرتكبيه خزي في الدنيا وعذاب في الآخرة.

أما الفساد اصطلاحاً: فقد تعدّدت واختلّفت تعريفات الفساد باختلاف أشكاله واتجاهاته واختلاف الرؤية الموجهة إليه سياسية أو اقتصادية أو إدارية، وهو ما يبرّر الاختلاف في تحديد مفهوم الفساد، وعدم اتفاق الباحثين على إعطاء تعريف واحد للفساد، فحسب كوبر (Kuper) الفساد الإداري هو سوء استخدام الوظيفة العامة للحصول على مكاسب شخصية أو منفعة ذاتية غير شرعية.²

كما عرّفه الدكتور عاصم الأعرجي بأنّه: "القصور القيمي عند الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة".³

وعرّف الدكتور مرتضى نوري محمود الفساد انه مجموع النشاطات التي تتم داخل الجهاز الإداري الحكومي، والتي تؤدي فعلاً إلى انحراف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة، سواء كان ذلك بصفة متجددة أم مستمرة، وسواء كان بأسلوب فردي أم بأسلوب جماعي منتظم.⁴

كما تطرقت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003 لتعريف الفساد بطريقة غير مباشرة، إذ أنّها لم تضع تعريفاً واضحاً ومحدّداً لمصطلح الفساد، وإنما اعتمدت أسلوب تحديد الأفعال التي تعدّ جرائم

¹ بدر الدين الحاج علي، جرائم الفساد وآليات مكافحتها في التشريع الجزائري، الجزء 1، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 32.

² حنان سالم، ثقافة الفساد في مصر: دراسة مقارنة للدول النامية، الطبعة 1، دار مصر المحروسة، مصر، 2003، ص 30.

³ رضوان دوداح، الفساد الإداري: مفهومه، مظاهره، وسبب معالجته، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، المجلد 29، العدد 01، ص 157-158.

⁴ محمود مرتضى نوري، "الإستراتيجية العامة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في العراق"، المؤتمر العلمي حول النزاهة أساس الأمن والتنمية، هيئة التنمية، العراق، ديسمبر 2008، ص 10.

فساد، حيث نصت المواد من 15 إلى 25 من ذات الاتفاقية على وجوب اعتماد كل دولة طرف ما قد يلزم من تدابير تشريعية وتدابير أخرى لتجريم أفعال الفساد، عندما ترتكب عمداً، وتتمثل الأفعال المجرمة حسب نص الاتفاقية فيما يلي:¹

- الرشوة،
- الاختلاس،
- استغلال النفوذ،
- إساءة استغلال الوظيفة،
- الإثراء غير المشروع،
- غسل عائدات الفساد،
- إعاقة سير العدالة.

بينما تم تعريف مصطلح "الفساد" في اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع الفساد ومكافحته لسنة 2003، في المادة الأولى منها التي نصت على أنّ الفساد هو "الأعمال والممارسات بما فيها الجرائم ذات الصلة التي تحرمها هذه الاتفاقية".²

لم تعرّف اتفاقية الاتحاد الأفريقي الفساد بشكل مباشر، شأنها شأن اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وإنما ربطت مفهومه بالأفعال التي جرمتها الاتفاقية، مثل:³

- الرشوة،
- الاختلاس،
- تحويل الممتلكات العامة،
- استغلال الوظيفة،

¹ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة فيينا، قرار الجمعية العامة 58/4 المؤرخ في 31 أكتوبر 2003، نيويورك، ص 17-21.

² اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع الفساد ومكافحته، الدورة العادية الثانية لمؤتمر الاتحاد الأفريقي، 11 جويلية 2003، مابوتو، ص 3.

³ اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع الفساد ومكافحته، المرجع نفسه، ص 6-7.

- الكسب غير المشروع،
- استخدام أو إخفاء عائدات الفساد.

فيما جاء تعريف الفساد في الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد لسنة 2010 مشابها للاتفاقيتين الأممية والافريقية، حيث نصت المادة الرابعة من هذه الاتفاقية على ما يلي:¹

"مع مراعاة أنّ وصف أفعال الفساد المجرمة وفقا لهذه الاتفاقية يخضع لقانون الدولة الطرف، تعتمد كل دولة وفقا لنظامها القانوني ما قد يلزم من تدابير تشريعية وتدابير أخرى لتجريم الأفعال التالية، عندما ترتكب قصداً أو عمداً"، وتتمثل هذه الأفعال حسب نص الاتفاقية فيما يلي:²

- الرشوة،
- المتاجرة بالنفوذ،
- إساءة استغلال الوظائف العمومية،
- الإثراء غير المشروع،
- غسل أو إخفاء العائدات الإجرامية،
- إعاقة سير العدالة،
- الاختلاس.

أما البنك الدولي فقد عرف الفساد بأنه " هو إساءة استعمال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة".

إضافة إلى ما سبق، هناك تعاريف أخرى للفساد:³

1. عرف روبرت تيلمان الفساد بأنه: تلك الظاهرة التي تسود في بيئة تكون فيها السياسة العامة للحكومة ذات نظام بيروقراطي وتتم أعظم المعاملات فيه بسرية نسبية، ولا تفرض عليها جزاءات رسمية كالرشوة وتوظيف الأقارب من غير ذوي المؤهلات والخبرات وما إلى ذلك.

¹ الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، مجلسا وزراء الداخلية والعدل العرب، 21 ديسمبر 2010، القاهرة.

² الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، المرجع نفسه.

³ محمد حمود، ومراد بن مهدي، واقع المساءلة وحكم القانون كآليتين لمحاربة الفساد في الجزائر، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 01، 06 نوفمبر 2021، ص 98.

2. الفساد هو: استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرع والأنظمة الرسمية، سواء أكان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف ذاته أم نتيجة للضغوط التي تمارس عليه.
 3. الفساد " هو فعل غير قانوني أو صور من الافعال غير القانونية التي تم ارتكابها بأساليب غير مادية ومن خلال أساليب سرية تنسم بالخداع القانوني والاجتماعي، وذلك للحصول على أموال أو ممتلكات أو تحقيق مزايا شخصية.
 4. عرّف الفساد أيضا بأنه " مجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها والتي تؤدي بالنتيجة إلى المساس بالمال العام.
- كما أنّ المشرع الجزائري لم يعط تعريفا للفساد بل اكتفى بتعداد صورته وأشكاله والتي تتمثل في: اختلاس الممتلكات والإضرار بها، الرشوة وما في حكمها، الجرائم المتعلقة بالصفقات العمومية، التستر على جرائم الفساد.¹
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أنّ الفساد ما هو إلا ظاهرة اقتصادية تتجلى في مخالفة القوانين والتنظيمات المعمول بها مما ينعكس سلبا على الاقتصاد الوطني وتسيير النفقات العامة وتوجيهها في غير محلها من أجل تحقيق أهداف خاصة ضيقة وتضييع الفرصة أمام الاستفادة الجماعية من موارد الدولة.

الفرع الثاني: خصائص الفساد

- من خلال التعاريف المختلفة للفساد، يمكن استخراج خصائص الفساد التالية:²
- تنسم أعمال الفساد بالسرية.
- يتضمن الفساد عامل الالتزام المتبادل والمصلحة المتبادلة.
- تشتمل أنشطة الفساد على خاصية الترمويه.
- ينطوي الفساد على الخديعة والتحايل

¹ قانون رقم 06-01 مؤرخ في 20 فيفري 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 8 مارس 2006، ص 5.

² محمد حمود، ومراد بن مهدي، مرجع سابق، ص 99.

- يعتبر أي شكل من أشكال الفساد خيانة للثقة.
- يقع مقترفو الفساد في تناقض بين أدوارهم في الحياة العامة والخاصة.
- كل أعمال الفساد تشكل حرفاً وانتهاكاً لمختلف الواجبات والمسؤوليات.
- الإضرار بالمصالح الاقتصادية للمجتمع، فقد يؤثر على عمل الدولة ومؤسساتها المصرفية وبالميزانية المرسدة للمشاريع الاقتصادية أو الإستثمارية مما قد ينجر عنه إنعكاسات على وتيرة التنمية التي يستفيد منها المواطن.
- إن الفساد يحدث نتيجة لدوافع شخصية تدفع الشخص الى الانحراف عن قواعد السلوك المفترض، إذ أنه قد يكون نتيجة لضغوط خارجية، وذلك تبعاً للبيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تسود المجتمع.
- إن الفساد من الممكن أن يحصل على مستوى الفرد كما يمكن أن يحصل على مستوى الجماعة حيث تشترك عدة مجموعات أو مؤسسات بل حتى دول في أعمال فساد تمكنها من الحصول على منافع لها والجهات معينة بدلاً من إفادة الصالح العام.
- إن استتكار الفساد في عمومته لا يلغي حقيقة أن هناك بعض الممارسات التي قد تكون مقبولة في بعض المجتمعات بحكم القيم السائدة فيها.
- على الرغم من الاقرار بشيوع الفساد، بوصفه ظاهرة سلبية في جميع المجتمعات إلا أن ذلك لا يعني تشابه ممارسة الفساد في جميع المجتمعات بنفس الأسلوب، وهذا يعني أن طرق البحث على أساليب ممارسة الفساد وكيفية مواجهته تختلف بحسب ظروف المجتمعات.
- ومن بين خصائص الفساد أيضاً أنه الإتلاف، التخريب، إفساد الآداب والعادات والسلوكيات.

المطلب الثاني: أسباب الفساد الإداري ومظاهره

يُشكّل الفساد الإداري إحدى القضايا الإدارية والاقتصادية والاجتماعية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين وصنّاع القرار، نظراً لما يخلفه من آثار سلبية على أداء المؤسسات وفعالية الأجهزة الإدارية. فهو يمثل انحرافاً عن القواعد القانونية والمعايير الأخلاقية التي تحكم العمل الإداري، من خلال استغلال السلطة أو الوظيفة العامة لتحقيق منافع ومصالح خاصة على حساب المصلحة العامة. ولا تنشأ هذه الظاهرة من فراغ، بل ترتبط بمجموعة من العوامل والأسباب المتشابكة، منها ما يتعلق بالجوانب

الانتظيمية والرقابية، ومنها ما يرتبط بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة. كما يتخذ الفساد الإداري صوراً وأنواعاً متعددة تختلف في طبيعتها وآثارها ودرجة انتشارها. وعليه، فإن دراسة أسباب الفساد الإداري وأنواعه تعدّ خطوة أساسية لفهم هذه الظاهرة وتشخيصها بشكل دقيق، بما يسهم في اقتراح الآليات والإجراءات الكفيلة بالحد منها وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية في الإدارة.

وعليه، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم أسباب الفساد الإداري، ومظاهره.

الفرع الأول: أسباب الفساد الإداري

يمكن القول أنّ أسباب الفساد الإداري تعود إلى ما يلي:¹

أولاً: الأسباب الشخصية: وتتمثل في الطبيعة الشخصية والقيم الأخلاقية للفرد القائم على تسيير المصالح والمؤسسات العامة، فيما اكتسبه عن طريق الوراثة وما يتعلّق بالخلفية السابقة من حياته وما تركته من آثار على سلوكاته وتصرفاته كالابتزاز والطمع، الأمراض النفسية التي تدفع الفرد إلى ممارسة جرائم الفساد والانحراف لها علاقة وطيدة بالخصائص الشخصية لمرتكبها كالجنس، السن، المستوى العلمي، مدّة الخدمة والمنصب والتخصص وكذا البيئة التي يعيش بها الفرد.

ثانياً: الأسباب الاجتماعية والبيئية: تتمثل هذه الأسباب في مدى تمسك أفراد المجتمع بالقيم الاجتماعية والأخلاقية والوازع الديني ومدى انتشارها داخل المؤسسات والمنظمات، فهذه القيم تمنع وتصد الممارسات المشبوهة والانحراف والانسياق نحو ممارسة حالات الفساد والمجتمع المتمسك بالقيم الدينية يكون أقل ميلاً للفساد من المجتمعات الأخرى.

ثالثاً: الأسباب الإدارية والتنظيمية: تظهر هذه الأسباب بالنسبة للمسؤولين وصناع القرار من خلال عدم التزامهم بأخلاقيات المهنة الإدارية العالية والسامية في شكل خيانة الأمانة، وتتمادى الممارسات الفاسدة في المؤسسات كبيرة الحجم مع وجود بطالة مقنعة وبيروقراطية عالية ووجود علاقات القرابة والصداقة وعلاقات المصالح مع الإدارات والهيئات العليا. مع غياب الجهاز الرقابي وأساليب التقييم

¹ يمينه عاتي، الفساد الإداري والمالي: مفاهيمه، أسبابه وأشكاله وآثاره على التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني حول

الفساد والتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 24-25 أبريل

الأدائي وضعفها ممّا يفسح المجال على مصراعيه لمثل هذه الممارسات داخل المنظمات والمؤسسات العمومية.¹

رابعاً: الأسباب السياسية: تتمثل أهم ملامح هذا البعد في عدم الاستقرار السياسي وعدم وجود دستور دائم عسكرية المجتمع، سيطرة الدولة على وسائل الإعلام ضعف منظمات المجتمع المدني وعدم استقرار الأنظمة التشريعية والقانونية.²

الفرع الثاني: مظاهر الفساد الإداري

تتلخص مظاهر الفساد الإداري فيما يلي:

أولاً: الرشوة: ويقصد بها اتفاق بين شخصين يعرض أحدهما على الآخر فعلاً أو فائدة ما، فيقبلها لأداء عمل أو الامتناع عن عمل يدخل في وظيفته أو مأموريته.³

ثانياً: تهريب المال والاختلاس: قيام المسؤولين بتهريب أموال عامة تم الحصول عليها بطرق غير مشروعة ويتم تهريبها للخارج، والاختلاس هو خيانة الأمانة، يقوم بها موظف عام حيث يدخل في ذمته مال بحكم وظيفته ترجع ملكيته للدولة، أو لأشخاص آخرين بطرق غير قانونية.

ثالثاً: المحسوبية والمحاباة: القيام بالمحاباة والميل للأقارب والأصدقاء عند منح مناصب أو الترقيات أو المنح أو زيادات أو غيرها، وما ينجم عن هذا الشكل من الفساد اضطهاد أفراد ومجتمعات أخرى، واتساع الفجوة بين الطبقات الاجتماعية كما ينجر عنها سوء التنظيم والتسيير الإداري.

رابعاً: التزوير والغش: يستغل الموظف منصبه للقيام بكسب غير مشروع أو إخفاء وثائق الأسباب خاصة تعود عليه بالفائدة، أو تزوير وثائق كالشهادات أو النقود.

خامساً: الاحتيال: وهو اختراق الأنظمة القانونية وتجاوزها من طرف موظف أو مسؤول للحصول على مكاسب خاصة وتعود بالمضرة على المال العام والتنظيم الإداري كالتهرب الضريبي.

¹ يمينة عاتي، المرجع نفسه، ص 4.

² يمينة عاتي، المرجع نفسه، ص 4.

³ محمود محمد معبرة، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية: دراسة مقارنة بالقانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011، ص 72.

سادسا: الابتزاز: التهديد بالإضرار أو الإضرار الفعلي بشخص ما أو بممتلكاته أو بسمعته أو بأحد أفراد عائلته بهدف الحصول على الأموال أو الخدمات من هذا الشخص بشكل غير قانوني وعرف هذا الشكل انتشارا كبيرا خاصة في الآونة الأخيرة.

المطلب الثالث: آثار الفساد الإداري

لا تقتصر خطورة الفساد الإداري على كونه سلوكاً منحرفاً عن القواعد القانونية والأخلاقية، بل تمتد آثاره لتشمل مختلف جوانب الحياة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فالفساد الإداري يؤدي إلى إضعاف كفاءة المؤسسات العامة، وإهدار الموارد المالية والبشرية، وتعطيل مسارات التنمية، كما يساهم في تراجع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وفقدان الثقة في أجهزة الدولة. وإلى جانب ذلك، فإنه يكرّس مظاهر عدم المساواة ويحدّ من فرص الاستثمار والنمو الاقتصادي، مما ينعكس سلباً على استقرار المجتمع وتقدمه. لذلك، فإن دراسة آثار الفساد الإداري تُعدّ أمراً ضرورياً لإبراز حجم الأضرار التي يخلفها على الأفراد والمؤسسات والدولة، وتأكيد أهمية تبني آليات فعّالة للوقاية منه ومكافحته.

الفرع الأول: الآثار الاقتصادية

لما كانت الوظيفة العامة تمنح صاحبها سلطة خطيرة، يسندها ما للدولة من سطوة، فهي تتيح للموظف نفوذاً يستثمره في خدمة أغراضها، والأصل أنّ هذا النفوذ أمانة بين يديه، لا يتوخى في إعماله غير الحق دون طمع في مغنم شخصي، ولهذا يعد الفساد من أخطر المظاهر، وأخطرها على الوظيفة العامة، وأكثرها انتشاراً بين أصحاب الدرجات الوظيفية العليا.¹ ومن أهم الآثار الاقتصادية للفساد نجد:

أ- انخفاض الدخل القومي

الدخل القومي الذي هو عبارة عن مجموع العوائد التي يحصل عليها أصحاب عناصر الإنتاج من المواطنين مقابل إنتاج السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، ويُعرف الدخل القومي أنه المبلغ الإجمالي للدخول المكتسبة بشكل سنوي في بلد ما، من إنتاج السلع والخدمات والاستثمارات في داخل الدولة

¹ بلال أمين زين الدين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن مقارنة بالشريعة الإسلامية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص 17.

أو من المصادر الخارجية كالاستثمارات الأجنبية ومساعدات التنمية الاقتصادية، ويمكن اعتباره مؤشراً للشراء الغالبية الدول. وأيضاً يعرف الدخل القومي على أنه الإنتاج السنوي لدولة ما، والناجم عن توظيف العمل ورأس المال في موارد الدولة الطبيعية، مما يؤدي إلى إنتاج السلع والمواد غير المادية بالإضافة إلى الخدمات المختلفة، ويسمى أيضاً بصافي الدخل السنوي الحقيقي للدولة أو بالأرباح الوطنية.

ويشمل التعريف الحديث للدخل القومي كل من الناتج المحلي الإجمالي والناتج القومي الإجمالي، فالناتج المحلي الإجمالي يُعبّر عن القيمة الإجمالية السنوية لكل السلع المنتجة والخدمات المقدمة داخل البلد، ويتم حسابه بالنسبة للسعر السائد في السوق، أما الناتج القومي الإجمالي فيحتسب بجمع وتقييم البيانات الناتجة عن جميع الأنشطة الإنتاجية، كالمنتجات الزراعية والأخشاب والمعادن والسلع وشركات التأمين وبعض المهن، كالمحامين والأطباء والخدمات الإنتاجية، كما يشمل أيضاً الدخل الصافي للدولة القادم من الاستثمارات والأعمال الخارجية، لذلك فإن تهريب الأموال إلى الخارج نتيجة التجارة غير المشروعة كتجارة المخدرات والفساد الإداري والسياسي، والاختلاس والرشوة والمحسوبية، يؤدي إلى ضعف البنى التحتية العامة وعدم كفاءة الاستثمار، وتراجع الاستثمار الخارجي، مما يؤدي تخفيض الاتفاق على التعليم وتدني انتاجية الضرائب ويهدد نقل التقنية، وبذلك تغرق الدولة في ظلمات الجهل والانحطاط مما يؤدي إلى اضعاف الدخل القومي.¹

ب- تدهور العملة الوطنية

هناك مجموعة من المؤشرات الرئيسية التي تحكم أي اقتصاد، مثل أسعار الفائدة ومعدلات التضخم ومعدلات البطالة ومعدلات الأجور، هذه المؤشرات وغيرها لها تأثير مباشرة على سعر العملة، وتستخدم لقياس قوة العملة، وهذا صلب التحليل الأساسي للأسواق المالية العالمية، على سبيل المثال عند ارتفاع معدلات الأجور وخفض معدلات البطالة، فهذا وبكل تأكيد يعني أن هناك تحسن في اقتصاد الدولة، الأمر الذي سينعكس وبكل تأكيد على قيمة عملتها، في هذه الحالة سيزداد الطلب على العملة فتصبح أكثر قوة وترتفع قيمتها، ويحدث العكس تماماً عندما تدل المؤشرات الاقتصادية على تباطؤ في النمو، أو تعثر عجلة

¹ بلال أمين زين الدين، المرجع نفسه، ص 17.

الإنتاج أو ارتفاع معدلات البطالة، فهذا وبكل تأكيد سيؤثر سلباً على سعر العملة ويقلل من الطلب عليها وبالتالي تنخفض قيمتها.¹

ويؤثر الوضع الاقتصادي الذي تمر به البلاد على قوة العملة الخاصة بها، حيث إن الدولة التي تكون ذات مخاطر أو مشكلات اقتصادية أقل تكون أكثر جاذبية للمستثمرين الأجانب، وبالتالي زيادة الاستثمار في الدولة، مما يؤدي ذلك إلى زيادة رأس المال الأجنبي الذي يؤثر بدوره على ارتفاع سعر العملة الخاصة بالدولة نفسها، ولذلك فإن الدولة ذات السياسة المالية والتجارية السليمة لا تعطي أي مجال للشك في قيمة عملتها، ولكن الدولة المعرضة للارتباكات الاقتصادية، قد تشهد انخفاضاً في سعر العملة، وفي وقت تعاني فيه دولة ما من ركود تام في الحركة الاقتصادية والتجارية من المرجح أن تنخفض أسعار الفائدة، مما يقلل بذلك من فرصه في الحصول على رأسمال أجنبي، وبذلك تضعف عملة الدولة المحلية مقارنة بغيرها، مما يؤدي إلى خفض سعر العملة.²

والفساد يأتي على رأس قائمة أسباب الركود التام في الحركة الاقتصادية والتجارية للدولة، لإعاقة نمو الاقتصاد ومسيرة التنمية وقصور الخدمات التي تقدم للمواطنين، وزيادة نسبة الفقر وانعدام التوازن في مستوى دخل الأفراد، تدل المؤشرات الاقتصادية على تباطؤ في النمو أو تعثر عجلة الإنتاج أو ارتفاع معدلات البطالة، مما يؤدي إلى ضياع قيمة العملة المحلية.

الفرع الثاني: الآثار الاجتماعية والسياسية

إن ظاهرة الفساد لها تأثير كبير على المجتمعات التي تنتشر فيها، لكونها مبنية على عدم المساواة واختلال ميزان العدالة بين أفراد المجتمع والشعور بأن القانون لا يطبق إلا على الفقراء، بينما يستثنى القادرين من الاغنياء مما يولد الحقد والظلم الاجتماعي الذي يهدد المجتمع بالانهيار، مما أدى بالمشروع الجزائري إلى تجريم الفساد، وعلته في ذلك ما يمثله فعل الجاني من إخلال بالثقة في الوظيفة العامة، إذ يوحي بأن السلطات العامة لا تتصرف وفق القانون، وإنما تحت سطوة ما يمارسه أصحاب النفوذ

¹ مصطفى كامل السيد، الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1999، ص 50.

² مصطفى كامل السيد، المرجع نفسه، ص 20.

من تأثير، ومن ثم هذا التجريم يكبح هذه الأفعال، وبذلك يشكل ضماناً هامة الحماية الدولة والمجتمع من الناحية السياسية والاجتماعية.¹

أولاً: الآثار الاجتماعية

إن أخطر ما يسببه الخلل الجسيم الذي يصيب أخلاقيات وقيم العمل في المجتمع، ومما يؤدي إلى شيوع حالة ذهنية لدى الأفراد تبرر الفساد، وتجد له الذرائع مما يبرر استمراره، ويساعد في اتساع نطاق مفعوله في الحياة اليومية، إلى أن يصل إلى حد انهيار معظم الضوابط والقيم التي تحمي مسيرة الفرد والمجتمع من الفساد، وبذلك لا شك أن للعوامل الاجتماعية دوراً كبيراً في تفشي ظاهرة الفساد، ومن هنا نتعرف على أثر الفساد في انتشار البطالة والأوبئة.

أ- انتشار البطالة: تعرف البطالة أنها عدم توافر العمل للراغبين فيه والقادرين عليه، أو الحالة التي لا يوجد فيها وظائف يبحث عنها الناس، ويُطلق مصطلح البطالة على حالة الأشخاص الذين ليس لديهم وظيفة يمارسونها، ولم يتمكنوا من الاخرط في القوى العاملة الفعالة في المجتمع، حيث إنهم يسعون للحصول على وظيفة باستمرار، ويرتبط مصطلح البطالة بالقدرة على ممارسة العمل، مع ضرورة سعي الشخص لإيجاد فرصة للعمل، وتعرف البطالة بأنها التوقف عن العمل أو عدم توافر الإمكانيات لدى الدولة لتشغيل الأيدي العاملة، ويعود السبب في ذلك إلى الوضع الاقتصادي المتردي، والفشل في بعض السياسات الحكومية التي لا تتدخل في تأمين العمل ... وغيرها، فينعدم العمل أو المورد الشخصي الكافي لإعالة النفس والعائلة

كما تؤدي ظواهر اجتماعية مثل ارتفاع معدلات السكان إلى تنامي مشكلة البطالة أيضاً، حيث أنها تزيد من عدم تكافؤ عدد المؤهلين مع عدد الفرص المتاحة على المستوى البعيد، ويمكن أخذ مشكلة عدم قدرة بعض المجتمعات على تطوير أفكار مشاريع جديدة بعين الاعتبار، بالإضافة إلى مخرجات العملية التعليمية، التي تنتج أحياناً أجيالاً مؤهلة للاستجابة للأيأس، أو الاستسلام لانسداد الأفق، ودون شك يلزم

¹ عبد الرحمان مجدوب، وفاطمة الزهراء رمضان، آثار الفساد الإداري وسبل مكافحته، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 9، العدد 1، 05 جانفي 2023، ص 289.

مواجهة هذه الظواهر بسياسة رشيدة بعيدة عن سوء التسيير، فالفساد يزد من تفاقمها ويقضي على كل الحلول المتاحة.

ب- انتشار الأوبئة: لأن الفساد سوف يجعل الإدارة تقوم بتنفيذ المشاريع بشكل سيئ مما يفسد معالجة مشاريع الصرف الصحي، كما يؤدي ذلك أيضا إلى تزايد وجود النفايات في المكبات، كما أن الالامان على المخدرات يؤدي إلى انتشار الامراض الخطيرة والمميتة، وتتحول الوظيفة إلى مورد رزق لا إلى رسالة على الموظف أن يؤديها، لأن بهذه الطريقة ستدر عليه أرباح كبيرة، ولا يهم بعد ذلك أن تكون هذه الطريقة مشروعة أو غير مشروعة، وبالتالي ستعتمد الثقة بين الرئيس ومروؤوسيه لأنه سوف لا يأتمنهم على مهامهم، طالما أن سلوكهم بهذه الطريقة سيئة في تعاملهم مع المواطنين، وبالتالي عندما يفضل المرء مصلحته الخاصة على مصلحة مجتمعه، تكون قد انعدمت أخلاقه، لذلك لابد من قرار سياسي وخطة عمل مدروسة، تهدف إلى اصلاح إداري وسياسي واقتصادي شامل وجذري وحقيقي، من أجل منع المجتمع من الغرق في بحور الفساد، وكذلك القيام على تنزيه عمل الإدارة من الشوائب والممارسات المخالفة للقوانين والأنظمة.

ثانيا: الآثار السياسية

إن ظاهرة الفساد لها تأثير كبير على المجتمعات التي تنتشر فيها، لكونها مبنية على عدم المساواة واختلال ميزان العدالة بين أفراد المجتمع والشعور بأن القانون لا يطبق إلا على الفقراء، بينما يستثنى القادرين من الاغنياء مما يولد الحقد والظلم الاجتماعي الذي يهدّد المجتمع بالانهيار، فاستغلال الإنسان لأخيه الإنسان مظهر مقيت من مظاهر الإقطاعية، وتأبى دولة تنشد الحق والقانون كدولة الجزائر إقرار مظاهر الإقطاعية على نحو يتنافى مع مبدأ المساواة والعدل، ومن هذا المنطلق نبين أثر الفساد على الاستقرار السياسي في الدولة، واهتزاز صورتها في الخارج.¹

أ- ضعف الاستقرار السياسي في الدولة: إن ظاهرة الفساد لها تأثير كبير على المجتمعات التي تنتشر فيها، لكونها مبنية على عدم المساواة واختلال ميزان العدالة بين افراد المجتمع والشعور بأن القانون لا يطبق إلا على الفقراء، بينما يستثنى القادرين من الاغنياء مما يولد الحقد والظلم الاجتماعي الذي

¹ عبد الرحمان مجدوب، وفاطمة الزهراء رمضان، المرجع نفسه، ص 291.

يهدد المجتمع بالانهيار، مما أدى بالمشروع الجزائري إلى تجريم مظاهر الفساد، وعلته في ذلك ما يمثله فعل الجاني من اخلال بالثقة في الوظيفة العامة، إذ يوحي بأن السلطات العامة لا تتصرف وفق القانون، وإنما تحت سطوة ما يمارسه أصحاب النفوذ من تأثير، ومن ثم هذا التجريم يكبح هذه الأفعال، وبذلك يشكل ضمانات هامة لحماية الدولة والمجتمع من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

إنّ التعسف في تسيير معاملات تخص شريحة اجتماعية، أو حرمانها دون وجه حق من التمتع بالمزايا والخدمات العامة، أو التساهل في تطبيق القوانين والتعليمات مع الموظفين والزيائن بشكل غير منطقي وعقلاني، حين يمزج المسؤول التنظيمي بين صلاحيات الموقع الذي يشغله وبين مزاجه الذاتي، أو مصالحه الشخصية مدعيا الموضوعية والحرص والأمانة والمصلحة العامة، أو في حالة استغلال النفوذ عند التوظيف في المناصب الحساسة، بتعيين أشخاص لا يحملون مؤهلات اختصاصية ولا حتى خبرة في تسيير المناصب التي تم تنصيبهم فيها، أو عن طريق الرشوة والتي تشير إلى إبطال واجبات والتزامات مستحقة، أو الحصول على حقوق باطلة، مما يؤثر في أخلاقيات الموظف المرتشي، أو بسبيل الاختلاس إذ أنه أحد السلوكيات الذكية والمتخصصة والمبررة بشكل عقلاني في استيلاء شخص مؤمن رسمياً، على مال الدولة بشكل غير قانوني أو بالابتزاز الذي يقوم به شاغلي المناصب المتحكمة في أجهزة الدولة من أجل التكسب المالي غير المشروع، مستغلين مناصبهم في هذا اللون من الفساد، والذي يأخذ عادة الإيهام لكي يصطاد ضحاياه ويستغلهم، ومن ألوان الفساد التهرب الضريبي، ويقصد به التهرب من دفع الضرائب على مداخلكم أو تخفيض الرسوم الجمركية من خلال التزوير والكذب والادعاء، وهذا يؤثر على إيرادات الدولة المالية المتأتية من مواطنيها، وبذلك الفساد يؤدي إلى إهدار الأموال العامة وتشريد الموظفين والعمال وزيادة معدلات البطالة وإفلاس البنوك والشركات، وانهيار البورصات وزيادة بؤس الفقراء والمساكين ومن في حكمهم، وهذا يضعف تماسك الدولة مما يؤدي إلى ظهور النزاعات الدينية والعرقية، ومنها المافيا التي تملك القدرة على تمويل النزاعات الدينية والعرقية من أجل إشعال الفتنة الطائفية، وهذا ما يضعف الاستقرار السياسي وترديه في الدولة وقد يؤدي إلى الحرب الأهلية فيها، وبالتالي إلى زوالها.¹

¹ فادية قاسم بيبزون، الفساد أبرم الجرائم الآثار وسبل المعالجة، الطبعة 1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2013، ص 57.

ب- **ضعف موقف الدولة في الخارج:** الفساد هو لغة العصر متنوع الأشكال مختلف الأوجه كالرشوة والاختلاس وجودها أصبح في بعض الدول النامية أمر واقع لا يمكن التوصل منه فقد أصبحت ثقافة اجتماعية مقبولة، فوجودهما ظاهرة معترف بها في الدول الغنية والفقيرة يستطيعون الدخول إلى الإدارات العامة بسهولة من خلال أضخم المشاريع الاقتصادية، وهذا أحد أسباب التبدد الرهيب والغير والمتوازن للمال العام، وهذا يؤدي إلى الانكشاف أمام القوى الخارجية والذي يؤدي إلى أزمة الشرعية والاستقرار السياسي واللاعقلانية في القرارات السياسية، فيضعف ذلك من موقف الدولة أمام القوى الخارجية ويقلل من قدرتها التفاوضية مع الشركات الدولية لصالح رشوة نخبها.

وفي معظم تاريخه الحديث، كان الوطن العربي محاصرًا بالصراعات الدولية منذ أوائل القرن التاسع عشر، إذ تنافست القوى الأوروبية لاستعمار أراضي الشرق الأوسط، في محاولة للسيطرة على مواردها الطبيعية وموقعها الجغرافي الاستراتيجي، ما يقرب من قرنين من الزمان، وجدت المنطقة نفسها محاصرة في جولة أخرى من الأزمات الشديدة التي تتنافس فيها القوى العظمى والإقليمية على حد سواء على النفوذ الإقليمي.

كما أن المجموعات العنصرية أو الجنسيات أو المذاهب الدينية المختلفة، حيث يتخذ الفساد فيها شكل المحسوبية الظاهرة لمصلحة المنتمين إلى العنصر أو الجنسية أو المذهب، الذي ينتمي إليه الموظف أو المسؤول، كما يزيد الفساد في المجتمعات التي تتصف بالترابط العائلي القوي، حيث يميل الموظفون في أداء عملهم إلى معاملة أقاربهم معاملة أفضل من غيرهم، ومن كل هذا يتضح أن الفساد طريق عريض للقوى الكبرى من أجل السيطرة على البلاد النامية، وبذلك تفقد هذه الأخيرة سيادتها بسبب ظاهرة الفساد.¹

المطلب الرابع: آليات مكافحة الفساد الإداري

جاء التشريع الجزائي أصلاً للقضاء على مظاهر الفساد في الحياة العمومية المتمثلة أساساً في التلاعب بالمال العام، فنص على تجريم وقمع كل إخلال بواجب النزاهة الذي يستوجب على الموظف العمومي أن يتحلى به، وكل إخلال بواجبات الأمانة الملقاة على عاتق الموظف العمومي، وعليه وللوقاية من مظاهر

¹ حمدي أبو النور السيد عويس، استغلال النفوذ الوظيفي وسبل مكافحته من منظور إسلامي وقانوني، دار الفكر الجامعي، مصر، 2015، ص 44.

الفساد يتوجب دراسة الطرق التي تؤدي إلى القضاء هذه الظاهرة، فهناك عوامل إدارية واقتصادية، وأخرى اجتماعية وقانونية، وذلك للحد من انتشار الآثار السيئة لهذه الظاهرة، سواء على المجتمع أو على سياسة الدولة أو اقتصادها.

الفرع الأول: الطرق الإدارية والاقتصادية لمكافحة ظاهرة الفساد الإداري

إنّ تشارك الدولة في ملكيتها إلى جانب القطاع الخاص، قد أفرز مساحة مشتركة للتماس بين موظفي الدولة من جهة ورجال الأعمال من جهة أخرى، وهو ما خلق في النهاية بيئة خصبة أمام ضعف النفوس من الطائفة الأولى (أي الموظفين)، للانحراف بالعمل العام واستغلاله جريا وراء ثراء غير مشروع، وهو ما دعى إلى دراسة مجموعة من الطرق الإدارية والاقتصادية المساهمة في مكافحة ظاهرة استغلال النفوذ الوظيفي.¹

أ- الطرق الإدارية لمكافحة ظاهرة الفساد الإداري

لأسلوب التعامل الإداري دور هام في نجاح المؤسسة الإدارية وأدائها لوظيفتها، فإما تؤدي إلى رفع مكانتها، أو يساهم في انتشار الفساد فيها:²

1. **تعيين الموظف وفق معايير صحيحة:** يعتبر الموظف جزءا لا يتجزأ من المؤسسة الإدارية، وتساهم كفاءته بلا شك في نجاح المؤسسة الإدارية، وبالتالي فإن تعيين هؤلاء الموظفين يجب أن يتم وفقا لمعايير موضوعية أساسها الكفاءة والقدرة على المساهمة في نجاح المؤسسة الإدارية.

فالروح المعنوية للموظفين ومدى انتاجهم يتعلقان إلى حد كبير بمدى تكليفهم وانسجامهم مع الجماعة ذات الطابع المهني والاجتماعي التي تشكل ما يطلق عليه المكتب الوظيفي، فإن كانت الإطارات العليا للتنظيم الإداري قليلة الحساسية، والاهتمام بالنسبة المواضيع التفاهم والروابط السلوكية بين الزملاء، فإن المرؤوسين وبصفة خاصة العنصر النسائي منهم، يتأثرون بشكل مباشر بالمناخ العام للعمل.

¹ حمدي أبو النور السيد عويس، المرجع نفسه، ص 47.

² مصطفى كمال السيد، مرجع سابق، ص 50.

فإذا تم التعيين بناء على معايير خاطئة، كالمحسوبية والوساطة والرشوة، فإنه يؤدي بالضرورة إلى انتشار ظاهرة الفساد الوظيفي، لأن كل من يرغب في التعيين سيسلك هذه السبل غير القانونية وصولاً إلى مبتغاه، وهو ما يعني اتساع نطاق هذه الظاهرة.

كما أن ذلك يؤثر على المتعاملين مع جهة الإدارة، فهم يتعاملون مع موظف لا يتمتع بكفاءة وغير مناسب للوظيفة التي يشغلها، مما يؤثر على إنتاجية العمل داخل الجهاز الإداري، ويعطل مصالح المتعاملين معه، وقد يدفعهم ذلك إلى استخدام طرق ملتوية لتحصيل معاملاتهم، كتقديم الرشوة أو اللجوء إلى أصحاب النفوذ الوظيفي لإنجاز معاملاتهم، وبالتالي تنتشر هذه المظاهر من الفساد الإداري.

2. تسهيل إجراءات العمل الإداري: لا يعد الروتين مرضاً في حد ذاته، فهي طريقة يقل بواسطتها

المجهود الفكري والعصبي عما يجب أن يتم من خطوات لتنفيذ عمل معين في الحالات المشابهة. لكن إذا تعقدت الإجراءات وارتبطت ارتباطاً زائداً، بعدد من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، فإن الروتين يصبح مرضاً من أمراض التنظيم، وقد يؤدي هذا الروتين إلى انتشار ظاهرة استغلال النفوذ الوظيفي، فمن المعلوم أن تعقيد إجراءات العمل الإداري، ووضع عراقيل لتحصيل المعاملات الإدارية، أو تركيز أغلب المؤسسات الإدارية في العاصمة، يساعد على بطء العمل الإداري وازدياد شكاوى المتعاملين مع المؤسسة الإدارية، وقد يساهم ذلك في لجوء المتعاملين إلى سلوك طرق غير مشروعة لتحصيل معاملاتهم، كاللجوء إلى أصحاب النفوذ من أجل الوصول إلى مبتغاهم، وهو ما يعني انتشار هذه الظاهرة السيئة

3. تفعيل الرقابة في المؤسسة الإدارية: لا شك أن وجود الرقابة في المؤسسة الإدارية أمر هام

لسير العمل داخلها، سواء كانت هذه الرقابة من جانب الرئيس الإداري، أو من جانب سلطة رقابية خارجية، وبالتالي فإن ضعف هذه الرقابة يؤدي إلى عدم اكتشاف كثير من حالات الفساد الإداري، ومن ثم عدم تقديم المسؤولين عنها للمحاسبة والعقاب، ويؤدي ذلك إلى تمادي الفاسدين في فسادهم، واستغلال نفوذهم لتحقيق مكاسب شخصية.

ومما يؤدي إلى هذا الضعف في الرقابة انصراف الهيئات الرقابية، بصفتها هيئات فنية مساعدة عن ممارسة المهام الموكلة لها، ولاسيما ما تعلق منها بإجراء تقييم موضوعي للمستويات الأداء، واتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادرة، وتنشيط الحوافز ورفع الكفاءة الإنتاجية، ومما يعزز هذه الرقابة، ويجعل

منها رقابة فعالة، أن يضع القانون عقوبات صارمة توقع على الموظف إذا استغل نفوذه الوظيفي، حيث سيؤدي ذلك بالضرورة إلى ردع الموظف، ومنعه من الإقدام على استغلال نفوذه الوظيفي، أو ارتكابه أي صورة من صور الفساد الأخرى.

ب- الطرق الاقتصادية لمكافحة ظاهرة الفساد الإداري

تؤثر العوامل الاقتصادية بلا شك في ظهور الكثير من مظاهر الانحراف الوظيفي، فضعف رواتب الكثير من الموظفين، مع تزايد الأسعار تزيد من معاناتهم، ما قد يؤدي إلى الفساد الوظيفي لتحقيق كسب مالي إضافي، ولو كان بطرق غير مشروعة.¹

ومما قد يؤدي بالموظف نحو سلوك مثل هذه السبل غير المشروعة، أن يجد تفاوتاً كبيراً بين مرتبه ومرتب كبار الموظفين، خاصة في ظل ما يسمى بالصناديق الخاصة، مما يجعله يحاول سلوك طرق لزيادة دخله بأية وسيلة، ولو كانت غير مشروعة.

ولذلك من المهم جداً تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العموميين، والذي يتحقق بعوامل مختلفة من أهمها تقرير رواتب مجزية لهم، تكافئ ما يقومون به من عمل وتكفي متطلباتهم المعيشية، وتساعدهم على العيش بما يحفظ كرامتهم، وذلك تجنباً لقيامهم بأعمال غير مشروعة، لتحقيق مكاسب مادية تساعد على تحمل الأعباء المعيشية.

الهدف الرئيسي من وراء إقرار الحقوق الاقتصادية والاجتماعية في تحقيق العدالة الاجتماعية، والتأمين ضد الفقر والعجز عن العمل، وتهيئة فرص العمل اللائق للأفراد.

الفرع الثاني: الطرق الاجتماعية لمكافحة ظاهرة الفساد الإداري

إن أخطر ما يسببه الخلل الجسيم الذي يصيب أخلاقيات وقيم العمل والمجتمع، ومما يؤدي إلى شيوع حالة ذهنية لدى الأفراد تبرر الفساد، وتجد له الذرائع ما يبرر استمراره، ويساعد في اتساع نطاق مفعوله

¹ سهام بن دعاس، جرائم الصفقات العمومية في التشريع الجزائري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص 16.

في الحياة اليومية، إلى أن يصل إلى حد الخيار معظم الضوابط القيمية التي تحمي مسيرة الفرد والمجتمع من الفساد، وبذلك لا شك أن للجوانب الاجتماعية دورا كبيرا في مكافحة ظاهرة استغلال النفوذ الوظيفي.¹

من أهم الطرق الاجتماعية التي تساهم في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري هي:²

1. **العمل على نشر القيم الطيبة في المجتمع:** يشير مفهوم القيم إلى كل صفة ذات أهمية لاعتبارات اجتماعية أو أخلاقية أو نفسية أو جمالية، فالقيم عبارة عن تصور مجرد وعام للسلوك، يشعر أعضاء الجماعة الاجتماعية نحوه بارتباط انفعالي شديد، ويتيح لهم مستوى للحكم على الأفعال أو الأهداف الخاصة.

وقد انتشرت في العقود الأخيرة بعض القيم الاجتماعية الفاسدة بين أفراد المجتمع، كالشطارة واقتناء الفرص، مما كان له أكبر الأثر في تقشي ظاهرة الفساد الإداري. فالموظفون العموميون هم من بين أفراد هذا المجتمع، ويتأثر بعضهم بلا شك من هذه الأفكار، فيعمل على استغلال سلطته الوظيفية، لزيادة كسبه أو التقرب إلى شخص لديه مصالح معهم.

ومما يعمق هذه المشكلة أن يبرر هؤلاء الموظفون أفعالهم، فيدعون أن اختلاسهم للمال العام هو استرداد لحقوقهم المغتصبة، ويعتبرون الوساطة نوعا من المساعدة والتعاون ويفسرون الرشوة على أنها هدية، ويرون في الفساد الإداري نوعا من الذكاء الاجتماعي، وكل هذا يساهم بلا شك في انتشار ظاهرة استغلال النفوذ الوظيفي، لأنه يقلل من الرقابة الذاتية لدى الموظف، ويؤسس بالتالي لثقافة مدمرة للوظيفة العامة.

2. **العمل على تقوية الوازع الديني:** لا شك أن الدين يحارب كل السلوكيات المنحرفة التي قد ينقاد إليها الإنسان إذا غلبته شهواته ولم يقاوم أهواءه، وهنا يأتي دور الوازع الديني في كبح النفوس التي تميل إلى فعل المعاصي.

¹ عبد الرحمان مجذوب، وفاطمة الزهراء رمضان، مرجع سابق، ص 296.

² ياسر كمال الدين، جرائم الرشوة واستغلال النفوذ، منشأة المعارف، مصر، 2008، ص 28.

إضافة إلى أن ضعف الوازع الديني عند الناس، وبينهم الموظفين، يساهم في اقتراف مظاهر الفساد الإداري فيستغلون نفوذهم الوظيفي لتحقيق مكاسب وأهداف غير مشروعة، دون أن يفكروا في عواقب أفعالهم في الدنيا والآخرة، باعتبار أن ذلك يعد من قبيل الأمانة التي أمر الله بأدائها، ودون أن يفكر في وقوفه أمام ربه مسئولاً عن أعماله يوم القيامة.

الفرع الثالث: الطرق القانونية لمكافحة ظاهرة الفساد الإداري

يُفترض أن توضع القوانين للمساهمة في ضبط العمل الإداري، ومنع الموظفين من العبث بمقدرات المؤسسة العمومية، والمحافظة على المال العام، وتقديم الخدمات العامة للناس على أكمل وجه، وعدم استغلال الموظفين لنفوذهم الوظيفي وتحقيق مآرب شخصية مادية أو معنوية لهم أو لذويهم والمقربين إليهم، والتزامهم عن البعد عن كل مظاهر الفساد الأخرى، ولكن للأسف تساهم بعض التشريعات في تكريس الفساد، ومن ذلك ما جاء في بعض التشريعات العربية، بأنه لا يجوز رفع الدعوى الجنائية أو اتخاذ أي إجراء من إجراءات التحقيق ضد الموظف، الذي أضر عمداً بأموال مصالح الجهة التي يعمل بها، إلا بناء على طلب من محافظ البنك المركزي، أو طلب من رئيس مجلس الوزراء.

كما أن التشريع في بعض الدول العربية، يوقف الدعوى الجنائية في أي مرحلة من مراحلها قبل صدور حكم بات فيها، وفقاً لشرط التصالح، بإتمام الوفاء بكامل حقوق البنك ووفق شرط التصالح، وهذا يعني أنه مع ارتكاب جرائم مالية، يفلت الجاني من العقاب إذا تصالح مع البنك، فتسقط عنه الدعوى العمومية ولا يحاكم، بعد أن فوت على الدولة استثمار هذا المال لمدة قد تكون طويلة.¹

المبحث الثالث: العلاقة بين التحوّل الرقمي ومكافحة الفساد الإداري

في ظل التوسع المتزايد في استخدام التكنولوجيا الرقمية، برز التحوّل الرقمي كأحد أهم الآليات الحديثة الرامية إلى تطوير الإدارة العامة وتعزيز كفاءتها وشفافيتها. وفي المقابل، يُعدّ الفساد من أبرز التحديات التي تعيق تحقيق التنمية وتؤثر سلباً على فعالية المؤسسات العامة. ومن هنا تبرز العلاقة الوثيقة بين التحوّل الرقمي ومكافحة الفساد، حيث تسهم التقنيات الرقمية في الحد من الممارسات غير المشروعة من خلال تعزيز الشفافية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتطوير آليات الرقابة والمساءلة. وعليه، يهدف هذا

¹ سهام بن دعاس، مرجع سابق، ص 42.

المبحث إلى إبراز طبيعة العلاقة بين التحوّل الرقمي ومكافحة الفساد، وبيان الدور الذي يمكن أن تؤديه الأدوات الرقمية في دعم جهود النزاهة والحوكمة الرشيدة.

المطلب الأول: دور التحوّل الرقمي في تعزيز النزاهة والشفافية

الفرع الأول: تعزيز النزاهة

إنّ من أهم طرق مكافحة الفساد العمل على تجفيف مصادره، أو العمل على خلق بيئة تقل فيها فرص الفساد، وهو ما يعرف بنظام وطني للنزاهة فعال، يهدف إلى إظهار مدى أهمية تحصين مؤسسات النظام في مواجهة الفساد وما ينطوي على ممارسته من مخاطر على مختلف الأصعدة، إذ يقوم النظام الوطني للنزاهة على توسيع قاعدة الرقابة بحيث لا تعود القوة في يد سلطة واحدة، ويصبح كل من يشغل منصبا عامًا مسؤولاً عن عمله فالفساد يزداد في ظل النظم الاستبدادية التي يحكمها حزب واحد أو حاكم واحد، ويقل عندما يقوم على تعدد الأجهزة الرقابية والمحاسبية (البرلمانات، أجهزة الرقابة العامة، وسائل الإعلام الحرة المحاكم، المدققون العامون النقابات المهنية وغير ذلك)، الأمر الذي يحول دون إساءة استعمال السلطة.

يضمن النظام الوطني للنزاهة رؤية شاملة لأداء السلطات لمهامها بشكل شفاف، وبكفاءة وبانفتاح على الجمهور لتقليل فرص الفساد بشكل وقائي، ومن خلال مشاركة مجتمعية تشمل مؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، ووسائل الإعلام والمؤسسات الدينية والتعليمية، والمنظمات الأهلية، إلى جانب الأجهزة وإدارات الدولة والسياسات العامة، إضافة إلى بناء ثقافة النزاهة بفعل رفع وعي الجمهور بأهمية الحفاظ على المال العام، ونبذ كافة أشكال الفساد، بما فيها الوساطة والمحسوبية.¹

إنّ النظام الوطني للنزاهة هو إجراء وقائي يستهدف تعزيز مناعة المؤسسات العامة ضد الفساد، من خلال عملية إصلاح تعزز الشفافية في عمل هذه المؤسسات، وتفعّل آليات المساءلة والرقابة على أداؤها، وبناء منظومة شاملة تحكم سلوك العاملين فيها (مدونات السلوك) إضافة إلى بناء ثقافة مجتمعية

¹ عبير مصلح، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الطبعة 3، الإنتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان، فلسطين، 2013، ص 48.

متحفزة ضد جميع أشكال الفساد، واعي لأهمية المحافظة على المال العام والممتلكات العامة باعتبارها ملكا جماعيا للمواطنين.

من أجل بناء نظام وطني للنزاهة لا بد من توافر مقومات رئيسة في أي مجتمع، وأهمها:¹
سيادة القانون، وترسيخ مفهوم الدولة القانونية القائمة على الفصل بين السلطات مع وجود دستور، وخضوع الحكام للقانون، وأهمية الانتخابات الدورية، ووجود التعددية، والمنافسة والمشاركة السياسية وهي التي تشكل في مجملها الأسس العامة للبناء السليم لأعمدة الدولة، التي تظهر على شكل تعدد حزبي، وتداول السلطة بين الأحزاب المتنافسة، وخضوع القرارات السياسية للتفاعل السياسي بين القوى السياسية المختلفة، حرية التعبير، واحترام رأي الأغلبية، والمساواة السياسية بمنح صوت لكل مواطن.

الفرع الثاني: تعزيز الشفافية

يشير مفهوم الشفافية من بين ما يشير إلى الوضوح في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين ويعبر هذا المفهوم أيضا عن العلنية والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد.

الشفافية في الإدارة الحكومية تعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة وتشمل أيضا التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة وأنظمة النزاهة الوطنية والابتعاد عن إساءة استعمال السلطة.²

كما أن هناك من يرى أن الشفافية في الإدارة الحكومية تعني أن تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال وما تبشره من مهام وتديره من برامج وترتبط به من علاقات والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك، كما يقصد بالشفافية حق كل مواطن

¹ عبير مصلح، المرجع نفسه، ص 49.

² عبد الرحمان كرور، دور الشفافية والمساءلة في مكافحة جرائم الفساد، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 2، 11 جويلية 2022، ص 378.

الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة وكذا حرية تدفق المعلومات بأوسع مفاهيمها، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء.

وبناء على ما سبق ذكره، يمكن تعريف الشفافية بأنها فلسفة ومنهج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي والأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا.

كما يتضمن مفهوم الشفافية وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسات واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح وتحقق الشفافية من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصدقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين هذه المستويات وقوة العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين والثقة المتبادلة بينهم بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات وبذلك تكون الشفافية مدخلا لمعالجة الفساد في الأجهزة الحكومية وصولاً إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في مختلف مجالات العمل وتحقيق مرتكزات إعادة اكتشاف وظائف الحكومة لكي تكون أكثر كفاءة في خدمة المواطنين من خلال تقديم الخدمة المناسبة ذات الجودة العالية وبالسعة المطلوبة وفي الوقت المناسب من غير تأخير.

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد في الكثير من العناصر والمعايير وفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسة، وبناء عليه يمكن توضيح عناصر الشفافية الإدارية فيما يلي¹:

- وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.

¹ عبد الرحمان كرور، المرجع نفسه، ص 378.

- شرعية ومشروعية وجود الأجهزة الحكومية وإن تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.
- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وأن يجري تحديد وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.
- النشر الواسع للبيانات والمعلومات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقديمها.
- أن تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للشك حيثما أمكن وأن تتسم بالوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص.
- من الضروري أن تمتلك الأجهزة الحكومية مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها.
- تسطير برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وسبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة وخاصة الفاعلين في المجتمع، وفي مقدمتهم فواعل المجتمع المدني.
- إن توافر هذه العناصر والمعايير يضمن وجود الشفافية الإدارية مما يوفر البيئة المناسبة لوضع أنظمة مساءلة إدارية على درجة عالية من الكفاءة ولديها القدرة على تقديم حلول مبدعة للعديد من مشكلات الأجهزة الحكومية وضمان قدرتها على تنفيذ السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية عالية.
- اكتسبت الشفافية أهمية كبيرة في مجال الجهود المبذولة لعلاج مشكلات الإدارة الحكومية وفي مقدمتها الفساد.

المطلب الثاني: التحوّل الرقمي كآلية لدعم المساءلة ومكافحة الفساد

الفرع الأول: مفهوم المساءلة

تم تعريف المساءلة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة

أو عن الخداع والعش. وعرفت بأنها: الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء والتقدير عن النجاح والانجاز، وتشمل شرحاً وتفسيراً للأسباب المؤدية لذلك، وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف.¹

فالمساءلة تعني المحاسبة، وأنّ الفرد لا يكون مسؤولاً أمام نفسه، بل يجب المحاسبة على تحقيق الآخرين لمسؤولياتهم، وهذا يعني أن يتحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي قد سبق الموافقة عليها.²

تعتبر المساءلة من أهم المعايير التي تقاس عليها الحكومة في أي دولة والتي تعني ضرورة قيام المسؤولين بالوظائف الرسمية سواء كانوا منتخبين أو معينين في أن يقدموا تقارير دورية عن أعمالهم، وكذلك هذا يعني مبدأ حق المواطنين في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة، وهناك عدة تصنيفات الآلية المساءلة والتي تتمثل في المساءلة التنفيذية المساءلة التشريعية والمساءلة القضائية.³

الفرع الثاني: مظاهر المساءلة

أولاً: المساءلة التنفيذية: يقصد بها مسؤولية الجهاز التنفيذي عن محاسبة نفسه عبر سبل إدارية، ووسائل تضبط العمل الإداري لتضمن سلامة الجهاز التنفيذي، كاستخدام التدابير الوقائية، وإعمال برامج نوعية تتجلى عبر أهم مظهر وهو الرقابة الرئاسية:

الرقابة الرئاسية: إنّ المساءلة الإدارية ترتبط بمفهوم السلطة الرئاسية وبمبدأ التدرج الهرمي الذي يميّز التنظيم الإداري، وتعرّف السلطة الرئاسية بأنها: "العلاقة القانونية القائمة بين الرئيس والمرؤوس أثناء ممارسة النشاط الإداري. أو هي الرقابة الذاتية؛ لأن الإدارة تراقب نفسها بنفسها، فكبار الموظفين يشرفون على تصرفات صغارهم، وكل طبقة من الموظفين تخضع لطبقة أعلى حتى تصل إلى الوزير، وهو الرئيس الأعلى لجميع المصالح التابعة لوزارته، وتتحقق الرقابة الإدارية

¹ أخوار رشيدة، وعالية خلف، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 33.

² فارس بن علوش، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 9.

³ داوود عماد الشيخ، الشفافية ومراقبة الفساد، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2004، ص 153.

بإصدار الرؤساء المنشورات والأوامر والمعلومات إلى مرؤوسهم بقصد توجيههم في أعمالهم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ القوانين واللوائح، كما تظهر في حق الرؤساء في مراجعة أوامر المرؤوسين لإقرارها أو وقفها أو تعديلها أو إلغائها وكذلك في حقهم في توقيع العقوبات التأديبية،¹ ويمكن تصنيف الرقابة الرئاسية إلى:

أ- الرقابة السابقة أو القبليّة (التوجيه والأمر): بغرض حسن سير الجهاز الإداري وفاعلية يعمد الرؤساء عادة إلى توجيه أوامر أو تعليمات أو منشورات ترسم وتبين للمرؤوسين طريقة وكيفية العمل التي يعتمد الرؤساء أنها الأكثر اتفاقاً مع القانون إلى جانب الإشراف على أعمال المرؤوس هي " مجموعة عمليات مستمرة بصفة دائمة وعن طريقها تتم مقارنة الأعمال منذ بدايتها حتى النتائج النهائية وعن طريقها يمكن اكتشاف الاخرافات وتحليل مسببتها ثم إعادتها إلى اتجاهاتها السليمة عن طريق التوجيه السليم".²

ب- الرقابة اللاحقة على أعمال المرؤوس بعد القيام المرؤوس بأداء مهامه بموجب ما يأتيه من تصرفات وأعمال يمكن للرئيس أن يمارس رقابة على تلك التصرفات سواء من تلقاء نفسه أو بموجب ما يتلقاه من تظلمات وشكاوى من طرف الغير الذي تضرر من تلك الأعمال.

ثانياً: المساءلة البرلمانية: أي مكافحة الفساد عبر متابعة النشاط الحكومي، حيث يلعب البرلمان دوراً مهماً في مجال مكافحة الفساد بمراقبة عمل الجهاز التنفيذي للدولة، مكرساً آليات أخرى مخولة له دستورياً، كالحق في طرح الأسئلة الشفوية والكتابية واستجواب الوزراء حول مختلف القضايا.

وتعدّ الأسئلة البرلمانية الوسيلة الأكثر شيوعاً لمباشرة النواب الرقابة على أعمال الحكومة، سواء من خلال كشفها للتجاوزات المرتكبة من قبل الأجهزة التي تشرف عليها الحكومة والوقوف عند مواطن الفساد والقصور الحكومي، أو بهدف إرشاد الوزراء المسؤولين عن قطاع معين لاتخاذ التدابير اللازمة للحد من هذه التجاوزات وإصلاح مرافقها.

¹ عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، الجزائر، دار هومة، ص 399.

² مليكة هنان، مظاهر المساءلة في التشريع الجزائري كآلية للحد من الفساد، دراسات في الوظيفة العامة، العدد 4، ديسمبر 2017، ص 21.

كما أنّ التحقيق البرلماني يعرف بأنه شكل من أشكال الرقابة التي يمارسها المجلس النيابي على الحكومة، وتقوم بالتحقيق لجنة مؤلفة من أعضاء، ينتخبهم المجلس، بهدف الكشف عن كافة العناصر المادية والمعنوية في مسألة أو قضية ذات مصلحة عامة، ويحق لها الاطلاع على المستندات والوثائق، واستدعاء المسؤولين للمثول أمامها والاستفسار عن جميع الملابسات والوقائع.¹

ولأنّ لجان التحقيق البرلماني هي إحدى آليات الرقابة فإنها تستمد طبيعتها من طبيعة رقابة البرلمان نفسها، كما تستمد وجودها من الاختصاص الأصيل للبرلمان، وعليه يحق لهذا الأخير إجراء تحقيق في أي موضوع يدخل في نطاق هذا الاختصاص. وضمن هذا الإطار فإن التحقيق البرلماني لا تحده قيود طالما أنه يراقب أعمال الحكومة، فيمكنه التحقيق في أي قصور مالي أو إداري أو سياسي.²

ثالثاً: المساءلة الاجتماعية: يشير مفهوم المساءلة الاجتماعية إلى صورة من صور المساءلة تنبثق من أفعال المواطنين ومنظمات المجتمع المدني الرامية إلى مساءلة الدولة وكذلك الجهود المبذولة من طرف الحكومة والأطراف الفاعلة الأخرى (وسائل الإعلام القطاع الخاص الجهات المانحة لمساندة هذه الأفعال والاستجابة لها).

وتضم المساءلة الاجتماعية مجموعة من الطرق والممارسات، ويمكن الشروع في إجراء هذه الممارسات من جانب طائفة واسعة النطاق من الأطراف الفاعلة المواطنين منظمات المجتمع المدني وتستخدم هذه الممارسات استراتيجيات متنوعة (بحوث، الرصد، المتابعة والتخطيط، التثقيف المدني والتغطية الإعلامية).³

كما أنّ دور وسائل الإعلام في مكافحة الفساد يتمثل في كونه العين التي ترصد وتعكس حقيقة ما يجري على أرض الواقع في مجتمعنا، وهذا يتطلب إعطاء قدرا من الحرية حتى يستطيع التحرك، وباحترام

¹ نجيب نسيب، الدور الرقابي للبرلمان الجزائري في الوقاية من الفساد ومكافحته، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 18، العدد 01، 2023، ص 273.

² نجيب نسيب، المرجع نفسه، ص 276.

³ محمد أحمد علي مفتي، مفهوم المجتمع المدني والدولة المدنية: دراسة تحليلية نقدية، الطبعة الأولى، مجلة البيان-مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2014.

الإعلاميين لهاته الحرية في البحث عن الحقائق للوصول إلى مجتمع نظيف نوعا ما بعيدا عن المصالح الشخصية.¹

إنّ قدرة الإعلام على مكافحة الفساد تتطلب حق الحصول على المعلومات وعلى بث ونشر هذه المعلومات فالدول الأقل فسادا هي الأكثر حرية على صعيد الإعلام. 36. تحقق وسائل الإعلام الشفافية بالدرجة الأولى، وتضع في الوقت نفسه المسؤول عن الفساد موضع مساءلة من قبل أفراد المجتمع.

رابعا: المسؤولية الجزائية للموظف العام من مظاهر المساءلة: نكون أمام المسؤولية الجنائية عندما يرتكب الموظف مخالفات أو جناحا أو جنایات تبرر متابعته أمام المحاكم ، وتسمى جرائم الفساد في الجزائر، وهو مصطلح بديل لمصطلح الجرائم ضد المصلحة العامة، أو الجرائم الواقعة أو المرتكبة من الموظفين، فقد كانت معاقبا عليها بموجب نصوص قانون العقوبات، إلا أن المشرع فضل في سنة 2006 أن يحول تلك النصوص إلى نص خاص ملحق أو مكمل لقانون العقوبات ومستقل عنه وهو القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20/02/2026، والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته،² مع إضافات جديدة و خصوصيات معينة.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية كآلية للحد من الفساد الإداري

تعد الإدارة الإلكترونية آلية تكنولوجية متطورة لمواجهة الفساد المتفشي في الإدارات العمومية والمؤسسات المالية، تتمثل الإدارة الإلكترونية في قدرة الجهاز الحكومي بمختلف وحداته أو أجهزته الإدارية ومرافقه العامة على تقديم وأداء الخدمة العامة والمعاملات والإجراءات الحكومية لجمهور المتعاملين معه سواء كانوا من الأفراد أو عبر شبكة المعلومات الدولية "الانترنت" من أي مكان ودون تقيد بزمن معين.³

¹ محمد موزان الجعيفري، دور الإعلام في مكافحة الفساد،

<http://www.iraqicp.com/index.php/sections/platform/38230-34-19-19-19-17-01-2016>

² قانون رقم 01-06 مؤرخ في 20 فيفري 2006، المعدّل والمتّم، مرجع سابق.

³ صليحة بن علي، الإدارة الإلكترونية آلية فعالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي، مجلة شعاع للدراسات القانونية والسياسية، مجلة علمية دولية أكاديمية دورية نصف سنوية، ديسمبر 2022، ص 16.

تشير الإدارة الإلكترونية حسب البنك الدولي إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن وتمكينه من المعلومات بما يدعم النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد وبهذا يعطى الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر في مختلف نواحي الحياة ، فهي بذلك استخدام لتكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز الخدمات والمعاملات الإدارية المطلوبة كتعبير عن قدرة القطاعات الحكومية التواصل مع المواطنين والجهات الفاعلة في الميدان الاقتصادي بواسطة الوسائل الإلكترونية الحديثة من أجل توفير أمثل للوقت والجهد والمال . وهذا يعني أنها إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تحقق أفضل الخدمات للمواطنين وللمؤسسات مع استغلال أمثل المصادر البيانات من خلال توظيف الموارد الإدارية والبشرية المتاحة في إطار حديث من أجل استغلال جيد ومثالي للوقت والمال والجهد تحقيقاً لأهداف الإدارة وبالجودة المطلوبة.

ويمكن القول أنّ الإدارة الإلكترونية هي كلّ استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتعلقة بشبكة الانترنت لتمكين المواطنين وكل المتعاملين مع الإدارة من الحصول على الخدمات الإلكترونية المقدمة بكل فعالية وسهولة في وقت قياسي ضمن متطلبات العدالة والشفافية والأمان.

الفرع الأول: مزايا الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مزايا عديدة لتحسين الخدمات المقدمة للجمهور والحد من انتشار الفساد الإداري ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تبسيط الإجراءات الإدارية داخل المؤسسات العمومية واختصارها وتقليص كثرة الوثائق والمستندات، ناهيك عن تقليل الحاجة إلى تنقل المواطن إلى الإدارة لإجراء المقابلات وغيرها مما يساهم في تحسين الخدمات ويرفع من مستواها التنظيمي بفضل البرمجيات الإلكترونية المعتمدة من قبل الإدارة.
- الإسراع في أداء الخدمات بفضل سرعة تدفق المعلومات الإلكترونية مما يخفض من التكاليف المادية فيستغني عن كثرة الأوراق والأدوات الكتابية وكذا إمكانية إنقاص العمالة والاحتفاظ بالمتخصصين في المجال الإلكتروني وحفظ البيانات وتوثيقها.

¹ عصام مطر عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2009، ص 58.

- تسهيل عملية الاتصال بين الأجهزة الإدارية ودوائرها المختلفة مما يعزز مركزية الإشراف وهذا يساعد الإدارة على السيطرة على امن المعلومات وتأمين حمايتها بالإضافة إلى توفير الأرشفة التلقائية مما يسهل الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة من مصدرها الأصلي.
- تعزيز الأداء الجيد للخدمة في مواجهة المواطنين من جهة، وضمان اتخاذ القرارات المناسبة من قبل الإدارة من جهة أخرى وهذا بفضل توافر البيانات الدقيقة والضرورية أثناء ممارسة النشاط الإداري.
- إلغاء المستويات الإدارية المتعددة وجعلها في مستوى إداري واحد متصل بالشبكة الالكترونية حيث تصبح الشبكة هي التي تدير نشاطات الإدارة وتغذيها بالمعلومات والبيانات الدقيقة مما يساهم في القضاء على البيروقراطية والمحسوبية والمنسوبية.
- جعل الإدارة الالكترونية أكثر ملائمة لمتطلبات الحاضر والمستقبل لكونها توسع من مجال المشاركة من جميع أصحاب المصالح داخل وخارج الإدارة مما يرفع من مستوى الوضوح والشفافية وهذا في حد ذاته مكسب يحد من انتشار الفساد الإداري ويقضي عليه.

الفرع الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد

إنَّ استعانة الجهاز الإداري بالحواسيب الالكترونية والبرمجيات المتطورة يفضي حتماً لتكريس إدارة الكترونية تهدف للحد من ظاهرة الفساد المتفشية في كافة الإدارات العمومية والمؤسسات المالية الذي يعطل أي تنمية اقتصادية محتملة بل يثبط الاستثمارات الأجنبية ويعيق أي تقدم أو ازدهار، غير أنَّ تجسيد الإدارة الالكترونية له دور فعال في القضاء على الفساد الإداري والمالي ومنه يضمن رقي الوطن، تلعب الإدارة الالكترونية دوراً فعالاً في الحد والقضاء على الفساد في المجال الإداري والمالي لكونها تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات الإدارية وتحقيق تنمية وجودة في أدائها وذلك بفضل عناصر ترتكز عليها تتمثل في:¹

- تجاوز أخطاء الموظف أثناء قيامه بعمله، وهذا في حد ذاته يثبط من الأخطاء العمدية التي يقترفها الموظف لتحقيق منفعة شخصية أو المصلحة الغير الذي تربطه به علاقة ما، وهذا لكون الحاسوب مزود ببرنامج لا يعطى أي مجال للخطأ بل يحقق سهولة وسلاسة في الانجاز ويضمن الشفافية في التعامل مع الزبائن.

¹ صليحة بن علي، مرجع سابق، ص 18.

- تدعيم الشفافية والوضوح الإداري بواسطة إعلام المتعاملين مع الإدارة عبر المواقع الالكترونية بكافة الأمور المتعلقة بمعاملاتهم بوضوح من خلال تمكينهم من الاتصال بالإدارة والتنسيق معها واتخاذ القرارات بسرعة وشفافية في الوقت المناسب دون تضارب أو تناقض في المواقف بين المؤسسات العمومية ذات الصلة بالمعاملة بما يرفع من مستوى الرقابة الالكترونية.
- توفير تواصل أكثر وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من جهة والمؤسسات المختلفة من جهة أخرى سواء العمومية منها أو الخاصة من شأنه خلق وحدة مركزية بمصدر أصلي موحد مدعم بأرشيف الكتروني يضمن ليونة في التعامل مع الوثائق ويسهل الاطلاع عليها وإمكانية مراجعة الأخطاء، وبالتالي تقديم خدمات أفضل في نفس الوقت، وفي أي مكان ولأكثر من جهة وفي أي وقت ممكن، مما يقلل من الجمود الإداري وبطء المعاملات ويقضي على البيروقراطية والتدقيق المستمر للمعلومات بين الإدارات في جميع الجهات للتأكد من صحتها.

الفرع الثالث: الرقابة الإلكترونية

تعدّ الرقابة الالكترونية آلية فعالة في يد الإدارة للحد من الفساد وانتشاره بما تستخدمه من برمجيات حاسوبية متطورة لتتبع الموظف ومراقبة تصرفاته الإدارية ويحقق الشفافية في كل ما يصدر عنه من نشاط إداري، حتى أنّ علم الموظف بوجود رقابة عليه يؤثر عليه نفسياً ويجعله منتبهاً في عمله ومتيقظاً لكافة تصرفاته، فلا يجراً على القيام بأي سلوك يعرضه للعقاب.

يتّضح من مصطلح الرقابة الالكترونية أنها جهاز رقابي يستعين ببرمجيات الكترونية للقيام بهذه المهام الرقابية التي تساعد الإدارة الالكترونية في بلوغ أهدافها ومن أهمها القضاء على السلوكيات الفاسدة التي تصدر من الموظفين حين استغلال السلطة للقيام بالتزوير والاختلاس ونهب المال العام وعليه يتبين ان الاستعانة بالرقابة الالكترونية تساهم في ترسيخ الدور الفعال في الحد من انتشار الفساد بل والقضاء عليه.¹

¹ محمد الأحلام شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 24، العدد 4، 2016، ص 3400.

في ظلّ التطور والنمو المتسارع الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات وتزايد الاعتماد عليها وتنوع العمليات والمؤسسات الرقابية، أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد أساسيات نشاط المرفق العام التي تقوم إلى تحقيق أهداف الرقابة، فإنّ تقنيات المحاسبة الإلكترونية المستخدمة والمتطورة تتحقق في العمل التقليدي و تطبيق الابتكارات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات في العمل الرقابي، وعلى أن هذه التكنولوجيا لا تتغير بتغير الوظائف التقليدية اليدوية للمؤسسات، و لكن الذي يتغير هو أسلوب ممارسة هذه الوظائف و كيفية تحقيق الأهداف و تحقيق الترابط من خلال الرقابة الإلكترونية من أجل درء أي شكل من أشكال الفساد الإداري، و إن أحد الوسائل التي سيساهم في تفعيل و رفع كفاءة أداء الأجهزة الإدارية هو الانتقال من أنظمة الرقابة التقليدية إلى ممارسات الرقابة الإلكترونية لتحقيق سرعة الإنجاز و خفض التكاليف ودقة النتائج باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتغيير و تحديث أنظمة الاتصالات مع التشكيلات التنفيذية التي تعمل على رقابتها، وتوفير المعلومات المختلفة، وتجنب الاتصال المباشر الذي يؤدي إلى الاحتكاك مع موظفي التشكيلات التنفيذية فضلا عن بناء قواعد معلومات لدى أجهزة الرقابة لتوفر خزين من المعلومات عن التشكيلات التنفيذية تغطي حالات مختلفة عن أداء هذه التشكيلات يمكن العودة إليها عند الحاجة.¹

كما أنّ الرقابة الإلكترونية ستكون مرنة بما فيه الكفاية لتغطي متطلبات العمل، في ظل بيئة إدارية غير مستقرة يغلب على أنظمتها عدم الوضوح والتغير السريع والاجتهاد والتباين في التفسيرات بشكل فعال وإيجابي حيث ستكون هناك صعوبات بتطبيق الأنظمة اليدوية.

فالرقابة الالكترونية على العمل الإداري تساهم بفعالية في ترقية الإدارة الالكترونية وتسهل تكريسها وتجسيدها في الواقع لأنها تجعل من العملية الإدارية في مختلف أجزائها وحدة واحدة تقضي إلى تبادل المعلومات والمشاركة في تحمل المسؤولية وأداء نشاط إداري ذو جودة عالية بعيد عن ممارسة الفساد الذي أفقد المواطنين الثقة في كل سلوك الموظفين وفي كافة الأعمال الإدارية، وهذا ما يفرز رفع في مستوى الخدمات الإدارية المقدمة ويحد من انتشار الفساد الإداري والمالي بل ويقضى عليه مستقبلا.²

¹ محمد الأحلام شواي، المرجع نفسه، ص 45.

² وردة خلاف، دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 6، العدد 3، 28 جانفي 2022، ص 62.

الفرع الرابع: التوقيع الإلكتروني

يعتبر التوقيع الإلكتروني أحد مقومات الإدارة الإلكترونية ومن بين أهم وسائلها القانونية، ولا مناص من القول بأن هذه التقنية الحديثة فرضت نفسها في مختلف المعاملات الإلكترونية، وعلاوة على ذلك ساهمت في تضيق فجوة الفساد الإداري، ويمكن القول أن دور التوقيع الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري يتضح من خلال النقاط الآتي ذكرها:¹

- إمكانية استخدامه كبديل للتوقيع التقليدي بالإضافة إلى مساهمته لنظم المعلومات.
- يؤدي التوقيع الإلكتروني إلى رفع مستوى الأمن والخصوصية بالنسبة للمتعاملين على شبكة الإنترنت خاصة في مجال التجارة الإلكترونية.
- إمكانية تحديد هوية المرسل والمستقبل إلكترونياً والتأكد من مصداقية الأشخاص والمعلومات.
- يساعد التوقيع الإلكتروني كل المؤسسات على حماية نفسها من عمليات التزيف وتزوير التوقيعات.
- يسمح التوقيع الإلكتروني بعقد الصفقات عن بعد ودون حضور المتعاقدين وهو بذلك يساعد في تنمية وضمان التجارة الإلكترونية.

ومن أهم الضمانات التي يتمتع بها التوقيع الإلكتروني والتي تجعله آلية فعالة للحد من الفساد الإداري إلكترونياً هي كالتالي:²

- تحديد هوية أطراف المعاملة الإلكترونية: تظهر أهمية التوقيع الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الرقمية من خلال آلية تحديد هوية الأطراف في أي معاملة إلكترونية، وعلاوة على ذلك التأكد من البيانات التي تم إرسالها فعلياً ولم يتم تزويرها أو العبث بها، وذلك بالاعتماد على وظيفة تحديد هوية الموقع وتمييزه عن غيره، أما الطرف الثاني والمتمثل في طالب الخدمة الإلكترونية أو المتعامل الإلكتروني فيتم تحديده من خلال نظام ترميز المفاتيح المفتاح العام.
- تحقيق الثقة والأمان في المعاملات: يعتبر التوقيع الإلكتروني آلية توفر مستوى عال من الأمن والخصوصية، وبذلك فهو يؤمن بعض الوظائف تجعل أطراف المعاملة الإلكترونية يكتسبون ثقة فيما

¹ لامية بن الشيخ، وحليمة باري، مرجع سابق، ص 62.

² محمد رقاب، ولحسن مختاري، رقمنة قطاع الإدارة ودوره في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد: خاص (2023)، 13 أوت 2023، ص 40.

بينهم، حيث يساهم في رفع مستوى الأمن من خلال الحفاظ على السرية والخصوصية في مختلف المعاملات الالكترونية، ونتيجة لذلك فهو يضع حدا مظاهر البيروقراطية، ولعل من أهم مظاهر السرية هي عدم إمكانية الاطلاع على المعلومات الالكترونية أو تحريفها أو تعديلها من طرف أي شخص آخر، وبالتالي توفير حماية أكبر للمعطيات الشخصية عن طريق التشفير الالكتروني ما يقلل من مختلف أشكال الفساد الإداري.

الفصل الثاني:

التحول الرقمي في إطار مكافحة
الفساد الإداري في الجزائر

تمهيد:

تمثل مكافحة الفساد الإداري أحد أبرز التحديات التي تواجه الإدارة العمومية في العصر الحديث، لما للفساد من آثار سلبية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعلى فعالية المؤسسات وثقة المواطنين فيها، وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، برز التحول الرقمي كأداة استراتيجية قادرة على تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة، من خلال رقمنة الإجراءات الإدارية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، والحد من الاتصال المباشر بين الموظف والمواطن، بما يساهم في تقليص فرص الفساد ومظاهره المختلفة.

وقد أدركت الجزائر أهمية التحول الرقمي في تحديث الإدارة العمومية وتعزيز الحكامة الرشيدة، فعملت على تبني مجموعة من الاستراتيجيات والبرامج الوطنية الرامية إلى تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعميم الخدمات الإلكترونية، وتعزيز استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف القطاعات، غير أن تجسيد هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع يواجه العديد من التحديات المرتبطة بالجوانب التقنية والتنظيمية والمالية والبشرية، مما يستدعي توفير شروط النجاح اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على أهم الاستراتيجيات الوطنية المعتمدة لدعم التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري، ثم التطرق إلى أبرز التحديات التي تعيق هذا المسار، قبل الوقوف على الرهانات المستقبلية المرتبطة بتعزيز فعالية التحول الرقمي وتكريس دوره في بناء إدارة عصرية تتسم بالشفافية والكفاءة والنزاهة.

المبحث الأول: الإطار المؤسسي والقانوني للتحول الرقمي في الجزائر

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للتحول الرقمي في الجزائر

سعت الجزائر إلى بناء الأسس القانونية للتحول الرقمي بتبني مجموعة من التشريعات التي أرست قواعد التعاملات الرقمية وحماية البيانات، حيث تهدف هذه التشريعات إلى تنظيم التحول الرقمي وضمان توافقه مع احتياجات التنمية الشاملة، وفيما يلي سوف نستعرض أهم الأطر القانونية والتنظيمية التي تؤطر التحول الرقمي في الجزائر:¹

الفرع الأول: القانون رقم 04-09 المؤرخ في 05 أوت 2009

يعتبر القانون 04-09 من أوائل التشريعات التي نظمت مجال التحول الرقمي في الجزائر، إذ يهدف هذا القانون إلى وضع قواعد خاصة للوقاية من الجرائم المتعلقة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، كما نص القانون المشار إليه في فصله الخامس على إنشاء هيئة وطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، والتي تُعنى بما يلي:²

- تنشيط وتنسيق عمليات الوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها،
- مساعدة السلطات القضائية ومصالح الشرطة القضائية في التحريات التي تجريها بشأن الجرائم ذات الصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال بما في ذلك تجميع المعلومات وإنجاز الخبرات القضائية،
- تبادل المعلومات مع نظيراتها في الخارج قصد جمع كل المعطيات المفيدة في التعرف على مرتكبي الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتحديد مكان تواجدهم.

¹ عينة قيس، الإطار القانوني الافتراضي للتحول الرقمي في الإدارة العمومية، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، 16 ديسمبر 2025، ص 161.

² قانون رقم 04-09 مؤرخ في 05 أوت 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادرة بتاريخ 16 أوت 2009، ص 5.

الفرع الثاني: القانون رقم 04-15 المؤرخ في 01 فيفري 2015

جاء القانون 04-15 كإطار عام محدّد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، ومن أبرز ما جاء فيه:¹

- مبدأ المماثلة وعدم التمييز تجاه التوقيع الإلكتروني،
 - آليات إنشاء التوقيع الإلكتروني الموصوف والتحقق منه.
- حيث نص الفصل الثاني من ذات القانون على إنشاء سلطات للتصديق الإلكتروني وهي:

أولاً: السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني: والتي تكلف بترقية استعمال التوقيع والتصديق الإلكترونيين وتطويرهما وضمان موثوقية استعمالهما، ومن مهامها:²

- إعداد سياستها للتصديق الإلكتروني والسهر على تطبيقها،
- الموافقة على سياسات التصديق الإلكتروني الصادرة عن السلطتين الحكومية والاقتصادية للتصديق الإلكتروني،
- اقتراح مشاريع تمهيدية لنصوص تشريعية أو تنظيمية تتعلق بالتوقيع الإلكتروني أو التصديق الإلكتروني على الوزير الأول،
- تتم استشارة السلطة عند إعداد أي مشروع نص تشريعي أو تنظيمي ذي صلة بالتوقيع أو التصديق الإلكترونيين.

ثانياً: السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني: تعنى بمتابعة ومراقبة نشاط التصديق الإلكتروني للأطراف الثالثة الموثوقة، وكذلك توفير خدمات التصديق الإلكتروني لفائدة المتدخلين في الفرع الحكومي.³

ثالثاً: السلطة الاقتصادية للتصديق الإلكتروني: تكلف بمتابعة ومراقبة مؤيدي خدمات التصديق الإلكتروني الذين يقدمون خدمات التوقيع والتصديق الإلكترونيين.⁴

¹ قانون رقم 04-15 مؤرخ في 01 فيفري 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 10 فيفري 2015، ص 6.

² قانون رقم 04-15، المرجع نفسه، ص 9-10.

³ قانون رقم 04-15، المرجع نفسه، ص 10.

⁴ قانون رقم 04-15، المرجع نفسه، ص 10-11.

الفرع الثالث: القانون رقم 05-18 المؤرخ في 10 ماي 2018

يعدّ القانون 05-18، المتعلق بالتجارة الإلكترونية اللبنة الأساسية للتحول الرقمي في مجال المعاملات الإلكترونية، جاء هذا القانون ليحدّد القواعد العامة المتعلقة بالتجارة الإلكترونية للسلع والخدمات، حيث يهدف إلى تنظيم المعاملات التجارية الإلكترونية، حماية المستهلك الإلكتروني، وتحديد التزامات الموردين الإلكترونيين.¹

سعى القانون 05-18 إلى تكريس حماية شاملة للمستهلك الإلكتروني من خلال الاعتراف له بمجموعة من الحقوق، التي يتم تنفيذها من طرف المورد الإلكتروني في شكل التزامات تبدأ من مرحلة اطلاع المستهلك الإلكتروني على العرض التجاري الإلكتروني وصولاً إلى ما بعد إبرام العقد.²

من خلال القانون 05-18 تم إرساء إطار قانوني واضح لتعزيز الثقة في الفضاء الرقمي في مجال التجارة الإلكترونية، حماية المستهلك الإلكتروني، وضمان أمن المعاملات.

الفرع الرابع: القانون رقم 07-18 المؤرخ في 10 جوان 2018

يعتبر القانون 07-18 الإطار القانوني المتعلق بحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي في الجزائر، حيث يهدف إلى تعزيز الثقة الرقمية من خلال حماية الحياة الخاصة للأفراد في الفضاء الرقمي. وإدراكاً لأهمية المعطيات ذات الطابع الشخصي في مسار التحول الرقمي، تم استحداث سلطة وطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي طبقاً لأحكام المادة 22 من القانون 07-18، المكلفة بالسهر على مطابقة معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي لأحكام هذا القانون، وضمان عدم انطواء استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال على أي أخطار تجاه حقوق الأشخاص والحريات العامة والحياة الخاصة.³

¹ قانون رقم 05-18 مؤرخ في 10 ماي 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، الجريدة الرسمية، العدد 28، الصادرة بتاريخ 16 ماي 2018، ص 4.

² الماحي فاطيمة زهرة شريفة، مدى فعالية القانون 05-18 المتعلق بالتجارة الإلكترونية في حماية المستهلك الإلكتروني من تجاوزات الموردين الإلكترونيين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، 07 أكتوبر 2021، ص 193-194.

³ قانون رقم 07-18 مؤرخ في 10 جوان 2018، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجريدة الرسمية، العدد 34، الصادرة بتاريخ 10 جوان 2018، ص 16.

إن الدور الأساسي للقانون في مسار التحول الرقمي هو الموازنة بين متطلبات الرقمنة وصون الحقوق والحريات الفردية.

تم تعديل القانون 07-18 بموجب القانون 11-25 المؤرخ في 24 جويلية 2025، ومن أبرز التعديلات التي نص عليها نجد:¹

- تزويد السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي بأقطاب جهوية تتكفل بمهام الرقابة والتدقيق على مستوى الهيئات والأشخاص المعالجين للمعطيات ذات الطابع الشخصي،
- تعيين مندوب لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي من طرف المسؤول عن المعالجة والسلطة المختصة، حيث يعتبر نقطة اتصال بين المسؤولين عن المعالجة والسلطة الوطنية.

الفرع الخامس: القانون رقم 02-26 المؤرخ في 17 فيفري 2026

يعتبر القانون 02-26 الإطار الوطني الجديد للتصديق الإلكتروني الذي سيمكن من إرساء بيئة رقمية موثوقة وتعزيز أمن الأنظمة المعلوماتية الوطنية مع إزالة القيود الموجودة ضمن القانون رقم 04-15 المؤرخ في 01 فيفري 2015 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.²

وفي إطار ديناميكية التحول الرقمي، يكرس هذا القانون ظهور خدمات الثقة والتعريف الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية، وبالتالي تعزيز التطوير والاستعمال الآمن للخدمات الرقمية، من خلال إرساء بيئة رقمية آمنة موثوقة.³

كما اهتم هذا القانون أيضًا بمسألة إثبات صحة الوثائق الإلكترونية كأدلة قانونية، فضلاً عن احتوائه على أحكام تتعلق بالعقود الإلكترونية والاعتراف بصحتها وتحديد شروط تكوينها، إلى جانب إرساء التعريف الإلكتروني لإثبات هوية الأفراد والهيئات، مما يتيح الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات عبر الإنترنت والتفاعل معها بأمان.

¹ قانون رقم 11-25 مؤرخ في 24 جويلية 2025، يعدّل ويتّم القانون رقم 07-18 المؤرخ في 10 جوان 2018، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 24 جويلية 2025، ص 14.

² قانون رقم 02-26 مؤرخ في 17 فيفري 2026، يحدد القواعد العامة المتعلقة بخدمات الثقة للمعاملات الإلكترونية وبالتعريف الإلكتروني، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 18 فيفري 2026، ص 6.

³ قانون رقم 02-26، المرجع نفسه، ص 6.

الفرع السادس: الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته

2027-2023

خول الدستور الجزائري 2020 للسلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته وضع استراتيجية وطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، والسهر على تنفيذها ومتابعتها، بهدف تعزيز الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته.¹

بناء على ذلك تم اعتماد مذكرة منهجية خاصة بإعداد هذه الاستراتيجية، توضح المسار المتبع لإعدادها وصياغتها وتنفيذها ومتابعتها.²

تم إعداد الاستراتيجية الوطنية للشفافية وفق مقاربة تشاركية منذ بداية إعدادها، وذلك عن طريق:³

- تنظيم لقاءات وطنية تشاورية،
- عرض الاستراتيجية على خبراء دوليين وممثلي المنظمات الدولية والإقليمية بهدف تقديم استشارة تقنية،
- رصد آراء المواطنين بخصوص الاستراتيجية، من خلال إعداد استبيان،
- تنظيم سلسلة من مشاورات مع مختلف الفاعلين الوطنيين ذي الصلة، قصد تحيين وإثراء المشروع التمهيدي للاستراتيجية.

تم المصادقة على مشروع الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته 2027-2023 بالإجماع، خلال اجتماع مجلس السلطة العليا بتاريخ 26 أفريل 2023.⁴

ترتكز هذه الاستراتيجية على خمس غايات رئيسية، ينبثق عنها 17 هدفا استراتيجيا، و60 تدبيرا (مشروع)، ونظرا لأهمية الرقمنة في تسيير الشأن العام، فقد تم الإشارة إليها ضمن الغاية الأولى "تعزيز

¹ دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 82، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2025، ص 43.

² الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته 2027-2023 (ملخص)، السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، ص 11.

³ الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، المرجع نفسه، ص 12.

⁴ الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، المرجع نفسه، ص 13.

الشفافية وأخلفة الحياة العامة"، الهدف الاستراتيجي الرابع "تخفيف العبء الإداري"، التدبير 19 "رقمنة الخدمات والإجراءات الإدارية"، بهدف تعزيز الشفافية والوقاية من الفساد الإداري ومكافحته.¹

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي

في إطار مواكبة التكنولوجيا الحديثة وتعزيز التحول الرقمي بما يتماشى مع عصرنا الحالي، بادرت مختلف الهيئات والإدارات العمومية في الجزائر إلى تبني مجموعة من التدابير ووضع خارطة طريق شاملة -على حسب كل قطاع- لتحديث الإدارة العمومية، تطوير الاقتصاد الرقمي، وتعزيز السيادة الرقمية، بهدف تبسيط الإجراءات الإدارية، تحسين كفاءة وفعالية الأداء الإداري، توفير الوقت والتكلفة، وكذا تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري.

في هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى الاستراتيجيات المتبناة في بعض الهيئات العمومية التي قطعت شوطا كبيرا في مسار التحول الرقمي في الجزائر.

الفرع الأول: قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

أدى الانتشار الواسع لشبكة الإنترنت واعتمادها كوسيلة رئيسية للتواصل وتبادل المعلومات إلى ضرورة إدخال إصلاحات تكنولوجية، وفي هذا السياق، باشرت الجزائر في أواخر تسعينيات القرن الماضي سلسلة من الإصلاحات في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، أسهمت في تسريع وتيرة تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وذلك من خلال إطلاق خدمات جديدة، أبرزها خدمات الهاتف النقال والإنترنت.²

وقد مثلت هذه الإصلاحات نقطة انطلاق لتبني تكنولوجيات الرقمنة وتوسيع نطاق استخدامها، مما مكن العديد من القطاعات الحكومية من تجسيد مشاريع رقمية طموحة، لاسيما وزارة العدل ووزارة الداخلية والجماعات المحلية، اللتين عملتا على توفير مجموعة من الخدمات الرقمية.³

¹ الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، المرجع نفسه، ص 18.

² الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، من أجل جزائر رقمية 2030، المحافظة السامية للرقمنة، <https://www.hcn.dz/SNTN-Ar.pdf>، نسخة أوت 2024، أبريل 2026، ص 4.

³ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، المرجع نفسه، ص 5.

وعلى الصعيد نفسه، حققت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تقدماً ملحوظاً في مجال تطوير البنية التحتية للربط البيني، حيث تم إنجاز ما يقارب 200 ألف كيلومتر من شبكة الإنترنت، وربط نحو 5.74 مليون أسرة بخدمة الإنترنت الثابت، من بينها أكثر من 1.24 مليون أسرة استفادت من تقنية الألياف البصرية إلى غاية المنزل (FTTH)، إضافة إلى رفع سرعة التدفق المحلي ليصل إلى 10.8 ميغابايت في الثانية، إلى جانب تعزيز النطاق الترددي الدولي الذي بلغ 9.8 تيرابايت في الثانية، بما يعكس الجهود المبذولة لدعم مسار التحول الرقمي في الجزائر.¹

يمكن تلخيص الإنجازات الرقمية المحققة على مستوى قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، خلال الفترة الممتدة من سنة 2020 إلى بداية سنة 2024، فيما يلي:²

أولاً: ترقية اندماج المواطنين في مجتمع المعلومات من خلال عصنة البنية التحتية للاتصالات

إنّ الهدف من البرامج والمشاريع التي أشرف قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على متابعة تجسيدها في مجال الاتصالات لدعم مسار التحول الرقمي، هو تسهيل اندماج كافة المواطنين في مجتمع التحول الرقمي للإدارة والاقتصاد الوطني، من خلال تعميم استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى عصنة وتطوير البنية التحتية لتحسين النفاذ إلى الإنترنت وتدفعها، بعرضها الثابت والنقال.

تشير المعطيات إلى تسجيل نتائج مشجعة خلال الفترة من مطلع سنة 2020 إلى نوفمبر 2024، حيث ارتفع عدد الأسر الموصولة بالإنترنت الثابت من 3.5 مليون أسرة سنة 2020 إلى 6.1 مليون أسرة، علماً أنّ الهدف المسطر هو بلوغ توصيل ثلثي الأسر (6 مليون أسرة) بنهاية سنة 2024.

بالتزامن مع ذلك، تم تسجيل طفرة في عدد الأسر الموصولة بتقنية الألياف البصرية الذي بلغ 2 مليون أسرة شهر أبريل 2025، بعد أن كان عددها حوالي 53 ألف أسرة في بداية سنة 2020.

¹ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، المرجع نفسه، ص 6.

² الإنجازات المحققة، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، /إنجازات/ <https://www.mpt.gov.dz>، ماي 2026.

هذه المؤشرات الكمية رافقها تحسن نوعي في جودة التدفق، إذ ارتقى الحد الأدنى لسرعته بمقدار 5 مرات، مع تخفيض أسعار عروض التدفقات العليا، من أجل تشجيع المشتركين على الإقبال عليها.

إن هذه التحسينات لم تكن لتتجسد لولا الرفع في قدرات عرض النطاق الترددي الدولي للجزائر، والذي تضاعف (6) مرات، حيث تبلغ السعة المجهزة للشبكة الدولية للاتصالات حاليا 9.8 تيرابيت/ثا بعد أن كانت تقدر بـ 1.5 تيرابيت/ثا سنة 2020.

وبخصوص الانترنت النقال، حرصت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على توسيع الشبكة والسهر على تحسين نوعيتها باستمرار، وهذا لتمكين المواطنين من تغطية جيدة، من خلال متابعة مشاريع نشر تكنولوجيا الجيل الرابع، حيث تجاوز معدل التغطية بهذه التكنولوجيا 85 % على المستوى الوطني. أدت الجهود المبذولة في مجال الانترنت النقال للوصول إلى 49 مليون مشترك، بعد أن كان عددهم يقدر بـ 37 مليون مشترك في بداية سنة 2020، إضافة إلى مضاعفة متوسط حجم البيانات المستهلكة شهريا من قبل كل مستعمل للإنترنت النقال، والذي انتقل من 3.7 جيجابايت سنة 2020 إلى 10 جيجابايت سنة 2025.

ثانيا: تطوير الدفع الإلكتروني وتعزيز الشمول المالي

انخرط قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في جهود تعميم الدفع الإلكتروني وترقية الشمول المالي التي بادرت إليها الجزائر، بعد تعميم استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المجال الاقتصادي.

في هذا الصدد، أتاحت مؤسسة بريد الجزائر، للمواطنين عددا من وسائل الدفع الإلكتروني التي تستجيب لمعايير الأمان والموثوقية الدولية، والتي تُمكن من إجراء مختلف العمليات المالية ضمن الشبكة البريدية وبالتشغيل البيني مع الشبكة البنكية، حيث أثمرت هذه الجهود بإطلاق محول الدفع الإلكتروني والبيني عبر الهاتف النقال (switch mobile)، التي تمكن من زبائن البنوك وبيد الجزائر من إجراء عمليات دفع وتحويل الأموال بصفة آنية وبينية باستعمال رمز الاستجابة السريعة (QR-Code).

يعود الفضل في هذه الإنجازات إلى الوثيرة العالية التي عرفها إنتاج وتوزيع "البطاقات الذهبية"، حيث ارتقى عددها الإجمالي من 6 مليون بطاقة سنة 2020 إلى 14.1 مليون بطاقة نهاية شهر نوفمبر من سنة 2024.

كما طورت مؤسسة بريد الجزائر تطبيقين إلكترونين لصالح أصحاب الحسابات البريدية الجارية، تهدف من خلالهما إلى تفعيل الخدمات المالية بسلاسة وسرعة وموثوقية وهما:

أ-تطبيق بريدي موب "BaridiMob" الذي يعتبر التطبيق النقدي الأكثر تحميلا في الجزائر،

ب-تطبيق ECCP.

يُؤَقَّرُ هذان التطبيقان عدداً كبيراً من الخدمات المالية لفائدة المستخدمين، على غرار تعبئة رصيد الهاتف النقال، تسديد فواتير الهاتف الثابت ودفع اشتراكات الأنترنت، إلى جانب تسديد الفواتير، دفع زكاة المال، الاطلاع على الحساب، تحويل الأموال من حساب إلى حساب آخر وغيرها من الخدمات.

ساهمت هذه الجهود في زيادة عمليات الدفع الإلكتروني بواسطة بطاقة " الذهبية"، والذي انتقل من 5 مليون عملية سنة 2020 إلى أكثر من 73 مليون عملية شهر نوفمبر 2024.

الفرع الثاني: قطاع العدالة

خطوة أولى في مجال التحول الرقمي في قطاع العدالة الجزائرية، تم استحداث مديرية عامة لعصرنة العدالة في إطار إعادة تنظيم الإدارة المركزية، وهذا عملا بتوصيات لجنة إصلاح العدالة الواردة في تقريرها بتاريخ 11 جوان 2000.¹

تتشكل المديرية العامة لعصرنة العدالة من مديرتين وهما:²

- مديرية الاستشراف والتنظيم،
 - مديرية الإعلام الآلي وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- تضم كل مديرية من مديرتين فرعيتين.

من خلال ما سبق نلاحظ أنّ التحول الرقمي في قطاع العدالة الجزائرية لا يركز فقط على إدخال التكنولوجيا الرقمية في العمل القضائي، بل تعدّاه ليشمل الاستشراف والتفكير في رسم خطط مستقبلية استراتيجية وفعالة لتحسين أداء الإدارة، ويعزّز الشفافية والنزاهة في هذا القطاع.

¹ مختار قنيش وآخرون، رحلة التحول الرقمي في قطاع العدالة الجزائرية، مجلة المعيار، المجلد 26، العدد 7 (رت 69)، 05 نوفمبر 2022، ص 306.

² مختار قنيش وآخرون، المرجع نفسه، ص 306.

تُكلف المديرية العامة لعصرنة العدالة بما يلي:¹

- اقتراح الأعمال والوسائل الضرورية من أجل ترقية تنظيم العدالة وعصرنتها ومتابعة إنجاز ذلك؛
- ضمان ضبط مقاييس الإجراءات والوثائق والمستندات المستعملة في الجهات القضائية وفي الإدارة؛
- ضمان ترقية استعمال أداة الإعلام الآلي وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

جاء القانون رقم 03-15 المؤرخ في 01 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة العدالة، ليؤطر عملية

التحول الرقمي في قطاع العدالة، والهدف منه عصرنة القطاع من خلال:²

- وضع منظومة معلوماتية مركزية لوزارة العدل،
- إرسال الوثائق والمحركات القضائية بطريقة إلكترونية،
- استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الإجراءات القضائية.

أدت هذه الجهود إلى تحقيق مكاسب ملموسة في مسار التحول الرقمي لقطاع العدالة من خلال تعزيز قيم النزاهة والشفافية، وتسهيل الإجراءات الإدارية للمواطنين والمتقاضين وكذا عصرنة الإجراءات القضائية، حيث تمثلت أبرز النتائج فيما يلي:

أولاً: الخدمات الإلكترونية للمواطنين والمتقاضين:³

- استخراج شهادة الجنسية وصحيفة السوابق العدلية (رقم 03) إلكترونياً عبر الإنترنت،
- رقمنة الملف القضائي وتفعيل التبادل الإلكتروني للعرائض والمذكرات،
- تمكين المحامين من سحب النسخ العادية للقرارات الصادرة عن المحكمة العليا ومجلس الدولة إلكترونياً من مجالس القضاء،
- تعميم أجهزة الدفع الإلكتروني عبر مختلف الجهات القضائية.

ثانياً: الإجراءات القضائية:⁴

¹ مختار قنيش وآخرون، المرجع نفسه، ص 307.

² مرسوم رئاسي رقم 03-15 مؤرخ في 01 فيفري 2015، يتعلق بعصرنة العدالة، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 10 فيفري 2015، ص 4.

³ الخدمات الإلكترونية، وزارة العدل الجزائرية، <https://www.mjustice.gov.dz/ar/#/>، أبريل 2026.

⁴ الخدمات الإلكترونية، وزارة العدل الجزائرية، المرجع نفسه.

- اعتماد التوقيع والتصديق الإلكترونيين للمحررات القضائية والوثائق الإدارية،
- استخدام تقنيات الاتصال المرئي في الجلسات، لاسيما بالنسبة للمؤسسات العقابية،
- استخدام الوسائل الرقمية أدى إلى اختزال الإجراءات وتسريع البت في القضايا.

الفرع الثالث: قطاع الداخلية والجماعات المحلية

قطاع الجماعات المحلية في الجزائر يعدّ أول القطاعات التي جسدت التحول الرقمي في الإدارة العامة، ليشمل مختلف المجالات المتعلقة بتقديم الخدمة العمومية على المستوى المحلي¹.

خيار التحول الرقمي في الجزائر تم اعتماده بغية تنفيذ مجموعة من الإصلاحات التي عرفها قطاع الخدمة العمومية، بدأ الأمر برقمنة سجلات الحالة المدنية للبلديات، بعدما كان الاعتماد قبل ذلك على السجلات الورقية التي شكلت عبئا إداريا على كاهل البلديات، مما يزيد في صعوبة أداء مختلف الخدمات التي تقدمها مصالح الحالة المدنية، كما أنّ تلك الوسائل التقليدية تسببت في سوء أداء البلديات في تقديم الخدمة العمومية، مما عوّد الإجراءات البيروقراطية².

رقمنة الخدمة العمومية المحلية بدأت بخدمات الحالة المدنية، وذلك برقمنة ثلاثة سجلات هي الميلاد، والزواج، والوفيات، ليتم ربط هذا السجل عن طريق شبكة مؤمنة بكل البلديات والملحقات الإدارية³.

كما حقق قطاع الداخلية والجماعات المحلية مجموعة من الإنجازات في مسار التحول الرقمي، نستعرض منها ما يلي⁴:

أولاً: القضاء على الأساليب التقليدية: كانت عمليات تسجيل الحالة المدنية للمواطنين تتم على سجلات ورقية، بعضها يعود إلى فترة الاستعمار، ونظراً لاستخدامها المتكرر يومياً، كانت عرضة للتلف والضياع، لذا كان من الضروري رقميتها لحماية المعلومات والبيانات المحفوظ بها، ومن جهة

¹ زناتي فؤاد، الرقمنة وتحسين إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والانفتاح الاقتصادي، المجلد 01، العدد 04، 31 جانفي 2026، ص 34.

² زناتي فؤاد، المرجع نفسه، ص 34.

³ زناتي فؤاد، المرجع نفسه، ص 34.

⁴ زناتي فؤاد، المرجع نفسه، ص 35.

أخرى، تمثل هذه الخطوة تجسيداً لأهداف استراتيجية تحديث المرفق العام وتحسين الخدمات المحلية، وفي هذا السياق، تم رقمنة أكثر من 100 مليون عقد للحالة المدنية تم إدراجه في السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية.

ثانياً: اختصار للزمان والمكان وتسهيل الإجراءات: هذا النظام أتاح للمواطنين الجزائريين إمكانية استخراج وثائق الحالة المدنية الخاصة بهم من أية بلدية، وعبر الإنترنت على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع. وذلك بعد إطلاق وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية الخدمة الإلكترونية التي تسمح للمواطنين بسحب وثائق الحالة المدنية عبر تطبيق متاح عبر الموقع الإلكتروني للوزارة ابتداء من 24 ديسمبر 2020، تحتوي هذه الوثائق على رمز الاستجابة السريعة (Code) لقراءة جميع المعلومات المتعلقة بالوثيقة المؤمنة والغير القابلة للتزوير بفضل التوقيع الإلكتروني. يمكن التحقق منها عبر تطبيق متقدم من مصالح وزارة الداخلية، كما يمكن لكل الهيئات والإدارات الاطلاع بشكل آلي على المعلومات الموجودة في الوثيقة من خلال الوصول إلى قاعدة بيانات الحالة المدنية، مما يعني تجنب أخطاء الحجز.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذا الإجراء لازال في طور التجسيد المرحلي خاصة في ظل إصرار بعض الإدارة والمؤسسات على التصديق التقليدي على الوثائق.

ثالثاً: تسهيل التنسيق والتعاون بين القطاعات: السجل الوطني الإلكتروني للحالة المدنية تم ربطه بـ 18 قطاع، الهدف من ذلك هو إعفاء المواطنين عند تقديم الملفات الإدارية من وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وهذا طبقاً للمادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 15-204، والتي نصت على "يتعين على الإدارات العمومية والسلطات الإدارية والجماعات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، في إطار الإجراءات الإدارية التي تدرسها، ألا تشترط على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية التي يمكنها الاطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل الوطني".¹

¹ مرسوم تنفيذي رقم 15-204 مؤرخ في 27 جويلية 2015، يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 41، الصادرة بتاريخ 29 جويلية 2015، ص 16.

محدودية عدد الإدارات والقطاعات المرتبطة بالسجل الوطني الآلي أدت إلى عدم اكتمال تحقيق هذه الغاية، إلاّ تتوسع باستمرار للقضاء نهائيا على ظاهرة الملفات الورقية.

رابعاً: إقبال مكثف على الاستعانة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية: تم تسجيل 10 مليون معaine تمت من طرف مختلف المؤسسات سنة 2022، التسهيلات التي تم توفيرها هي السبب الرئيس إلى زيادة حجم استخدام السجل الإلكتروني. لقد أسهمت رقمنة الحالة المدنية في تخفيف الإجراءات البيروقراطية، وأسهمت في الحد من الضغوطات التي كانت تعانيها مكاتب الحالة المدنية على مستوى البلديات جراء الطوابير الكبيرة من طالبي الخدمة.

إضافة إلى ما سبق، فإنّ وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية شهدت قفزة نوعية في مجال تسريع عملية الرقمنة في الجزائر، عبر إدراج رقم التعريف الوطني (NIN) عام 2010، الذي شكل علامة فارقة مكنت من رقمنة الحالة المدنية واعتماد بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترين.¹

الفرع الرابع: قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

إنّ رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر كانت بدايتها من خلال "استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013"، التي تهدف إلى إبراز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري، من جهة. بالإضافة إلى تعزيز الاقتصاد الوطني والسعي إلى تطوير قدرات التعليم والبحث والابتكار وتشجيع نشر واستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بما يرفع جاذبية البلد ويعود بالنفع على المواطنين، من جهة أخرى.² يتم قياس التقدم المحرز في هذه الاستراتيجية من خلال خمس (05) مؤشرات تم تحديدها، والمتمثلة في:³

- مؤشر الجذري الرقمي،
- مؤشر النفاذ الرقمي،

¹ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، مرجع سابق، ص 5.

² محمد أحمدياتو، سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، المجلد 57، عدد خاص، 10 أبريل 2020، ص 228.

³ محمد أحمدياتو، المرجع نفسه، ص 228-229.

- مؤشر التحضير الإلكتروني،
 - مؤشر نشر تكنولوجيايات الإعلام والاتصال،
 - مؤشر التحضير فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية.
- ارتكز قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مجال الرقمنة على أسس قانونية، والمتمثلة في:
- القانون 99-05 المؤرخ في 04 أبريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي،¹
 - القانون 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015، المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي،²
 - المرسوم التنفيذي رقم 21-134 المؤرخ في 07 أبريل 2021، والذي بموجبه تم إنشاء مديرية الشبكات وتطوير الرقمنة،³
 - المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN).⁴
- يتضمن المخطط التوجيهي رؤية مستقبلية لرقمنة قطاع التعليم العالي، حيث تستند إستراتيجية التحول الرقمي على تحديد المتغيرات والمتطلبات اللازمة لمواكبة التحول الرقمي على مستوى العالم وتحسين تقديم الخدمات وتلبية حاجيات المستفيدين وتحسين نوعية التعلم بشكل أكثر فاعلية واستدامة موثوقة.⁵
- يعدّ مشروع المخطط التوجيهي لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي خطة إستراتيجية تهدف إلى ترسيخ التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطة التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال توفير الوسائل
-
- ¹ قانون رقم 99-05 مؤرخ في 04 أبريل 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 24، الصادرة بتاريخ 07 أبريل 1999، ص 4.
- ² قانون رقم 15-21 مؤرخ في 30 ديسمبر 2015، يتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجريدة الرسمية، العدد 71، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2015، ص 6.
- ³ مرسوم تنفيذي رقم 21-134 مؤرخ في 07 أبريل 2021، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، العدد 27، الصادرة بتاريخ 11 أبريل 2021، ص 3.
- ⁴ المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN)، رؤية لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، النسخة النهائية، 24 أكتوبر 2022.
- ⁵ عباس أمال، مقتضيات المخطط التوجيهي لرقمنة قطاع التعليم العالي-الواقع والمأمول، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، عدد خاص (2023)، 18 أوت 2023، ص 273.

الرقمية اللازمة، حيث شمل هذا المخطط 07 محاور أساسية والتي تنفرع بدورها إلى 16 برنامجا استراتيجيا و102 مشروع موزعة على النحو التالي:¹

- رؤية تقضي إلى المحاور الاستراتيجية،
- كل محور استراتيجي ينقسم إلى برامج،
- كل برنامج ينقسم بدوره إلى مشاريع تتضمن الأنشطة الواجب القيام بها.

أدت الجهود المبذولة في مسار التحول الرقمي لقطاع التعليم العالي إلى إطلاق العديد من المنصات الرقمية لفائدة الأسرة الجامعية منها:²

- منصة الدفتر التوجيهي المرجعي،
- منصة متابعة المشاريع المبتكرة،
- منصة سينما الجامعة،
- منصة تقييم الباحثين الدائمين،
- منصة الترشح لمنصب مدير الخدمات الجامعية،
- منصة متابعة الممتلكات الخاصة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي،
- منصة الطالب الأجنبي،
- منصة شبكة التواصل لخريجي الجامعات الجزائرية،
- منصة إلكترونية خاصة بتدريس اللغة الانجليزية وهذا من أجل تكوين الأساتذة الجامعيين،
- وضع أرضية رقمية من أجل استقبال الشكاوى من الأسرة الجامعية،
- إطلاق الإمضاء الإلكتروني.

كما تم تعميم سياسية صفر ورق والاستغناء عن الإعلانات الورقية، حيث نجحت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطلاق الدخول الجامعي 2023-2024 دون ورق "صفر ورق".³

¹ المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN)، مرجع سابق، ص 23.

² عباس أمال، مرجع سابق، ص 279-280.

³ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، مرجع سابق، ص 5.

إنّ كلّ ما أشرنا إليه من جهود يؤكّد عزم قطاع التعليم العالي والبحث العلمي على جعل الرقمنة أحد ركائز القطاع تهدف من خلالها إلى زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، تسهيل الوصول للمعلومات، تبسيط الإجراءات الإدارية، وبالتالي تعزيز الشفافية والنزاهة والوقاية من الفساد الإداري.

الفرع الخامس: السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته

اعتمدت السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته التحول الرقمي كخيار استراتيجي لعصرنة التسيير الإداري على غرار باقي الهيئات العمومية في الجزائر، وهذا قصد تعزيز الشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، ساهم ذلك في إطلاق العديد من المنصات الرقمية، نذكر منها:

أولاً: منصة التصريح الإلكتروني بالامتلاكات: تم إطلاق هذه المنصة عملاً بأحكام المادة 3 مكرّر من المرسوم الرئاسي رقم 24-215 التي نصت على إمكانية أن يتم التصريح بالامتلاكات لدى السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته بالطريق الإلكتروني وفقاً لنموذج التصريح بالامتلاكات المدرج داخل المنصة المعدة لهذا الغرض (أنظر الملحق 1).¹

ثانياً: المنصة الرقمية للتبليغ والإخطار "بلغنا": تم كذلك اعتماد المنصة الرقمية للتبليغ والإخطار "بلغنا" من طرف السلطة العليا للشفافية قصد تمكين المواطنين في كل ربوع الوطن من خلالها للتواصل مع السلطة العليا والتبليغ عن شبهات الفساد بصفة مؤمنة (أنظر الملحق 2).²

ثالثاً: منصة نراكم-الشبكة الجزائرية للشفافية: أطلقت السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته منصة "نراكم" قصد إشراك المجتمع المدني في مجال ترقية الشفافية وتعزيز النزاهة، حيث تعدّ هذه المنصة فضاء تفاعلي موجه لمؤسسات وفعاليات المجتمع المدني قصد تمكينهم من الانخراط والتفاعل ضمن البرامج والأنشطة الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته (أنظر الملحق 3).³

¹ مرسوم رئاسي رقم 24-215 مؤرخ في 27 جوان 2024، يتم المرسوم الرئاسي رقم 06-414 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، يحدّد نموذج التصريح بالامتلاكات، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 8 جويلية 2024، ص 4.

² المنصة الرقمية للتبليغ والإخطار "بلغنا"، السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، <https://balighna.hatplc.dz>، أبريل 2026.

³ منصة نراكم-الشبكة الجزائرية للشفافية، السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، <https://naracom.hatplc.dz>، أبريل 2026.

كما أحرزت قطاعات أخرى على غرار وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي... إلخ تقدما ملحوظا في مجال التحول الرقمي في إطار عصرنة الخدمات العمومية، حيث أنه لا يمكن تجاهل الجهود المنفصلة لكل قطاع على حدة، إلا أن غياب التشغيل البيئي بين أنظمة المعلومات القطاعية أدى إلى عدم تطوير الخدمات العمومية المرقمنة وتبسيط الإجراءات الإدارية مما صعب تسريع عملية التحول الرقمي.

المطلب الثالث: البوابة الوطنية للخدمات الرقمية

تُعد البوابة الوطنية للخدمات الرقمية، بنسختها الويب والموبايل، نقطة ولوج مركزية، تهدف إلى تسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات العمومية الرقمية بشكل موحد، سهل، سريع وآمن، من خلال واجهة تفاعلية متطورة تسمح بإجراء مختلف المعاملات الإدارية عبر الإنترنت، بما في ذلك استصدار الوثائق الرسمية ومتابعة طلبات الخدمات والاستفادة من عملية رقمية مبسطة.¹

تم إعداد البوابة الوطنية للخدمات الرقمية بطريقة مطابقة للمعايير الدولية كمؤشر تطور الحكومة الإلكترونية (EGDI)، الذي تصدره الأمم المتحدة لتقييم جاهزية الدول وقدرتها على استخدام التكنولوجيا في الخدمات العامة، من حيث جودة المحتوى الرقمي، نضج الخدمات وسهولة الوصول إليها، مما يعزز الثقة الرقمية ويزيد من فعالية الخدمة العمومية.²

تعكس هذه المنصة التزام الجزائر بعصرنة الخدمات العمومية بشكل أكثر فاعلية وشفافية ومتاح للجميع، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا متقدمة لضمان حماية البيانات وزيادة ثقة المستخدمين، حيث تعتبر منصة وطنية موحدة تجمع مختلف الخدمات الرقمية عبر عدة قطاعات، بهدف تسهيل الإجراءات الإدارية ووضع حدٍ لانتقل المواطن بين الإدارات والمنصات، كما تسعى الجزائر من خلالها لتعزيز جاهزيتها للاندماج في المنظومة الرقمية العالمية وتحسين موقعها في المؤشرات الدولية.³

¹ البوابة الوطنية للخدمات الرقمية، المحافظة السامية للرقمنة،

² البوابة الوطنية للخدمات الرقمية، المرجع نفسه.

³ البوابة الوطنية للخدمات الرقمية، المرجع نفسه.

وفي إطار التحضير لإطلاق البوابة الوطنية للخدمات الرقمية وتجسيد مسار التحول الرقمي وتطوير الخدمات العمومية ورقمنتها، تم الشروع في إجراء الاختبارات الميدانية الفعلية الخاصة بهذه البوابة بالتنسيق مع القطاعات الوزارية والهيئات العمومية المعنية، على مستوى المواقع النموذجية عبر مرحلتين:

الفرع الأول: المرحلة الأولى (من 01 إلى 31 مارس 2026)

شملت هذه المرحلة مجموعة من القطاعات الوزارية عبر إطلاق مجموعة خدمات رقمية على النحو

التالي:¹

أولاً: وزارة الداخلية والجماعات المحلية والنقل:

جرت الاختبارات على مستوى كل من بلدية حسين داي، بلدية الحراش، بلدية الدار البيضاء.

بخصوص الخدمات الرقمية التالية:

- شهادة الميلاد.
- شهادة الوفاة.
- شهادة الزواج.
- الشهادة العائلية

ثانياً: وزارة المالية - المديرية العامة للأموال الوطنية:

جرت الاختبارات على مستوى كل من المحافظتين العقاريتين للدار البيضاء والحراش.

بخصوص الخدمات الرقمية التالية:

- مستخرجات الدفتر العقاري.
- نسخة من البطاقة العقارية.
- نسخة من العقد.
- شهادة السلبية.

¹ الاختبارات الفعلية للبوابة الوطنية للخدمات الرقمية، المحافظة السامية للرقمنة،

<https://www.hcn.dz/consulter/actualite/C3%A9s>، ماي 2026.

ثالثا: وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة:

جرت الاختبارات على مستوى وكالة التنمية الاجتماعية ومديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لبلدتي حسين داي والدار البيضاء.

بخصوص الخدمات الرقمية التالية:

- بطاقة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- خدمة الاستفادة من المنحة الجزافية للتضامن.

رابعا: وزارة السكن والعمران والمدينة:

جرت الاختبارات ابتداء من تاريخ 10 مارس 2026 على مستوى بلدية تيبازة،

بخصوص الخدمة الرقمية التالية:

طلب الحصول على رخصة البناء.

خامسا: وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي: تم إجراء الاختبارات على مستوى مجموعة

من المؤسسات الموضوعة تحت وصايتها وهي:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وكالة الجزائر، بخصوص إتاحة الخدمات الرقمية المتمثلة في شهادة الانتساب وشهادة عدم الانتساب.

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، الوكالة الولائية الجزائر غرب، بخصوص إتاحة الخدمات الرقمية المتمثلة في شهادة الانتساب وشهادة عدم الانتساب.

الصندوق الوطني للتقاعد، الوكالة المحلية الجزائر وسط، بخصوص إتاحة الخدمات الرقمية المتمثل في شهادة التحصيل وشهادة عدم التحصيل.

الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) ملحقة زراة، بخصوص إتاحة الخدمات الرقمية المتمثلة في تسجيل، متابعة، والاستفادة من منحة البطالة.

سادسا: وزارة التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية:

جرت التجارب على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري، الفرع المحلي للجزائر شرق، بخصوص طلب واستخراج السجل التجاري الرقمي.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية (من 5 إلى 30 أفريل 2026)

تكملة للمرحلة الأولى جرى التحضير للمرحلة الثانية على النحو التالي:¹

أولا: وزارة التربية الوطنية (مديرية التربية الجزائر شرق): إتاحة الخدمة الرقمية المتمثلة في:

- التسجيل في السنة الأول ابتدائي.

ثانيا: وزارة العدل: إتاحة الخدمات الرقمية المتمثلة في:

- صحيفة السوابق العدلية،
- شهادة الجنسية،
- النيابة الإلكترونية،
- رخصة الاتصال بمحبوس.

ثالثا: وزارة الري (ممثلة في مؤسسة سيال): إتاحة الخدمات الرقمية المتمثلة في:

- طلب الربط بشبكة الماء الشروب،
- طلب الربط بشبكة الصرف الصحي.

رابعا: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إتاحة الخدمات الرقمية المتمثلة في:

- طلب الاعتراف بالشهادات الأجنبية،
- منح المعادلة.

خامسا: وزارة التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية: إتاحة الخدمة الرقمية المتمثلة في:

- شهادة اثبات الاحترام للمستوردين.

سادسا: وزارة السكن والعمران والمدينة والتهيئة العمرانية: إتاحة الخدمات الرقمية المتمثلة في:

- طلب اعتماد مهندس،

¹ الاختبارات الفعلية للبوابة الوطنية للخدمات الرقمية، المرجع نفسه.

- اعتماد وكيل عقاري،
- اعتماد مرق عقاري،
- شهادة التأهيل والتصنيف المهني.

خلصت هذه التجارب إلى برمجة مجموعة من الخدمات الرقمية خاصة بعدد من القطاعات الوزارية، حيث تم برمجة 19 خدمة رقمية في المرحلة الأولى، 27 خدمة رقمية في المرحلة الثانية، حيث أنّ الهدف من كلّ هذه الخدمات المتاحة عبر البوابة الوطنية للخدمات الرقمية هو تبسيط الإجراءات الإدارية، بما يحقق ربح الوقت والمجهود، ويحسن جودة الخدمة العمومية، من خلال تعزيز الشفافية وتقليل الاحتكاك البشري، وبالتالي الوقاية من الفساد الإداري ومكافحته.

المبحث الثاني: التحديات التي تواجه التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري

تواجه الجزائر العديد من التحديات في مسار التحول الرقمي في إطار مكافحة الفساد الإداري، بغية تعزيز الشفافية والنزاهة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وفي هذا المبحث تم تقسيم هذه التحديات إلى أربعة عناصر: تحديات قانونية وتنظيمية، تحديات بشرية، تحديات تقنية، تحديات إدارية ومالية.

جاء ترتيب التحديات وفقاً لأهميتها في نجاح عملية التحول الرقمي، حيث تم البدء بالتحديات القانونية والتنظيمية لأنها تمثل الإطار الشامل الذي ينظم عملية التحول الرقمي ويمنحها الشرعية، فوجود تشريعات حديثة وتنظيم مؤسسي واضح يعد شرطاً أساسياً لنجاح أي مشروع رقمي، تأتي بعدها التحديات البشرية، حيث أن أي نقص في الكفاءات البشرية قد يؤدي إلى تقويض مسار التحول الرقمي حتى مع توفر القوانين، تليها التحديات التقنية باعتبارها تتعلق بالبنية التحتية والأنظمة الرقمية التي تعتمد عليها عملية التحول الرقمي، وجاء في الرتبة الثالثة حيث أنه لا جدوى من توفير التقنيات الرقمية ما لم يتوفر إطار قانوني واضح وموارد بشرية مؤهلة، وأخيراً تأتي التحديات الإدارية والمالية لأنها تمثل عوامل داعمة تؤثر في استمرارية مشاريع التحول الرقمي من خلال توفير الموارد، والتنسيق المؤسسي، والمتابعة.

المطلب الأول: التحديات القانونية والتنظيمية

تعتبر التحديات القانونية والتنظيمية أحد أهم التحديات في مسار التحول الرقمي لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، حيث تبرز أهمية المنظومة التشريعية المؤطرة للتحول الرقمي باعتبارها الضامن الفعلي لنجاحه واستدامته بما يتوافق مع المتطلبات الوطنية.¹

تلعب الأطر القانونية دورا هاما في توجيه عملية التحول الرقمي، من خلال وضع حدودها ومجالات تطبيقها، ما من شأنه أن يحقق الانسجام بين متطلبات التطور التكنولوجي وحاجات الإدارة العمومية، وبالتالي، فإنّ الحديث عن آليات تجسيد تحول الرقمي مستدام يستوجب بالضرورة وضع إطار قانوني يكون شاملاً ومتجانسا بما يضمن بناء إدارة عمومية حديثة وفعالة.²

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة أصبح من الضروري وضع إطار قانوني يواكب متطلبات العصر بما يتوافق مع البيئة الجزائرية، يحتوي على مبادئ عامة تؤطر عملية التحول الرقمي من جهة، والتأسيس إلى هيكلة مؤسساتية تعنى بالرقابة والمساءلة من جهة أخرى، إن هذين العنصرين يمكن اعتبارهما أساسا تشريعيا يؤطر عملية التحول الرقمي بشكل فعال ودائم.³

أما من الجانب التنظيمي، فمن الضروري وضع لوائح تنظيمية تحدد كيفية استخدام الهوية الرقمية، مع إلزام الإدارات العمومية باعتماد آليات رقمية شفافية، تهدف إلى تعزيز الموثوقية وتبسيط الإجراءات الإدارية، إضافة إلى وجوب توسيع صلاحيات مؤسسات الرقابة الرقمية في الجزائر.⁴

تبرز الأطر القانونية المؤطرة حاليا لمسار التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية بوضوح أن الجزائر قد خطت خطوات مهمة في هذا المجال من خلال اعتبار الرقمنة خيارا استراتيجيا لتحديث المرفق العام، غير أنّ الملاحظ من هذه القوانين هو وجود بعض النقائص المرتبطة بضعف التنسيق بين القوانين النظرية والآليات التطبيقية، ولمسايرة التطورات التكنولوجية المتسارعة برزت أهمية وضع إطار

¹ عينة قيس، مرجع سابق، ص 160.

² عينة قيس، المرجع نفسه، ص 160.

³ عينة قيس، المرجع نفسه، ص 163.

⁴ عينة قيس، المرجع نفسه، ص 166.

قانوني شامل وملائم، يمكن من تجاوز الثغرات الحالية وينظم مسار التحول الرقمي في الجزائر، مع التأكيد على أن أي عملية عصرية للإدارة العمومية يوجب وضع مرجعية قانونية قوية ترافقها، تضمن الفعالية والشفافية ويؤسس لتحول رقمي مستدام للإدارة العمومية.¹

إن تحقيق تحول رقمي آمن ومستدام بعيدا عن كل أشكال الفساد، يستلزم وجود قوانين وأطر تنظيمية تحدد كيفية التعامل مع البيانات الرقمية وحمايتها من الاستغلال غير المشروع، حيث يمثل غياب هذه التشريعات تحديا رئيسيا لمسار التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري، هذا ما قد يؤدي إلى أن يكون النظام الرقمي في حد ذاته أداة للفساد بدلاً من مكافحته، كما أن الاعتماد فقط على التكنولوجيا لا يكفي بل يجب تعزيز الحوكمة الرقمية والأطر القانونية لضمان فعالية التحول الرقمي في مكافحة الفساد.²

خطت الجزائر الخطوة الأولى في تجاوز هذه التحديات من خلال وضع استراتيجية وطنية شاملة تؤطر عملية التحول الرقمي، كما يتم العمل حالياً على مشروع يتعلق بالقواعد العامة للمجال الرقمي، يوجد حالياً في مراحل متقدمة جداً، تسعى الجزائر من خلاله إلى وضع إطار قانوني وطني لمسار التحول الرقمي في الإدارة العمومية.

المطلب الثاني: التحديات البشرية

يعتبر العامل البشري الركيزة في نجاح أو فشل أي عملية التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري، إذ يجب تأهيله وتطوير إمكاناته لتواكب التكنولوجيا الرقمية الحديثة، حيث أن هذا الأمر تواجهه الكثير من التحديات، نلخصها فيما يلي:

1. تعتبر مقاومة التغيير الثقافي والإداري أحد أكبر التحديات في التحول الرقمي، حيث أن أغلب الإدارات والهيئات العمومية تمتلك بنية تحتية تقليدية تعتمد على التعاملات الورقية، ما يجعل التحول إلى النظم الرقمية بطيئاً، حيث أن مقاومة الموظفين والمسؤولين للتغييرات التكنولوجية سببها غالباً الخوف من فقدان السلطة أو من خلالها قد يتم كشف بعض ممارسات الفساد بسبب

¹ عينة قيس، المرجع نفسه، ص 163.

² سي جيلالي هاشمي، ورنيم زياد أحمد جوايرة، دور التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 01 مارس 2025، ص 259.

- غياب الشفافية، وبالتالي فإن مسار التحول الرقمي يعود سببه إلى هذه المقاومة، حيث أنّ تطبيقه يمكن من تتبع العمليات الإدارية بكفاءة.¹
2. ضعف المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة، حيث يجب وضع استراتيجية تضمن تطوير مهاراتهم الرقمية بما يتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.
3. مجموعة القيم والأعراف التي تجعل من الصعب على الأفراد الانفتاح على التغيير، مما يعيق عملية التحول الرقمي.
4. عدم وضوح قنوات الاتصال بين مختلف المستويات، حيث أنّ من الضروري وضع الأهداف بدقة وتحديد المسؤوليات.
5. عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي.²
6. ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
7. قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المنظمات.
8. ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.
9. عدم تشجيع المسؤولين للأفراد على تعلم البرامج وتطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.
10. قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في المنظمات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.
11. خوف الموظفين القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع التكنولوجيات الحديثة، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يعطل مسار التحول الرقمي.

¹ سي جيلالي هاشمي، المرجع نفسه، ص 259.

² خيرة شاوشي، وزهرة خلوف، مرجع سابق، ص 21.

12. خوف المتعاملين من أثر السلبات التقنية الحديثة على مصالحهم وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.¹

المطلب الثالث: التحديات التقنية

يعتبر التحول الرقمي وسيلة فعالة في مكافحة الفساد الإداري، لكن تواجهه العديد من التحديات التقنية في الجزائر،² والمتمثلة في:

1. تعاني الجزائر من ضعف البنية التحتية الرقمية اللازمة لدعم التحول الرقمي، الأمر الذي يعيق الوصول الشامل إلى الخدمات الرقمية.
2. يشكل الأمن السيبراني تحديا كبيرا مع تزايد مخاطر الهجمات الإلكترونية ذلك تعزيز البنية الأمنية الرقمية وتطوير استراتيجيات فعالة لحماية البيانات والمعلومات.³
3. عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل الإدارات العمومية.
4. تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي.
5. نقص البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق.
6. ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية.
7. عدم اتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف الوحدات والتجهيزات للإدارة الإلكترونية.
8. قلة توافر المبرمجين الفنيين ونقص البرامج ذات الصلة بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
9. قلة الدورات المستمرة التي تواكب التقنيات الحديثة.⁴

¹ عامر إيمان وعتيق الشيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر-دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 01 مارس 2025، ص 452.

² سي جيلالي هاشمي، ورنيم زياد أحمد جوايرة، مرجع سابق، ص 258.

³ بن أحمد فاطمة الزهراء، وبن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر -الواقع والتحديات-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 01 مارس 2025، ص 507.

⁴ عامر إيمان وعتيق الشيخ، مرجع سابق، 453.

المطلب الرابع: التحديات الإدارية والمالية.

تواجه الإدارة الجزائرية العديد من التحديات التي ينبغي معالجتها لضمان نجاح مشروع التحول نحو الإدارة الرقمية في مختلف الهيئات والإدارات العمومية بشكل مرن وفعال، هذه التحديات تؤثر بشكل مباشر على وظائف الإدارة من الناحية التنظيمية حيث إن إدخال أي تقنية جديدة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية للإدارات العامة، تتمثل هذه التحديات الإدارية فيما يلي:¹

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية،
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة،
- عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها،
- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة تضمن تغطية كافة الأنشطة الإدارية.

بينما يمكن تلخيص التحديات المالية فيما يلي:²

- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت،
- عدم توفر الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية،
- قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات والمؤسسات العمومية،
- عدم توفير مخصصات مالية كافية تضمن التدريب والتأهيل بما يتواءم مع التطورات التكنولوجية المعاصرة،
- نقص الموارد المالية للمؤسسات.
- ضعف نظام الحوافز المادية للموظفين خصوصا في القطاع العام،
- عدم القيام بدراسة الجدوى من الناحية المالية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ الوافي رايح، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجا-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018-2019، ص 79.

² عامر إيمان وعتيق الشيخ، مرجع سابق، 452.

على الرغم من التحديات الكثيرة التي تواجه التحول الرقمي، إلا أنّ يبقى أداة فعالة في ضمان الشفافية، ومكافحة الفساد الإداري.

ومن أجل تجاوز هذه التحديات، فإنّه من الواجب العمل على رفع كفاءة العنصر البشري من خلال وضع خطط تدريبية واضحة تركز على التقنيات الحديثة، كما يجب إشراك القانونيين والتقنيين في صياغة القوانين المنظمة لهذا التحول الرقمي، بما يضمن توافقها مع الواقع التقني، ولضمان نجاح هذا المسار ينبغي تكثيف الجهود لنشر الثقافة التكنولوجية بين مختلف فئات المجتمع ومؤسسات الدولة.¹

المبحث الثالث: رهانات التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري

تراهن الجزائر على مكافحة الفساد الإداري من خلال التحول الرقمي على جملة من الآليات والأدوات على رأسها تحديث التشريعات الوطنية وتوحيدها بما يتماشى مع التشريعات الدولية ذات الصلة، ويواكب التطور التكنولوجي، حيث أولت الجزائر أهمية قصوى لوضع استراتيجية شاملة للتحول الرقمي تسعى من خلالها إلى توحيد جهود مختلف القطاعات في مجال الرقمنة، كما تعتبر المعطيات ذات الطابع الشخصي رهانا هاما إذ أنّ الثقة الرقمية رهينة حماية المعطيات، كما أنّ قدرة الدولة على التحكم في معطياتها الرقمية هي أساس التحول الرقمي الآمن والمستدام.

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم الرهانات التي تواجه التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر.

المطلب الأول: التحول الرقمي وتعزيز الآليات القانونية والتنظيمية

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، يعدّ الرهان القانوني من أهم الرهانات لتوجيه مسار التحول الرقمي في الجزائر، إذ أنّه بات من الضروري تحديث التشريعات الحالية لتواكب التطور التكنولوجي، وبالرغم من وجود نصوص قانونية تؤطر التحول الرقمي في الجزائر كما تم التطرق إليه ضمن المبحث الأول من هذا الفصل، تبقى هذه الأطر القانونية قاصرة لعدم شموليتها. هذا ما فتح المجال للحديث عن إطار

¹ عامر إيمان وعتيق الشيخ، المرجع نفسه، ص 460.

قانوني موحد يوجّه مسار التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية، هذا المسار الذي يتطلب بيئة قانونية واضحة تضمن الشفافية، الرقابة، المساءلة والفعالية، وتعزز ثقة المواطن في الإدارة الرقمية.¹

في هذا السياق، تم إنشاء محافظة سامية للرقمنة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 23-314 المؤرخ في 6 سبتمبر 2023، موضوعة تحت وصاية رئاسة الجمهورية، حيث نصت المادة 4، المطة 5 من ذات المرسوم على أنّ من صلاحياتها اقتراح الأدوات القانونية والتنظيمية و/أو أي حل تقني لضمان الفعالية والتحسين المستمر لمحاور التحول الرقمي.²

وعليه، بادرت المحافظة السامية للرقمنة إلى إعداد مشروع قانون يحدد القواعد العامة المتعلقة بالمجال الرقمي، لتوحيد الإطار القانوني بما يواكب هذا التحول الرقمي، وضمان فعاليته واستمراره، ويسمح للجزائر بالانخراط ضمن التطور الرقمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم.

الفرع الأول: الهدف من إعداد المشروع المتعلق بالمجال الرقمي

يهدف هذا القانون أساسا إلى:³

- تعزيز السيادة الرقمية للدولة وحماية بياناتها وبنيتها التحتية الرقمية؛
- دعم وتسريع التحول الرقمي في مختلف القطاعات؛
- تحسين الحوكمة الرقمية وترسيخ مبادئ الشفافية؛
- حماية الحقوق والحريات في الفضاء الرقمي؛
- تنظيم وتأطير المجالات الرقمية المستجدة الناتجة عن التطور التكنولوجي؛
- صون قيم ومبادئ المجتمع الجزائري في الفضاء الرقمي، مع تشجيع الابتكار؛
- تشجيع الاستثمار والنشاط الرقمي وحماية المنتج الرقمي الوطني؛
- ترقية الخدمات الرقمية ودعم الاقتصاد الوطني عبر التوطين الداخلي وتصدير الخدمات الرقمية؛

¹ عينة قيس، مرجع سابق، ص 161.

² مرسوم رئاسي رقم 23-314 مؤرخ في 6 سبتمبر 2023، يتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 59، الصادرة بتاريخ 10 سبتمبر 2023، ص 9.

³ مشروع قانون يتعلق بالقواعد العامة للمجال الرقمي، المحافظة السامية للرقمنة،
<https://www.hcn.dz/projets/juridique/Loi-Num%C3%A9rique>، أبريل 2026.

- ترشيد النفقات العمومية من خلال تعاضد الموارد الرقمية بين القطاعات؛
- تحقيق العدالة الاجتماعية الرقمية عبر تحسين جودة الخدمات العمومية وسهولة الوصول إليها؛
- تقليص الفجوة الرقمية وضمان شمولية الخدمات باستخدام الهوية الرقمية الوطنية؛
- المساهمة في تحقيق الاستقلال التكنولوجي والتنمية المستدامة.

الفرع الثاني: المستجدات التي جاء بها مشروع القانون المتعلق بالمجال الرقمي

جاء مشروع هذا القانون بالمستجدات التالية:¹

1. تكريس مفهوم المجتمع الرقمي وإرساء المبادئ والحقوق والواجبات في المجال الرقمي من خلال:
 - ضمان الحق في الولوج العادل والشمولي إلى التقنيات والخدمات الرقمية؛
 - تعزيز مشاركة المواطنين في الفضاء الرقمي ودعم الشفافية والمواطنة الرقمية؛
 - الحق في تعلم المهارات الرقمية للجميع؛
 - دعم حقوق الفئات الهشة في المجال الرقمي.
2. التأسيس للهوية الرقمية الوطنية.
3. تأطير وتنظيم وتعميم الخدمات العمومية الرقمية.
4. إنشاء المرجع الوطني لإنشاء وتسيير البنى التحتية لمراكز البيانات.
5. التأسيس القانوني لإنشاء بوابة وطنية موحدة للخدمات العمومية الرقمية.
6. إتاحة كل خدمة عمومية مرقمنة على مستوى البوابة.
7. إحداث النظام الوطني للتشغيل البيئي.
8. ترقية المشاركة الرقمية للمواطنين في الفضاء الرقمي الوطني.
9. حماية الذاكرة والتراث الوطني في الفضاء الرقمي.
10. وضع إطار لحوكمة البيانات.
11. التأسيس القانوني لإنشاء قاعدة البيانات الوطنية.
12. تأسيس إطار للبيانات المفتوحة.
13. إلزامية توطين البيانات المتعلقة بالخدمات الرقمية على المستوى الوطني.

¹ المرجع نفسه.

14. دعم الدولة لاستخدام الحلول مفتوحة المصدر من خلال:
 - تعزيز الشفافية والابتكار من خلال فتح البيانات العمومية؛
 - اعتماد البرمجيات مفتوحة المصدر داخل الإدارات كلما كان ذلك ممكنا.
15. تأطير الاقتصاد الرقمي، بما يشمل لا سيما مراكز البيانات، خدمات الحوسبة السحابية، المنصات الرقمية، الإشهار عبر المنصات الرقمية، البرمجيات مفتوحة المصدر، الشمول المالي الرقمي، الملكية الفكرية في الفضاء الرقمي.
16. إنشاء علامة للمنتج الرقمي "label" برنامج أو عتاد أو محتوى رقمي أو خدمة رقمية ذات المنشأ الوطني وتقديم امتيازات لتشجيع التصدير.
17. إنشاء وتحديد مهام سلطة وطنية لضبط الفضاء الرقمي.

الفرع الثالث: المكاسب المنتظرة من تطبيق القانون المتعلق بالمجال الرقمي

إنّ تطبيق القانون المتعلق بالمجال الرقمي سيفضي إلى تحقيق جملة خلال جملة من المكاسب، والمتمثلة في:

- توحيد المرجعية القانونية للمجال الرقمي وضمان انسجام التشريعات،
- تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع الخدمات العمومية مع تقليص الوقت والتكلفة،
- تعزيز الثقة في المعاملات الرقمية عبر الأمن السيبراني وحماية المعطيات والحقوق،
- تحسين نجاعة الأداء العمومي وترشيد النفقات باستغلال الموارد الرقمية المشتركة،
- خلق بيئة قانونية محفزة للاستثمار والابتكار ودعم المؤسسات الرقمية،
- رفع تنافسية الاقتصاد الوطني وخلق فرص عمل في المهن الرقمية،
- ضمان جودة الخدمات الرقمية واستمراريتها،
- تقليص الفجوة الرقمية وتحقيق الشمول والعدالة في الولوج إلى الخدمات.

يعدّ مشروع قانون الرقمنة محطة هامة في مسار التحول الرقمي في الجزائر، كونه يغطي جميع متطلبات التحول الرقمي، حيث يحتوي الإطار القانونية الحالي تحتوي على ترسانة قانونية كبيرة لكن يشوبها

بعض النقص إذ أنها لا تلبي كافة الجوانب المتعلقة بالرقمنة، كل هذا سوف يتم تعويضه من خلال مشروع قانون الرقمنة.¹

تراهن الجزائر على هذا القانون لتجاوز التحديات القانونية التي تعيق مسار التحول الرقمي، كما تسعى من خلاله إلى تحديث الإطار القانوني بهدف إرساء قواعد متينة لتحول رقمي شامل ومستدام، يعزز الشفافية ويحسن الأداء الإداري بما يحقق الحوكمة الرقمية ويعزز مكافحة الفساد الإداري.

المطلب الثاني: استراتيجية شاملة للتحول الرقمي

في إطار جهود الجزائر لتعزيز التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري، وبغية توحيد الجهود المبذولة في هذا الشأن على مستوى مختلف القطاعات كما تم التطرق إليه في المطلب الثاني من المبحث الأول، اعتمدت استراتيجية وطنية للتحول الرقمي في أوت 2024 برؤية "جزائر رقمية 2030"، التي بادرت بإطلاقها وزارة الرقمنة والإحصائيات في جوان 2023، ونجد أساسها القانوني في المادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 23-314، المتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة، هذه الأخيرة مكلفة بقيادة مشاريع الرقمنة القطاعية والمشاريع الاستراتيجية في مجال التحول الرقمي، حيث تم إعداد الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي "2030-2025" وفق مقاربة تشاركية وتشارورية ضمت جميع القطاعات الوزارية والخبراء والفاعلين والمتعاملين الاقتصاديين في مجال الرقمنة، وتعتبر أول مرجعية وطنية تنظم وتؤطر مسار تجسيد التحول الرقمي في الجزائر.²

تسعى الجزائر من خلال هذه الاستراتيجية إلى تسريع المعاملات وإرساء مبادئ الشفافية والمساواة في الولوج والحصول على المعلومة وزيادة المردودية وتحقيق الفعالية الحكومية، حيث تراهن الجزائر على هذه الاستراتيجية من أجل تعزيز الشفافية والفعالية في التسيير، إضافة إلى تحقيق العدالة والمساواة، وتطوير الاقتصاد الوطني وضمان تنمية اجتماعية واقتصادية مستدامة.³

¹ سنوسي علي، السيادة الرقمية والاستقلال التكنولوجي بين تحديات الظروف الوطنية والدولية، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 09، العدد 02، 01 ديسمبر 2024، ص 248-268.

² الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر 2023، مرجع سابق، ص 3.

³ المرجع نفسه.

الفرع الأول: رؤية الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي

ترتكز الجزائر في مسار التحول الرقمي على رؤية طموحة وواقعية، حيث تسعى -في آفاق 2030- بأن تحقق الريادة قاريا في هذا المجال، بخدمات عمومية مرقمنة واقتصاد رقمي صانع للثروة، من خلال تبني مجموعة من قيم التحول الرقمي تتوافق مع المتطلبات الوطنية، تتمثل هذه القيم في:¹

أولاً: الشفافية وفعالية التسيير: تمكن هذه القيمة من تعزيز الثقة بين مختلف الفاعلين داخليا وخارجيا، مع ضمان تحديد المسؤوليات بما يحقق توافق مبادرات التحول الرقمي مع قيم وأخلاقيات التسيير.

ثانياً: التكافؤ والمساواة: تحقيق الولوج بطريقة متكافئة لمختلف الخدمات الرقمية التي تقدمها الإدارات والشركات للأفراد أو المؤسسات، دون النظر إلى مستوياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية، في إطار المنافسة العادلة.

ثالثاً: تحفيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية: تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال التحول الرقمي كركيزة أساسية، من خلال دعم الابتكار، إتاحة المعلومة، والشمول المالي والاجتماعي.

الفرع الثاني: المبادئ التوجيهية للاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي

ترتكز الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي على 05 مبادئ توجيهية تتمثل في:²

أولاً: اعتبار المواطن والمؤسسات أهم عنصرين في هذه الاستراتيجية، وذلك بالتركيز على ضمان جعل كل مبادرة تعود بالفائدة على كليهما.

ثانياً: دعوة كل الأطراف الفاعلة في عملية التحول الرقمي إلى المساهمة بشكل فعال في إعداد الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، مع ضمان حماية مصالح مختلف الفاعلين في المجال الرقمي.

ثالثاً: الحفاظ على السيادة الرقمية من خلال تطوير البنية التحتية في المجال الرقمي، الكفاءات البشرية، تحسين الصناعة الرقمية المحلية، وضمان أمن الأنظمة المعلوماتية وحماية البيانات.

¹ ثامري بلقاسم، وشرفاوي العابد، التحول الرقمي في الجزائر دراسة تحليلية لـ: "الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر (من أجل جزائر رقمية 2030) حسب تقرير المحافظة السامية للرقمنة نسخة أوت 2024، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 02 ديسمبر 2025، ص 668.

² الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، مرجع سابق، ص 12.

حيث أن نجاح هذا المسعى مرتبط بمدى سرعة التنفيذ وتجاوز التحديات التقنية والبشرية.¹

رابعاً: تعزيز الثقة مع المواطن من خلال حماية خصوصيته وبياناته الشخصية، وإدارتها بشكل يتوافق مع التشريعات والقواعد الأخلاقية.

خامساً: تشجيع الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص، لتبادل خبرتهما وتوفير مناخ يساعد على الابتكار لتحقيق تحول رقمي فعال.

الفرع الثالث: المحاور الاستراتيجية الخاصة بالاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي

تقوم الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي على خمسة (05) محاور استراتيجية، إثنين (02) منهما يمثلان القاعدة الأساسية لإنجاح التحول الرقمي، متعلقان بالبنية التحتية الأساسية والمتمثلة أساساً في شبكات الاتصال عالي الجودة ومراكز البيانات، وكذا الموارد البشرية والتكوين والبحث والتطوير، أما المحاور الثلاثة الأخرى فتستهدف مكونات الدولة والمتمثلة في السلطات العمومية من خلال محور "الحكومة الرقمية"، والاقتصاد الذي يخلق الثروة من خلال محور "الاقتصاد الرقمي"، والمجتمع المدني لبلوغ الشمول الرقمي من خلال محور "المجتمع الرقمي"، حيث يحتوي كل محور على مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، العدد الإجمالي لهذه الأهداف 25 هدفاً استراتيجياً، تُقسّم هذه المحاور على النحو التالي:²

أولاً: المحور الاستراتيجي الأول: يُعنى هذا المحور بعصرنة شبكات الاتصال ومراكز البيانات باعتبارهما ركيزة أساسية في عملية التحول الرقمي بما يضمن الولوج المتساوي للخدمات الرقمية، من خلال تشجيع الابتكار وخلق الاستثمار، بما يُحسنُ فوائد التكنولوجيا الرقمية للمستخدمين، حيث يحتوي هذا المحور على ستة (06) أهداف وهي:³

- **الهدف 1:** ضمان اتصال ذي جودة للجميع أفراداً وأسراً بنسبة ولوج 100% .
- **الهدف 2:** ربط الهيئات والمؤسسات العمومية بنسبة 100% .

¹ Bader K. ALNuaimi et autre, Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy, Journal of Business Research, 145, 2022, p 636–648

² الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، مرجع سابق، ص 3.

³ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، المرجع نفسه، ص 14-15.

- **الهدف 3:** زيادة عائدات الاستثمار في مجال الربط بالإنترنت والوصول إلى نسبة 100% من الأرباح.
 - **الهدف 4:** امتلاك مراكز بيانات وطنية متوافقة مع المعايير الدولية، من خلال إنشاء على الأقل 05 مراكز بيانات وطنية.
 - **الهدف 5:** توفير عروض وخدمات تنافسية لتصدير خدمات الحوسبة السحابية.
 - **الهدف 6:** تعميم استخدام النطاق الوطني (.dz).
- ثانيا: المحور الاستراتيجي الثاني:** اهتم برأس المال البشري والتكوين، حيث يحتوي على هدفين وهما:¹
- **الهدف 7:** دعم القطاعين العام والخاص باليد العاملة المؤهلة من خلال توفير مجموعة من المختصين في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بالوصول إلى 500.000 مختص ناشط في هذا المجال.
 - **الهدف 8:** تخفيض ظاهرة هجرة الكفاءات المتخصصة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو الخارج، بنسبة 40%.
- ثالثا: المحور الاستراتيجي الثالث:** هذا المحور مخصص للحكومة الرقمية، ويضم ستة (06) أهداف وهي:²
- **الهدف 9:** رقمنة التسيير الداخلي للقطاع العمومي من خلال رقمنة الإجراءات بنسبة 100%.
 - **الهدف 10:** توفير خدمات عمومية مرقمنة للمواطنين والمؤسسات بنسبة 100%.
 - **الهدف 11:** رفع جاذبية القطاع العمومي لاستقطاب الكفاءات الرقمية، وتقليل هجرة الكفاءات بنسبة 20%.
 - **الهدف 12:** ضمان هوية رقمية موثوقة للمواطنين والمؤسسات بنسبة 100%.
 - **الهدف 13:** تعزيز التنسيق بين مختلف القطاعات العمومية والخاصة وإرساء مبادئ التعاون بينها، والهدف هو الوصول إلى نسبة 100% من الربط البيني.
 - **الهدف 14:** وضع منظومة خاصة بحوكمة البيانات وتعزيز الانفتاح عليها ومشاركتها وتحقيق انسجام رقمي موثوق.

¹ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، المرجع نفسه، ص 16.

² الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، المرجع نفسه، ص 16-07.

رابعاً: المحور الاستراتيجي الرابع: يركز هذا المحور على تحريك عجلة الاقتصاد الوطني عبر التحول الرقمي، حيث يتضمن ثمانية (08) أهداف:¹

- **الهدف 15:** تشجيع استخدام وسائل الدفع الإلكتروني في المعاملات المالية بما يحقق الشمول المالي.
- **الهدف 16:** تعزيز الرقمنة في التسيير الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والغاية هي الوصول إلى نسبة 80% من هذه المؤسسات.
- **الهدف 17:** جعل قطاع الرقمنة أساس التنمية الاقتصادية وخلق الثروة، من خلال تعزيز إنشاء الشركات والمؤسسات الناشطة في مجال الرقمنة، والغاية الوصول إلى 100.000 شركة ومؤسسة.
- **الهدف 18:** تطوير المقاولاتية ودعم الابتكار في مجال الرقمنة بغية تحقيق نسبة 20% من الناتج الداخلي الخام من هذا المجال.
- **الهدف 19:** السعي إلى تنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات، من خلال دعم الاستثمار من مجال التكنولوجيات الرقمية، والتشجيع على تصديرها، والغاية هي الوصول إلى 500 مليون دولار أمريكي من الصادرات في هذا المجال.
- **الهدف 20:** تشجيع بروز الفاعلين الوطنيين في المجال الرقمي، ودعمهم للريادة في هذا المجال على الصعيد الدولي، والغاية الوصول إلى 50 فاعل وطني رائد في المجال الرقمي.
- **الهدف 21:** فتح السوق الوطني أمام الاستثمارات الأجنبية وتبادل الخبرات مع الشركات الأجنبية الفاعلة في المجال الرقمي، بما يدفع إلى تنمية الاقتصاد الوطني في هذا المجال، والغاية تحقيق 01 مليار دولار أمريكي من هذه الاستثمارات.
- **الهدف 22:** استقطاب فاعلين دوليين ناشطين في المجال الرقمي، مما يمنح الجزائر موقعا استراتيجيا في هذا المجال، والغاية استقطاب 10 فاعلين دوليين.

¹ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، المرجع نفسه، ص 18-19.

خامسا: المحور الاستراتيجي الخامس: يرمي المحور الخامس والأخير من الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر إلى تعزيز استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والحفاظ على الهوية الوطنية في الفضاء الرقمي، حيث ضمّ ثلاثة (03) أهداف والمتمثلة في:¹

- **الهدف 23:** إتاحة الولوج للأفراد بما يحقق الشمول الرقمي، وبضمن التكافؤ في الولوج لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- **الهدف 24:** تشجيع مساهمة الأفراد في صنع القرار من خلال الفضاء الرقمي، مما يسهل انخراطهم في الحياة العامة ويعزز الديمقراطية التشاركية.
- **الهدف 25:** خلق محتوى رقمي وطني متاح لجميع فئات المجتمع يتوافق مع الهوية الثقافية الوطنية ويحافظ عليها.

تعد الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي خارطة طريق شاملة تحدد المستقبل الرقمي في الجزائر، كما أنّ الرهان عليها كبير من أجل تحقيق تحول رقمي شامل ومتوازن، يعود بالنفع على الأفراد والمؤسسات، حيث أنّ نجاحها مرتبط بمدى إمكانية تحويل الأهداف النظرية إلى واقع ملموس، بالإضافة إلى القدرة على تجاوز التحديات والصعوبات، كل هذا بالإضافة إلى دعم سياسي قوي ومستدام سيساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الاستراتيجية بحلول سنة 2030.

المطلب الثالث: حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي

تُعد حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي أحد أبرز الرهانات في مسار التحول الرقمي لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، حيث برزت عدة مخاطر لها علاقة بالمعطيات ذات الطابع الشخصي في المجال الرقمي، من خلال تسريبها أو الاستغلال غير المشروع لها، الأمر يقوض الثقة في الإدارة الرقمية، ويؤدي إلى المساس بحقوق الأفراد وخصوصيتهم.²

تظهر صور الفساد الرقمي من خلال استغلال المعطيات الرقمية والتلاعب بها، سواء بالزيادة أو النقصان، حيث يمكن استغلال نظم المعلومات مقابل منافع غير مشروعة يستفيد منها أشخاص ومنصات

¹ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، المرجع نفسه، ص 20.

² سليمة مسراتي، مرجع سابق، ص 23.

رقمية باستعمال الخوارزميات لتوجيه القرارات، يلاحظ هذا جليا في بعض المجالات الحساسة كمسابقات التوظيف في الوظيفة العمومية، الصفقات العمومية، ومنح الاعتمادات والرخص، مما يرهن مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص والمنافسة النزيهة.¹

يعتبر الرهان على حماية المعطيات الشخصية في مسار التحول الرقمي قضية استراتيجية وسيادية تتجاوز الجانب التقني لتصبح ضرورة قانونية، ومجتمعية يتم من خلالها تعزيز الثقة في المؤسسات، في ظل تسارع التحولات الرقمية، ما أوجب حماية المعطيات الشخصية لضمان الحقوق الأساسية للأفراد وتحقيق السيادة الوطنية.

أدى ظهور وسائل وآليات رقمية متطورة، إلى سهولة انتهاك المعطيات الشخصية من خلال معالجتها ضمن أغراض غير مشروعة، ومن أجل محاربة هذه الظاهرة، شرعت الجزائر من خلال إعداد القانون رقم 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي إلى إرساء إطار قانوني يحمي الحياة الخاصة للأفراد ويحافظ على خصوصيتهم، باعتبار أن التطور التكنولوجي الذي يعرفه العالم اليوم، قد غير مفاهيم الحياة الخاصة والمعطيات الشخصية.²

تواجه حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي العديد من التحديات نظرا لخطورتها وأهميتها في نفس الوقت، حيث تتلخص هذه التحديات في مدى إمكانية توفير بيئة آمنة وموثوقة للأفراد، الأمر الذي يبقى من الصعب تحقيقه بصورة كاملة.³

كما كرس دستور 2020 بشكل صريح حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي كحق أساسي من حقوق الإنسان حيث نصت المادة 47 منه على أن هذا الحق مضمون دستورياً.⁴

¹ سليمة مسراتي، المرجع نفسه، ص 23.

² بن قوية المختار، المعطيات الشخصية في ظل القانون 07-18 بين حتمية الرقمنة ومخاطر الاختراق، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 09، العدد 01، 18 جويلية 2024، ص 232.

³ بن قوية المختار، المرجع نفسه، ص 239.

⁴ الدستور الجزائري 2020، مرجع سابق، ص 13.

إنّ هذا التكريس الدستوري لا يعتبر بُعداً قانونياً فحسب، بل يعبر عن رؤية استراتيجية للجزائر، باعتبار حماية خصوصية المواطن حق لا يمكن انتهاكه، ولا المساس به في ظلّ التطوّرات الرقمية المتسارعة، حيث أنّ نجاح الدول في مسار التحول الرقمي لا يمكن أن يتحقق إلا بقدرتها على حماية البيانات الشخصية بما يعزّز ثقة المواطن في مؤسساته.

ونظرا لأهمية حماية المعطيات الشخصية في مسار التحول الرقمي، أصدر المشرع الجزائري القانون رقم 11-25 المتمم والمعدّل للقانون 07-18، قصد تعزيز حماية الأفراد في مجال معالجة المعطيات الشخصية، جاء هذا القانون لسد لمواكبة التطور التكنولوجي في عالم المعلومات والاتصالات، كما يأتي في إطار تحديث المنظومة التشريعية الوطنية ومواءمتها مع المستجدات الدولية.¹

يقتضي التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم اليوم ضرورة خلق بيئة متطورة تؤطر بشكل دقيق معالجة المعطيات الشخصية داخليا وخارجيا، عبر توفير مختلف الضمانات في بيئة آمنة تضمن فيها حقوق الأشخاص، وهذا نظرا لحساسيتها وسهولة نقل وتحويل هذه المعطيات إلى الخارج، ما قد يشكل تهديدا على السيادة الرقمية للدولة.²

إنّ الرهان على حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي كبير في ظل التحول الرقمي المتسارع، لتحقيق التوازن بين متطلبات التحول الرقمي الآمن وضمان حماية حياة الخاصة للأفراد وخصوصيتهم.

المطلب الرابع: السيادة الرقمية

تعتبر السيادة الرقمية ركيزة أساسية لتحقيق تحول رقمي آمن ومستدام، إذ أنها تتيح للدولة السيطرة الكاملة على بياناتها، بنيتها التحتية، وقراراتها التكنولوجية دون تبعية خارجية، كما أنّ أهميتها لا تقل قيمة عن أهمية السيادة التقليدية.³

¹ عيوني فؤاد، الحماية القانونية للأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 09، العدد 02، 29 نوفمبر 2025، ص 747.

² كحلاوي عبد الهادي، وبن زينة عبد الهادي، آليات حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، في ظل القانون 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، مجلة القانون رقم والعلوم السياسية، المجلد 07، العدد 02، 08 جوان 2021، ص 124.

³ سنوسي علي، مرجع سابق، ص 248-268.

من هذا المنطلق تراهن الجزائر على تحقيق سيادتها الرقمية، من أجل ضمان تحول رقمي فعال، من خلال التحكم الكامل في بياناتها، ولهذا وضعت مجموعة من الآليات سوف يتم التطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب.

الفرع الأول: المنظومة الوطنية لحوكمة البيانات

أنشأت الجزائر أول نموذج سيادي للبيانات خاص بها، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 25-320 المؤرخ في 30 ديسمبر 2025، المتضمن وضع منظومة وطنية لحوكمة البيانات، تهدف من خلاله إلى تنظيم وتسيير وتبادل البيانات بين مختلف المؤسسات والإدارات العمومية والهيئات والمؤسسات المكلفة بخدمة عمومية، نظرا للأهمية البالغة لهذه البيانات باعتبارها موردا استراتيجيا، تسعى الجزائر من خلال هذا النموذج إلى وضع أطر قانونية وتنظيمية تمكن من تحقيق حوكمة رقمية فعّالة، تقوم على الاستثمار في البيانات واستغلالها أحسن استغلال، بما يزيد من فعالية الإدارة ويسهل اتخاذ القرار.¹

تعتبر المنظومة الوطنية لحوكمة البيانات آلية شاملة لإدارة البيانات، تضمن دقتها وسلامتها، وتساعد في اتخاذ القرار عبر تعزيز الموثوقية في البيانات من خلال استغلالها بكل شفافية عبر متابعة مساراتها وتوجيهها بشكل مضبوط، وحماية البيانات ذات الطابع الشخصي، مع توزيع الأدوار على الهيئات المشرفة على هذه المنظومة كلّ حسب اختصاصه، وهذا ما نص عليه الفصل الثالث من المادة 14 إلى المادة 17 من المرسوم الرئاسي 25-320، تسعى الجزائر من خلال هذه المنظومة إلى توحيد مصدر البيانات وزيادة موثوقيتها، بشكل يخدم الأداء المؤسساتي ويرتقي بجودة السياسات العمومية.²

أولاً: فاهيم جديدة لحوكمة البيانات: نصت المادة 3 من المرسوم الرئاسي 25-320 على مجموعة من المفاهيم المتعلقة بحوكمة البيانات، وهي:³

¹ مرسوم رئاسي رقم 25-320 مؤرخ في 30 ديسمبر 2025، يتضمن وضع منظومة وطنية لحوكمة البيانات، الجريدة الرسمية، العدد 87، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2025، ص 4.

² المنظومة الوطنية لحوكمة البيانات، المحافظة السامية للرقمنة،

<https://www.hcn.dz/projets/juridique/GouvernanceDonnees>، مارس 2026.

³ المرسوم الرئاسي 25-320 المؤرخ في 30 ديسمبر 2025، مرجع سابق، ص 4.

أ-مُصدّر البيانات: يقصد به المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية، وتعتبر المسؤولة عن جودة ومصادقية البيانات وصحتها.

ب-مُستخدم البيانات: نص هذا المفهوم على استخدام المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية للبيانات لا يكون إلا في إطار مهامها وفي الغرض المناسب لاستخدامها.

ج-استغلال البيانات: يقصد بها كل العمليات التي تتم على البيانات، لا سيما التسجيل والتنظيم والنمذجة والتعديل والترميز والتشفير والحفظ.

ثانيا: مرتكزات المنظومة الوطنية لحوكمة البيانات

حسب المواد 06، 07 و 09 من المرسوم الرئاسي رقم 25-320 المؤرخ في 30 ديسمبر 2025، فإنّ المنظومة الوطنية لحوكمة البيانات تقوم على 3 ركائز يكمل بعضها، والمتمثلة في:¹

أ-مرجع تصنيف البيانات: يتضمن المعايير والإجراءات المعمول بها لتحديد مستويات حساسية البيانات ومجالات استخدامها وأنواع الحماية والإجراءات الأمنية التي ينبغي تطبيقها على كل نوع من أنواع البيانات.

ب-مرجع فهرسة مصادر البيانات: يحدد المعايير والإجراءات المعمول بها قصد تجميع وتعريف مصادر البيانات عبر نموذج موحد من شأنه تنظيم هذه البيانات وتبسيط الوصول إليها قصد استخدامها وتحسين جودتها والحد من تعدد نفس البيانات ومصادرها.

ج-النظام الوطني للتشغيل البيئي: يعدّ هو الأساس في هذه المنظومة، حيث يُمكن من تبادل البيانات بطريقة آمنة ومنظمة وفعالة بين مختلف المؤسسات والإدارات العمومية والهيئات والمؤسسات المكلفة بخدمة عمومية، طبقا لمرجع تصنيف البيانات ومرجع فهرسة مصادر البيانات، في بيئة موثوقة. حيث يراعى عند تبادل البيانات ضمن النظام الوطني للتشغيل البيئي، التصنيف المحدد لهذه البيانات من طرف مُصدرها، كما يُعدّ النظام الوطني للتشغيل البيئي الإطار الحصري لتبادل البيانات الرقمية بين المؤسسات والإدارات العمومية.

¹ المرسوم الرئاسي 25-320، المرجع نفسه، ص 5.

تم الإعلان الرسمي لدخول المنظومة الوطنية لحوكمة البيانات حيز الخدمة بتاريخ 09 فيفري 2026، تحت شعار، حيث تعتبر هذه المنظومة ركيزة أساسية في مسار التحول الرقمي وترسيخ السيادة الرقمية في الجزائر.

ثالثا: البنية التحتية للشبكة الوطنية المؤمّنة المسماة بـ "IRIES"

كلّفت المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 25-320 المؤرخ في 30 ديسمبر 2025، المحافظة السامية للرقمنة بوضع البنية التحتية للشبكة الوطنية المؤمّنة والقائمة على ربط المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية بشكل منفصل عن الانترنت، حيث تعتبر البنية الحصرية لتبادل البيانات في بيئة آمنة وموثوقة، تعزز الانسجام والتكامل بين مختلف الهيئات العمومية، كما أنّ لها نمط تسيير موحد في إطار تقني متكامل، يولي أهمية قصوى لحماية السيادة الرقمية.

لقد تم من خلال هذه الشبكة "IRIES" ربط كل القطاعات الوزارية وكذا الهيئات العمومية فيما بينها ومع مراكز البيانات الوطنية، إذ تتميز هذه الشبكة بقابلية التوسع بما يضمن تغطية شاملة وفعالة، ويتيح مواكبة المتطلبات المستقبلية ودعم مسار التحول الرقمي المتسارع للدولة.

الفرع الثاني: المركز الوطني الجزائري للخدمات الرقمية

جاء إنشاء المركز الوطني الجزائري للخدمات الرقمية من طرف المحافظة السامية للرقمنة تأكيدا على جهود الجزائر للسعي إلى بناء منظومة رقمية وطنية حديثة تواكب التطورات العالمية، يتم من خلاله التحضير لمرحلة جديدة في التسيير الإداري، يتم فيها استخدام التكنولوجيات الرقمية والبيانات، من خلال تخزينها ومعالجتها داخل التراب الوطني، حيث يعتبر المركز الوطني بنية رقمية سيادية متكاملة، تسعى من خلاله الجزائر إلى تحقيق سيادتها الرقمية، بما يعزز الثقة الرقمية ويتمشى مع المعايير المعمول بها في هذا الشأن.¹

¹ المركز الوطني الجزائري للخدمات الرقمية، المحافظة السامية للرقمنة،

<https://www.hcn.dz/projets/FondementTechnologique/ANCDS>، مارس 2026.

تم إنشاء المركز الوطني الجزائري للخدمات الرقمية بالتعاون مع خبراء في مجال التكنولوجيات الرقمية، وعلى رأسهم شركة هواوي للاتصالات، حيث يحتوي على مركزين وطنيين للبيانات بمعايير عالمية، وقدرات عالية وتكنولوجيا متقدمة، كما يملك قدرات كبيرة على المعالجة والاستضافة¹.

الفرع الثالث: الحوسبة السحابية السيادية الوطنية

تعتبر الحوسبة السحابية السيادية الوطنية، التي توفرها المحافظة السامية للرقمنة لأول مرة في الجزائر، بنية تحتية رقمية وطنية استراتيجية المرجعية توفر الموارد السحابية الضرورية لتشغيل الحلول الرقمية عن بعد، حيث تم تحضيرها لتكون ركيزة تكنولوجية أساسية لتسريع مسار التحول الرقمي في الجزائر، تم تصميمها وفق منظور شامل يركز على مبادئ السيادة الرقمية، والكفاءة التشغيلية، والأمن العالي².

توفر الحوسبة السحابية السيادية الوطنية مختلف الخدمات الحوسبية عن بُعد، بما فيها معالجة البيانات وتخزينها، بالإضافة إلى خدمات الشبكة والأمن المعلوماتي وكذا مراكز بيانات افتراضية، مما يضمن ربح الوقت، وتبسيط الإجراءات الإدارية، ويمكن من ترشيد النفقات والاستغناء عن مراكز البيانات القطاعية، مع ضمان أعلى مستويات الأمن والأداء والموثوقية³.

تتكون الحوسبة السحابية السيادية الوطنية من حوسبتين منفصلتين، ويتعلق الأمر بـ⁴:

أولاً: الحوسبة السحابية السيادية للدولة: مخصصة للقطاعات الوزارية والهيئات العمومية، وتهدف إلى:

- تعزيز سيادة الدولة على معطياتها،
- تسريع الرقمنة القطاعية من خلال توفير الموارد التقنية ومراكز بيانات افتراضية بأحدث التكنولوجيات والتقنيات،
- ضمان توحيد الموارد المعلوماتية للدولة،
- المساهمة في ترشيد النفقات العمومية،

¹ المرجع نفسه.

² الحوسبة السحابية السيادية الوطنية، المحافظة السامية للرقمنة،

³ الحوسبة السحابية السيادية الوطنية، المحافظة السامية للرقمنة، المرجع نفسه.

⁴ الحوسبة السحابية السيادية الوطنية، المحافظة السامية للرقمنة، المرجع نفسه.

- ضمان التوفر العالي، مع خدم موثوقة ومستدامة.
- ثانيا: الحوسبة السحابية السيادية الموجهة لفائدة العموم: وتهدف الى:
- ضمان استضافة البيانات والحلول الرقمية داخل التراب الوطني، بما يتوافق مع متطلبات السيادة الرقمية وحماية البيانات،
- توفير الدعم التكنولوجي للشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- المساهمة في انشاء منظومة رقمية جزائرية تنافسية،
- تشجيع انشاء مؤسسات ناشئة جديدة ومقاولين ذاتيين في مجال الرقمنة،
- تحسين وتخفيض تكاليف الاستثمار في تكنولوجيات المعلومات لفائدة المؤسسات الناشئة والمقاولين الذاتيين النشطين في مجال الرقمنة،
- ترسيخ مكانة الجزائر كقطب رقمي رائد على المستوى القاري.

الفرع الرابع: الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية 2025-2029

جاء إعداد الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية بناء على رؤية استراتيجية لمرافقة مسار التحول الرقمي في الجزائر، ومن أجل تعميم استعمال الرقمنة على مستوى الإدارات العمومية، بغية تبسيط الإجراءات الإدارية، تعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد الإداري.

إنّ الهدف الرئيسي من هذه الاستراتيجية هو مرافقة عملية التحول الرقمي التي توفر بيئة شفافة وفعالة في التسيير، كما تشكل ركيزة أساسية في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر، إضافة إلى وضع بيئة مناسبة لمختلف الفاعلين في الجزائر المعنيين بالأمن السيبراني والتصدي لمختلف التهديدات السيبرانية، بالإضافة إلى توفير الظروف الملائمة لتحقيق السيادة الرقمية في ظل التحول الرقمي.¹

تم وضع هذه الاستراتيجية بناء على المرسوم الرئاسي رقم 20-05 المؤرخ في 20 جانفي 2020 الذي أسس لمنظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية موضوعة لدى وزارة الدفاع الوطني، حيث جاء في المادة 2 من هذا المرسوم أنّ هذه المنظومة هي أداة الدولة في مجال الأنظمة المعلوماتية، وتشكل

¹ الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية 2025-2029، وزارة الدفاع الوطني،

https://www.mdn.dz/assi/nsiss_ar.pdf، أفريل 2026، ص 2.

الإطار التنظيمي لإعداد الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية وتنسيق تنفيذها، كما تم تكليف المجلس الوطني لأمن الأنظمة المعلوماتية بإعداد هذه الاستراتيجية والموافقة عليها وتوجيهها، بناء على المادة 3 من ذات المرسوم، كما أنّ وكالة أمن الأنظمة المعلوماتية تكلف بتنسيق تنفيذ هذه الاستراتيجية، حيث تراهن الجزائر عليها من أجل تحقيق السيادة الرقمية، بما يخدم مسار التحول الرقمي ويعزز الثقة الرقمية.¹

جرى إعداد الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية بإشراك مختلف الفاعلين في مجال الأمن السيبراني سواء العموميين أو الخواص، بعد تحليل واقع التحول الرقمي الوطني، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الصعوبات الممكنة مواجهتها، حيث تستند هذه الاستراتيجية على النصوص التنظيمية والتشريعية ذات الصلة بمجال الأمن السيبراني، دون إغفال الأبعاد الثلاثية لتأمين كل من الموارد البشرية، الإجراءات، والتكنولوجيات.²

تؤطر هذه الاستراتيجية الوطنية أمن الأنظمة المعلوماتية في مسار التحول الرقمي بشكل يشمل كل هيئات الدولة العموميين والخواص، مع الأخذ بعين الاعتبار التطور التكنولوجي وتزايد التهديدات السيبرانية، حيث تم المصادقة عليها بموجب المرسوم الرئاسي 25-321 المؤرخ في 30 ديسمبر 2025.³ تتمثل رؤية الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية في الحفاظ على السيادة الرقمية الوطنية من خلال تعزيز القدرات الوطنية في مجال الأمن السيبراني، بما يضمن مرونة سيبرانية وطنية.⁴

أولاً: الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية

تضمنت الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية مجموعة من الأهداف تصبو في مجملها إلى مرافقة مؤسسات الدولة والهيئات العمومية والخاصة خلال أربع سنوات (2025-2029)، لوضع برنامج شامل ودقيق لتعزيز البنى التحتية المتعلقة بالأنظمة المعلوماتية الوطنية، إضافة إلى توفير وسائل فعالة في

¹ مرسوم رئاسي رقم 20-05 مؤرخ في 20 جانفي 2020، يتعلق بوضع منظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية، الجريدة الرسمية، العدد 04، الصادرة بتاريخ 26 جانفي 2020، ص 5.

² الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية 2025-2029، مرجع سابق، ص 3.

³ مرسوم رئاسي رقم 25-321 مؤرخ في 30 ديسمبر 2025، يتضمن المصادقة على الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية للفترة 2025-2029، الجريدة الرسمية، العدد 87، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2025، ص 6.

⁴ الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية 2025-2029، مرجع سابق، ص 4.

هذا المجال، بما فيها الموارد البشرية المؤهلة للتصدي لمختلف التهديدات السيبرانية، بما يحقق السيادة في الفضاء السيبراني للدولة.¹

إن هذه الأهداف الاستراتيجية من خلالها تبرز أهمية تعزيز التقنية والعملياتية للجزائر، الأمر الذي أصبح حتمية في ظل ظهور تكنولوجيات حديثة في مسار التحول الرقمي، وذلك بتوفير بيئة رقمية مناسبة تواكب هذا التطور بشكل يلئم المتطلبات الوطنية، ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجية الاستراتيجية في:²

- بناء المرونة السيبرانية للأنظمة المعلوماتية الوطنية،
- العمل على وضع نظام بيني وطني ملائم في مجال الأمن السيبراني،
- إنشاء إطار وطني من أجل تطوير موارد بشرية مؤهلة في الأمن السيبراني،
- تعزيز التعاون الدولي في مجال الأمن السيبراني.

ثانيا: المبادئ التوجيهية للاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية

وضعت الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية مجموعة من المبادئ باعتبارها عناصر مرجعية في هذه الاستراتيجية، وتتمثل فيما يلي:³

- تعزيز السيادة الرقمية،
- مرافقة التحول الرقمي المباشر من طرف الدولة،
- الحفاظ على المكاسب المحققة،
- تشجيع العمل التنسيقي الشامل،
- تثمين تشارك الموارد،
- تحديد أهداف قابلة للتحقيق في آجال محددة وقابلة للقياس.

ثالثا: محاور الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية

¹ الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية، المرجع نفسه، ص 5.

² الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية، المرجع نفسه، ص 6.

³ الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية، المرجع نفسه، ص 7.

إن تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الاستراتيجية الوطنية، استدعى توزيع الجهود على مجموعة من المحاور، حيث ضمت الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية 04 محاور وهي:¹

أ-المحور الأول: يُعنى بتعزيز قدرات الدولة التقنية والعملياتية وتطوير البنى التحتية الحساسة، بما يسمح بالتصدي لمختلف التهديدات السيبرانية ويحمي الأنظمة المعلوماتية الوطنية.

ب-المحور الثاني: يهدف إلى وضع إطار قانوني، وتنظيمي، ومعياري شامل يحقق رؤية استراتيجية واضحة تضمن المرونة السيبرانية الوطنية.

ج-المحور الثالث: خصص هذا المحور للمورد البشري كونه الحلقة الأهم لتطبيق هذه الاستراتيجية، حيث وجب تأهيله في مجال الأمن السيبراني، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الأمن السيبراني وتطوير البحث والابتكار في هذا المجال.

د-المحور الرابع: ركّز هذا المحور على التعاون الوطني والدولي، من خلال الحث على تبادل الخبرات والمعلومات في مجال الأمن السيبراني بين القطاعين العام والخاص ووكالة أمن الأنظمة المعلوماتية، هذا على الصعيد الوطني، أما على الصعيد الدولي فقد تم الإشارة إلى ضرورة تأطير التعاون الدولي، من خلال المساهمة في إعداد الإطار القانوني الدولي المتعلق بالأمن السيبراني.

إنّ الرهان على الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية كبير لضمان تحقيق تحول رقمي شامل ومستدام، بما يساهم في تعزيز الثقة الرقمية للأفراد والمؤسسات، وتحقيق السيادة الرقمية للدولة.

¹ الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية، المرجع نفسه، ص 9.

خاتمة

وفي الختام، فإنّ هذه الدراسة حاولت الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة في " ما مدى فعالية التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، وما أبرز التحديات والرهانات التي تواجهه؟"، إذ يتبين أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تعزيز الشفافية وزيادة كفاءة الأداء الإداري، كما أنّه يعتبر خطوة استراتيجية هامة نحو بناء إدارة فعالة ونزيهة، تعزز من خلالها مبادئ النزاهة والمساءلة، مما يساهم في تعزيز ثقة المواطنين في مؤسساتهم.

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، أصبح التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لتطوير الإدارة العمومية وتحسين أدائها، حيث أظهرت هذه الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر على مجرد استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، بل يمثل عملية شاملة لإعادة هيكلة أساليب العمل الإداري وتطوير آليات تقديم الخدمات العمومية بما يحقق الكفاءة والفعالية.

ومن خلال تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والفساد الإداري، تبين أن اعتماد الأنظمة الرقمية يساهم بشكل كبير في تقليص فرص الفساد من خلال تقليل الاحتكاك المباشر بين الموظف والمواطن، وتبسيط الإجراءات الإدارية، بطريقة تمكّن من الرقابة وتتبع المعاملات الإدارية.

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة جهودًا متزايدة لتبني التحول الرقمي في مختلف القطاعات العمومية، وهو ما يعكس إرادة الدولة في تحديث الإدارة العمومية وتحسينها لمكافحة الفساد الإداري، غير أنّ تحقيق نتائج أكثر فعالية يتطلب مواصلة الجهود بوتيرة متسارعة في تنفيذ المشاريع الرقمية، مع ضمان التكامل بين مختلف الهيئات والمؤسسات، وتعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين في مجال الرقمنة ومكافحة الفساد الإداري.

أظهرت الدراسة أنّ التقنيات الرقمية تتيح نشر المعلومات وتسهيل الوصول إليها، كما توفر خدمات إلكترونية تتميز بالسرعة والدقة، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية وترشيد النفقات العمومية وزيادة ثقة المواطنين في الإدارة العمومية، كما أن التحول الرقمي يساهم في بناء إدارة عصرية بعيدا عن الإجراءات التقليدية المعقدة التي غالبًا ما تشكل بيئة خصبة للفساد.

وعلى الرغم من هذه المزايا، فقد بينت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري يظل مرهونا بتجاوز مجموعة من التحديات والمعوقات، من بينها تطوير البنية التحتية الرقمية، وتوفير الموارد المالية اللازمة، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز الثقافة الرقمية لدى الموظفين والمواطنين، إلى جانب توفير إطار قانوني وتنظيمي شامل يوطر عملية التحول الرقمي. كما أن مقاومة التغيير، وضعف الوعي الرقمي، والفجوة الرقمية بين مختلف المناطق والفئات الاجتماعية، تمثل تحديات حقيقية قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التحول الرقمي.

ولتجاوز هذه التحديات تراهن الجزائر على تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام، من خلال وضع استراتيجية وطنية للتحول الرقمي، إضافة إلى وضع إطار قانوني وتنظيمي شامل يغطي جميع جوانب التحول الرقمي، كما تعتبر السيادة الرقمية أحد أهم الرهانات التي تضمن الوصول إلى تحول رقمي آمن، يكون ركيزة أساسية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، لا أداة يمكن استغلالها لإعادة إنتاجه بشكل أكثر تعقيدا.

آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية المرتبطة بالتحول الرقمي ومكافحة الفساد الإداري، لاسيما في ظل التطور المتسارع للتكنولوجيا وتوجه الجزائر نحو تعميم الرقمنة في مختلف القطاعات، ومن بين أهم الآفاق المستقبلية لهذه الدراسة نجد:

- دراسة مدى فعالية مشاريع التحول الرقمي المطبقة في الإدارات العمومية الجزائرية في الحد من الفساد الإداري.
- تقييم أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الشفافية وتعزيز ثقة المواطن في المرفق العام.
- بحث دور التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، في الكشف المبكر عن ممارسات الفساد ومكافحتها.
- إجراء دراسات مقارنة بين التجربة الجزائرية وتجارب دول أخرى نجحت في توظيف الرقمنة للحد من الفساد الإداري.
- تحليل دور الثقافة الرقمية والتكوين المستمر للموارد البشرية في إنجاح مشاريع التحول الرقمي.



قائمة المراجع

❖ الكتب

- أخوار رشيدة، وعالية خلف، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- بدر الدين الحاج علي، جرائم الفساد وآليات مكافحتها في التشريع الجزائري، الجزء 1، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- بلال أمين زين الدين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن مقارنة بالشرعية الإسلامية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.
- حمدي أبو النور السيد عويس، استغلال النفوذ الوظيفي وسبل مكافحته من منظور إسلامي وقانوني، دار الفكر الجامعي، مصر، 2015.
- حنان سالم، ثقافة الفساد في مصر: دراسة مقارنة للدول النامية، الطبعة 1، دار مصر المحروسة، مصر، 2003.
- داوود عماد الشيخ، الشفافية ومراقبة الفساد، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2004، ص 153.
- سهام بن دعاس، جرائم الصفقات العمومية في التشريع الجزائري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
- عبير مصلح، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الطبعة 3، الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان، فلسطين، 2013.
- عصام مطر عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2009.
- عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، الجزائر، دار هومة.
- فادية قاسم بيضون، الفساد أبرم الجرائم الآثار وسبل المعالجة، الطبعة 1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2013.
- فيصل أبو عيشة، الإعلام الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- محمد أحمد علي مفتي، مفهوم المجتمع المدني والدولة المدنية: دراسة تحليلية نقدية، الطبعة الأولى، مجلة البيان-مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2014.

- محمود محمد معبرة، الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية: دراسة مقارنة بالقانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011.
- مصطفى كامل السيد، الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1999.
- ياسر كمال الدين، جرائم الرشوة واستغلال النفوذ، منشأة المعارف، مصر، 2008.

❖ الأطروحات والمذكرات

- الوافي رابح، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجاً-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018-2019.
- فارس بن علوش، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2010.

❖ المجلات والمقالات العلمية

- بن أحمد فاطمة الزهراء، وبن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر -الواقع والتحديات-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 01 مارس 2025.
- بن قوية المختار، المعطيات الشخصية في ظل القانون 18-07 بين حتمية الرقمنة ومخاطر الاختراق، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 09، العدد 01، 18 جويلية 2024.
- ثامري بلقاسم، وشرفاوي العابد، التحول الرقمي في الجزائر دراسة تحليلية لـ: "الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر (من أجل جزائر رقمية 2030) حسب تقرير المحافظة السامية للرقمنة نسخة أوت 2024، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 02 ديسمبر 2025.
- خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 25 أوت 2023.

- رضوان دوداح، الفساد الإداري: مفهومه، مظاهره، وسبب معالجته، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، المجلد 29، العدد 01.
- زناتي فؤاد، الرقمنة وتحسين إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والانفتاح الاقتصادي، المجلد 01، العدد 04، 31 جانفي 2026.
- سليمة مسراتي، بين الحتمية والمخاطر المستجدة: التحول الرقمي كآلية للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلة ضمير الوطن، عدد خاص بمناسبة اليوم العالمي للمرأة، مارس 2026.
- سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسات والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، 2022.
- سنوسي علي، السيادة الرقمية والاستقلال التكنولوجي بين تحديات الظروف الوطنية والدولية، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 09، العدد 02، 01 ديسمبر 2024.
- سوسن فوزي عساف، ونشوى محمد عبد به، " أهمية التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 07، العدد 12.
- سي جيلالي هاشمي، ورنيم زياد أحمد جوابرة، دور التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 01 مارس 2025.
- صدوقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2 31 ديسمبر 2021.
- صليحة بن علي، الإدارة الإلكترونية آلية فعالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي، مجلة شعاع للدراسات القانونية والسياسية، مجلة علمية دولية أكاديمية دورية نصف سنوية، ديسمبر 2022.
- عامر إيمان وعتيق الشيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر-دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 01 مارس 2025.
- عباس أمال، مقتضيات المخطط التوجيهي لرقمنة قطاع التعليم العالي-الواقع والمأمول، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، عدد خاص (2023)، 18 أوت 2023.
- عبد الرحمان كرور، دور الشفافية والمساءلة في مكافحة جرائم الفساد، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 2، 11 جويلية 2022.

- عبد الرحمان مجدوب، وفاطمة الزهراء رمضان، آثار الفساد الإداري وسبل مكافحته، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 9، العدد 1، 05 جانفي 2023.
- عبنة قيس، الإطار القانوني الافتراضي للتحوّل الرقمي في الإدارة العمومية، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، 16 ديسمبر 2025.
- عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، التحوّل الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، الأردن، المجلد 2، 2021.
- عيوني فؤاد، الحماية القانونية للأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 09، العدد 02، 29 نوفمبر 2025.
- كحلوي عبد الهادي، وبن زينة عبد الهادي، آليات حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، في ظل القانون 07-18 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، مجلة القانون رقم والعلوم السياسية، المجلد 07، العدد 02، 08 جوان 2021.
- كريم محمد مبروكة، الإطار المفاهيمي لمصطلح التحوّل الرقمي، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد 1، العدد 7، أكتوبر 2024.
- لخضر بن سعيد، ومصطفى رديف، حتمية التحوّل الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 18 أبريل 2022.
- الماحي فاطيمة زهرة شريفة، مدى فعالية القانون 05-18 المتعلق بالتجارة الإلكترونية في حماية المستهلك الإلكتروني من تجاوزات الموردين الإلكترونيين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، 07 أكتوبر 2021.
- محمد أحمدياتو، سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، المجلد 57، عدد خاص، 10 أبريل 2020.
- محمد الأحلام شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 24، العدد 4، 2016.
- محمد حمود، ومراد بن مهدي، واقع المساءلة وحكم القانون كآليتين لمحاربة الفساد في الجزائر، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 01، 06 نوفمبر 2021.

- محمد رقاب، ولحسن مختاري، رقمنة قطاع الإدارة ودوره في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد: خاص (2023)، 13 أوت 2023.
- محمود مرتضى نوري، "الإستراتيجية العامة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في العراق"، المؤتمر العلمي حول النزاهة أساس الأمن والتنمية، هيئة التنمية، العراق، ديسمبر 2008.
- مختار قنيش وآخرون، رحلة التحول الرقمي في قطاع العدالة الجزائرية، مجلة المعيار، المجلد 26، العدد 7 (رت 69)، 05 نوفمبر 2022.
- مداني حرفوش، التحول الرقمي حتمية ما بعد البيروقراطية أم خيار استراتيجي في عصر الرقمنة، حويلات جامعة الجزائر 1، المجلد 37، العدد 02، جوان 2023.
- مصطفى خوصة، ونور الدين قرابري، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 05 نوفمبر 2023.
- مليكة هنان، مظاهر المساءلة في التشريع الجزائري كآلية للحد من الفساد، دراسات في الوظيفة العامة، العدد 4، ديسمبر 2017.
- نجيب نسيب، الدور الرقابي للبرلمان الجزائري في الوقاية من الفساد ومكافحته، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 18، العدد 01، 2023.
- هناء عفيف، ووهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار؟، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 1، 15 أبريل 2022.
- وردة خلاف، دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 6، العدد 3، 28 جانفي 2022.
- وليد كامل محمدين كامل علام، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة أسوان، 29 جويلية 2021.
- يمينه عاتي، الفساد الإداري والمالي: مفاهيمه، أسبابه وأشكاله وآثاره على التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني حول الفساد والتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 24-25 أبريل 2018.

❖ الاتفاقيات والنصوص القانونية

- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، فيينا، قرار الجمعية العامة 58/4 المؤرخ في 31 أكتوبر 2003، نيويورك.
- اتفاقية الاتحاد الافريقي لمنع الفساد ومكافحته، الدورة العادية الثانية لمؤتمر الاتحاد الافريقي، 11 جويلية 2003، مابوتو.
- الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، مجلسا وزراء الداخلية والعدل العرب، 21 ديسمبر 2010، القاهرة.
- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 82، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2025.
- قانون رقم 99-05 مؤرخ في 04 أبريل 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 24، الصادرة بتاريخ 07 أبريل 1999.
- قانون رقم 06-01 مؤرخ في 20 فيفري 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 8 مارس 2006.
- قانون رقم 09-04 مؤرخ في 05 أوت 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادرة بتاريخ 16 أوت 2009.
- قانون رقم 15-04 مؤرخ في 01 فيفري 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 10 فيفري 2015.
- مرسوم رئاسي رقم 15-03 مؤرخ في 01 فيفري 2015، يتعلق بعصرنة العدالة، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 10 فيفري 2015.
- قانون رقم 15-21 مؤرخ في 30 ديسمبر 2015، يتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجريدة الرسمية، العدد 71، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2015.
- مرسوم رئاسي رقم 20-05 مؤرخ في 20 جانفي 2020، يتعلق بوضع منظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية، الجريدة الرسمية، العدد 04، الصادرة بتاريخ 26 جانفي 2020.
- قانون رقم 18-05 مؤرخ في 10 ماي 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، الجريدة الرسمية، العدد 28، الصادرة بتاريخ 16 ماي 2018.

- قانون رقم 18-07 مؤرخ في 10 جوان 2018، يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجريدة الرسمية، العدد 34، الصادرة بتاريخ 10 جوان 2018.
- قانون رقم 25-11 مؤرخ في 24 جويلية 2025، يعدّل ويتمّ القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 24 جويلية 2025.
- قانون رقم 26-02 مؤرخ في 17 فيفري 2026، يحدد القواعد العامة المتعلقة بخدمات الثقة للمعاملات الإلكترونية وبالتعريف الإلكتروني، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 18 فيفري 2026.
- مرسوم رئاسي رقم 23-314 مؤرخ في 6 سبتمبر 2023، يتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 59، الصادرة بتاريخ 10 سبتمبر 2023.
- مرسوم رئاسي رقم 24-215 مؤرخ في 27 جوان 2024، يتمّ المرسوم الرئاسي رقم 06-414 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، يحدّد نموج التصريح بالامتلاكات، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 8 جويلية 2024.
- مرسوم رئاسي رقم 25-320 مؤرخ في 30 ديسمبر 2025، يتضمن وضع منظومة وطنية لحوكمة البيانات، الجريدة الرسمية، العدد 87، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2025.
- مرسوم رئاسي رقم 25-321 مؤرخ في 30 ديسمبر 2025، يتضمن المصادقة على الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية للفترة 2025-2029، الجريدة الرسمية، العدد 87، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2025.
- مرسوم تنفيذي رقم 15-204 مؤرخ في 27 جويلية 2015، يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد 41، الصادرة بتاريخ 29 جويلية 2015.
- مرسوم تنفيذي رقم 21-134 مؤرخ في 07 أفريل 2021، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، العدد 27، الصادرة بتاريخ 11 أفريل 2021.
- الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته 2023-2027 (ملخص)، السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته.
- المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN)، رؤية لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، النسخة النهائية، 24 أكتوبر 2022.

❖ المراجع باللغة الأجنبية

- Bader K. ALNuaimi et autre, Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy, Journal of Business Research, 145, 2022.

❖ مراجع الانترنت

- محمد موزان الجعفري، دور الإعلام في مكافحة الفساد، من الموقع الإلكتروني: <http://www.iraqicp.com/index.php/sections/platform/38230-34-19-19-19-17-01-2016>
- الخدمات الإلكترونية، وزارة العدل الجزائرية، <https://www.mjjustice.gov.dz/ar/#/>، أبريل 2026.
- الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي في الجزائر، من أجل جزائر رقمية 2030، المحافظة السامية للرقمنة، <https://www.hcn.dz/SNTN-Ar.pdf>، نسخة أوت 2024، أبريل 2026.
- المنصة الرقمية للتبليغ والإخطار "بلغنا"، السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، <https://balighna.hatplc.dz/>، أبريل 2026.
- الإنجازات المحققة، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، <https://www.mpt.gov.dz/إنجازاتها/>، ماي 2026.
- منصة نراكم-الشبكة الجزائرية للشفافية، السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، <https://naracom.hatplc.dz/c.dz/>، أبريل 2026.
- البوابة الوطنية للخدمات الرقمية، المحافظة السامية للرقمنة، <https://www.hcn.dz/projets/FondementTechnologique/Portail-unifi%C3%A9>، مارس 2026.
- الاختبارات الفعلية للبوابة الوطنية للخدمات الرقمية، المحافظة السامية للرقمنة، <https://www.hcn.dz/consulter/actualit%C3%A9s>، ماي 2026.
- مشروع قانون يتعلق بالقواعد العامة للمجال الرقمي، المحافظة السامية للرقمنة، <https://www.hcn.dz/projets/juridique/Loi-Num%C3%A9rique>، أبريل 2026.

- المنظومة الوطنية لحوكمة البيانات، المحافظة السامية للرقمنة،
https://www.hcn.dz/projets/juridique/GouvernanceDonnees، مارس 2026.
- المركز الوطني الجزائري للخدمات الرقمية، المحافظة السامية للرقمنة،
https://www.hcn.dz/projets/FondementTechnologique/ANCDS، مارس 2026.
- الحوسبة السحابية السيادية الوطنية، المحافظة السامية للرقمنة،
https://www.hcn.dz/projets/FondementTechnologique/Cloud، أبريل 2026.
- الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية 2025-2029، وزارة الدفاع الوطني،
https://www.mdn.dz/assi/nsiss_ar.pdf، أبريل 2026.



فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء.....	
شكر وتقدير	
مقدمة أ	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحوّل الرقمي ومكافحة الفساد	10
المبحث الأول: التحوّل الرقمي في منظور السياسات العامة	11
المطلب الأول: مفهوم التحوّل الرقمي وأهميته	11
المطلب الثاني: دوافع التحوّل الرقمي وأهدافه	16
المطلب الثالث: الفرق بين الرقمنة والمفاهيم المشابهة.....	21
المبحث الثاني: الفساد الإداري كمشكلة في السياسات العامة	23
المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري وخصائصه.....	23
المطلب الثاني: أسباب الفساد الإداري ومظاهره	28
المطلب الثالث: آثار الفساد الإداري	31
المطلب الرابع: آليات مكافحة الفساد الإداري	37
المبحث الثالث: العلاقة بين التحوّل الرقمي ومكافحة الفساد الإداري.....	42
المطلب الأول: دور التحوّل الرقمي في تعزيز النزاهة والشفافية	43
المطلب الثاني: التحوّل الرقمي كآلية لدعم المساءلة ومكافحة الفساد	46
المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية كآلية للحد من الفساد الإداري	50
الفصل الثاني: التحوّل الرقمي في إطار مكافحة الفساد الإداري في الجزائر	58
المبحث الأول: الإطار المؤسسي والقانوني للتحوّل الرقمي في الجزائر	59

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للتحول الرقمي في الجزائر	59
المطلب الثاني: الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي	64
المطلب الثالث: البوابة الوطنية للخدمات الرقمية	75
المبحث الثاني: التحديات التي تواجه التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري	79
المطلب الأول: التحديات القانونية والتنظيمية	80
المطلب الثاني: التحديات البشرية	81
المطلب الثالث: التحديات التقنية	83
المطلب الرابع: التحديات الإدارية والمالية	84
المبحث الثالث: رهانات التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري	85
المطلب الأول: التحول الرقمي وتعزيز الآليات القانونية والتنظيمية	85
المطلب الثاني: استراتيجية شاملة للتحول الرقمي	89
المطلب الثالث: حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي	94
المطلب الرابع: السيادة الرقمية	96
خاتمة	106
قائمة المراجع	109
فهرس المحتويات	119
ملخص	121

ملخص:

يلعب التحول الرقمي دوراً مهماً في تعزيز الشفافية وزيادة كفاءة الإدارة العمومية، والحد من مظاهر الفساد الإداري في الجزائر، ورغم ما يوفره من مميزات وخصوصاً في مجال مكافحة الفساد، إلا أن تطبيقه يواجه مجموعة من التحديات التي تؤثر في فعاليته ونجاحه، ومن أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص الموارد المالية لتنفيذ مشاريع الرقمنة، إضافة إلى محدودية الكفاءات البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة، كما تشكل مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين والإدارات التقليدية عائقاً أمام تبني الأنظمة الرقمية، فضلاً عن التهديدات المرتبطة بالأمن السيبراني، ووجود فجوة رقمية بين مختلف المناطق والفئات الاجتماعية، ومن أجل تجاوز هذه التحديات تراهن الجزائر إرساء إدارة عمومية أكثر شفافية وكفاءة عبر تعزيز قدرة التحول الرقمي، من خلال رقمنة الإجراءات الإدارية، عن طريق استراتيجية شاملة تؤثر مسار التحول الرقمي، بالإضافة إلى وضع إطار قانوني وتنظيمي شامل له، وكذا تعزيز ثقة المواطنين في الإدارة من خلال حماية معطياتهم الشخصية في المجال الرقمي، بما يضمن ترسيخ الشفافية والنزاهة في الإدارة العمومية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، التحول الرقمي، الشفافية، الفساد الإداري.

Abstract:

Digital transformation plays a crucial role in enhancing transparency, improving the efficiency of public administration, and reducing manifestations of administrative corruption in Algeria. Despite the numerous advantages it offers, particularly in the field of anti-corruption, its implementation faces several challenges that affect its effectiveness and success. Among the most significant challenges are the inadequacy of digital infrastructure, the shortage of financial resources required to implement digitalization projects, and the limited availability of qualified human resources capable of dealing with modern technologies. Furthermore, resistance to change among some employees and traditional administrative structures constitutes a major obstacle to the adoption of digital systems. Additional challenges include cybersecurity threats and the existence of a digital divide among different regions and social groups. And to overcome these challenges, Algeria is committed to establishing a more transparent and efficient public administration by strengthening its digital transformation capacity, through the digitization of administrative procedures, by means of a comprehensive strategy that guides the digital transformation process, in addition to developing a comprehensive legal and regulatory framework for it, as well as enhancing citizens' trust in the administration by protecting their personal data in the digital sphere, thereby ensuring the consolidation of transparency and integrity within the public administration.

Keywords: Digitalization, Digital Transformation, Transparency, Administrative Corruption.