جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

مذكرة ماستر

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: الحقوق

تخصص: قانون إداري

رقم: .....

إعداد الطالب(ة):

(1) الوافي وردة

(2)علوي عواطف

يوم: 2024/06/12

عنوان المذكرة:

الإدارة الإلكترونية والفساد الإداري في الجزائر

لجنة المناقشة:

لمعيني محمد	أ.محاضر.أ	**الجامعة بسكرة**	**رئيسا**
مستاري عادل	أستاذ	**الجامعة بسكرة**	**مشرفا**
نسيغة فيصل	أستاذ	**الجامعة بسكرة**	**مناقشا**

السنة الجامعية: 2023 – 2024

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح جدتي الغالية التي كانت تفرح كثيرا لنجاحنا رحمها الله وأنار قبرها .

إلى من حرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإسرار، إلى النور الذي أنار دربي ، واعتزازي "أبي الغالي عبد الرحمان" حفظك الله ورعاك وأطال لك في العمر .

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانة العظيمة "أمي عزيزة فطيمة" أطال الله في عمرك وشفاك الله وأمدك الصحة والعافية .

وإلى الضلع الثابت الذي لا يميل الذين كانوا يضيئون لي الطريق، وكانوا لي سندا وعونا ، "أخواتي المؤنسات الغاليات" (أختي سناء التي هي مقام أمي الثانية) و(زكية، صليحة) ، وإلى أخي الغالي والوحيد" (رمزي) وبناته أميرات (جوري ، فاطمة الزهراء) وزوجته ، أحبكم حبا لو مر على قاحلة لتفجرت منها ينابيع المحبة .

كما لا أنسى أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كل أسدى لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد . . .

وردة. . . .

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبني الحياة و الأمل، و النشأة على الشغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، برا، وإحسانا

و وفاء لهما: "والدي العزيز لزهر" أطال الله في عمرك وشفاك الله وأمدك الصحة والعافية، و" وأمي الغالية فتيحة" حفظك الله ورعاك وأطال لكي في العمر.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا عونا في رحلة بحثي كل من أخواتي المؤنسات الغاليات: (سمية، حنان، فريال، صوفيا) وأبنائهم أعزاء كل من: (درين، لقمان، عبد المؤمن، يوسف) وإخواني أوفياء (عبد القادر، عثمان، محمد، أكرم) وأبنائهم الجميلات (سجيد، حليمة، نائلة آلاء، الرحمان) حفظكم الله ورعاكم أحبكم.

إلى من ساندوني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفقاء دربي: مينة كريمة، بوسرية جليلة.

وأخيرا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا و الآخرة.

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام و المسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة.

عواطف....

شكر وعرفان

إلهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك وشكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، فلك الحمد على إعانتنا لإتمام هذا العمل المتواضع حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه. . . .

فالواجب أن أرفع قلم الثناء والتقدير إلى الأستاذ الدكتور "**مستاري عادل**" الذي شرفنا بإضافة اسمه في هذا العمل شكلا ومضمونا شكرا لك أستاذ الكريم على المعلومات الثمينة والقيمة جعلها الله في ميزان حسناتك.

أما بعد، كل عبارات الحب والوفاء وأرقى كلمات الشكر والثناء، إلى لكل من عائلتين "**الوافي**" و"**علوي**" الحبيبتان كنتم لنا نعم في انجاز هذا العمل.

و إلى من تذوقنا معهم أجمل اللحظات زملائنا وزميلاتنا وكل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل العلمي . . . شكرا لكم

قائمة المختصرات:

الاختصار	معناه
ص	الصفحة
ص. ص	عدة صفحات
ج	جزء
ط	طبعة
ع	عدد
ق و م ف م	قانون الوقاية من الفساد ومكافحته
ق ع ج	قانون عقوبات الجزائري
ج ر	جريدة الرسمية
د ج	دينار الجزائري

مقدمة:

عرف العالم في القرن العشرين تطورا كبيرا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. حيث سارعت الدول المتقدمة على تبني هذه التكنولوجيا و استغلالها من أجل تحديث و تطوير الإدارة في مختلف المجالات الحياة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، سياسية أو إدارية و غيرها من المجالات الأخرى، و هذا ما أدى إلى انعكاس إيجابي على طريقة عملها ونشاطها، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى بالإدارة الالكترونية التي تعد ثمرة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما ساعدها على الانتقال من الإدارة التقليدية الورقية اليدوية إلى إدارة حديثة إلكترونية التي تعتبر هذه الأخيرة حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمات بشكل عام مما نتج عنها تحولا جوهريا في أداء الخدمات للمواطنين نتيجة اعتمادها على التقنيات الإلكترونية و الإفادة منها في الوظائف الإدارية من خلال تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتنسيق، و تساعد على تطوير البنية المعلوماتية داخل مؤسسات من أجل تحسين العمل الإداري و تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إليها المؤسسة، وهذا ما سعت إليه الجزائر و بجهودها المتواصلة لإصلاح إداراتها كغيرها من الدول النامية لمواكبة التطورات الاقتصادية و الإدارية و غيرها، حيث اتخذت مجموعة من التدابير تجلت أبرزها في إطلاق برامج في عدة قطاعات التي تتمثل في القطاع الخدماتي و البنكي، التعليمي و الصحي و قطاع العدالة لكي يكونوا جاهزين لخدمة البلد و مؤسساته و تسهيل الخدمات للمواطنين وتحسين أدائهم من جهة أجرى.أما الفساد الإداري يعد ظاهرة عالمية تمس مجالات الحياة منها إدارية واقتصادية واجتماعية و غيرها من مجالات أخرى. و تمس أيضا جميع الدول العالم ولا تقتصر على دولة واحدة فقط حيث تمثل إحدى القضايا الكبرى التي تحل محل اهتمام المواطنين لأنها تعتبر ذلك الورم الذي بات ينخر كيان الإدارة و الذي وجب استئصاله، نتيجة التهديد الذي صار يشكله، و الجزائر هي من إحدى الدول التي تعاني من ظاهرة الفساد الإداري لأنها انتشرت فيها محاباة و محسوبية و رشوة واختلاس و السرقة وهذه المظاهر تعيق إدارة و تشللها وتدني مستوى اقتصادي لها

و منها جعلها تنتشر الجرائم أخرى عبر الوطن ويجب مكافحتها عن طريق الشفافية و النزاهة و مساواة ومعاقبتها عن طريق العدالة.

أسباب اختيار الموضوع الدراسة:

يعد اختيار موضوع الإدارة الالكترونية و الفساد الإداري في الجزائر من أهم المواضيع لأنه يبين محتوى الموضوع و تأثيراته على الخدمة الإدارية وهذا الموضوع لم يأتي عشوائيا أو بمحض الصدفة إنما هو دراسات مسبقة .ومهما كانت طبيعة هذا العمل البحثي يوجد أسباب و اعتبارات لهذا الموضوع ومن أهم هذه الدوافع هي:

أسباب الذاتية:

_ أنه موضوع مشوق للدراسة يحتوي على تغيرات التي تحدث أثناء مجال العمل.

_ أنه موضوع يشمل جميع ميادين و جميع مجالات و دائما فيه تغيرات جديدة التي تواجه الموظف في مجال عمله.

_ الرغبة في هذه دراسة أن الإدارة الإلكترونية دائما تسعى إلى تطوير المؤسسات الإدارية هذا من جهة، ومن جهة أخرى كيفية إيجاد حلول سريعة لتصدي فساد الإداري في ظل الإدارة الالكترونية لكي لا يقع الموظف الإداري فيها.

أسباب الموضوعية:

_ أن هذا الموضوع العلمي و العملي في آن واحد و يفيد الباحثين و المتخصصين في هذا المجال ومعرفة الحلول لتصدي المشاكل الفساد الإداري.

_ معرفة دور الإدارة الالكترونية في المؤسسات الإدارية وكيفية تقدمها المستمر.

_ معرفة الخطورة التي يشكلها الفساد الإداري في المؤسسات الإدارية و البحث عن سبل علاجه قبل وقع فيه.

أهمية الدراسة:

_ أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، حيث أصبحت الإدارة الالكترونية تمثل نوعا من الاستجابة القوية للتكنولوجيا و الفضاء الرقمي و المعرفة و ثورة الانترنت داخل المجال الإداري.

_ الإدارة الالكترونية و الفساد الإداري موضوع يستحق البحث و التعمق و أهميتها بالنسبة للمؤسسات ودورها الفعال في مجال القانون الإداري و ذلك عن طريق التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا و المعلومات و الاتصالات، و الذي بدوره يقضي على الفساد الإداري بشتى أنواعه.

_ الإدارة الالكترونية من تحديات هذا العصر داخل المؤسسات لأن موضوع الإدارة الالكترونية تقضي على الفساد الإداري، باعتبار هذا الأخير يصيب الإدارة بالشلل و يقوض القيمة الأخلاقية كما يخل بمبدأ الشفافية و النزاهة و المساواة، وعدم تبني أسلوب المساءلة، وعدم تدويير الوظائف العامة للدولة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

_ تطور الإدارة الالكترونية من فعالية و كفاءة تطوير العمل الإداري من خلال تحقيق متطلبات الإدارة، تغيير عمل المؤسسات الإدارية و تحسينه و تطوير استراتيجياته، وزيادة الفعالية الإدارية ودعم كفاءة التنظيم.

_ بيان الآليات القانونية التي صدرها المشرع الجزائري لمكافحة الفساد الإداري و التشخيص الدقيق لظاهرة الفساد الإداري، و التباين أيضا التدابير الوقائية للحد من هذه الظاهرة.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول:**هل تحول الإدارة الإلكترونية ساهم بالشكل فعال للقضاء على الفساد الإداري؟**

منهج الدراسة:

ولقد حاولنا من خلال دراسة موضوع بحثنا هذا الإجابة على الإشكالية المطروحة معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي باعتباره أسلوب أمثل للكشف عن كل جوانب و التوصل إلى حقائق و نتائج علمية التي يمكن تعميمها ، فإنه هو المنهج المناسب لدراسة موضوعنا، بغية الوصول إلى نتائج و استنتاجات حول الإدارة الالكترونية و الفساد الإداري، وإعطاء حلول كاقتراحات لمكافحة الفساد الإداري، وحلول للتطبيق الفعال و الناجح للإدارة الالكترونية في تحسن الأداء الإداري وتطويرها لتصدي الفساد الإداري ، و الاستخدام الناجح و الفعال للتكنولوجيا الرقمية و تطوير المؤسسات و الهياكل التنظيمية.

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة بمثابة الإطار العلمي والنظري الذي ينطلق منه الباحث ليكمل بحوث قد تم البحث والخوض فيها أو البدء في أعمال تكون قريبة بشكل أو بآخر من الأعمال الفارطة، فهي الدعامة الأساسية للموضوع الذي هو قيد الدراسة بجانبيه سواء العملياتي أو النظري، وتشمل الدراسات السابقة كل الدراسات المتصلة بالموضوع سواء متشابهة أو متطابقة مع موضوع البحث. من هنا كانت جل الدراسات المتعلقة بعنوان دراستنا الحالية متشابهة معها، فهناك دراسات متعلقة بمتغير الإدارة الإلكترونية ودراسات متعلقة بالفساد الإداري ولا توجد دراسات بشكل فعلي مع عنوان الدراسة المعنون ب:الإدارة الإلكترونية والفساد الإداري في الجزائر.

الدراسة الأولى:

دراسة "كوثر منسل"، تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر : نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، ميدان الحقوق والعلوم السياسية، شعبة الحقوق، تخصص قانون عام، مخبر الدراسات القانونية البيئية ، قسم الحقوق، كلية العلوم السياسية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، السنة الجامعية 2023/2022م.

عالجت هذه الدراسة التطور التكييفي للإدارة الإلكترونية عند محاولة البحث عن الضوابط القانونية وحتى الأخلاقية المؤطرة لهذا التحول، ذلك أن سرعة التحول الرقمي تفرض علينا التأهب المسبق لمجابهة مخرجاته حتى لا يتم الوقوع مرة أخرى في إشكالات الفجوة الرقمية.

أما أهداف دراستها تتمثل في:

- تهدف إلى البحث عن السبل الأنجع لنجاح فكرة التحول الرقمي في الجزائري.
- الهدف من الدراسة يكمل في البحث عن مدى، استيعاب النظريات الكلاسيكية للنشاط الإداري لمخرجات تفعيل الإدارة الإلكترونية.

- الهدف من الدراسة على معرفة مدى استيعاب النصوص القانونية الحالية لمختلف أوجه نشاط الإدارة الإلكترونية.

إشكالية دراستها:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول:هل الأحكام القانونية المنظمة للإدارة تكفل تفعيل دورها، أم أن الأمر يستوجب استحداث أحكام جديدة تدفعنا للقول بنشأة قانون الإدارة الإلكترونية؟

المنهج التي اعتمدت عليه في دراستها:

اعتمدت هذه الدراسة على ثلاث مناهج وهي كالتالي:

المنهج الوصفي :للكشف عن الغموض الذي يعتريه بشكل واقعي وعملي سيما ما تعلق بعرض واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر بدءا من مسار التحول الذي انتهجته ثم مستوى الجاهزية الذي بلغته وصولا لعرض مخرجات هذا التفعيل من خدمات عامة إلكترونية ومعاملات تجارية إلكترونية.

المنهج التحليلي:يشكل المنهج التحليلي الطريق الأمثل لفك هذا الغموض سواء المتعلق بالجانب الفقهي من الدراسة عبر الحدود تحليل الآراء والناقشات الفقهية المتعلقة بتحولات القانون والوصول إلى الرأي الصائب من وجهة نظر الباحثة، أو تعلق الأمر بالجانب التشريعي فتحليل النصوص المتقاربة والمؤطرة للمجال نفسه تسمح بفك شفرات الغموض.

المنهج المقارن:البحث على الأنظمة القانونية المقارنة للدول والمنظمات السياقة في المجال، على غرار تشريعات الإتحاد الأوروبي لطالما كان المشرع الجزائري متأثرا بها، إضافة إلى تشريعات الو.م.أ وكذا روسيا الأمر الذي يسمح لنا بوضع حلول قانونية مواكبة ومتجاوبة مع مختلف متغيرات الإدارة الإلكترونية.

النتائج المتوصل إليها:

- يقتضي تفعيل دور الإدارة الإلكترونية أن يكون هناك امتزاج وتكامل بين جملة من المطالب التي تمس مختلف الجوانب التقنية، الإدارية، والتنظيمية السياسية والاجتماعية والقافية وكذا القانونية كونها تشكل في مجملها مسارا للتحول الرقمي.

- تفرض خاصية اتسام القانون الإداري بالمرونة والتطور ضرورة استيعابه لكل متغير بما في ذلك مستجدات التحول الرقمي.
- لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الحياة المجتمعية برزت فكرة النظام العام الإلكتروني ما أدى بالضرورة إلى تغير مفهوم الضبط بقوة القانون.
- أدى تفعيل الإدارة الإلكترونية إلى تغيير بعض من ثوابت القانون الإداري.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراستين:

تتداخل دراستنا ودراسة الباحث أعلاه من عدة جوانب من حيث التشابه أهمها مسألة تعريف الإدارة الإلكترونية وتميزها عن بعض مصطلحات المشابهة لها وكلاهما يدرس نفس المنهج وهو النهج الوصفي أقرب لدراسة موضوعنا، غير أنها تختلف عنها في عدة جوانب أهمها أن الدراسة أعلاه توسعت في دراستها للإدارة الإلكترونية من ناحية دراستها الذكاء الاصطناعي ومواكبة القانونية لتحولات الإدارة في القضاء الرقمي، أما دراستنا تناولت الإدارة الإلكترونية بصفة عامة.

الدراسة الثانية:

"حاحة عبد العالي"، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق، تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية لسنة 2013/2012م

عالجت هذه الدراسة الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، والكشف عن الإجراءات و الآليات القانونية التي رصدها المشرع الجزائري لمكافحة الفساد الإداري، والمعرفة الإستراتيجية التي تبناها المشرع لمواجهة هذه الظاهرة في ظل قانون الوقاية من الفساد ومكافحته.

أما أهداف هذه الدراسة تتمثل في :

- التشخيص الدقيق لظاهرة الفساد الإداري
- تقييم السياسة الجنائية والإدارية لمكافحة هذه الظاهرة
- الوقوف على الوسائل والطرق التي تحد من ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر.

أما إشكالية هذه الدراسة:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول:ما مدى فعالية الآليات القانونية التي رصدها المشرع الجزائري لمواجهة الفساد الإداري والحد منه؟

منهج دراسته:

اعتمدت هذه الدراسة على منهجين:

المنهج الوصفي التحليلي: لتحليل ظاهرة الفساد الإداري وبيان أسبابه وآثاره المختلفة، واستعراض قانون الوقاية من الفساد ومكافحته والقوانين الأخرى ذات الصلة بالدراسة و التحليل، وكذا دراسة الآليات الإدارية لمكافحة الفساد الإداري.

المنهج التاريخي و المقارن:تتبع تطور ظاهرة الفساد الإداري عبر الأزمة و العصور لقراءة مستقبلها، وكذلك تتبع مسار تطور آليات مكافحة الفساد الإداري، وكذا تتبع مدى تطور القوانين المعينة لمكافحة الفساد. أما المنهج المقارن فاعتمد عليه من خلال المقارنة بين موقف المشرع الجزائري وباقي التشريعات وخاصة التشريع الفرنسي و المصري أو أي تشريع آخر.

النتائج المتوصل إليها:

- عدم وجود تعريف دقيق وموحد للفساد الإداري.
- العوامل الاقتصادية من أكثر العوامل المسببة للفساد الإداري.
- عدم تطبيق نظام المساءلة من أكثر الأسباب التي تؤدي للفساد الإداري
- ضعف أجهزة الرقابة الداخلية.

أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراستين:

تتداخل دراستنا ودراسة الباحث أعلاه من عدة جوانب من حيث التشابه أهما مسألة ضبط تعريف الفساد الإداري ومعاييره وهذه العناصر تدخل في بحثي إلا أنها لا تتجاوز المبحث الأول المفهوم الفساد الإداري وكلاهما يهدف إلى تخفيف ظاهرة الفساد الإداري وسبل معالجته. غير أنها تختلف

عنها في عدة جوانب أهمها أن الدراسة أعلاه درست التطور التاريخي للفساد الإداري وأيضا توسعت في دراسة أنواع الفساد الإداري أما دراستنا لم ندرس التطور التاريخي للفساد الإداري وذكرنا أنواع الفساد الإداري بصفة عامة.

تقسيم الدراسة:

من خلال دراستنا قسمنا الموضوع إلى فصلين. الفصل الأول يتكلم عن الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية الذي تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول قمنا بالتعرف عن ماهية الإدارة الإلكترونية الذي تطرقنا فيه إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها وتمييزها عن بعض مصطلحات المشابهة لها وأيضا أهميتها وأهدافها، ثم انتقلنا إلى المبحث الثاني تحت عنوان أساسيات الإدارة الإلكترونية الذي تكلمنا فيه عن مبادئ الإدارة الإلكترونية وأنماطها ووظائفها وخطوات التي تتبعها. أما المبحث الثالث الذي عنون بنتائج الإدارة الإلكترونية الذي تطرقنا فيه إلى مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها ونماذج تطبيقها في الجزائر.

بينما الفصل الثاني يتكلم عن القضاء على الفساد الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتكلم عن مفهوم الفساد الإداري يضمن تعريف الفساد الإداري وخصائصه ومعاييره وأيضا أنواعه، أما المبحث الثاني الذي عنون بمرتكزات الفساد الإداري تناولنا فيه أسباب ظهور الفساد الإداري ومظاهره وصوره، ثم انتقلنا إلى المبحث الثالث آثار الفساد الإداري وطرق مكافحته الذي تكلما فيه عن آثار الفساد الإداري وسبل معالجته.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

مع بداية القرن الواحد والعشرين حدث تغير كبير في المجال التكنولوجي، مما أدى إلى استخدام تقنيات إدارية حديثة تُواكب عصرنا الحالي وتُسهل علينا الخدمات الإدارية، ومن أبرز هذه التقنيات نجد ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، التي تُمثل حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمات بشكل عام مما نتج عنها تحولاً جوهرياً في أداء خدمات المجتمع نتيجة اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أحدثت تطورات هائلة وملفتة في مسار تحسين الخدمة العمومية والخاصة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الهيئات ومؤسسات القائمة وتضمن تحقيق العدالة والدقة والشفافية والسرعة والفعالية عند تنفيذ أعمالها.

وفي فصلنا هذا سنقوم بالتعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية في (المبحث الأول)، أما (المبحث الثاني) تكلمنا عن أساسيات الإدارة الإلكترونية، وفي (المبحث الثالث) تطرقنا إلى نتائج الإدارة الإلكترونية وبعض النماذج لها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث المنظمات والانتقال من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية لأنها تساعد في اتخاذ القرار بأقل وقت وبأقل جهد وتكاليف، وتمس جميع الجوانب التقنية سواء الإدارية والتنظيمية، السياسية، الاجتماعية والثقافية وكذا القانونية كونها تُساهم في تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

وفي مبحثنا هذا سنقوم للتطرق على مفهوم الإدارة الإلكترونية في (المطلب الأول،) أما (المطلب الثاني) تكلمنا على خصائص الإدارة الإلكترونية وتمييزها عن بعض المصطلحات المشابهة لها، وفي (المطلب الثالث) تعرفنا على أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

في هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مفهوم الإدارة

1_ لغة: دور الشيء: جعله يدور، دار الشيءُ: تعاطاه، تولى السهر على حسن عمله أدار المؤسسة، الأمر أو الرأي: أحاط به، إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة: جهاز يسير أمورها ويشرف على أعمالها[1].

2_ اصطلاحاً: يُعتبر مفهوم الإدارة من المفاهيم التي اختلفت فيها وجهات النظر وتعددت فيها التخصصات، لهذا لم يتفق الخبراء والباحثين على تعريف واضح وشامل، من بين هذه التعريفات هي:

[1] جبران مسعود الرائد، **معجم ألفبائي في اللغة والإعلام**، دار العلم للملاين للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، لبنان، 2003، ص45

الإدارة: هي "مزيج بين العلم والفن في مجال العمل الإداري وهي أحد الأساليب التي تزيد من نجاح رجل الإدارة، فهي العملية الخاصة بالتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة، من المواد والمعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتوجيه ومراقبة هذه الجهود، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة"[1]

و أيضاً هي: ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.

بالإضافة إلى **الموسوعة الإعلامية** فتُعرف الإدارة بأنها: "تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة المنظمة لتحقيق بعض الأهداف فهي بمثابة مدخل لمعالجة المواقف والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي يستخدم وسائل لتعريف و التحليل و القياس و التجربة والبرهان"[2].

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الإدارة هي المؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تقوم بالعملية الإشراف و السيطرة و تنسيق الأنشطة الإنتاجية في الصناعة و التنظيمات الرسمية الأخرى وتتبع سياسة محددة ضمن إطار عمل محدد، وتهدف إلى الوصول أهداف المراد تحقيقها وإستمراريتها وتساعدها على المنافسة والتطور والتقدم.

ثانيا: تعريف الإدارة الإلكترونية

1_ لغة: تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة "العمل الإلكتروني" أو "الإدارة بلا أوراق"، وتعمل الإدارة

[1] فريدة بن عمروش، حكيمة جاب الله، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية: دراسة في الآليات والأبعاد**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 02، السنة 2021، ص110

[2] بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، نجاة قريشي، سهام بن رحمون، **الفعالية الإدارية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي)**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص11.

الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة ، وبعبارة أخرى إن تطبيق مقتصر على حدود المنظمة فقط[1]

2_إصطلاحا: الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت و شبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للشركات بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها.

وعرفها الأستاذ غنيم الإدارة الإلكترونية بأنها: "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة و فعالية الأداء"[2]

وعرفت أيضا الإدارة الإلكترونية هي"إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة والاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية و شبكة الإنترنت، بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات"[3]

الإدارة الإلكترونية هي "منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و بأقل التكاليف"[4]

---

[1] محمود القدور، **الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص23.

[2] إيهاب خميس أحمد المير، **دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور وزارة الداخلية**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2007_2008، ص15.

[3] السعيد مبروك إبراهيم، **إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة _الهندرة _إدارة المعرفة _ الإدارة الإلكترونية)**، ط 1، مجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص323.

[4] كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، أعدت هذه الدراسة إستكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008، ص 30.

تعتبر الإدارة الإلكترونية هي : عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات و رفع كفايتها و تعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

هي أيضا : وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم و الوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية .

عرفها سيسو بأنها: "عبارة عن النظام الإداري المسؤول عن إدارة وتنسيق العلاقة بين الكادر البشري والحاسوب وقواعد البيانات والشبكات والانترنت بهدف الحصول على المعلومات بمرونة وبدقة وسرعة عالية"[1]

وعليه تعددت التعاريف واختلفت أراء حول مفهوم الإدارة الإلكترونية غير أنها تجمع على عمليات الإدارية تقوم باستخدام التقنيات الإلكترونية والإفادة منها في الوظائف الإدارية من خلال تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، و تساعد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة من أجل تحسين العمل الإداري وتحقيق الأهداف المنشودة والمستمرة التي تسعى إليها المؤسسة.

[1] عبد الله بن معيوف الجعيد، **أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحقيق الجودة الشاملة**، ط1، دار النشر خدمة العمل التطوعي والخيري، المملكة السعودية، 1434هـ، ص 58.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية وتمييزها عن بعض المصطلحات المشابهة لها.

في هذا المطلب سنتطرق أولاً إلى خصائص الإدارة الإلكترونية ثم نتكلم عن تمييزها عن بعض المصطلحات المشابهة لها.

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتمتع الإدارة الإلكترونية بمميزات خاصة تميزها عن الإدارة التقليدية خاصة من جانب تحقيق المصالح المرجوة التي تسعى إليها الإدارات المتمثلة في:

- ✓ **الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق:** حيث انتهى عصر استخدام الأوراق الكثيرة وتم تعويضها بالأرشيف الإلكتروني وتطبيق المتابعة الآلية، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية أصبحت عامل من عوامل التفوق في إطار استخدام الوسائط الإلكترونية بدل الأوراق.
- ✓ **الإدارة الإلكترونية إدارة بلا مكان:** حيث تعتمد على المؤتمرات الإلكترونية والفيديو والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية، وبذلك فكل وسائل الاتصال بغض النظر عن نوعها، تعتبر وسيلة هامة في الإدارة الإلكترونية.
- ✓ **الإدارة الإلكترونية إدارة بلا تنظيمات جامدة:** و نعني بها الإشارة إلى مؤسسات الذكية والمؤسسات الشبكية (الإنترنت) والمؤسسات الذكية التي تعتمد على العمل المعرفي وصناعة المعرفة واكتشاف المشاكل بدلاً من حل المشاكل.
- ✓ **الإدارة الإلكترونية إدارة بلا زمن (زمن مفتوح):** حيث تعمل و تستمر 24ساعة متواصلة وبالتالي فإن فكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الإلكتروني الرقمي الجديد، وتوفر تقنيات الإنترنت التي بدورها تجعل العمل متاحاً ومتوفراً على مدار 24ساعة في اليوم سواءً في أماكن العمل أو المنزل أو في مكان آخر[1].

[1] صدام خمايسة، **الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، علم الكتب الحديث، ط1 ، 2013، ص 79.

كما يصف آخرون الخصائص التالية:

- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- تتميز بالإبتكارية والعالمية و الاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.
- تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية ....الخ.

ثانياً: تمييز الإدارة الإلكترونية عن بعض مصطلحات المشابهة لها

لا يخفى علينا مدى التداخل والخلط بين مصطلح الحكومة الإلكترونية ومصطلح الإدارة الإلكترونية وأيضاً مصطلح الأعمال الإلكترونية ومصطلح التجارة الإلكترونية فيجب علينا وضع فاصل بين المصطلحات.

1_ الحكومة الالكترونية:

قدمت **المنظمة العربية للتنمية الإدارية تعريفها للحكومة الالكترونية** " بأنها عملية استخدام الإدارات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات على غرار شبكات المعلومات العريضة، وشبكة الانترنت وأساليب الاتصال عن طريق الهاتف المحمول، والتي تملك القدرة على تحويل وتغيير العلاقة مع المواطنين و رجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومة"[1]

ويرى الأستاذ مصطفى يوسف كافي أن الحكومة الإلكترونية تعرف على أنها: نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفدين باستخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة، متجاهلة بذلك المكان والزمان محققة بذلك الجودة، التمييز، السرية وأمن المعلومات.

[1] كوثر منسل، **تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون لإدارة الإلكترونية**، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، جامعة 8 ماي 1945، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، قالمة، 2022_2023، ص 26.

وتُعرف أيضًا الحكومة الإلكترونية بأنها "المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة و خاصة الحسابات الآلية و شبكات الإنترنت والإكسترانت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وبكفاءة وبعدالة عالية "[1]

نستنتج مما سبق الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم من مفهوم الحكومة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تعد منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة تشمل الكل، فالحكومة الإلكترونية هي أحد تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

2_ الأعمال الإلكترونية:

الأعمال الإلكترونية e-business استخدمت شركة ibm مصطلح الأعمال الإلكترونية أول مرة سنة 1997م وذلك في إطار سعيها المكثف لتسيير أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة **التجارة الإلكترونية وعرفت ibm العمال الإلكترونية** بأنها: مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفيذها من خلال ربط أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة باستخدام تكنولوجيا الإنترنت[2]

ويعرف أيضا الأعمال الإلكترونية بأنها: الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية مع الأطراف الأخرى (العمال، المدراء، الزبائن، الموردين، والمشتريين)، بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها.

نستنتج مما سبق أن الإدارة الإلكترونية هي منظومة متكاملة و واسعة وتشكل الأعمال الإلكترونية تطبيقاً من تطبيقات الإدارة الإلكترونية لأن الأعمال الإلكترونية مرتبطة أساساً بمجال محدد وهو إدارة الأعمال.

[1] السعيد مبروك إبراهيم، المرجع السابق، ص 324.

[2] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 19.

3_ التجارة الإلكترونية:

تُعرف التجارة الإلكترونية على أنها: عملية البيع والشراء للسلع والخدمات إلكترونياً وإتمام صفقات الأعمال المحسوبة باستخدام الإنترنت والشبكات والتكنولوجيا الرقمية الأخرى.

تُعرفها منظمة التجارة العالمية على أنها: "مجموعة متكاملة من عمليات إنتاج وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات بوسائل الإلكترونية "[1]

نستنتج مما سبق أن التجارة الإلكترونية تقوم بمبادلات التجارية فقط وتعتبر جزء من الإدارة الإلكترونية. أما الإدارة الإلكترونية فهي أشمل وأوسع لأنها تدرس جميع ميادين وجميع المجالات.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية و أهدافها

سنتطرق في مطلبنا هذا إلى أهمية الإدارة الإلكترونية (أولاً) ثم ننتقل إلى أهداف الإدارة الإلكترونية (ثانياً)

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

لقد أسهمت الإدارة الإلكترونية بصورة إيجابية في تنظيم الوقت بواسطة البرامج المعدة لتحقيق الغرض والغاية الموجودة من أجلها وتمكن أهميتها فيما يلي:

[1] ريم هند، **التجارة الإلكترونية**، مجلة البصائر للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد الخاص، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري 2، قسم علم الاجتماع تنظيم وتسيير المدن، عين تموشنت، ديسمبر 2021، ص 172.

- ❖ الإدارة الإلكترونية هي نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات والذي جعل المؤسسات تستخدم التكنولوجيا في معاملاتهم الداخلية والخارجية .
- ❖ تتميز الإدارة الإلكترونية بعنصر الشفافية من خلال الإتاحة الكاملة و المساوية لكافة المعلومات المرتبة بالقرارات والإجراءات[1].
- ❖ تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ و هذا ما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة
- ❖ اختصار وقت و تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- ❖ تطوير مهارات الأفراد العاملين و زيادة كفاءتهم و باستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .
- ❖ الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المنظمة لتسهيل إجراء الاتصال بين مصالح المختلفة.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

يعتبر السعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع كفاية و فاعلية الجهاز الإداري، و أن أهداف الإدارة الإلكترونية هي تحقيق فوائد و مكتسبات على المستوى التنظيمي و الإداري وهي:

- تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة و تحسين مستواها عبر الاستخدام الفعال و المبتكر لتقنيات المعلومات[2].
- تقديم خدمة مرتبطة و مستجيبة أكثر لحاجات المواطنين.
- تقليل الاعتماد على العمل الورقي.
- تكاليف إدارية أقل فيما يخص المعاملات التجارية للحكومة والقطاع الخاص.

[1] شعب محمد توفيق، وعيل حكيم، **واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022، ص67.

[2] ياسمينة بغريش، **الإدارة الإلكترونية بين الدوافع و الأهداف**، مجلة الباحث العلمي، العدد 13، قسم علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص 389.

- تحقيق تصور أفضل للحكومة بحيث تكون أكثر ارتباطا و استجابة، وسبل الوصول إليها تكون أسرع وأيسر.
- رفع كفاءة الأداء باستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات.
- تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات الإدارية في أي وقت وتحسين مستوى أدائها.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من المفاهيم العاصرة لأنها نظام متكامل يحول العمل التقليدي إلى عمل رقمي يعكس في مضمونه جملة من التغيرات التي تمس بمختلف الإجراءات والأساليب التي ترتكز على أسس ومعلومات قوية تساعد في اتخاذ القرارات العقلانية في أسرع وقت ممكن، وهذه الأساسيات تسمح بإزالة الطوابير ومشكلة التواصل مع المواطنين.

فإن في مبحثنا هذا تطرقنا في (المطلب الأول) إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية وعناصرها ثم إلى الإدارة الإلكترونية و أنماطها في (المطلب الثاني)، أما في (المطلب الثالث) تكلمنا عن وظائف والخطوات التي تتبعها الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية و عناصرها

سوف نتطرق في مطلبنا هذا إلى مبادئ الأساسية الإدارة الإلكترونية (أولاً) ثم ننتقل إلى عناصر الإدارة الإلكترونية (ثانياً):

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتضمن الإدارة الإلكترونية على عدة مبادئ أساسية تقوم عليها وتمثل الركيزة التي تعتمد عليها ومن بين هذه المبادئ نجد[1]:

[1] بن مسعود آدم ، قلمين محمد هشام، لرادي سفيان، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 02، العدد02، جويلية 2019، ص. ص 77، 78.

_ جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: وهنا نعني بضرورة اتصاف المواطنين المقدمين للخدمة بالمهارة و الكفاءة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بشكل يسمح لهم بالتعرف على أي مشكلة يتم تشخيصها، ومعرفة جمع المعلومات حول الموضوع، و القيام بالتحليلات الدقيقة للمعلومات، مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، و استخلاص النتائج، وطرح الحلول المناسبة للمشاكل.

_ التركيز على النتائج: إن للإدارة الإلكترونية دور كبير في تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، بالإضافة إلى أنها تعود بالفائدة على المواطنين حيث تخفف العبء عنهم وتوفر لهم المال والوقت، و توفر خدمة مستمرة على مدار الساعة (كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف، أو مراكز الغاز).

_ سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

_ تكاليف منخفضة: إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى انخفاض التكاليف.

_ التغير المستمر: باعتبار أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تحسين و إثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكة الاتصال، و يقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء، والمختصين الذين يمثلون البنيّة الإنسانية والوظيفيّة لمنظومة الإدارة الإلكترونية:

1_ **عتاد الحاسوب:** يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، وجميع ما يساعد على اكتمال الأعمال التي يتطلب تنفيذها عبر الإدارة الإلكترونية و يحقق ميزتين أساسيتين هما:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطوّرات البرمجة و برمجيات نظم المعلومات .

2_ **البرمجيات:** تُعرف بأنها مجموعة الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان التي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة أو العمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على النتائج مطلوبة بشكل معين، ومن أنواع البرمجيات نجد:

أ- برمجيات النظام: وهي مجموعة البرمجيات التي تسمح بتشغيل النظام و تسيطر على نظام الحاسوب و يقدّم الدعم المطلوب له.

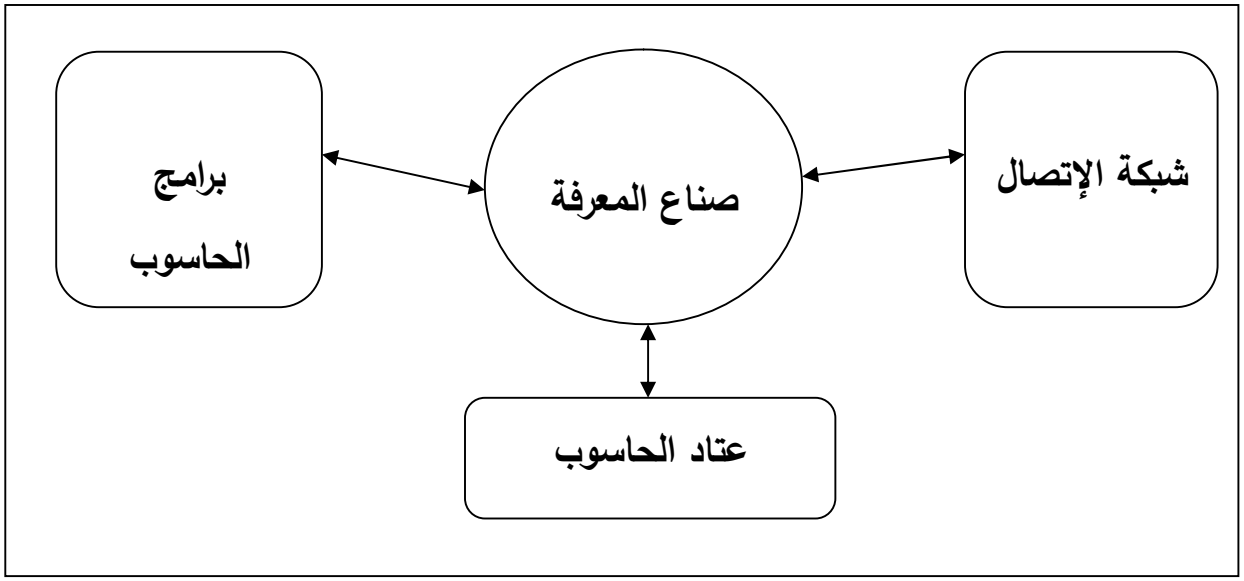
ب- برمجيات التطبيق: وهي البرمجيات التي توجه إجراءات و عمليات خاصة باستخدامات مجددة للحواسيب من قبل المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات و برامج معالجة الكلمات[1].

3_ شبكة الاتصالات: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترانت وهي تمثل القيمة للمنظمة و لإدارتها الإلكترونية.

4_ صناع المعرفة: وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية لأنه يقع في قلب المكوّنات، و يتكوّن من القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية و رأس المال الفكري في المنظمة.

[1] فؤاد الشرابي، **نظم المعلومات الإدارية**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008، ص 58.

المخطط رقم(01): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: إعداد الطالبتان.

المطلب الثاني: المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر منها:

1_ المتطلبات الإدارية: تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

أ_ وضع استراتيجيات و خطط التأسيس: والتي يتطلب وضعها تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة التنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية في الدراسة، أي أنه في هذه المرحلة لابد من أن يتوفر الدعم و التأييد من الهيئة العليا مع توفير الإمكانيات و المساندات المالية.

ب_ توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحويل التي تستدعي على شبكة واسعة و مستوعبة للكم الهائل من

الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات و أجهزة و حاسبات آلية ومحاولة توفيره و إتاحته للأفراد و المؤسسات.

ج_ تطوير التنظيم الإداري والخدمات وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الإدارية.

د_ متطلب الكفاءات و المهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زاداً معرفياً يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح مورداً بشرياً مؤهلاً لاستخدام تقنيات المعلومات.

ر_ متطلب الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، خبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية و جوهرية في المفاهيم الإدارية المختلفة و البحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية.

2_ المتطلبات القانونية و السياسية: إن القانون من أهم وسائل الضبط و الردع الاجتماعي فهو يحكم سلوك الأفراد و يحمي علاقاتهم ببعضهم البعض، والمتطلبات القانونية تشتمل على مجمل التشريعات و القوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة لعمل الإدارة الإلكترونية و في عملية الانتقال كان لابد من إجراء التغييرات في التشريعات لمواكبة التغيير الطارئ، حيث وجب إصدار القوانين والتشريعات المنظمة والمتعلقة ببعض الموضوعات كالتصديق الإلكتروني والعقود الإلكترونية وذلك لتحقيق التنظيم و الاستخدام الأمثل للإدارة الإلكترونية.

ومن المتطلبات التشريعية نجد:

- تشريعات تنظيم نشر المعلومات و المحافظة على أسرار وعدم البوح بها.
- تشريعات خاصة بضمان حقوق الأفراد داخل الهيئة الإلكترونية.

- تشريعات متعلقة بكيفية دفع الرسوم للدخول المواقع الإلكترونية
- تشريعات خاصة بالعقوبات الناتجة عن جرائم التوقيع الإلكتروني.

أما **المتطلبات السياسية** نقصد بها توافر إرادة سياسية لدعم الهياكل الإدارية و إدخال التغيرات على الأساليب الإدارية، ويتطلب التزام القيادات السياسية لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية ومن أهمها:

- ✓ دعم القيادات السياسية للتغيرات الإدارية التي أصبحت واقعة لابد من مواكبتها.
- ✓ تبني الأجهزة الحكومية للإدارة الإلكترونية.

3_ المتطلبات الاجتماعية و الاقتصادية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة و مستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام، ودعم اللقاءات و الندوات بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، و برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات الإدارية مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا ومعلومات و الاتصال.

4_ المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع و أي مؤسسة أو منظمة، وذلك من خلال[1]:

- توفير قاعات تدريب للموظفين متكاملة بها جميع الاحتياجات التدريبية.
- تعزيز الجانب الرقابي على القائمين ببرامج تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- نشر ثقافة أهمية الإدارة الإلكترونية بين العاملين و المؤسسات .
- الاستعانة بخبراء في هذا المجال لإعداد البرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- تنمية القيم و الأخلاق المهنية لدى العاملين على البرامج التطبيقية للإدارة الإلكترونية.

[1] عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية (من وجهة نظر القيادات الأكاديمية و الإداريين)**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد الثامن (08)، كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا، صنعاء، اليمن، 2018، ص. ص 130، 131.

5_ المتطلبات التقنية: يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع، الإدارة الإلكترونية حيث يمثل الأجهزة و التقنيات اللازمة لإنجاح المشروع و يتم من خلالها تمثيل المعلومات و نقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها و دقتها، و تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها و مصداقيتها، أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات و البرامج و أساليب و مصادر المعرفة الملائمة و إتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن.

6_ المتطلبات الأمنية: توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية و لصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث و التركيز على هذه النقطة لما لها أهمية وخطورة على الأمن القومي و الشخصي للدولة أو الأفراد[1].

المطلب الثالث: وظائف و الخطوات التي تتبعها الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية لديها عدة وظائف تقوم بها وعدة خطوات تتبعها في تنفيذ عمليتها.

أولاً: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري و تغييراً جذرياً و تطويراً في أساليب الإدارة التقليدية، و تشمل هذه الوظائف في ما يلي:

1_ التخطيط الالكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

أ_ أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة و الآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.

ب_ أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

ج_ أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة و أعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان.

د_ تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية و العالمية.

[1] كلثم محمد الكبيسي، المرجع السابق، ص 37، 38.

2_ التنظيم الإلكتروني: في ظلّ التحول الالكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي غلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة و يتم ذلك من خلال:

أ_ إجراء تعديلات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي وذلك على اعتبار الهياكل التنظيمية الأفقية تؤدي إلى وجود تدفق أفضل للمعلومات و رفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصال بالمنظمة.

ب_ إعادة تجميع الوظائف وتوزيع الاختصاصات، و استحداث بعض الوظائف الأخرى وإضافتها إلى الخريطة التنظيمية الحالية التي تعمل وفقاً للنظام الالكتروني.

ج_ و في ضوء هذا التنظيم الإلكتروني فان الأنماط التنظيمية الجديدة المستخدمة تتسم بالسرعة و التغيير، كما أنها قادرة على التكيف مع كافة العوامل والمتغيّرات الخاصة بالبيئة التنظيمية.

3_ الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تُركز على الماضي لأنّها تأتي بعد التخطيط و التنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة، مما يعطي إمكانيات تقليص الفجوة الزمنية بين عملية الاكتشاف وعملية التصحيح.

أ_ كما أنها عملية مستمرة ومتجدّدة.

ب_ تساعد على إنهاء الخدمات إلكترونياً عبر الشبكة المعلوماتية، و ذلك بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية و متطلباتها مما يسهل عملية المتابعة.

4_ القيادة الإلكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحوّل في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

أ_ القيادة التقنية العلمية: حيث ترتكز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت وتتسّم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، كما تمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطوّر

التقني في أجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، كما تتسّم بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

ب_ القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي والمؤهلات العالية، و تتسّم هذه القيادة على إدارة المنافسة، والتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات، والابتكار والمنافسة قائمة على الجودة الشاملة.

ج_ القيادة الذاتية: ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت و شبكات الاتصال ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على التحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، و مرّنة التكيّف مع مستجدات البيئة المتغيّرة، و تتصّف هذه القيادة بالخصائص التالية:

- ✓ الاستقامة التي تدعوا إلى المنظمة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها.
- ✓ الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- ✓ المهارة و المرونة في التكيّف مع البيئة.

د_ اتخاذ القرار الالكتروني: تؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على وظيفة اتخاذ القرار، حيث تتيح و تزيد القدرة على تحسين صياغة و اتخاذ القرارات، نتيجة القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتحسين عملية اتخاذ القرار الإلكتروني في عدة جوانب هي:

- ❖ زيادة القدرة على تشخيص المشاكل نتيجة القدرة على تحصيل المعلومات.
- ❖ زيادة القدرة على محاكاة الواقع أو النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.
- ❖ القدرة على تفعيل و دعم القرارات باللجوء إلى نظم معلوماتية موجهة لذلك كنظم دعم ومساندة القرارات و نظم الخبرة.

ثانياً: الخطوات التي تتبعها الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من الأمور عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذا يجب القيام بالخطوات التالية[1] :

1_ إعداد الدراسة الأولية: إنشاء فريق عمل للوصول إلى القرارات التالية:

أ_ وجود تكنولوجيا معلومات سابقة و لكن تحتاج على تطوير.

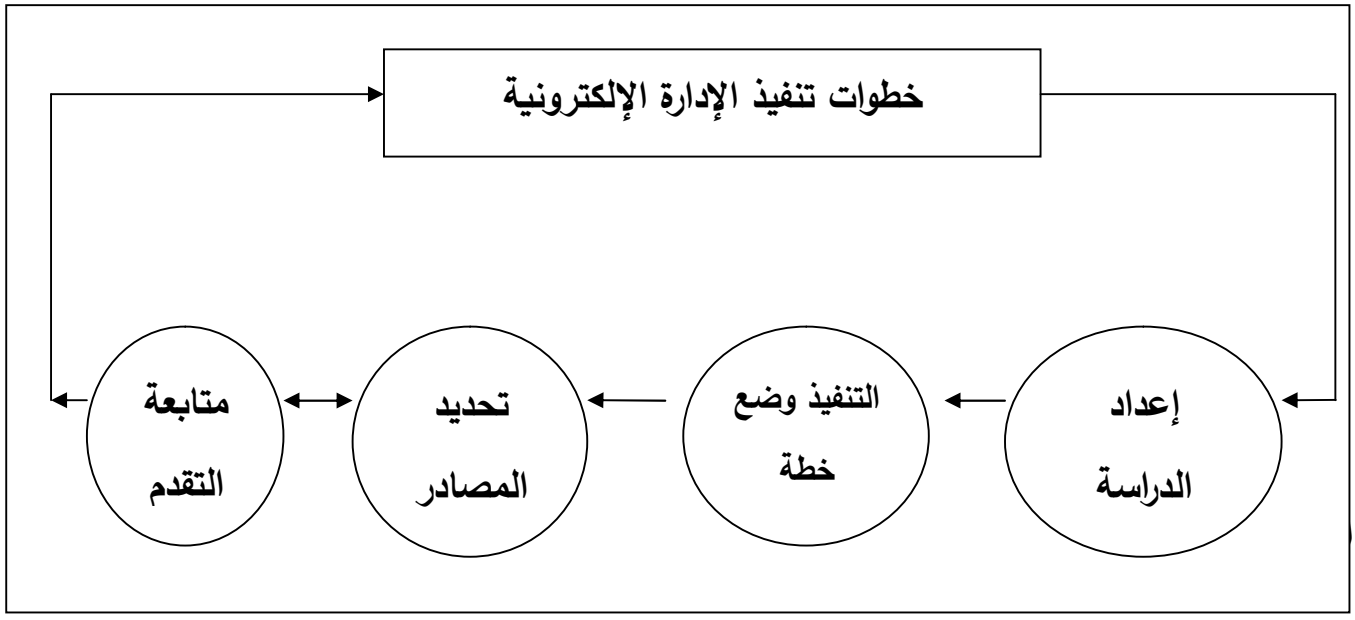
ب_ انسجام مع آخر التطوّرات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطوّرة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2_ وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق لتطبيق الإدارة الإلكترونية، يجب إعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مراحل التنفيذ.

3_ تحديد المصادر: ومن هذه المصادر نجد (الكوادر البشرية، الأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة)، أي تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4_ متابعة التقديم التقني: هناك مسؤولية عند استخدام الإدارة الإلكترونية وهو العمل على الحصول على آخر الإبتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات و أجهزة وبرمجيات وغيرها.

المخطط رقم(02):يوضح خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



[1] السعيد مبروك إبراهيم، المرجع السابق، ص. ص 330، 331.

هناك العديد من الخطوات عند التنفيذ و تطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية بداية بإعداد دراسة أولية حول برامج الإدارة الإلكترونية من وجود بنيّة تحتية للمعلومات و تحتاج للتحسين و التطوير، للوصول إلى أغراض الإدارة الإلكترونية، ثم تأتي مرحلة و ضع خطة التنفيذ حيث أنه توجد بيئة مستوعبة لتطبيق برامج الإدارة الحديثة و نشر ثقافة التكنولوجيا والمعلومات من خلال إعداد إستراتيجية متكاملة لكل مراحل التنفيذ ومراقبتها، وصولاً إلى مرحلة تحديد المصادر من خلال استغلال القوى البشرية والمادية في سبيل تحقيق الإدارة الإلكترونية والوصول إلى أهداف المنشودة، ثم تلبيتها آخر مرحلة من مراحل التنفيذ وهي متابعة التقدم واستخدام أحدث الابتكارات لمواكبة التطور والثورة التكنولوجية لتطوير عمل الإدارة بكل كفاءة وفعالية و استمرارية المؤسسة.

المبحث الثالث: نتائج الإدارة الإلكترونية و بعض النماذج لها

إن الإدارة الإلكترونية تعد حافزاً معنوياً لدفع الموظفين لبذل مجهود إضافي لتحقيق نتائج التي يجب الوصول لها، وهذه نتائج قد تحمل العديد من مزايا ومعوقات، ومن إيجابيات الإدارة الإلكترونية أنها تعود بالنفع على الموظفين وتتمثل في اختصار الوقت و لجهد واستفادة من السرعة و مرونة، أما صعوباتها تعيق الإدارة الإلكترونية إذا تم تطبيقها قد تحمل نتائج سلبية.

وفي مبحثنا هذا سوف نتطرق في (المطلب الأول) إلى مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية، أما (المطلب الثاني) إلى معوقات الإدارة الإلكترونية، وفي (المطلب الثالث) نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

المطلب الأول: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تتميز بعدة إيجابيات منها سرعة في التنفيذ وقلة الجهد والتكاليف وأيضاً لديها عدة سلبيات منها تجسس إلكتروني و شلل الإدارة.

أولاً: مزايا الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية لديها العديد من الإيجابيات التي وصلت إليها من خلال تطبيقها نذكر منها[1] :

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبون و مؤسسات الأعمال و منظمات المجتمع المختلفة من جهة و الحكومة من جهة أخرى.
- تسويق المنتجات والخدمات محليًا وعالمياً.

[1] عايدة دايرة، **متطلبات الإدارة الإلكترونية و دورها في تعزيز ولاء و الموظفين**، مجلة الحدث الدراسات المالية والاقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2021، ص 95، 96.

- تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.
- التأهيل و التنميّة والتدريب والتعليم المستمر مدى الحياة.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف الإلكتروني.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف و الشتاء وأخذ العطل لم تعد موجودة.

ثانياً: العيوب الإدارة الإلكترونية

من السلبيات المحتمّلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية نجد ثلاث سلبيات رئيسية وهي:

1. **التجسس الإلكتروني:** من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارة الإلكترونية" فإنّها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني و هنا سوف تعرضه مخاطرة كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات و وثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول[1].
2. **زيادة التبعية:** من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة و مستعملة لهذه التكنولوجية على الرغم أن هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب و مختصين في هذا المجال من أصل عربي، وعلى العموم بما أنّ الإدارة الإلكترونية تعتمد معظمّها على نقل كلها على التكنولوجيا الغربية فإن سيزيد من تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما أدى إلى انعكاسات سلبية وكثيرة خاصة في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.
3. **شلل الإدارة:** إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم و إستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدّرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنّه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل و الكامل للنظام

[1] رابحي لخضر، **الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية**، مجلة الدراسات القانونية و السياسية، العدد 3، جانفي 2016، ص 249.

الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيئ وهذا لا يجوز في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية[1].

المطلب الثاني: المعوقات الإدارة الإلكترونية

إتجه بعض الباحثين إلى تصنيف معوقات الإدارة الإلكترونية في جوانب متعددة نلخصها فيما يأتي:

1_ معوقات تنظيمية و إدارية: تتمثل في:

- ✓ غياب التنسيق بين الأجهزة و الإدارات الأخرى ذات العلاقة، حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة و البرمجيات.
- ✓ ضعف برامج التوعيّة الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع على الإدارات الإلكترونية.
- ✓ انعدام التخطيط والتنسيق لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ✓ تعقيد الإجراءات الإدارية، وافتقار التشريعات و اللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية يؤدي هذا إلى ضعف توافق الأنظمة.

2_ معوقات السياسية و القانونية: تتمثل في[2] :

- ✓ **إرادة السياسية:** تمثل الدعامة الفاعلة لإحداث النقلة النوعيّة في تحسين الإدارة الإلكترونية و تعميمها ومن خلال تقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة هذه التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ **أجهزة حكومية للمتابعة:** عدم وجود أجهزة حكومية مهمتها متابعة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال النظر في تقارير للجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني وإتخاذ القرارات اللازمة من أجل تجسيد هذا البرنامج.

[1] عايد دايرة، المرجع السابق، ص 99.

[2] شعيب محمد توفيق، وعيل حكيم، المرجع السابق، ص 77.

- ✓ **غياب التأطير القانوني:** غياب التشريعات القانونية التي تحدد شروط التعامل الإلكتروني التي تعاقب على الإختراق، تخريب برامج الإدارة الإلكترونية من خلال تحديد العقوبات الردعية لمرتكبيها، كذلك شكل التوقيع الإلكتروني و حجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، بالإضافة إلى الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية.

3_ معوقات تقنية: تتمثل في:

- ✓ قلة الخبرات الفنية المؤهلة
- ✓ ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة.
- ✓ خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة.
- ✓ ضعف البنيّة التحتيّة ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.

4_ معوقات بشرية: تتمثل في[1] :

- ✓ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي في المؤسسة.
- ✓ قلة برامج التدريب في المجال التقنية الحديثة والمتطوّرة في المؤسسة.
- ✓ نقص الخبرات لدى المدربين وندرة تقديم حوافز مادية لهم.
- ✓ ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسوب الآلي.
- ✓ قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلّم الذاتي للبرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

5_ معوقات مالية: تتمثل في[2]:

- ✓ ضعف المخصصات المالية لدى الإدارات من أجل تنظيم (المحاضرات والندوات، الدورات التكوينية و ورشات العمل)

---

[1] مكيد علي، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية– دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد2، 2019، ص 227، 228.

[2] رابحي لخضر، المرجع السابق، ص 248.

- ✓ ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث و الدراسات في مجال تقنيات المعلومات و مجال الإدارة الإلكترونية بصفة عامة.
- ✓ عدم إعداد بنية التكلفة المالية المتكاملة لأن تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية الناجحة يلزم متخذي القرار بوضع أهداف لتلك البرامج و تقدير حجم الموارد اللازمة لتحقيق تلك الغايات.
- ✓ قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة و البرامج التطبيقية.
- ✓ ارتفاع تكاليف الصيانة الأجهزة الحاسوب و برامج الإدارة الإلكترونية ونقص الأيدي العاملة ذات الكفاءة والخبرة في هذا المجال.

المطلب الثالث: نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

قامت الجزائر في سنوات الأخيرة بإدخال العنصر التكنولوجي في إداراتها ومؤسستها من أجل تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها لمواطنيها ومن نماذج تطبيقاتها في الإدارة الإلكترونية نجد:

أولاً: نموذج الإدارة الإلكترونية في القطاع البنكي الجزائري.

اهتمت البنوك الجزائرية بتكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحواسيب الآلية بغية خدمات بنكية مستحدثة. وفي هذا الإطار انتهجت الجزائر مجموعة من القوانين لمواكبة هذا التطوّر التكنولوجي حيث أصدرت قانون النقد و القرض الذي تناول أشكال ووسائل الدفع الحديثة الواجب تطبيقها في البنوك، إذ عرفت المادة 69 من الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض وسائل الدفع بأنها "الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل أموال مهما يكن السند أو الأسلوب التقني المستعمل"[1].

ومن نماذج قطاع بنكي نجد:

[1] المادة 69 من الأمر 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية لعام 1424هـ الموافق ل 26أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض.

1. **البطاقات البنكية:** هي عبارة عن بطاقة بلاستيكية و مغناطيسية يصدرها البنك لصالح عملائه لاستعمالها بدل حمل النقود. و تحمل هذه البطاقة اسم المؤسسة المصدرة لها، شعارها ، توقيع حاملها ، رقمها، اسم حاملها، رقم حسابه، تاريخ انتهاء صلاحيتها.

2. **بطاقة الائتمان:** تمكن العميل من الحصول على السلع و الخدمات من محلات وأماكن معينّة عند تقديمه لهذه البطاقة، ويقوم البائع بتقديم الفاتورة الموقعة من العميل إلى البنك مصدر الائتمان فيسدد قيمتها له، ويقدم البنك للعميل كشفا شهريا بإجمالي القيمة لتسديدها أولخصمها من حسابه الجاري المتعامل لا يدفع أي فوائد على هذا الائتمان في حال سدد خلال الأجل المحدد.

3. **النقود الإلكترونية: (الرقمية):** عرفها صندوق النقد الدولي بأنها "قيمة نقدية في شكل وحدات ائتمانية مخزنة في شكل إلكتروني أو إلكتروني أو ذاكرة إلكترونية لصالح المستهلك". ومن نماذج القطاع البنكي الجزائري للإدارة إلكترونية

نجد الكثير من تطبيقات منها (بطاقة السحب الآلي، بطاقة الدفع، بطاقة الصرف البنكي، نظام المدفوعات، بطاقة الاعتماد، نظام المقاصة الإلكترونية،...).

_ تقديم خدمات عن طريق الشبكة: تقدم مؤسسة بريد الجزائر خدمة إلكترونية من خلال شبكة الانترنت و تشمل الخدمات الآتية:

- **خدمة الاطلاع على الرصيد:** توفر شبكة الانترنت خدمات الإلكترونية بحيث يستطيع كل متعامل لدى مؤسسة بريد الجزائر والذي يملك بريد جاري الإطلاع على رصيده البريدي من خلال امتلاكه الرقم سري و رقم حسابه الجاري.
- **خدمة طلب نموذج الصك البريدي:** و يكون هذا من خلال استمارة معلومات الخاصة بالمتعامل بشكل إلكتروني و يكون ذلك عن طريق استمارة إلكترونية.
- **خدمة الحصول على كشف العمليات الحسابية:** طلب يتقدم به المتعامل لدى لمؤسسة بريد الجزائر يحدّد من خلاله الفترة التي يريد مراجعتها و رقم حسابه الجاري بحيث يتحصل التعامل على وثيقة تبين العمليات المالية التي طرأت على حسابه المالي في الفترة المطلوبة.

ثانياً: نموذج الإدارة الإلكترونية في القطاع الخدماتي في الجزائر

استفاد القطاع الخدماتي بالجزائر من الرقمنة الإلكترونية التي تم بموجبها استحداث مختلف الخدمات الحالة المدنية كاستحداث جواز سفر البيومتري، وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية[1].

1_ جواز السفر البيومتري: أصدرت الوزارة الجزائرية هذا الجواز سفر البيومتري للقضاء نهائيا على عمليات التزوير، حيث يحتوي على شريحة إلكترونية تخزن فيها معلومات حامل الجواز وصورته الرقمية و بصماته و توقيعه الرقمي والبيانات الخاصة بوثيقة السفر.

[1] خنفري خيضر، بورنيسة مريم، **الإدارة الإلكترونية و دورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات "نموذجا"**، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد 5، 2017، ص 239.

2_ بطاقة التعريف الوطنية البيومترية: هي بطاقة هوية الرسمية للمواطن الجزائري، تصدرها وزارة الداخلية الجزائرية، و يجوز لكل من بالغ عمر 16 سنة أن يتحصل عليها، وتتضمن استمارة إلكترونية بطاقة بيانات صاحبها تكون مكتوبة على اليسار أسفل الصورة يوجد رقم يكتبه المواطن في البيانات التي يعبئها و بعدها يدون عنوانه الكامل و رقم هاتفه والبلدية التي يسكن فيها و في أيام معدودة يتلقى مواطن رسالة نصية في هاتفه النقال تعلمه بأن بطاقة تعريفه البيومترية جاهزة ويمكن أن يحملها من البلدية التي يسكن فيها.

ثالثاً: نموذج الإدارة الإلكترونية في القطاع العدالة

منذ تأسيس دولة الحق و القانون سعت الحكومة الجزائرية في توجيه قطاع العدالة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهياكل الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تقديم خدمات إلكترونية من خلال برامج خاصة تهدف إلى عصرنة قطاع العدالة و تتمثل هذه الإنجازات فيما يلي[1]:

أ_ الأنظمة المعلوماتية: هذه أنظمة موجهة لخدمة المواطن، المتقاضي، لتحسين الخدمات التي يقدمها مرفق القضاء وتتمثل في:

[1] شعيب محمد توفيق، وعيل حكيم، المرجع السابق، ص 73.

❖ **النظام الآلي لتسيير الملف القضائي يسمح هذا النظام بـ:** تسيير الملف القضائي آليا و يكون هذا منذ تسجيل القضية بمصلحة تسجيل الدعاوي إلى غاية الفصل فيها بحكم أو قرار، وفي المادة الجزئية منذ تحريك الدعوى العمومية و صدور الحكم أو القرار إلى غاية تنفيذ العقوبة.

كما يسمح هذا النظام للمواطن من الإطلاع على القضية التي تهمه من خلال الشباك الإلكتروني دون التنقل إلى مكاتب أمناء الضبط .

❖ **النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي و يسمح هذا النظام بـ:** التكفل بتسيير نشاط وملف النزيل أول يوم يدخل فيه المؤسسة العقابية إلى غاية خروجه. معالجة شريعة و فعالة لإجراءات العفو، الحصول على بطاقة خاصة لكل مسجون يمكن لإعتماد عليها في حالة إفادة المسجون بالإخراج المشروط أو اتخاذ أخر من طرف قاضي تنفيذ العقوبات.

❖ **نظام صحيفة السوابق القضائية:** يسمح هذا النظام بتسليم الصحيفة رقم 03 للمواطن والصحيفة02 للإدارات العمومية في وقت قصير من أي جهة قضائية في الوطن.

ب_ بناء الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار و رسم السياسات المستقبلية:

- **الخريطة القضائية:** يسمح هذا النظام بتحديد احتياجات الوزارة على المدى القريب و البعيد للقضاة و أمناء الضبط ومختلف الموظفين، إضافة إلى الهياكل مثل المؤسسات القضائية
- **الجدول التحليلي:** يسمح هذا النظام بعملية الاستشراف و ذلك من خلال الإحصائيات المتعلقة بالقطاع في رسم الإستراتيجية المستقبلية.
- **نظام تسيير المسار العلمي للقضاة و الموظفين:** يسمح هذا النظام لوصول إلى تحسين التسيير العلمي للموارد البشرية.

ج_ خدمة الشباك الإلكتروني عبر الإنترنت: تهدف إلى تقريب العدالة من المواطن ويتجسد هذا في توجيه الرسائل الإلكترونية التي تمكن المواطن من الحصول على الإجابة المباشرة عن طريق البريد الإلكتروني و ذلك يعد تشخيص للقضية أو الاستفسار من قبل الخلية المشكلة من قضاة و رجال القانون وإطارات من وزارة العدل.

د_ النيابة العامة الإلكترونية: إطلاق أرضية النيابة الالكترونية e.nyaba للاستفادة من هذه الخدمة إذ يتعين على مقدم الشكوى الولوج إلى أرضية النيابة الإلكترونية المخصصة لهذا الغرض و المتاحة عبر البوابة الإلكترونية لوزارة العدل. قصد ملء استمارة تسجيل شكوى أو عريضة عن بعد بمجموعة من المعلومات الشخصية الخاصة بهويته كاملة و عنوان إقامته ورقم هاتفه المحمول، و كذا تحديد نوع شكوى و إدخال مضمونها يتم تحويل الشكوى بصفة آلية إلى ممثل النيابة وكيل الجمهورية بالمحكمة أو النائب العام بالمجلس القضائي لاتخاذ الإجراء المناسب. بعد تصرف ممثل النيابة في الشكوى يتم إعلام المعني بمآلها الإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها و ذلك عبر أرضية النيابة الإلكترونية و كذا عبر رسالة نصية قصيرةs-m-s أو بريده إلكتروني.

رابعاً: نموذج الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:

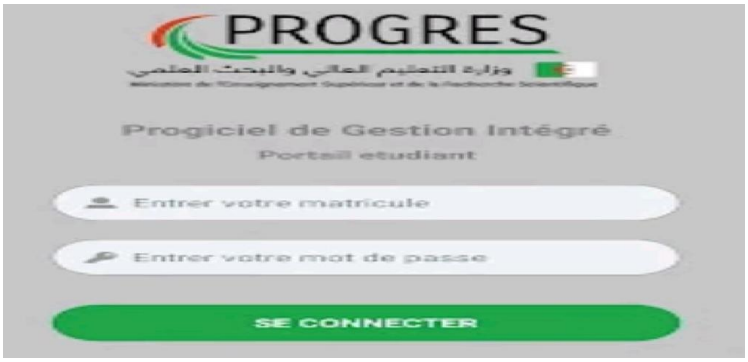
فتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية يهدف إلى تحديث كامل لطرق لتسيير بها يضمن السرعة العالية في أداء المهام الجامعية على تفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية في مختلف نشاطها من بينها[1].

- **التسجيلات الجامعية:** توفر الجامعة خدمة إلكترونية لفائدة الطلبة حاملي شهادة لباكالوريا الجدد فرصة التسجيل عن طريق الإنترنت بعمل بطاقة الرغبات في شكل استمارة إلكترونية يتم إتاحتها بمجرد إعلان نتائج البكالوريا عبر المواقع الكترونية هي:

  www.merrs.dz ، أو الموقع www.orientation.ini.dz .

- **خدمة pragress:** فإلكتروني يستعمله كل منسبي الجامعة سواء تعلق الأمر بالأستاذ والطالب و الموظفين و الإدارة حيث يسجل فيه كل معلومات الخاصة بالأستاذ الذي يقوم برصد النقاط الخاصة بمقياسه و يسمح لطالب الاطلاع على نقاطه.

[1] الشكير أيوب، **الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات و تحديات**، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث والدراسات، الجلد08، العدد 1، 2019، ص 299.



- **خدمة مودل moodle:** يعتبر فضاء إلكتروني للتواصل بين الطالب والأستاذ الذي يقوم بنشر محاضرات و الأعمال لتطبيقية الخاصة بالمقياس المكلف بتدريسه خلال السنة الجامعة ويمكن لطالب الإطلاع على المحاضرات و إنجاز الأعمال تطبيقية الواجبة عليه و إرسالها للأستاذ المقياس في بريده الإلكتروني الخاص به.

التعليم عن بعد: قصد تخفيف نقائص التأطير من جهة، و أيضا تحسين نوعية التكوين، تماشيا مع متطلبات التكنولوجيا ضمانا نوعية، وتسهيل التعليم و تطويره إلى أحسن وجه.

الفصل الثاني :

القضاء على الفساد الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية

الفصل الثاني: القضاء على الفساد الإداري في ظل الإدارة الالكترونية

تعتبر ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة عالمية واسعة تنتشر في كل المجالات و لديها عدة مظاهر متنوعة تصيب الإدارة بالشلل، و تعدّد أيضاً أشكالها التي تظهر على عمل وسلوك الموظف، و تأخذ أشكال انحرافات إدارية وظيفيّة تنظيميّة ومن بين أسبابها: عدم إحترام المنظومة القيمة للمجتمع وعدم إحترام المنظومة القانونية التي تقوم عليها الوظيفة، و تعد الإدارة الإلكترونية من ضمن الحلول التي يمكن من خلالها القضاء على الفساد بفضل الخدمات الإلكترونية التي تقدّم للمواطنين التي تتسم بالجودة والسرعة و إنخفاض التكلفة. وعليه سنتطرق في فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث، (المبحث الأول) يتكلم عن مفهوم الفساد الإداري، أما (المبحث الثاني) تناولنا مرتكزات الفساد الإداري، وفي (المبحث الثالث) تطرقنا إلى آثار الفساد الإداري وطرق مكافحته.

المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري

إن الفساد الإداري يتعلق بالانحرافات الإدارية والوظيفية و التنظيمية يعتبر موضوعاً شائعا باعتباره يخص الموظّف العام وما يقوم به من أفعال بموجبها بالتزاماتها المهنية الموضوعة على عاتقه أو يقوم باستغلال منصبه في الوظيفة من أجل تحقيق مكاسب شخصية. ومن هنا تبدأ ظاهرة الرشوة والمحاباة و المحسوبية و الاحتيال، نظراً لهذا قسمنا مبحثنا إلى ثلاث مطالب، (المطلب الأول) تناولنا فيه تعريف الفساد الإداري و خصائصه، ثم تطرقنا في (المطلب الثاني) إلى معايير الفساد الإداري، أما (المطلب الثالث) تكلمنا عن أنواع الفساد الإداري.

المطلب الأول: تعريف الفساد الإداري و خصائصه

سنتطرق في مطلبنا هذا إلى تعريف الفساد الإداري (أولاً) ، ثم ننتقل (ثانياً) إلى مميّزات الفساد الإداري.

أولاً: تعريف الفساد الإداري

1_لغة: من فسد الشيئ يفسُد– بضم السين– فهو فاسد، و فسُد – بضم السين أيضاً– فهو فسيد أو أفسد والمفسدة ضد المصلحة، و فساد الشيئ يعني تلفه وعدم صلاحيته.

ومعناه أيضاً: ورد معجم الوسيط كلمة فساد بمعنى الخلل و الإضطراب و التلّف، وكل ما يلحق الضرر بالشيء[1].

ويقصد بالفساد في **قاموس oxford:** تدّهور القيم الأخلاقية immoral في المجتمع أو في دماغ الفرد، كما يقصد به تضيّيع الأمانة والغش dishonesty، و ذلك بسبب استعمال الرشوة because of taking brihes[2].

2_شرعاً: إن الشريعة الإسلامية إحترمت المال من حيث أنه عصب الحياة واحترمت الملكية الفردية لهذا المال وجعلت حقهم فيه حقاً مقدساً، لهذا نجدها حرمت السرقة والاختلاس والخيانة والربا

[1] عصام عبد الفتاح مطر، **الفساد الإداري (ماهيته، أسبابه، مظاهره)**، دار الجامعة الجديدة، 2011، ص 14.

[2] Oxford learmer's pocket dictionary, third edition, oxford university press,2007,p 95

والتلاعب بالكيل و الوزن والرشوة و التربح من وراء الوظيفة العامة إهدار المال العام واعتبرته أكلا لأموال الناس بالباطل.

وقد نجد الفعل الثلاثي " **فسد**" و مشتقاته ذكر في القرآن الكريم في خمسين موضوعاً نذكر منه:

قوله تعالى {وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَسَادَ (205)} (سورة البقرة).

وقوله تعالى أيضاً {فَلَوْلَا كَانَ مِنَ الْقُرُونِ مِنْ قَبْلِكُمْ أُولُو بَقِيَّةٍ يَنْهَوْنَ عَنِ الْفَسَادِ فِي الْأَرْضِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّنْ أَنْجَيْنَا مِنْهُمْ وَاتَّبَعَ الَّذِينَ ظَلَمُوا مَا أُتْرِفُوا فِيهِ وَكَانُوا مُجْرِمِينَ (116)} (سورة هود).

وكذلك جاءت في الآية 22 من سورة الأنبياء في **قوله تعالى** {لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلِهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا فَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ (22)} (سورة الأنبياء).

قوله عز وجّل {ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ (41)} (سورة الروم).

قوله سبحانه و تعالى {قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعِزَّةَ أَهْلِهَا أَذِلَّةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ (34)} (سورة النمل).

وقد جاء النهي عن الفساد في آيات عديدة نذكر منها:

قوله تعالى {إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ (33)} (سورة المائدة).

وكذا **قوله سبحانه و تعالى** في الآية 56 من سورة الأعراف {وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِنَ الْمُحْسِنِينَ (56)} (سورة الأعراف).

نستنتج مما سبق أن لفظ الفساد جاء مقروناً بالإساءة والتدمير والتخريب والإتلاف في الأرض عامة، و قد أشارت الآيات الكريمة إلى جملة من المفاسد نذكر منها الشرك وإتلاف الزروع و الثمار، و القيام بأعمال الخراب، وإلحاق الضرر بالبيئة البرية والبحرية، و بيّنت الآيات أنّ الفساد

متأصل في بعض الأمم، و هو أشدّ ما يكون إذا كان للمفسد ولاية وسلطان، لأنّ من بواعثه و دوافعه طلب العلو في الأرض بغير حق[1].

وردت أحاديث نبوية كثيرة في الفساد و المفسدين، و النهي و التحذير منهما، نلاحظ أن معنى الفساد و المفسدين، و النهي والتحذير منهما، نلاحظ أن معنى الفساد في السنّة النبّوية المطهّرة جاء ليدل عليها القرآن الكريم و منها:

قول الرسول الله ﷺ "إنّما الأعمالُ كالوعاءِ، إذا طابَ أسفَلُهُ طابَ أعلاهُ و إذا فسَد أسفله فسد أعلاهُ". (سنن إبن ماجة)

وقوله أيضاً عن أبي هريرة رضيّ الله عنه عن النبيّ ﷺ " بدأ الإسلامُ غريباً و سيعود غريباً كما بدأ فطوبي للغرباء، قيل يا رسول الله من الغرباء؟ قال: الذيّن يصلحون ما أفسد الناس من سنتي".(سنن النسائي)

و نذكر **قوله** ﷺ مما **روي عن أبي هريرة رضي الله عنه** أنه قال: "من تمسك بسنتّي عند فساد أمتي، فله أجر مائة شهيد".(سنن أبي داود)

و**قال رسول الله** ﷺ: "ألا و إنّ في الجسد مضغة إذا صلحت صلح الجسد كله، و إذا فسدت فسد الجسد كله ألا وهي القلب".(صحيح مسلم)

و نستنتج مما سبق أن الأحاديث الشريفة جاءت مطابقة لنفس معنى الفساد التي أوردها القرآن الكريم، فمن مدلولاته تلف الشيء وذهابه و اختلاله و خروجه عن مألوفه، كما جاء الفساد بمعنى البطلان وعدم الأجزاء و قطع العلاقات و تخريب الصلات بين الأرحام.

3_اصطلاحا: لم يجمع دارسي موضوع الفساد على تعريف محدّد له، و ذلك نظراً لتعدّد الأشكال التي يتّخذها، فنجد على سبيل المثال بأنّه: "انحراف أخلاقي للمسؤولين في الإدارة"، أو أنه: "تنازل من الموظف عن أملاك الدولة من أجل أملاكه الشخصية"[2].

---

[1] محمد المدني بوساق، **التعريف بالفساد و صوره من الوجهة الشرعية**، الجزائر دار الخلدونية، 2004، ص 11.

[2] غسمون محمد، **الفساد الإداري في الوظيفة العامة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون عام معمق، 2022/ 2023، ص 7.

و قد تعدّدت التعاريف الفقهية للفساد الإداري نذكر منها:

جاء تعريف الفساد الإداري في معجم **وبستر** بأنه: " إقناع شخص مسؤول عن طريق وسائل خاطئة كالرشوة مثلاً بانتهاك الواجب الملتقى على عاتقه"

وقد **عرف البنك الدولي** الفساد الإداري بأنه: "إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز أو رشوة، لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة، تقديم رشوة للاستفادة من سياسات، أو إجراءات عامة للتغلب على المنافسين و تحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية"[1] .

و ورد تعريف آخر للفساد الإداري في **موسوعة العلوم الاجتماعية** بأنه: "سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح أو منافع خاصة"[2].

و عرف **ويلسن** و **داميليا** الفساد الإداري بأنه: "استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مصالح شخصية".

أما **أحمد رشيد** فيعرف الفساد الإداري بأنّه: "تصرف وسلوك وظيفي شيء وفاسد، خلاف الإصلاح هدفه الانحراف والكسب الحرام والخروج على النظام المصلحة شخصية".

كما نجد أن **الدّكتور صلاح الدين فهمي محمود** قد توصل إلى أنّ الفساد الإداري: "هو كل تصرف غير قانوني مادي أو أخلاقي من جانب العاملين، يسود في بيئة بيروقراطية، يهدف إلى تحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، مما يؤدي إلى هدر في موارد الدولة الاقتصادية، الأمر الذي ينعكس بالسلب على عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية و يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي"[3].

---

[1] القريوتي محمد قاسم، **الإطلاع الإداري بين النظرية و التطبيق**، وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 22.

[2] خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر آل الشيخ، **الفساد الإداري: أنماطه و أسبابه و سبل مكافحته (نحو بناء نموذج تنظيمي)**، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007، ص 21.

[3] صلاح الدين فهمي محمود، **الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية**، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1994، ص .ص 40، 41.

نستنتج مما سبق أنّ الفساد الإداري هو سلوك مخالف لقواعد الرسمية بسبب مصالح الشخصية وهو فعل غير قانوني يقوم بأساليب متعدّدة منها سريّة التي تتم بالخداع للحصول على الرشوة وأموال أو ممتلكات لتحقيق مزايا شخصية.

4_قانوناً:

أ_تعريف الفساد في الاتفاقيات الدولية: هناك العديد من الاتفاقيات والصكوك الدولية المتعلقة بالفساد، و أول اتفاقية في هذا المجال هي اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد التي تتم اعتمادها بواسطة منظمة الدول الأمريكية في 29 مارس 1996[1]. ثم أعقبتها العديد من الإتفاقيات الدوليّة التي نذكر منها: اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية، حيث نصت في مادته8 على ضرورة تجريم الفساد، و الذي كان مقتصراً على تجريم مختلف صور رشوة الموظفين العموميين والقائمين بالخدمة العمومية وفقاً لما تقتضيه القوانين الداخلية للدول الأطراف في الاتفاقية، ثم خصصّت الأمم المتحدة بعد ذلك اتفاقية كاملة للفساد، وهي اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (اتفاقية ميريدا)[2].

و نجد أنّ هذه الاتفاقية لم تعط تعريفاً واضحاً للفساد، و اكتفت في فصله الثالث بتجريم مجموعة من الأفعال التي يقوم بها الموظفون العموميون الفاسدون وهي:

- جرائم الرشوة، المتاجرة بالنفوذ، اختلاس الأموال العمومية، إساءة استعمال الموّظف العمومي لوظائفه ومهام منصبه، الإثراء المتعمد غير المشروع للموظف العمومي، الرشوة في مجال القطاع الخاص، اختلاس الممتلكات في القطاع الخاص، غسيل العائدات الإجرامية.

نلاحظ أن اتفاقية ميريدا لم تعرف الفساد بالشكل الصريح، إذ يمكننا نستنتج أن الفساد هو ارتكاب الموظف في القطاع عام أو خاص سواء كان وطنياً أو أجنبياً أو دولياً لإحدى الأفعال المنصوص عليها في المادة 8 من الاتفاقية.

---

[1] عبد الحليم بن مشري، عمر فرحاتي، **الفساد الإداري: مدخل مفاهيمي**، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد الخامس، بسكرة، ص 15.

[2] اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المعتمدة بموجب قرار الجمعية العامة، رقم 422-58، و التي دخلت حيز الفساد النفاذ في 14 ديسمبر 2005 ، (وثيقة الأمم المتحدة ضد الفساد undoc:doca/58/442).

ب_تعريف الفساد في القانون الجزائري: لقد صادقت الجزائر على الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد[1]، و كذا اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد و محاربته[2]، المعتمدة في 12 جويلية 2003 بما بوتو، وهو الأمر الذي دفع بالمشرع الجزائري إلى استحداث قانون خاص بجرائم الفساد أطلق عليه تسمية "**قانون الوقاية من لفساد ومكافحته**" الصادر في 20 فيفري 2006[3].

جاء تعريف الفساد في القانون 06-01 على شاكلة ما جاء في اتفاقية ميريدا، حيث اكتفت المادة 2 من هذا القانون في تعريفها للفساد بنصها في الفقرة "أ" على أن الفساد: " كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من هذا القانون".

و بالرجوع إلى الباب الرابع من (ق.و.ف.م) نجد المشرع الجزائري قد نص على تجريم مجموعة من الأفعال، و اعتبارها جرائم فساد وصلت إلى أكثر من عشرين جريمة وهي:

- جريمة رشوة الموظفين العموميين، جريمة اختلاس الممتلكات من قبل موظف عمومي أو استعمالها على نحو غير شرعي، جريمة الغدر، جريمة الإعفاء أو التخفيض غير القانوني في الضريبة و الرسم، جريمة استغلال النفوذ، جريمة إساءة استغلال الوظيفة، جريمة التلاعب في الصفقات العمومية، جريمة أخذ فوائد بصفة غير القانونية، جريمة عدم التصريح أو التصريح الكاذب بالممتلكات، جريمة الإثراء غير المشروع، جريمة تلقي الهدايا أو المزايا غير المستحقة، جريمة التمويل الخفي للأحزاب السياسية ، جريمة الرشوة في القطاع الخاص، جريمة اختلاس الممتلكات في القطاع الخاص، جريمة تبيض العائدات الإجرامية، جريمة إخفاء العائدات الإجرامية، جريمة إعاقة السير الحسن للعدالة، جريمة الاعتداء على الشهود و الخبراء و المبلغين و الضحايا، جريمة البلاغ الكيدي، جريمة عدم الإبلاغ عن الجرائم.

---

[1] المرسوم الرئاسي رقم 04-128 المؤرخ في 19 أفريل 2004،ج ر، العدد 26، 2004.

[2] المرسوم الرئاسي رقم 06- 137 المؤرخ في 10 أفريل 2006، ج ر، العدد 26، 2006.

[3] القانون رقم 06- 01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن قانون الوقاية من الفساد و مكافحته،ج ر ، رقم 14، المؤرخة في 8 مارس 2006.

نستنتج مما سبق أن المُشرع الجزائري من خلال هاته الجرائم كلها قد أحسن تفصيل اتفاقية (ميريدا) المكافحة الفساد و لم يعارض بين القانون الدولي والقانون الداخلي[1].

ثانياً: خصائص الفساد الإداري

يتميز الفساد الإداري بعدة مميّزات وممارسات خاطئة تعلي من شأن المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة، ومن خصائصه نجد:

- ظاهرة سيئة تؤدي إلى إساءة استعمال السلطة الرسمية ومخالفة الأنظمة والقوانين والمعايير الأخلاقية.
- السرية الشديدة في ممارسة الفساد، تحت جنح الظلام و بأساليب التحايل والخديعة.
- ظاهرة تهدف إلى إحداث انحراف في المسار الصحيح للنظام الإداري لتحقيق أغراض غير مشروعة.
- يتفاعل الفساد الإداري مع الظروف والتغيرات المحيطة به ليجعلها مناخاً وبيئة مشجعة له.
- يتميز أطراف الفساد الإداري بالخبرة والحنكة وما يجعلهم غالبا خارج دائرة الاتهام والقدرة على الإفلات من يد العدالة[2].
- الفساد الإداري قابل للانتقال من دولة إلى أخرى خصوصاً في ظلّ العولمة والسوق المفتوحة.
- يتميز الفساد الإداري بخاصية سرعة الانتشار وخاصة عندما يكون الفساد ناتجاً عن المسؤولين، فتزداد سلطة الفاسدين ونفوذهم مما يعطيهم القوّة للضغط على باقي الجهاز الإداري للسيّر على خطاهم طوعاً أو كرها[3].

المطلب الثاني: معايير الفساد الإداري

إن اعتماد على المعايير هو أساساً لتصنيف تعريفات الفساد الإداري، مهما اختلفت التعريفات القانونية والفقهية لهذا المصطلح، فلا بد أن تكون داخلة في إطار أحد المعايير التي يتم

---

[1] عبد الحليم بن مشري، عمر فرحاتي، الرجع السابق، ص 18.

[2] خالد عبد الرحمن بن حسن بن عمر آل الشيخ، المرجع السابق، ص 52.

[3] الموقع الإلكتروني: أحمد السيد كردي، خصائص الفساد الإداري، https://www.posts<users<kenanaonline.com اليوم 20 أفريل 2024، على الساعة 11:12.

على أساسها الحكم على تصرف ما، وفي هذا الإطار وضع الفقه أربعة معايير، يعتمد عليها التعريف الفساد الإداري وهي كالتالي:

أولاً: المعيار القيمي

وفقا لهذا المعيار صاغ قاموس **وبستر** الأمريكي للفساد الإداري و فق المدرسة القيمية كما يلي:

" الفساد هو إضعاف أو إفساد للاستقامة أو الفضيلة أو المبادئ الخلقية" أو "الحث على العمل الخاطئ بواسطة الرشوة أو الوسائل غير القانونية الأخرى" .

كما عرفه **الدكتور عاصم الأعرجي** في كتابه حول نظريات التطوير والتنمية الإدارية بأنّه: "القصور عند الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة"[1].

إن أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها للتعريفات التي تعتمد على المعيار القيمي، تتعلق بمفهوم القيم ذاته ونسبته، و عدم ثباته وصعوبة التحقيق منه.

وإنّ القيم المنتشرة في المجتمع الجزائري خير دليل على ذلك فمثلا المحسوبية والمحاباة تشكل ثقلا كبير على كاهل الإدارة الجزائرية مصدر هاتين الأخيرتين هو الولاء للأسرة و القبيلة فالشخص الذي يعين في منصب إداري كبير، يجد نفسه مطالبا بتلبية حاجيات أسرته وعشيرته و قبيلته ابتداء من شغل المناصب الإدارية و الترقية و التحويل...، و مرد هذا هو الالتزام المعنوي الناتج عن النظام القيمي السائد في المجتمع[2].

ثانياً: المعيار المصلحي

نظراً للانتقادات الكبيرة التي وجهت للمعيار القيمي، حاول بعض الباحثين تبني المصلحة العامة كمعيار للحكم على السلوك الفاسد إدارياً.

---

[1] عاصم الأعرجي، **نظريات التطوير و التنمية الإدارية**، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 1988، ص 53.

[2] عبد العالي حاحة، **آليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق تخصص قانون عام، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، 2012-2013، ص 55.

وفي هذا السياق يأتي تعريف **ميخائيل جونسون** للفساد كما يلي: سوء استخدام الأدوار العامة أو الموارد لتحقيق فائدة خاصة.

وعرفها **الدكتور أحمد أبوسن** بأنه: "يعد الموظف فاسداً إذا قبل مالاً أو هدية ذات قيمة مالية مقابل أداء عمل هو ملزم بأدائه رسميا بالمجاني، أو ممنوع عن أدائه رسمياً، وإذا مارس سلطاته التقديرية بطريقة يشتم منها رائحة استغلال المنصب الإداري أو سوء استخدام السلطة الرسمية و ترجيح المصلحة الشخصية له و لأصدقائه و أقاربه على المصلحة العامة"[1].

وقد انتقدت التعريفات القائمة على هذا المعيار لعدم وجود أسس ومعايير تحدّد معنى سوء استخدام الوظيفة بالإضافة إلى عدم وجود تعريف دقيق ومعيار فاصل لمفهوم المصلحة العامة، وكذا الحد الفاصل بين ما هو عام و خاص، كما أن هناك تصرفات وسلوكات فردية أو جماعية يمكن أن تحقق مكاسب عامة وخاصة في آن واحد أو تحقق مصلحة خاصة دون الإضرار بالمصلحة العامة.

ثالثاً: المعيار القانوني

هذا المعيار هو الذي يفضله الباحثون القانونيين، حيث يحرصون الفساد الإداري في خرق القوانين والأنظمة و التعليمات التي يجب مراعاتها وظيفيا، وعادة ما يقترن ذلك بالسعي وراء منفعة شخصية.

وتعريف **كليتجارد روبرت** لم يخرج من هذا المجال إذ عرف الفساد الإداري بأنه: "سلوك منحرف عن الواجبات الرسمية لدور عام بسبب مكاسب مالية، أو مكافئة خاصة، أو سلوك يخرق القانون عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك الذي يراعي المصلحة الخاصة"[2].

على الرغم أن المدخل القانوني يوفر معياراً واضحاً و عملياً ودقيقاً للتعرف على الفساد الإداري فإن الانتقادات التي يمكن توجيهها لهذا الصنف من التعريفات هي ذاتها التي وجهت للمدخل

[1] أحمد إبراهيم أوسن، **استخدام أساليب التغريب و التهريب لمكافحة الفساد الإداري**، مجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب أكاديمية نايف للدراسات العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، مجلد 11، العدد 21، 1417هـ، ص 23.

[2] عبد العالي حاحة، المرجع السابق، ص 57.

القانوني في الإصلاح الإداري منها، جمود القانون و كيفية تحديد مشروعيته، ثم ما مصير السلوك المنحرف (قيميا) والذي ينتهك قانونا؟، أو الذي يعرف كيف يراوغ ويتملص من مقلصة القانون.

رابعاً: معيار الرأي العام

يعد هذا المعيار حديثا نسبيا، و قد قصد من اعتماده تجنب الانتقادات التي وجهت إلى المعايير الأخرى للفساد الإداري، و ذلك باللجوء إلى الرأي العام ليحدد بطريقته ما يراه فاسداً من التصرفات الإدارية و مالا يراه مصلحا لها.

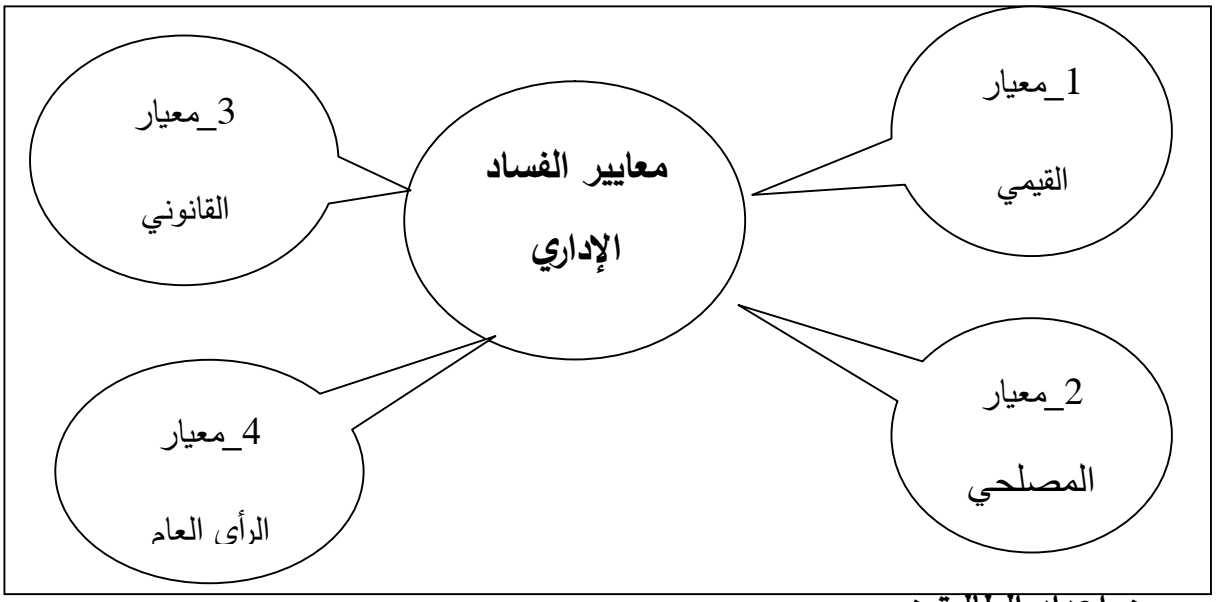
ولقد تبنى هذا المجال كل من **بيتر** و **ويلش** هذا المعيار و قسم الباحثان الفساد إلى ثلاثة أنواع: أسود وأبيض، رمادي اعتماداً على ما يراه الجمهور العام والمواطنون[1].

- **الفساد الأسود:** وهو ذلك السلوك الذي يتفق على إدانته و ضرورة معاقبة مرتكبيه.
- **الفساد الأبيض:** وهو السلوك التي يتغاض عنه الجمهور ولا يميلون إلى معاقبة مرتكبيه.
- **الفساد الرمادي:** و هو متوسط بين النوعين السابقين، و يكون هذا في الحالات التي يطالب فيها عناصر معينة في المجتمع بإدانة مرتكبيه، في حين يبقى الرأي العام مترددا في ذلك ، أي عندما لا يتفق الأفراد المعنيين على إدانة تصرف ما.

الانتقادات التي وجهت إلى هذا المعيار أنه يتذبذب في كثير من الحالات، فعند اكتشاف فضيحة من فضائح الفساد نجد الرأي العام يتشدد و يقوى و لكنه يضعف مع مرور الوقت،
و ربما يتسامح أخيرا.

[1] مخلد توفيق مشاوش خشمان، **مشكلة الفساد الإداري في ضوء التشريعات و القوانين الأردنية**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن ، 2009، ص 31.

مخطط رقم (03): معايير الفساد الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: أنواع الفساد الإداري

إن الفساد الإداري لديه عدة أنواع تختلف عن بعضها البعض حسب الموظف لأداء مهنته وأيضًا حسب طبيعة عمله، لذلك وجب علينا ذكر بعض الأنواع والتي تتمثل في:

1_ الانحرافات المالية والجنائية:

الانحرافات المالية هي التي تشمل المخالفة المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المكلف به الموظف وتتعلق بالجانب المالي للمنظمة، كمخالفة الأحكام الواردة في القوانين واللوائح و اللامبالاة بالشغل التزوير واستعمال المزور للوثائق بغية الحصول على منافع شخصية والتهرب من الضرائب، تبديد العمدي للمال العام بدون وجه حق، أما الانحرافات الجنائية في تتمثل في تلقي الرشاوي من أجل إنجاز عمل مخالف قانونا، للواقع العملي يوجد الكثير من أمثلة عن الفساد موظفي لهذا القطاع مثل قضية قاضي تحقيق محكمة حجوط بولاية تيبازة الذي ألقى القبض عليه بتهمة تلقي

رشوة بقيمة 35 مليون سنتيم داخل مكتبه بعد التبليغ عن مجريات القضية من دفاع أحد المتقاضي وتم إدانته بـ 5 سنوات سجن نافذ بتاريخ 18 سيبتمبر 2017[1].

2_ الانحرافات التنظيمية:

وهي المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأدية عمله، كالعدم انضباط الموظف لساعات العمل والنظام الداخلي أو إفشاء أسرار المهنية و مخالفة أوامر رؤسائه في السلم الإداري.

3_ الانحرافات السلوكية:

هي المخالفات التي يرتكبها الموظف وتظهر في سلوكه وتصرفه الشخصي، كالعدم المحافظة على كرامة الوظيفة مثل: التورط في الجرائم الماسة بالشرف[2].

وهناك **أنواع أخرى** من الفساد الإداري نذكر منها:

- **الفساد الصغير:**

يخص هذا النوع من الفساد عادة الموظفين الصغار و يشمل آلية دفع الرشوة والعمولة من أجل الحصول على امتيازات كأن يقدم شخصا رشوة من أجل قيام بالعمل خارج الإطار القانون.

- **الفساد الكبير:**

يرتكب هذا النوع من الفساد عادة من طرف مسؤولين يشغلون مناصب العليا في الإدارة و يختلف عن الفساد الصغير لضخامة الرشاوي المستخدمة فيه، و يشمل عادة الصفقات و التوكيلات التجارية للشركات متعددة الجنسيات، و يهدف إلى تغيير القواعد المنظمة للدولة من أجل تحقيق المنفعة الخاصة على حساب المنفعة العامة.

---

[1] بن فرج الله ميلود، **الآليات الوقائية لمكافحة الفساد الإداري في القانون رقم 06-01 المعدل والمتمم**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر علوم في القانون، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، كلية الحقوق بودواد، قسم القانون العام، تخصص القانون العام معمق، 2018-2019،ص 8.

[2] بن فرج الله ميلود، مرجع نفسه، ص 9

وهذا النوع من الفساد يشتركان في عدة نقاط منها:

- ✓الفساد انحراف أخلاقي لبعض المسؤولين العموميين.
- ✓الفساد هو تصرف في الأملاك العمومية خدمة للمصالح الخاصة.
- ✓الفساد هو استغلال السيء للوظيفة العامة من أجل تحقيق المصلحة الشخصية.

المبحث الثاني: مرتكزات الفساد الإداري

إن الفساد الإداري ظاهرة خطيرة تعاني منها معظم الدول العالم مهما بلغت درجة التقدم بها، فقد يكون الفساد سببا في كبح التنمية الاقتصادية وقد يساعد على انتشار البطالة والجريمة، كما أنه قد يساهم في انخفاض دخل الفرد و تدني جودة الخدمات في جميع المجالات، وخاصة المجال الإداري، و للفساد الإداري عدة مرتكزات يرتكز عليها خلال أداء مهامه، و منها سوف ندرس في مبحثنا هذا ثلاثة مطالب، (المطلب الأول) تطرقنا إلى أسباب ظهور الفساد الإداري ، ثم انتقلنا إلى (المطلب الثاني) الذي تناولنا فيه المظاهر التي أدت إلى الفساد الإداري، أما (المطلب الثالث) تكلمنا عن صور الفساد الإداري.

المطلب الأول: أسباب ظهور الفساد الإداري

تعددت الآراء و تباينت وجهات نظر للكتاب والباحثين في تحديدهم للأسباب الكامنة وراء ظاهرة الفساد الإداري وممارسته من قبل العاملين في الأجهزة الحكومية والخاصة، و سواء كان بأسلوب فردي أو جماعي، و تتمثل الأسباب فيما يلي[1]:

[1] جويني محمد الصالح، **الفساد الإداري و تأثيره على مسار التنمية المحلية (دراسة حالة الجزائر)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص سياسة عامة و إدارة محلية، 2013_2014، ص. ص 18، 19 و مايليها.

1_ الأسباب السياسية:

تعتبر من الأهم أسباب و أخطرها في تفشي ظاهرة الفساد الإداري على اختلاف درجاته من بيئة إلى أخرى وذلك راجع إلى عدم وجود نظام سياسي فعال يستمد إلى مبدأ الفصل بين السلطات، أي غياب دولة المؤسسات السياسية و القانونية و الدستورية وهو ما يؤدي إلى غياب الحافز الذاتي لمحاربة الفساد في ظل غياب هذه التغيرات، وأيضا يوجد عامل آخر يتعلق بمدى الممارسة الديمقراطية و حرية المشاركة الذي يمكن أن يساهم في تفشي الفساد الإداري، و ذلك أن شيوع حالة الاستبداد السياسي و الدكتاتورية في العديد من البلدان خصوصا في الدولي المختلفة، التي تواجه تغيرات في الحكومات و النظم الحاكمة، فتتقلب من ديمقراطية إلى دكتاتورية و العكس ذلك، والأمر الذي يخلق جوا من عدم الاستقرار السياسي مما يهيئ الجو للفساد الإداري.

2_الأسباب الإدارية: تتمثل في

- انخفاض الأجور و المرتبات التي يحصل عليها الموظف، و عدم كفايتها لتلبية و إشباع حاجته و سد متطلبات عائلته.
- سوء التنظيم و عدم الاستقرار الإداري: أي عدم وجود هيكل تنظيمي و عدم وجود الرقابة إدارية تتضمن إرشادات و توجيهات للموظفين الإداريين.
- سوء تطبيق الإجراءات العلمية في اختيار و تعيين الموظفين، نتيجة لعدم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية و الاختبارات اللازمة لمعرفة كفاءتهم و كيفية معاملتهم مع المواطنين.

3_الأسباب الاقتصادية: تتمثل في

- خوصصة القطاع العام، وبيع المؤسسات و المرافق الحكومية للشركات الأجنبية مما يسمح للسمسرة و الوسطاء و الوكلاء بعقد الصفقات و دفع العملات لشراء الذمم و المساومة على الملكية العامة لصالح قلة من الرأسماليين و هذا ما يدعو له أنصار النظام العالمي الجديد داعين إلى حرية التجارة والأسواق الحرة و المنافسة.

- الأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها المجتمعات سواء بسبب الحروب لأسباب سياسية داخلية أو خارجية تؤدي إلى شُح عرض السلع و المواد و تزايد الطلب عليها، و بالتالي ظهور ما يعرف بالسوق السوداء و ما يرافقها من تهريب...
- تحميل الإدارة العامة أعباء تفوق طاقتها و تركها تتصرف بالمال العام دون رقابة مالية أو محاسبة سياسية أو جماهيرية يعد مناخا ملائما للفساد الإداري و المالي وجوا صالحا للمفسدين.

4_الأسباب القانونية: تتمثل في

- ❖ سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل و ذلك نتيجة لغموض مواد القانونية أو تضاربها في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو الذهاب لتفسيره بطريقة الخاصة التي قد تتعارض مع مصلحة الآخرين.
- ❖ تساهل بعض القضاة أو المحامين مع العناصر المتهمة المحالة للقضاء بقضايا الفساد الإداري، و الاعتداء على أموال الدولة و تجاهل قوانينها و اعتبارهم لها من الدعاوي المخففة التي تحاط بالرحمة و الرأفة مما يشجع على استمرارها فتصبح النصوص القانونية الرادعة للفساد لا جودة لها مما يزيد في انتشاره.
- ❖ وقد يفلح بعض القضاة في حماية الجناة و المجرمين مقابل ما يقدم لهم من مبالغ مالية كبيرة و هدايا عينية.

المطلب الثاني: المظاهر التي أدت إلى الفساد الإداري

إن الفساد الإداري لديه عدة مظاهر مختلفة و متباينة في درجة خطورتها، و عمق آثارها تتفاوت من مجتمع لآخر، و الجزائر من أحد الدول التي تشهد نموا سريعا لظاهرة الفساد الإداري ومن أهم مظاهره نجد:

☒ **الرشوة:** إن الرشوة في الفقه هي: ما يعطيه الشخص لقاضي أو صاحب سلطة ليحميه على ما يريد، و يدخل في حكم صاحب السلطة كل مكلف بخدمة عامة سواء كان وزيرا، مديرا، عاملا، مستخدما، أجيرا، أو عضوا في لجنة أو غيرهم، و قد حرمها الإسلام في الكتاب والسنة النبوية، و رغم هذا إلا أن الرشوة تمثل أخطر داء أصاب الإدارة فقد عرفت منحى تصاعديا و استفلحت بشكل

لافت، وأصبحت العملة الجزائرية المتداولة في كل تعاملات المجتمع بدءًا باستخراج وثيقة إدارية وصولا إلى إبرام الصفقات الكبرى. والرشوة تشكل أيضاً جريمة أخلاقية تمس الضمير المهني، و لكن يلجأ إليها عدة المواطنين لتسهيل الحصول على الخدمة و تسريع الإجراءات. ومن يتعامل بها يتعاقب عليها، و لقد نصت عليها المادة 25 من قانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته على أنه : "يعاقب بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات و بغرامة من 200.000 إلى 1.000.000 دج.

أ_ كل من وعد موظفا عموميا بمزية غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحه إياها، بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء كان ذلك لصالح الموظف نفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر لكي يقوم بأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل من واجباته.

ب_ كل موظف عمومي طلب أو قبل، بشكل مباشر أو غير مباشر، مزية غير مستحقة، سواء لنفسه أو لصالح شخص آخر أو كيان آخر لأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل من واجباته"[1].

☒ **التزوير:** هو تغيير الحقيقة بقصد الغش في سند أو وثيقة أو أي محرر آخر بإحدى الطرق المادية أو المعنوية التي يبينها القانون، حيث يحدث تغييرا من شأنه إحداث ضرر بالمصلحة العامة أو مصلحة شخص من الأشخاص. و للتزوير **عدة أنواع** منها **الطرق المادية:** التي تتمثل في اصطناع الأوراق و المستندات و تقليد التوقيعات و الأختام الرسمية الحكومية عن طريق طباعة شهادات و شيكات و أوراق تجارية و نقود مالية، **أما الطرق المعنوية:** يتم تزويرها من خلال تشويه ما يقوله المحرر وفقا لإرادة المؤلف تتمثل في تغيير إقرار أولي الشأن أو إنشاء حدث كاذب على شكل حدث حقيقي[2]. ويكون تزوير الموظف لمصلحته الخاصة أو لمصلحة الغير للحصول على ثمن أو مقابل من عملية التزوير للحصول على منفعة لشخصه أو لغيره، ومن يتعامل بالتزوير يتعاقب عليه ، وهذا ما نصت عليه المادة 214 من (ق ع ج) بأنه: (معدلة) " يعاقب بالسجن المؤبد كل

[1] المادة 25 من قانون رقم 06-01، المرجع السابق.

[2] الموقع الإلكتروني: https://www.law-house.net ، أنواع الفساد الإداري، تاريخ الزيارة 29_4_2024، على الساعة 17:39.

قاض أو موظف أو قائم بوظيفة عمومية ارتكب تزويرا في المحررات العمومية أو الرسمية أثناء تأدية وظيفته:

1_ إما بوضع توقيعات مزورة.

2_ وإما بإحداث تغيير في المحررات أو الخطوط أو التوقيعات.

3_ و إما بانتحال شخصية الغير أو الحلول محلها.

4_ وإما بالكتابة في السجلات أو غيرها من المحررات العمومية أو بالتغير فيها بعد إتمامها أو قفلها"[1]

☒ **المحسوبية و المحاباة:** تتمثل في قيام بعض المسؤولين بتعيين أشخاص في الوظائف العامة على أساس القرابة أو الولاء السياسي أو بهدف تعزيز نفوذهم الشخصية.

☒ **هدر الموارد الاقتصادية:** يتمثل في الاستهانة بالملكية العامة و هدر في موارد البلاد الاقتصادية و الاختلاس و التزوير و سرقة المال العام و سوء استغلال السلطة و عدم الحس بالمسؤولية اتجاه المال العام.

☒ **التسيب الوظيفي:** هو إهمال الموظف للواجبات المنوطة به و المنصوص عليها في القوانين واللوائح و القرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على إنتاجية و سير العمل، يتمثل في مخالفة القوانين و الأنظمة و اللوائح و تكون بعدم حضوره للعمل في المواعيد المحددة و الخروج من العمل قبل المواعيد الرسمية و عدم التواجد في مكان العمل لفترات طويلة و دون مبرر مقبول مع إهمال أداء الواجبات و الأعمال الرسمية و القيام بأعمال غير رسمية وقت الدوام الرسمي، و لقد نصت المادة 160 من أمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية على أنّه: "يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط و كل خطأ أو

[1] المادة 214 من الأمر 66_156 المؤرخ في 18صفر1386هـ الموافق لـ08 يونيو1966 المتضمن قانون العقوبات الجزائري المعدل والمتمم لسنة 2012، ص65

مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا و يعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتبعات الجزائية "[1]

المطلب الثالث: صور الفساد الإداري

إن الفساد الإداري لديه عدة صور متنوعة و متعددة تمارس في مختلف نواحي الحياة العملية، وهي ذات تأثيرات مختلفة، بعضها خطيرة و مدمرة و أخرى أقل خطورة، و من صورها نذكر أهمها[2]:

- **الوساطة و استغلال النفوذ:** الوساطة معناها هي حالة استجابة الموظف العام لرجاء أو توصية يؤديها الغير إلى صاحب المصلحة. أما استغلال النفوذ فعرفته المحكمة العليا في الجزائر، في قرارها الصادر بتاريخ 11 جوان 1981 بأنها يستلزم لتحقيقها أن يستغل الشخص نفوذه لدى إحدى المصالح العمومية، لتمكين الغير من الحصول على فائدة أو امتيازا مقابل وعد أو عطاء أو هبة أو هدية[3]. و قد تكون هذه النفوذ مستمدة من الصلاحيات الممنوحة للشخص بحكم وظيفته، و قد تكون مستمدة من مكانة الشخص الاجتماعية أو السياسية، فيصبح قادرا على توجيه قرارات الآخرين بشكل يتناسب مع مقاصده و أهدافه، متجاوزا القوانين والأنظمة ليعطي الحقوق إلى غير مستحقيها ويمنح التسهيلات والمزايا لفئات دون أخرى، ومن يتعامل باستغلال النفوذ يتعاقب عليه، وهذا ما نصت عليه المادة 32 من القانون رقم 06-01 المتعلق ب(ق و.ف.و.م) على أنه: "يعاقب بالحبس من سنتين (2) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 د ج إلى 1.000.000د ج:

1_ كل من وعد موظفا عموميا أو أي شخص آخر بأية مزية غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحه إياها، بشكل مباشر أو غير مباشر، لتحريض ذلك الموظف العمومي أو الشخص على

[1] المادة 160 من أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، ج ر ، العدد 46.

[2] مخلد توفيق مشاوش خشمان، المرجع السابق، ص 47.

[3] أحسن بوسقيعة، **الوجيز في القانون الجنائي الخاص، الجرائم الاقتصادية و بعض الجرائم الخاصة**، دار هومة للطباعة وللنشر و لتوزيع ، الجزائر، 2006، ص 79.

استغلال نفوذه الفعلي أو المفترض بهدف الحصول من إدارة أو من سلطة عمومية على مزية غير مستحقة لصالح المحرض الأصلي على ذلك الفعل أو لصالح أي شخص آخر.

2_ كل موظف عمومي أو أي شخص آخر يقوم بشكل مباشر أو غير مباشر، بطلب أو قبول أية مزية غير مستحقة لصالحه أو لصالح شخص آخر لكي يستغل ذلك الموظف العمومي أو الشخص نفوذه الفعلي أو المفترض بهدف الحصول من إدارة أو سلطة عمومية على منافع غير مستحقة"[1].

ومن أمثلة استعمالها نجد: المتهم فيها (أ.أ) رئيس الوزراء الأسبق، والتي صدر فيها حكم نهائي من مجلس قضاء الجزائر العاصمة بتاريخ 28 جانفي 2021، بمعاقبته بخمسة عشر (15) سنة سجنا نافذة، و تغريمه بمبلغ واحد مليون (1.000.000) د ج، و مصادرة ممتلكاته المحجوزة ومن بين ما برر به مجلس قضاء الجزائر قراره، استغلال النفوذ الوظيفي للحصول على مكاسب غير مشروعة، كما أنه أتى بأفعال من شأنها الإضرار بالمصالح الاقتصادية للدولة[2].

الابتزاز: يعتبر هذا الشكل من أخطر مظاهر الفساد الإداري و تكمن خطورته هو أن ظهوره في المجتمع يشير إلى مدى تفشي الفساد في هذا المجتمع إذا أصبح الشخص الفاسد يمتلك الجراءة الكافية للابتزاز و أكثر ما ينتشر هذا النمط السلوكي الفاسد في الأجهزة العقابية و التأديبية و الرقابية و دوائر التفتيش و الجمارك، وذلك بتهديد بعض موظفي هذه الأجهزة للمتعاملين معهم بالإيذاء الجسدي أو المادي، أو المعنوي في حالة عدم الرضوخ للابتزاز، ويلاحظ هنا مدى التشابه بين الابتزاز و الرشوة غير أن " الكبسي" ميز بينهما و أشار إلى أن الرشوة تدفع بشكل طوعي على الأغلب بسبب ما تحققه من منفعة أو ما تدفعه من ضرر عن دافعها، و يمكن القول أن المنفعة قد تكون مستحقة له، و لكن تتم دفع الرشوة لتسريع المنفعة، و قد تكون المنفعة غير مستحقة له أصلا مما أدى به لدفع الرشوة لجلبها، أما الابتزاز فيتم دفعه كرها و بشكل إجباري لرفع ضرر غير مستحق قانونا على الشخص الخاضع للابتزاز.

---

[1] المادة 32 من الأمر 06-01 المتعلق بالقانون الوقاية من الفساد و مكافحته، المرجع السابق.

[2] مجدوب عبد الرحمان، **مفهوم ظاهرة استغلال النفوذ الوظيفي و عوامل انتشارها**، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 58.

الاختلاس و السرقة: أصبحت السرقة أو الاختلاس و الاعتداء على المال العام سلوكا متسارعا في الانتشار بسبب ما تروجه بعض المعتقدات الاجتماعية السائدة في إباحة المال العام، و أن النيل منه للأغراض الخاصة أمر جائز و مشروع، كما يعتبر ذلك دليلا على تفشي الفساد في المجتمع بشكل خطير.

ولقد نصت المادة 29 من قانون رقم 06-01 على الاختلاس أنه: "يعاقب بالحبس من سنتين (2) إلى عشر (10) سنوات و بغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج كل موظف عمومي يختلس أو يتلف أو يبدد أو يحتجز عمدا و بدون وجه حق أو يستعمل على نحو غير شرعي لصالحه أو لصالح شخص أو كيان آخر أية ممتلكات أو أموال أو أوراق مالية عمومية أو خاصة أو أي أشياء أخرى ذات قيمة عهد بها إليه بحكم وظائفه أو بسببها"[1].

أما المادة 119 مكرر من القانون العقوبات الجزائري نصت على أنه: " يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى ثلاث (3) سنوات و بغرامة من 50.000 دج إلى 200.000 كل موظف عمومي في مفهوم المادة 2 من القانون رقم 06-01 أو اختلاس أو تلف أو ضياع أموال عمومية أو خاصة أو أشياء تقوم مقامه أو وثائق أو سندات أو عقود أو أموال منقولة وضعت تحت يده سواء بحكم وظيفته أو بسببها"[2].

قبول الهدايا الرمزية: إذ تم وصفها بالرمزية ليتم تمييزها عن الرشوة التي تأخذ قيمة أكبر، إن للهدايا الرمزية و سواها دورا في ترويج السلوك الفاسد بقصد، أو بدون قصد من الموظف العام، يقول أحد الفقهاء: "الأصوب في زمننا عدم قبولها مطلقا، لأن الهدية تورث إذلال المهدي للمهدي إليه، وفي ذلك ضرر للطرفين و دخول للفاسد"

و لقد نصت عليها المادة 38 من قانون رقم 06-01 على أنه: "يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى سنتين (2) و بغرامة من 50.000 دج إلى 200.000دج، كل موظف عمومي يقبل من

[1] المادة 29 من قانون رقم 06-01 ، المرجع السابق.

[2] المادة 119 من القانون العقوبات، المرجع السابق.

شخص هدية أو أية مزية غير مستحقة من شأنها أن تؤثر في سير إجراء ما أو معاملة لها صلة بمهامه"[1].

المبحث الثالث: آثار الفساد الإداري و طرق مكافحته

إن الفساد الإداري لا يقتصر فقط على تأثير الوظيفة، إنما أدركت كافة دول العالم التي ينخر الفساد اقتصادها حجم تأثيره السلبي على إقتصاداتها، كما أيقنت كافة المجتمعات تأثير الفساد الإداري عليها بعد انتشاره و ما يملكه من آثار جمة على كافة أفراده، و يجب معالجته بطريقة تنظيمية وقانونية لمكافحته حتى لا يتمادى انتشاره و من يتعامل به تعاقب عليه بعقوبات صارمة، لذلك تناولنا في مبحثنا هذا مطلبين، (المطلب الأول) تطرقنا فيه إلى آثار الفساد الإداري، أما (المطلب الثاني) تكلمنا عن سبل معالجة ظاهرة الفساد الإداري.

المطلب الأول: آثار الفساد الإداري

إن الفساد الإداري لديه عدة آثار متنوعة و متعددة من مجال إلى آخر و يعد أكبر معوق لأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و تردي مردود الفردي، و يؤثر أيضا بشكل مباشر على العدالة التوزيعية و الفعالية الاقتصادية، و لذلك نذكر آثاره:

1_آثار الاقتصادية: تتمثل في:

- ✓سوء توزيع الثروة و الدخل، حيث يفيد القلة على حساب الكثرة و فيه يزداد الغني و ذلك على حساب أفراد المجتمع الواحد بينما يزداد الفقير فقراً[2].
- ✓يساهم الفساد في التقليل من فرص الاستثمار الأجنبي و إضعاف جودة البنية التحتية وذلك بسبب الرشاوي التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار و تسيء توجيهها.
- ✓يعرقل الفساد عملية التنمية و ينشر التخلف مما يؤدي إلى خسارة كبيرة للمال و الجهد والوقت. بالإضافة إلى تضييع فرص التقدم والنمو للبلد.

[1] المادة 38 من القانون رقم 06-01، المرجع السابق.

[2] غسمون محمد، المرجع السابق، ص 13.

✓يؤدي الفساد إلى ارتفاع حجم التهرب الضريبي و إلى زيادة عجز الموازنة العامة للدولة والإنفاق العام على السلع و الخدمات.

2_الآثار الاجتماعية: تتمثل في:

- يؤدي الفساد إلى التعصب و التطرف في الآراء، وكذا انتشار الجريمة كرد فعل لانهيار القيم و غياب مبدأ تكافؤ الفرص.
- يؤدي الفساد الإداري إلى الانحلال الأخلاقي و اللامبالاة في الوظيفة الإدارية وينتج عن ذلك زيادة المشاكل الاجتماعية .
- ظهور رغبة الكسل و الربح السريع حتى لو كان بصفة غير مشروعة.
- انهيار القيم و الأخلاق و انتشار الحقد بين شرائح المجتمع، نتيجة كون مؤسسات الدولة القضائية و التشريعية و التنفيذية غير فعالة، مما يسهل الهروب من العقاب.
- انتشار مظاهر الترف و البذخ من طرف أقلية وسط حرمان الأغلبية، ولا سيما منها تفشي ظاهرة البطالة مما يؤدي إلى هجرة الأدمغة.

3_آثار الإدارية: تتمثل في:

- ضعف العلاقة بين الرئيس و المرؤوس حيث تصبح قائمة على الاستبداد من جانب الرئيس، و انعدام الثقة من جانب المرؤوس، مما يؤدي إلى الجمود و تفاقم المشاكل الذي يتسبب بتعطيل مصالح الموظفين وكذا المنتفعين بالمرفق.
- يؤدي الفساد الإداري إلى إضعاف قواعد و نظم العمل الرسمية المعتمدة في الجهاز الإداري المعني و الحيلولة دون تحقيق لأهدافه الرسمية كليا أو جزئيا و حرف إمكاناته المادية وطاقاته البشرية عن هذه الأهداف و خلق التشويش بدل الانتظام في عمليات اتخاذ القرارات فيه.
- تراجع واضح في نوعية الخدمات المقدمة الجمهور من طرف الجهاز، و ذلك لتراجع مستوى ولاء الموظفين[1].

[1] غسمون محمد ، المرجع السابق، ص 16.

4_**آثار السياسية:** تتمثل في

- **عدم الاستقرار السياسي:** عندما يشيع الفساد في الدول المرتبطة بمعاهدات أو قروض خارجية فهي تكون ملزمة بشروط جزاء إذا ما أخلت بها يترتب عليها نتائج وخيمة منها فقدان الدولة لسيادتها من خلال تحكم و تدخل تلك المؤسسات أو الدول المفوضة بسيادة تلك الدولة. فالمفسدون يوجهون القروض إلى مشاريع لا تمت بالصلة إلى التنمية و التطور أو قد توجه إلى حسابات خاصة لأعضاء النصب السياسية.
- **التأثير على صانع القرار السياسي:** يؤدي الفساد إلى افتقار العقلانية للمسؤوليين الحكوميين الفاسدين في اتخاذهم للقرارات السياسية التي تؤثر في مصير الوطن، و هذا ناجم عن تركز السلطة لدى قمة جهاز الدولة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات السياسية الخطيرة من جانب رئيس الدولة من دون تشاور أو الاستفادة من أجهزة و مراكز البحث التي يمكن أن تقدم معلومات مفصلة عن الواقع الذي تواجهه الدولة في مجال محدد، و عن بدائل صنع القرار، و عن تكلفة كل منها، النتائج المترتبة على أي منها، مما قد يكلف الدولة عقوبات دولية، و سمعة دولية سيئة، أو دفع تعويض مادية يكون الشعب بأمس الحاجة لها[1].

المطلب الثاني: سبل معالجة ظاهرة الفساد الإداري

إن تعقد ظاهرة الفساد الإداري و إمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة و نتيجة لآثارها السلبية على كافة مفاصل الحياة، فقد وضعت عدة آليات لمكافحة هذه الظاهرة، ومنها:

1_التعامل بمبدأ الشفافية: هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنتفعين من الخدمة أو مموليها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال

[1] مصطفى كامل السيد، **العوامل و الآثار السياسية، في ندوة الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية**، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص 287.

الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية. و عليه أصدر المشرع عدة القوانين و التنظيمات و المنشورات والتعليمات التي تأتي في هذا السياق نذكر منها[1]:

- المنشور الوزاري رقم 2102 المؤرخ في 14 نوفمبر 2012 الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية و المتعلق ب "تحسين العلاقة بين الغدارة و المواطن و إعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية".
- القرار الوزاري رقم 1587 المؤرخ في 23أكتوبر 2013 الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية، بخصوص استقبال المواطنين في مقابلات و التكفل بتظلماتهم وانشغالاتهم.
- القرار الوزاري رقم 82 المؤرخ في 11 نوفمبر 2013 الصادر عن الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، المتعلق بـ "تطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية"
- البرقية رقم 49 المؤرخة في 13 جانفي 2014 الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية، والمتعلقة بفئة المواطنين ذوي الاحتياجات الخاصة.

2_تبني أسلوب المساءلة: هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم و مدى نجاحهم في تنفيذها، و حق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب و الوزراء والموظفين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم و مهامهم، وهو ما يشكل أساسا لاستمرار اكتسابهم للشرعية و الدعم من الشعب.

3_تدوير الوظيفة العامة: يعتبر التدوير الوظيفي أحد البرامج و الأساليب الحديثة التي تسعى من خلاله التنظيمات والمؤسسات الحكومية لاستثمار و الموارد البشرية بأسلوب ذكي يتيح الفرصة

[1] حاحة عبد العالي، **عصرنة مرفق الحالة المدنية و أثره على تحسين الخدمة العمومية المحلية**، ملتقى مغاربي حول: "ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية" المنظم من طرف كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الوادي يومي: 10/09 مارس 2016، ص 5 ، وما بعدها.

للتجديد الإداري و الاستفادة من الخبرات الجديدة يمكنه إذا به كل أشكال الجمود والركود و الرتابة التي قد تصيب الموظف العمومي في وظيفته المتكررة وتدفعه إلى ارتكاب مخالفات إدارية[1].

4_تعزيز مفهوم النزاهة: تعرف بأنها مجموعة من القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص

في العمل، و الالتزام بالسلوك القويم المرتبط بمبدأ تجنب تضارب بالمصالح، والاهتمام بالمصلحة العامة، وحرص الذين يتوّلون مناصب عامة على الإعلان عن أي نوع من تضارب المصالح قد ينشأ بين مصالحهم الخاصة والمصالح العامة التي تقع في إطار مناصبهم.

[1] عادل عزوزي، **معالجة صحيفة الخبرة لظاهرة الفساد الإداري في الجزائر**، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، جامعة باتنة–1–، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم الإعلام و الاتصال وعلم المكتبات ، تخصص الصحافة المطبوعة و الإلكترونية، باتنة، 2021\2022. ص 118

الخاتمة

ختما لما سبق نستنتج في أخير أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في التحكم أداء الخدمة العمومية بصفة متميزة و بفعالية وجودة عالية في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة هذا من جهة. ومن جهة أخرى ساهمت في تحقيق الشفافية و الجودة في الأداء ومكافحة كل أشكال الفساد ومختلف التلاعبات التي تصدر من الموظف العام في الإدارة التقليدية.أما الفساد الإداري يعتبر ظاهرة خطيرة تهدد عمل الأجهزة الإدارية بما تحمله من مظاهر التخلف الإداري الذي انعكس على التنمية الإدارية كالبيروقراطية وسوء التنظيم الإداري وانتشار عدة ظواهر التي تتمثل في الرشوة و التزوير الوثائق الرسمية و المحسوبية و المحاباة وخاصة التسيب الوظيفي وهذا كله من أجل تحقيق مكاسب الشخصية.

كما توصلنا إلى أن الإدارة الإلكترونية هي أنسب الحلول في العصر الحالي لمحاربة الفساد الإداري بفضل التقنيات التي تستعملها من الرقابة إلكترونية وقيادة إلكترونية وغيرها من تقنيات أخرى، وتتميز بالشفافية و الدقة والموضوعية في إجراء عمليتها مختلفة لتسهيل خدمات للمواطنين وتطوير التكنولوجيا و التقنيات المستعملة فيها وهو ما يشجع البحث العلمي من أجل تحسين الخدمة إدارية.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى **النتائج** التالية:

- تتميز الإدارة الإلكترونية بخصائص تختلف عن الإدارة التقليدية باستعمالها لتقنية التكنولوجية في تقديم الخدمات.
- أن الإدارة إلكترونية تساهم في تطوير الخدمات إدارية بشكل فعال مما يؤدي إلى زيادة كفاءته لمواكبة التغيرات الحاصلة في شتى مجالات الحياة الوظيفية و اجتماعية.
- الفساد الإداري ظاهرة خطيرة تهدد كيان السياسي و الاقتصادي لجميع الدول وهي ناتجة عن ضعف الإدارة و التسيير.

- لم يقدم المشرع الجزائري تعريف دقيقا للفساد الإداري، حيث اكتفى بالنص على جرائمه فقط وذلك ضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحته.

بعد عرضنا لنتائج الموضوع يمكن أن نقترح **التوصيات** التالية:

- ضرورة وعي كافة الإداريين بنظام الرقمنة وإشراكهم في تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى وعلى مختلف المجتمعات لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية و الاستعانة بأصحاب ذات مهارة وكفاءة في مجال العمل الالكتروني.
- محاولة القيام بحملات توعية وتحسيس حول مخاطر الفساد الإداري على ضمان مستقبل الأجيال القادمة.

استعمال أساليب الردعية لي مكافحة الفساد الإداري من خلال إنشاء هيئات مستقلة ومؤسسات رقابية وإصدار قوانين تكون عقوبتها صارمة لكي يخفف من انتشاره.

أولًا: قائمة المصادر

القرآن الكريم

2_معاجم اللغة والقواميس

_ جبران مسعود الرائد، **معجم ألفبائي في اللغة و الإعلام**، دار العلم للملاين للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، لبنان،2003.

_ Oxford learmer 's pocket dictionary,third edition,oxford university press,2007

3_ القوانين

أ_ الاتفاقيات الدولية:

_ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المعتمد دخلت حيز الفساد النفاذ في 14 ديسمبر 2005.(وثيقة الأمم المتحدة ضد الفساد undoc:doca\58\422)

ب_ القوانين العادية:

_ القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحته،ج ر، رقم14 المؤرخة في 8 مارس 2006.

ج_ الأوامر:

1_ الأمر 66-156 المؤرخ في 18 صفر 1386هـ الموافق لـ 8 يونيو 1966، المتضمن قانون العقوبات الجزائري المعدل والمتمم لسنة 2012.

2_ أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19جمادى الثانية عام 1427هـ الموافق لـ 15يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العد 46.

3_ الأمر 03-11المؤرخ في 27جمادى الثانية لعام 1424هـ الموافق لـ 26أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض.

د_ المراسيم الرئاسية:

1_ المرسوم الرئاسي رقم 04-128 المؤرخ في 19 أفريل 2004، العدد 26، 2004.

2_ المرسوم الرئاسي رقم 06-137 المؤرخ في 10 أفريل 2006، الجريدة الرسمية، العدد 26، 2006.

ثانياً: قائمة المراجع

1_ الكتب

_ أحسن بوسقيعة، **الوجيز في القانون الجنائي الخاص، الجرائم الاقتصادية وبعض الجرائم الخاصة**، دار هومة للطباعة و للنشر وللتوزيع، الجزائر،2006.

_ السعيد مبروك إبراهيم، **إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة الهندرة-إدارة المعرف-الإدارة الإلكترونية)**،الطبعة 1، مجموعة العربية للتدريب ولنشر،2012.

_ القريوتي محمد قاسم، **الإطلاع الإداري بين النظرية و التطبيق**، وائل للنشر والتوزيع،عمان،2001.

_ بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، نجاة قريشي، سهام بن رحمون، **الفعالية الإدارية في المؤسسة(مدخل سوسيولوجي)**، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2013.

_ صدام خمايسة، **الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، علم الكتب الحديث، الطبعة 1، 2013.

ـ صلاح الدين فهمني محمود، **الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية**، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض،1994.

ـ عبد الله بن معيوف الجعيد، **أثر تطبيق الإلكترونية في تحقيق الجودة الشاملة**، الطبعة 1، دار النشر خدمة العمل التطوعي والخيري، المملكة السعودية،1434هـ.

ـ عاصم الأعرجي، **نظريات التطوير والتنمية الإدارية**، مطبعة التعليم العالي، بغداد،1988.

ـ عصام الفتاح مطر، **الفساد الإداري(ماهيته، أسبابه، مظاهره)**، دار الجامعة الجديدة، 2011.

ـ فؤاد الشرابي، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008.

ـ محمود القدور، **الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة**، الطبعة1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ـ محمد المدني بوساق، **التعريف بالفساد وصوره من الوجهة**، الجزائر دار الخلدونية،2004.

2_ المقالات العلمية

أ_ المجلات:

ـ أحمد إبراهيم أوسن، **استخدام أساليب التغريب والتهريب لمكافحة الفساد الإداري**، مجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب أكاديمية نايف للدراسات العربية للعلوم الأمنية، الرياض، مجلد11، العدد21، 1417هـ.

ـ الشكير أيوب، **الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد08، العدد1، 2019.

ـ بن مسعود آدم، قلمين محمد هشام، الرادي سفيان، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، المجلد2، العدد 2، جويلية2019.

ـ خنفري خيضر، بورنيسة مريم، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات نموذجا**، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد5، 2017.

ـ رابحي لخضر،**الإدارة الإلكترونية كآلية التنمية الإدارية**، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد3، جانفي 2016.

ـ ريم هند، **التجارة الإلكترونية**، مجلة البصائر للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد الخاص، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري2، قسم علم الاجتماع تنظيم وتسيير المدن، عين تموشنت، ديسمبر 2021.

ـ شعيب محمد توفيق، وعيل حكيم، واقع **الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد2، جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2022.

ـ عبد الحليم بن مشري، عمر فرحاتي، **الفساد الإداري: مدخل مفاهيمي**، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد الخامس، بسكرة.

ـ عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس، ناصر سعيد علي محسن، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية (من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين)**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، العدد الثامن(08)، كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا ،صنعاء، اليمن،2018.

ـ عايدة دايرة، **متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء و الموظفين**، مجلة الحدث الدراسات المالية والاقتصادية، العدد7، ديسمبر 2021.

ـ فريدة بن عمروش، حكيمة جاب الله، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية:دراسة في الآليات و الأبعاد**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد2، 2021.

ـ مكيد علي، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية–دراسة حالة المركز الجامعي بتسمسيلت**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد2، 2019.

ـ مجدوب عبد الرحمان، **مفهوم ظاهرة استغلال النفوذ الوظيفي وعوامل انتشارها**، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد5، العدد2، 2022.

ـ ياسمينة بغريش، **الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف**، مجلة الباحث العلمي، العدد13، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة2، 2017.

ب_ الملتقيات:

ـ حاحة عبد العالي، **عصرنة مرفق الحالة المدنية وأثره على تحسين الخدمة العمومية المحلية**،ملتقى مغاربي حول: ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية"المنظم من طرف كلية الحقوق والعلوم السياسية"، جامعة الوادي يومي 10/09 مارس 2016.

3_ الرسائل الجامعية

أ_ رسائل الدكتوراه:

ـ خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر آل شيخ، **الفساد الإداري:أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته(نحو بناء نموذج تنظيمي)**، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض،2007.

ـ عبد العالي حاحة، **آليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق تخصص قانون عام، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق،2013/2012.

ـعادل عزوزي، **معالجة صحيفة الخبرة لظاهرة الفساد الإداري في الجزائر**، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، جامعة باتنة–1– كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، تخصص الصحافة المطبوعة و الإلكترونية، باتنة،2022/2021.

ـ كوثر منسل، **تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون لإدارة الإلكترونية،** مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، جامعة 8ماي 1945كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، قالمة،2023/2022.

ب_ رسائل الماجستير:

ـ إيهاب خميس احمد المير، **دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور وزارة الداخلية،** رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2008/2007.

ـ كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008.

ـ مخلد توفيق مشاوش خشمان، **مشكلة الفساد الإداري في ضوء التشريعات والقوانين الأردنية،** رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن،2009.

ج_ رسائل الماستر:

ـ بن فرج الله ميلود، **الآليات الوقائية لمكافحة الفساد الإداري في القانون رقم 06-01 المعدل والمتمم**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر علوم في القانون، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، كلية الحقوق بودواو، قسم القانون العام، تخصص القانون العام معمق، 2019/2018.

ـ غسمون محمد، **الفساد الإداري في الوظيفة العامة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون عام معمق،2023/2022.

4ـ مواقع الإلكترونية

ـ أحمد السيد الكردي، **خصائص الفساد الإداري**

http://www.posts<users<kenanaonline.com ، تاريخ الزيارة 20أفريل2024، على الساعة 11:12.

ـ **أنواع التزوير**، على الموقع الإلكتروني: https://www.law-house.net ، تاريخ الزيارة 29 أفريل 2024، على الساعة 17:39.

العنوان	الصفحة
مقدمة	أ- ط
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية	12
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	13
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية	13
أولاً: مفهوم الإدارة	13
ثانياً: تعريف الإدارة الإلكترونية	14
المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية وتمييزها عن بعض المصطلحات المشابهة لها	17
أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية	17
ثانياً: تمييز الإدارة الإلكترونية عن بعض مصطلحات المشابهة لها	18
المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها	20
أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية	20
ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية	21
المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية	22
المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية وعناصرها	22
أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية	23
ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية	24
المطلب الثاني: المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية	25
المطلب الثالث: وظائف والخطوات التي تتبعها الإدارة الإلكترونية	28
أولاً: وظائف الإدارة الإلكترونية	28
ثانياً: الخطوات التي تتبعها الإدارة الإلكترونية	31
المبحث الثالث: نتائج الإدارة الإلكترونية وبعض النماذج لها	33
المطلب الأول: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية	33
أولاً: مزايا الإدارة الإلكترونية	33
ثانياً:عيوب الإدارة الإلكترونية	34

المطلب الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية	35
المطلب الثالث: نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية	37
أولاً: نموذج الإدارة الإلكترونية في القطاع البنكي الجزائري	37
ثانياً: نموذج الإدارة الإلكترونية في القطاع الخدماتي في الجزائر	39
ثالثاً: نموذج الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة	40
رابعاً: نموذج الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي	42
الفصل الثاني: القضاء على الفساد الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية	45
المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري	45
المطلب الأول: تعريف الفساد الإداري وخصائصه	45
أولاً: تعريف الفساد الإداري	46
ثانياً: خصائص الفساد الإداري	51
المطلب الثاني: معايير الفساد الإداري	52
أولاً: المعيار القيمي	52
ثانياً: المعيار المصلحي	53
ثالثاً: المعيار القانوني	54
رابعاً: معيار الرأي العام	55
المطلب الثالث: أنواع الفساد الإداري	56
المبحث الثاني: مرتكزات الفساد الإداري	58
المطلب الأول: أسباب ظهور الفساد الإداري	58
المطلب الثاني: المظاهر التي أدت إلى الفساد الإداري	60
المطلب الثالث: صور الفساد الإداري	63
المبحث الثالث: آثار الفساد الإداري وطرق مكافحته	66
المطلب الأول: آثار الفساد الإداري	66
المطلب الثاني: سبل معالجة ظاهرة الفساد الإداري	68
الخاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	

ملخص:

تساهم الإدارة الإلكترونية في تجسيد المؤسسات العمومية في مكافحة الفساد الإداري من خلال محاربة مظاهره السلبية من وساطة ورشوة ومحسوبية وغيرها من الانحرافات الإدارية والوظيفية والقانونية التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية، وتحرفها عن هدفها الأساسي وهو المصلحة العامة المجسدة في تقديم الخدمة العمومية التي تبقى المتضرر الأول من تدني مستوى العمل الإداري وانحراف سلوكاته، فالإدارة الإلكترونية كآلية فعالة أصبحت مطلبا ملحا وضرورة حتمية لمكافحة الفساد الإداري، من خلال استخدام الوسائل التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري للقضاء على النمط التقليدي البيروقراطي في تقديم الخدمات العامة والتحول إلى النمط الإلكتروني الذي يتميز بالمرونة والديناميكية والفعالية بما يوفر الوقت والجهد والتكلفة من جهة، ويعزز الشفافية والمساءلة والمحاسبة والعدالة من جهة أخرى، ويساهم في تفعيل الرقابة الإلكترونية للكشف عن كل الانحرافات والتجاوزات والممارسات غير القانونية.

Summarv:

e-governance contributes to the realization of public institutions in the fight against administrative corruption by combating its negative manifestations of mediation , bribery, nepotism and other administrative, functional and legal deviations that prevent the development of administrative systems , and diverts them form their fundamental objective , namely , the public interest embodied in the provision of public service , which remains the primary victim of the low level of administrative work and the diversion of its behavior. e-governance as an effective mechanism has become an urgent and imperative requirement to combat administrative corruption , through the use of modern technology in administrative work to eliminate the delivery traditional bureaucratic pattern of public service delivery and transform itself into an e-motion that is flexible , dynamic and effective, thus saving time , effort and cost, on the one hand, enhancing transparency, accountability, accountability and justice, on the other hand, and contributing to the ope-rationalization of electronic control to detect all illegal deviations, abuses and practices.