



جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم القانون العام



## مبدأ الشفافية في الإدارة الإلكترونية

مشروع مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق  
تخصص: قانون إداري

إشراف الأستاذ:

\* أ/ يحيى فاتح

إعداد الطالبتين:

• مخلوفا هنادي

• حساني حليلة

لجنة المناقشة:

الأستاذة(ة): د/ غنيمي طارق..... رئيسا

الأستاذة(ة): يحيى فاتح..... مشرفا ومقررا

الأستاذة(ة): د/ لعشاش محمد..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

أتقدم بالشكر للمشرف الفاضل يحيى فأتاح

كل عبارات الشكر والتقدير لن توفيك حقك، لقد بذلت مجهود في العمل وكان ذلك من جميل أخلاقك، نسأل الله أن يجزيك عنا كل الخير.

كما لا يفوتني ان اشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، الذين تشرفت لمعرفةهم وتقييمهم

كما أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة ولو بكلمة سواء من قريب أو من بعيد

أتوجه اليكم بـعظيم الامتنان وجزيل الشكر المشفع بأصدق الدعوات.

بسم الله الرحمن الرحيم

الاهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

اهدي هذا العمل الى أعز ما يملك الانسان في هذه الدنيا، الى من أوصى بهما الله سبحانه وتعالى

"وبالوالدين احسانا"

الى النور الذي أضاء دربي، الى العزيز الذي حملت اسمه فخرا، الى معلمي الأول الذي سعي طوال حياته

لنكون الأفضل

أبي الغالي

الى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي، الى من كانت ملجأ يدي اليمنى في هذه المرحلة الى من

كانت دعواتها تحيطني أهدي تخرجي لك

أمي الحبيبة

الى ضلعي الثابت وأماني وأيامي، الى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع أرتوي منها، الى خيرتي أيامي

وصفوتها قرة عيني

الى اخواني (أمين، عماد، حسام)

وأخواتي الغاليين (هاجر، حياة)

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والازمات الى من أفاضني

بمشاعره ونصائحه المخلصة

اليكم عائلتي أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لا طالما تمنيته.

هنادي

بسم الله الرحمن الرحيم

### الاهداء

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، الى من كان يدفعني قدما نحو الامام لنيل المبتغى، الى الانسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات في تقديسه للعلم، الى مدرستي الأولى في الحياة

### أبي الغالي رحمك الله

الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، الى التي صبرت على كل شئ التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق تتبغني خطوة بخطوة في عملي، الى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

### أمي

أهدي اليهما هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئاً من السعادة الى من هم دعمي وسندي في هذه الدنيا الى من لولا وجودهم لا طعم للحياة أخواتي

### (نسرين فريال سارة )

حليمة.

مقدمة

شهد العالم بداية القرن الواحد والعشرين مجموعة من التطورات التكنولوجية، التي كان لها دورا حيويا في تغيير نمط الحياة بشكل كبير في عدة نواحي، منها السياسية، الاجتماعية، والاقتصادية. وبفضل تطورات تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومختلف التقنيات الحديثة، من أهمها الانترنت التي جعلت العالم يبدو كقرية صغيرة. ولهذا التطور التكنولوجي الحديث أثر كبير على تقديم الخدمات بشكل فعال وناجح، حيث أصبح تقديمها يعتمد على استخدام أحد الوسائل الالكترونية المتاحة مثل البريد الالكتروني، وشبكات الانترنت والاتصال الرقمي، أي أصبح يتم تقديمها بطريقة عصرية تواكب التغيرات المتسارعة في عصرنا الحالي وتستجيب لحجيات المواطنين التي هي في تزايد وتغير مستمر والتي تتغير وتتزايد بتغير الزمان والمكان.

(1)

ظهر أسلوب الإدارة الالكترونية في ظل هذا المناخ الجديد، باعتباره اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة، حيث أصبحت تسود العالم الآن حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستخدمة في تطوير أعمال المؤسسات، سواء كانت مؤسسات أعمال أم مؤسسات حكومية وتحويلها الى مؤسسات الكترونية، تستخدم شبكة الانترنت في انجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة.

أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية في كل دولة عصرية، نظراً للعديد من المزايا التي يقدمها هذا النظام، خاصة في مجال المرافق العامة والإدارات والخدمات التي تقدمها للموظفين والمواطنين. يجعل هذا التحول أحد الأمور الضرورية لتحقيق مبدأ الشفافية في الإدارات العامة، وتحسين أداء الخدمات، ومكافحة الفساد بجميع أشكاله، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

---

(1) بوزيد خديجة آسيا، نقودي فطيمة، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية العطف ولاية غرداية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تكنولوجيا الاتصال الجديدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاتصال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015\_2016 ص2.

بدأت الإدارة الالكترونية والشفافية الإدارية من الظهور بشكل متزايد في الأنظمة الإدارية الحديثة، ومع ازدياد الاهتمام بمكافحة الفساد أصبح مبدأ الشفافية محور اهتمام كبير في العديد من المؤسسات والحكومات. اذ يعتبر وسيلة أساسية لبناء ثقة المواطنين، وتعزيز المساءلة في العمل الإداري، من خلال هذا المبدأ تقوم الحكومات من محاربة الفساد الإداري خاصة في الإدارة الالكترونية، لأن نجاح الإدارة في أداء وظائفها لا يمكن تحقيقه الا مع وجود مبدأ عام للشفافية والمشاركة في إدارة الشؤون العامة في الدولة، أصبح مبدأ الشفافية وسيلة ناجحة للقضاء على الفساد بمختلف مجالاته وأشكاله، وتطبيقه صار مطلباً حضارياً وإنسانياً في سبيل القضاء على الفساد، وبالفعل تم تطبيقه في مختلف الأطر لهذا أصبحت الشفافية اهتماماً للجميع.<sup>(1)</sup>

يُمكن مبدأ الشفافية الإدارية تحقيق الديمقراطية، وذلك من خلال إمكانية مراقبة ومحاسبة المواطنين للمسؤولين. فلا يمكن إقامة آليات للمساءلة والمحاسبة للإدارة إلا من خلال تعزيز شفافية أنشطتها وأعمالها، مما يُسهّل التمييز بين الأعمال المتماشية مع مبدأ المشروعية وتلك التي تتحرف عن المصلحة العامة.

يساعد تفعيل هذا المبدأ في إدارة الشؤون العامة على خلق مناخ الابداع، باعتبار أن الأهداف التنموية الحالية في المجتمعات المعاصرة تعمل على إيجاد آلية من أجل رفع المستويات المعيشية للشعوب وتحقيق الحكم الرشيد والإدارة الديمقراطية، وحماية حقوق الانسان والإصلاح الإداري، والسياسي والاقتصادي والاجتماعي وكذا الوقاية من الفساد.

لهذا لقيت جهود تقوية مبدأ الشفافية لمكافحة الفساد الإداري اهتماماً واسعاً حتى على المستوى العالمي، من خلال ابرام عدة اتفاقيات من أجل مكافحته، وتعزيز مبدأ الشفافية، وكذا

(1) هبة ياسف، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة التمييز، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، 2020، ص9.

على المستوى الإقليمي والوطني من خلال تبني المؤسس الدستوري الجزائري لهذا المبدأ في مختلف الدساتير المتعاقبة ومختلف القوانين.

### أهمية الموضوع:

تأثر الإدارة الالكترونية ومبدأ الشفافية على الخدمات الإدارية، حيث تعتبر أداة أساسية في ترشيد الخدمات العامة وتحسينها وتطويرها.

تعتبر الإدارة الالكترونية أحد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة، حيث تعد الحل الأنسب والأكثر ملائمة لتحقيق التنمية في العصر الرقمي. بالإضافة الى دورها المهم في الحياة المعاصرة على مختلف الجوانب، حيث تركز على استخدام الشبكات والتقنيات الحديثة، مثل الحوسبة التي تربط فروع المؤسسات مع بعضها البعض.

من جهة أخرى، يعد موضوع الشفافية جوهرياً في الإدارة الالكترونية، إذ تحمل مزايا وإيجابيات كثيرة. حيث تساهم الشفافية في نشر مبادئ الحكم الرشيد وتعزيز الثقة بين المؤسسات والمواطنين. وتتنامى أهمية الشفافية كأداة أساسية لتعزيز التفاعل والمشاركة المجتمعية في عمليات الحكم.

أخيراً، يمكن أن يُثري البحث العلمي المستقبلي في هذا المجال المكتبة العلمية بدراسات جديدة ومكاملة، مما يعزز الرصيد المعلوماتي والمعرفي في الميدانين القانوني والإداري. هذا التطوير العلمي يعزز فهمنا لمفاهيم الإدارة الالكترونية ويدعم تطبيقاتها العملية في المستقبل.

### أسباب اختيار الموضوع:

يتجسد الاهتمام الشخصي في دراسة الإدارة الالكترونية ومبدأ الشفافية الإدارية، كون أن هذه المواضيع جزء من التخصص العلمي. حيث تُعزز أهمية هذه الدراسة من خلال تطبيق مبدأ الشفافية في مختلف الإدارات العامة، مما يعكس التزاماً بالمواضيع الحديثة التي تشهد تطورات وتحولات متلاحقة.



تساهم الشفافية كموضوع رائج، بشكل كبير في نشر مبادئ الديمقراطية وتعزيز المشاركة الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب دوراً حيوياً في مكافحة الفساد بمختلف أشكاله، مما يجعلها محوراً أساسياً في بحوث ودراسات العلوم الإدارية والقانونية.

### اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف وتوضيح مفهوم الإدارة الالكترونية ومبدأ الشفافية الإدارية، والذين أصبحا أساسيين في العصر الحديث نتيجة التطور التكنولوجي السريع. الإدارة الالكترونية تعني استخدام التقنيات الحديثة لتحسين أداء الإدارة وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات الحكومية بشكل فعال وشفاف. بالنسبة لمبدأ الشفافية الإدارية، يشمل توفير الوصول المفتوح والشفاف للمعلومات والقرارات الإدارية، وهو أساسي لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.

تسعى الدراسة أيضاً إلى استكشاف السبل التي تساهم في تعزيز تطبيق مبدأ الشفافية في الإدارة الجزائرية، من خلال دراسة بعض الاتفاقيات التي صادقت عليها الجزائر وبعض القوانين الخارجية لتعزيز النزاهة والمحاسبة. كما تركز الدراسة على تكريس مبدأ الشفافية في الدساتير والقوانين الجزائرية كأساس للحكم الراشد والديمقراطي.

### إشكالية الدراسة:

جاءت إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

ما مدى فعالية الإدارة الالكترونية بالشفافية الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري؟ .

كما نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- دور الإدارة الالكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية؟
- الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري؟

## منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدامه من خلال تحديد مفهوم الإدارة الالكترونية والشفافية الإدارية، وخصائص الإدارة الالكترونية وأهمية الشفافية الإدارية، وكذلك تكريس هذا المبدأ في مختلف القوانين من أجل مكافحة الفساد الإداري.

## تقسيم الدراسة:

ارتأينا لتقسيم هذه الدراسة لفصلين اثنين، بداية بمقدمة واضحة وشاملة، حيث قمنا بتقسيم:

**الفصل الأول:** الذي يعالج مفهوم الإدارة الالكترونية والشفافية الإدارية من خلال الإحاطة بالتعاريف، الخصائص، الأهمية وكل ما يمكنه إزالة الغموض عن مفهوم الإدارة الالكترونية والشفافية الإدارية.

**الفصل الثاني:** الذي يتناول أهم الاتفاقيات المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري، والتي صادقت عليها الجزائر، مع التركيز على تبني مبدأ الشفافية في مختلف الدساتير والقوانين الجزائرية.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الالكترونية

والشفافية الإدارية

## الفصل الأول

### الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والشفافية الإدارية

أدى تطور العلوم والتكنولوجيا، بما في ذلك ظهور شبكة الإنترنت، إلى تبني الدول النامية للتكنولوجيا الحديثة في الإدارة الحكومية، حيث تشكل هذه التكنولوجيات العمود الفقري للحكومات، إذ تمثل بدائل مثالية للإدارة التقليدية، حيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية بفعل التطورات الهائلة في هذا المجال. لأن لها تأثيراً كبيراً على طبيعة تفاعلنا مع العالم، سواء في مجالات العمل، التعليم، الترفيه، أو التواصل الاجتماعي، ونتيجة لذلك سعت معظم المؤسسات بغض النظر عن نشاطها، لملاحقة التطورات التكنولوجية بهدف زيادة كفاءة الأداء وفعالية العمل، وضمان سرعة تقديم الخدمات وتقليل الإجراءات الإدارية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية حافزاً معنوياً لدفع الموظفين، إلى بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة، لهذا أصبح تبني مشروع الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة لتحسين أداء الجهاز الإداري وتقريبه من المواطن، حيث تسعى هذه الأخيرة أيضاً إلى مكافحة الفساد الإداري من خلال تطبيق مبدأ الشفافية، الذي يساهم في تعزيز المساءلة والنزاهة في العمل الإداري.

قسمنا هذا الفصل في المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني: يتناول الإطار المفاهيمي للشفافية الإدارية.

## المبحث الأول

### الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

يعتمد نمط تسيير الإدارة الإلكترونية على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات، كما يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية الى الآليات أو الطريقة التي ستحول الإدارة التقليدية القائمة في المكاتب التقليدية التي تعتمد على العمليات الورقية الى عمليات إلكترونية، والهدف من الإدارة الإلكترونية، انشاء مكاتب عمل بدون أوراق تعتمد بشكل كلي على تكنولوجيا المعلومات، وتعد هذه العملية أداة تكنولوجية حديثة الهدف منها تحسين الإنتاجية والأداء ورفع جودة الخدمة المقدمة في المنظمات، ولقد أصبح مفهوم الإدارة الإلكترونية متداولاً مع توجه العالم بشكل سريع نحو العالم الرقمي.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق الى الإدارة الإلكترونية مع ذكر جميع جوانبها.

### المطلب الأول

#### مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة الحديثة، والتي أصبحت من أهم المواضيع التي يتناولها الباحثون، حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات في انجاز جميع اعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية، كل هذا أدى الى ظهور عدة تعاريف مختلفة للإدارة الإلكترونية الذي خصصناه في هذا المطلب مع ذكر أهم خصائصها، وأهدافها، وأهميتها كالتالي:

#### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

حظي موضوع الإدارة الإلكترونية باهتمام واسع وانعكس هذا إيجاباً علي تعدد التعريفات المقدمة لهذا المفهوم نجد من بينها:

تُعرّف الإدارة الإلكترونية، حسب محمد بن عبد العزيز الضافي، على أنها "استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بشكل شامل وفعال، عبر الوسائط الإلكترونية. ينتج عن هذا التوجه الرقمي خفضاً في التكاليف، وتسريعاً في تقديم الخدمات، وتحسيناً في جودتها" (1)

كما عرفها الدكتور محمد سمير أحمد، بأنها "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية في تنظيم الممارسات الإدارية والإجراءات، ممتدة لتشمل حتى الجوانب غير الإدارية" (2).

عرفت كذلك أنها عبارة عن "استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما، وهذا بغية تحسين فاعلية الأداء بالمنشآت" (3).

تعرف أيضاً على أنها "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات لتحقيق أهداف الإدارة الحديثة تبسيطاً للإجراءات والقضاء على النمطية" (4).

وبمعنى آخر "فالإدارة الإلكترونية، تعتبر أنها انجاز للمعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت عكس الطريقة التقليدية اليدوية، وهذا اختصار للجهد والوقت والمال، من أجل تحقيق خدمات أفضل للمواطنين وتحقيق أمثل للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة" (5)

(1) محمد عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، 2006، ص 16.

(2) محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دون طبعة، مسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص 25.

(3) محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 27.

(4) علاء عبد الرزاق السليطي، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 32.

(5) سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، 2016 ص 157.

ويمكن تعريف الإدارة الالكترونية تعريفاً اجرائياً بحيث نقول أنها "عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المختلفة، من انترنت وشبكات الاعمال في التخطيط، التوجيه، والرقابة".<sup>(1)</sup>

يرى بعض الباحثين "أنها وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة، وهي إدارة بلا أوراق الا أنها تستخدم الأرشيف الالكتروني وهي إدارة بلا مكان وبلا زمان بحيث أصبحت الإدارة بلا تنظيمات جامدة"<sup>(2)</sup>.

وفي نفس الاتجاه، تم تعريف الإدارة الالكترونية على أنها "استخدام التكنولوجيا وخاصة تطبيقات الانترنت المبنية على شبكات المواقع الالكترونية، لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات الإدارية وتوصيلها، وخدمة المواطنين بشفافية عالية وبكفاءة فعالة وبعادلة".<sup>(3)</sup>

تعريف البنك الدولي:

يعرفها البنك الدولي بأنها "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتعزيز كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة في تقديم الخدمات والصلاحيات للمواطنين ومجتمع الأعمال".<sup>(4)</sup>

الإدارة الالكترونية نمط جديد يعني: "الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى إجراءات مكتبية، ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً".<sup>(1)</sup>

(1) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، د، ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص119.

(2) عمر موسى جعفر القرشي، أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، الطبعة 1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2015، ص38.

(3) مراكشي محمد لمين، فقاير فيصل، الإدارة الالكترونية وأثرها على اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الابداع، جامعة البليدة 2، المجلد 7، العدد 7، 2017\_06\_30، ص181.

(4) جمبية ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية مذكرة لنيل شهادة الماستر نظام جديد في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8ماي 1945، قامة، 2015\_2016، ص14.

على العموم، لقد تنوعت التعاريف التي قدمها الباحثون في المجال الإداري، وقد تم تناول هذا المصطلح من عدة جوانب. وتبيان كل النقاط التي تشكل الغموض بالنسبة لدى قارئه أو الجاهل لهذا المفهوم، ولهذا ومن خلال كل التعاريف المطروحة والمقدمة من طرف الباحثين والدارسين يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تطوير وتحسين الهياكل التنظيمية، وإجراءات الأعمال الإدارية بما ستناسب مع أهداف الإدارة الإلكترونية.
- توظيف التقنيات الحديثة، في انجاز المهام الإدارية ووظائفها.<sup>(2)</sup>
- السرعة والكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسات والمنشآت.

على الرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية، يظهر من الأدبيات الإدارية المعاصرة أن هناك تنوعاً في التعاريف المقدمة لهذا المصطلح. فكل تخصص يحاول تقديم تعريفه الخاص، مما يؤدي إلى عدم وجود اتفاق على تعريف واحد للإدارة الإلكترونية، يرجع ذلك إلى استخدام وسائل تكنولوجية حديثة في مختلف المجالات الإدارية، مثل الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.<sup>(3)</sup>

يرى بعض الباحثين والمتخصصين، أن الإدارة الإلكترونية تمثل تطوراً للفكر الإداري والمدارس الفكرية عبر التاريخ، بدءاً من المدرسة الكلاسيكية بقيادة ماكس فيبر، والإدارة العلمية لفريدريك

(1) غسان طالب، مراكز الزعابير، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني للمنظمات الاعمال المعاصرة، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص23.

(2) عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، المجلد10، العدد1، يناير 2013، ص58.

(3) عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2009\_2010، ص13.



تاييلور، وصولاً إلى مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة اليتون مايو، ثم مدرسة النظم والمدرسة الموقفية، ومن ثم ظهور المنظمة المتعلمة، وأخيراً الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

من خلال ما تقدم، يمكننا تقديم تعريف للإدارة الإلكترونية بأنها "مجموعة من الإجراءات والتقنيات الحديثة، التي تعتمد الإدارة للاستفادة الأمثل من التكنولوجيا وشبكات الاتصال. تشمل هذه الإجراءات تخطيط، وتوجيه، ورقابة العمليات، وتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى تيسير الخدمات وضمان وصولها بشكل أفضل وأسرع للمواطنين."<sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية.

تمتلك الإدارة الإلكترونية، مجموعة من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية، واستخدامها للتقنيات الحديثة يجعلها أحد المميزات الأساسية التي تدفع الدول لتبني الإداري الإلكترونية في نظامها الإداري.

من بين أهم هذه الخصائص، يمكننا ذكر:

**إدارة بلا ورق:** نميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية، في تخلصها من العمليات الورقية التقليدية التي كانت تواجهها المؤسسات، مثل فقدان الملفات الهامة وصعوبة الوصول إليها. هذه المشكلة كانت تواجهها معظم المؤسسات في تخزين الوثائق، ولذلك اعتمدت الإدارة الإلكترونية على وسائل الاتصال الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية والمذكرات الإلكترونية، بالإضافة إلى أنظمة المتابعة الإلكترونية.<sup>(3)</sup>

(1) قانة حسين شنى تالية، الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، مجلد 5/العدد 2، 2021\_جامعة المسيلة\_ تاريخ النشر 3\_12\_2021، ص 61

(2) لوي أسماء، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية الإدارية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ولاية أدرار، 2020\_2021، ص 7\_8.

(3) محمد عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، د س

عدم التقييد بالزمان والمكان: في السابق، كانت الإدارة التقليدية، تتطلب اللقاء الشخصي وساعات العمل كانت محددة، بينما تعمل الإدارة الإلكترونية بشكل مستمر على مدار السنة، دون تقييد بالزمان أو المكان، لتلبية احتياجات المواطنين باستخدام الوسائل التكنولوجية مثل الهاتف، دون الحاجة إلى التنقل بين الأماكن.<sup>(1)</sup>

تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات: يترتب عن ذلك تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث تصبح هذه الخدمات ذات جودة أعلى وتقليل للوقت المستغرق في تنفيذ المعاملات الإدارية.<sup>(2)</sup>

المحافظة على السرية والخصوصية في أداء الخدمة الإدارية: يتسم أداء الخدمة الإدارية في الإدارة الإلكترونية، بالقدرة على حماية المعلومات والبيانات بشكل كامل، حيث لا يمكن الوصول إليها إلا من قبل المعنيين فقط، مما يضمن سرية المعلومات والخصوصية.<sup>(3)</sup>

تحقيق الشفافية يُعتبر جزءاً لا يتجزأ داخل المنظمات الإلكترونية، حيث تتضمن هذه الخاصية الرقابة والمحاسبة الدورية على جميع الخدمات المقدمة، تعمل على النحو الفعال كجسر يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى السلطات المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة.<sup>(4)</sup>

المرونة: تكون في أوجها عندما يتم بناء نظم أداء العمل داخل المؤسسة، على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقدرات الحواسيب. هذا يسمح بتحقيق درجة عالية من التنسيق والتفاهم، وتبادل المعلومات بشكل فعال والتخلص من البيروقراطية في التنظيم وتبسيط

(1) جهيدة حمدان، الإدارة الإلكترونية كآلية تصدى للفساد الإداري دراسة حالة بلدية الناصرية ولاية بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2016، ص20.

(2) عاشور عبد الكريم، المرجع السابق ص 20.

(3) جهيدة حمدان، المرجع السابق، ص22.

(4) بليلي أسماء، "تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحقيق المصلحة العامة"، الملتقى الدولي المرسوم بالنظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف كلية الحقوق والعلوم السياسية، مسيلة، أيام 27، 26 نوفمبر 2018، ص8

الإجراءات في العمل ووضوحها<sup>(1)</sup>، كذلك إنشاء إدارة إلكترونية خالية من التقاليد الروتينية والأوامر، والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في اتخاذ القرارات الإدارية، وكل هذه السمات تميّز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية، حيث تعتمد الإدارة التقليدية على مراقبين يُرسلون لتقديم تقارير حول مواقع معينة ومتابعة سير العمل فيها، بينما تتمكن الإدارة الإلكترونية من متابعة سير وحركة العمل مباشرةً من مقرها الرئيسي.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية.

تتصدر أهمية الإدارة الإلكترونية، في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، فالإدارة الإلكترونية تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين، ومنه يمكن تلخيص أهمية الإدارة الإلكترونية في:

- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة: نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات والمعرفة، وتتابع موجات تولدها وتراكمها بوحدات زمنية غير ملموسة، تعجز كل القدرات الإنسانية على ضبطها والامام بها، وتعبّر عن ثورة المعلومات والمعرفة ظاهرة انبثاق العالم الرقمي والتطور النوعي المستمر في نظم وتقنيات المعلومات وشبكات الاتصالات وتحويل العالم الى قرية كونية مضغوطة وصغيرة ولكنها مفتوحة الافاق وغير واضحة المعالم.<sup>(3)</sup>

لقد استطاعت الثورة المعلوماتية وما رافقها من تكنولوجيا حديثة للاتصال ان تلغي كلا من الزمان والمكان، فالاتصال أصبح آنياً وفوري فالأقمار الصناعية بشبكاتها المجهزة بالحاسوب استطاعت نقل الصوت والصورة معا.<sup>(4)</sup>

(1) بوزكري جبالي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الجبائية دراسة ميدانية بمركز الضرائب بتيسمسيلت، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018، ص 10.

(2) بليلي أسماء، المرجع السابق، ص 12.

(3) بوزكري جبالي، المرجع السابق، ص 14.

(4) المرجع نفسه، ص 15.

- فرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات: ان ثورة تكنولوجيا المعلومات تمثل السمة الأساسية لانبثاق القرن الواحد والعشرين، كما تمثل اطلالة على مستقبل العلم والثقافة والحضارة الإنسانية، لقد تجلت ثورة تكنولوجيا المعلومات في أفكار وقدرات وطاقت جديدة من الابداع والخلق والابتكار في استخدام الحاسوب وتطوير قدراته وسرعة معالجته ومساحة تخزينه واصطناع ذكاءه.(1)
- ثورة الاعمال (الانترنت): إذا كانت تكنولوجيا المعلومات حسب تقديرات علماء المعلوماتية، هي القوة التي سوف تحول الالفية الثالثة الى أعظم ازدهار في التاريخ، فالانترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة قبل 500 عام، فتمكن أهمية شبكة الانترنت وتأثيرها بالنسبة للإدارة الدولية، نذكر منها مثلا ان قيمة ما ينفقه قطاع الاعمال هو 470 بليون دولار تخصص لشراء المنتجات والخدمات من خلال شبكة المعلومات العالمية، فهذا الانفجار الهائل في استخدام شبكة الانترنت أدى الى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة في السابق، مثل نماذج أعمال شركات (2)

COM .AMAZON

SCHIN YAHOO GOOGLE

**العولمة:** من أكبر التحديات التي تواجه المجتمع العربي في هذا العقد هو ظاهرة العولمة، بكل ابعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، وغيرها، وتتجلى هذه الابعاد في اندماج اقتصاديات العالم واتساع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الاعمال الدولية والتجارة

(1) حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، 2007، ص25.

(2) ، حماد مختار المرجع السابق، ص26.

الدولية. كما ان أهم محركات العولمة وأكثر ادواتها تأثيرا تأتي مصادرها من الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.(1)

فاليوم نشهد تحول العالم الى اقتصاد كوني معولم بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات التقنية العالية، والمرونة الفائقة في الحوسبة مما ساعد على نشوء السوق الاللكتروني العالمي الذي تتبادل فيه المنتجات والخدمات والمعلومات بسرعة وبتلقائية من الصعب تصورها.(2)

التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال: إذا أخذنا تكنولوجيا المعلومات نجد ان التغيرات التي أحدثتها في بيئة الاعمال ليس لها حدود، وهي متصاعدة القوة في التأثير الشامل على المنظمات والافراد والجماعات، واليوم نشهد تحول المنظمات التقليدية الى منظمات قائمة على المعلومات، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق تغيرات مهمة في أنماط العمل، وفي مقدمة هذه التغيرات تحول المنظمات من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من خلال وحدة القيادة والسيطرة الى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيفة مع التغيرات الداخلية والخارجية.(3)

كذلك يظهر التغير في بيئة الاعمال من خلال التطور الذي أحدثته في منتجات صناعة العتاد والبرمجيات وشبكات الاتصالات.... وغير ذلك.

## المطلب الثاني

### أهداف الإدارة الاللكترونية.

تتوخى الإدارة الاللكترونية تحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لتقنيات المعلوماتية والاتصال، وذلك قصد تطوير الإدارة نفسها، وأيضا تحسين العلاقة بينها وبين المرتفقين، كما أن الأهداف الرئيسية للإدارة الاللكترونية هي رؤيتها للإدارة على أنها مصدر

(1) محمد عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص30.

(2) المرجع نفسه، ص33.

(3) حماد مختار المرجع السابق، ص28.

للخدمات والمواطنين والشركات، فالزبائن او العملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها نذكر منها:

#### أولاً: تحسين مستوى الخدمات

يعني أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية، في تحقيق العصرية في تطوير مستوى الخدمات الإدارية والتغلب على السلبيات الإدارية التقليدية، من خلال استخدام التقنيات الحديثة كما يساهم هذا الأسلوب في رفع مستوى العمل الإداري وتنظيمه وتأهيل وتمكين العنصر البشري بالمهارات الرقمية، وتعزيز التواصل والتعاون بين مختلف الإدارات. بالإضافة الى زيادة قدرة الإدارة على التعامل مع عدد كبير من المواطنين<sup>(1)</sup>

#### ثانياً: تخفيف التكاليف والتقليل من التعقيدات الإدارية

أنه في ظل الإدارة التقليدية الكلاسيكية، تكون التكاليف في انجاز الوثائق الإدارية مختلفة ومنخفضة في الإدارة الالكترونية، ولا تصل الى مستوى المصاريف في الإدارة الأولى، فبفضل الثورة المعلوماتية ظهر ما يعرف بطريق المعلومات السريع. يعني ان كل شخص يرغب في معلومات معينة أيا كانت طبيعتها غير المحظورة ان يحصل عليها في وقت قصير جدا من خلال شبكات الإدارة الالكترونية وذلك من اجل التقليل من كثرة التعقيدات التي يمر ويسلكها القرار او الوثيقة او المعاملات الخاصة بالأفراد<sup>(2)</sup>

#### ثالثاً: القضاء على البيروقراطية ومحاربة الفساد والوساطة والمحسوبية

ان محاربة الفساد أصبح ضرورة حتمية، كون هذه الممارسات تشكل السبب الرئيسي لتباطؤ الإدارة المحلية وتعطل العمل التنموي فيها وتزعزع ثقة المواطن. فالموظف البيروقراطي يمكنه ان يرفض طلب شخص للحصول على خدمة ما الا بسبب صاحب العمل انه لم يرق له

(1) محمد أحجا، ومحمد الكرمات، الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماستر في القانون الدولي الخاص والهجرة وقانون المنازعات، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة مولاي إسماعيل، 2021، 2022 ص 6.

(2) محمد أحجا، ومحمد الكرمات المرجع السابق، ص 7.

او لا يعرفه معرفة شخصية، عكس اعمال الإدارة الإلكترونية قد الغت الاتصال المباشر بين الموظف ومنتلي الخدمة ، واحل مكانها الخدمات الإلكترونية التي تقوم عن بعد وكل هذا لتجنب الوساطة والمحسوبية، التي يقوم بها المسؤولين في الإدارة وبالتالي تحقيق الشفافية الإدارية في العمل.

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية في غضون
- اعداد مكان خاص ومجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية
- انشاء مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية الإلكترونية<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث

### وظائف الإدارة الإلكترونية

تدرج ضمن الإدارة الإلكترونية، أربع وظائف إدارية أساسية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية)، وهي كالاتي:

#### الفرع الاول: التخطيط الإلكتروني.

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والاساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية، ومن البديهي التأكد على ان لا عملية إدارية ولا إدارة أصلا بدون تخطيط، انه العمل الرئيسي الملازم للمنظمة ويعرف التخطيط (planning)، بانه عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محددة وضمن ظروف ومعطيات محددة. ويتصف التخطيط بثلاث خصائص تعد بمثابة ثلاثة تحديات للإدارة وهي: توقعي ومستقبلي في طبيعته، يترجم

(1) تيون عبد الكريم، "الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة تمنغاست، المجلد 10، العدد 02، 2021، ص ص 389-407.

بجملة من القرارات والإجراءات، يركز على الاهداف المستقبلية المرغوبة، في هذا السياق قدم هنري فايول تعريف وتوضيح أكثر دقة لمصطلح التخطيط: هو عبارة عن مجموعة من خطط العمل، الواجب اتباعها، مع الالتزام بالمرحل الخاصة بذلك واستخدام مختلف الطرق والمناهج لتنفيذ الخطط.<sup>(1)</sup>

بينما التخطيط الالكتروني يركز بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على شبكات الاتصالات الالكترونية، وبذلك نجد ان التخطيط الالكتروني يختلف تماما عن التخطيط التقليدي سواء من حيث الحاجة الى التخطيط او من افاق التخطيط وكذلك قيود التخطيط .

### الفرع الثاني: التنظيم الالكتروني.

تعدّ إدارة التنظيم الإلكتروني مكملةً أساسية لعملية التخطيط الإداري، حيث تحوّل الرؤى والخطط إلى واقع قابل للتنفيذ. بفضل التطورات الكبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات، أصبحت عمليات التنظيم أكثر كفاءة وفعالية، مما يمكنها من التكيف مع التحولات السريعة في البيئة المحيطة. لهذا السبب، يُعرف هذا النوع من التنظيم باسم "التنظيم الإلكتروني".<sup>(2)</sup>

يعرف التنظيم الإلكتروني بأنه: الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، حيث انه يتعامل مع مديرين وعاملين الكترونيين في داخل المنظمة وزبائن

(1) فرطاس فتحة عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016، ص305.

(2) خليفة مصطفى أبو عاشور، جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، 2013، ص200.



الالكترونيين خارج المنظمة، فهو يعتمد على البريد الالكتروني وقاعدة او مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الالكترونيين، كما يستخدم مصطلح التنظيم الالكتروني لوصف التحول الالكتروني للمنظمات في عصر الانترنت اليوم، بحيث تقديم تجارب افتراضية لمختلف الأنشطة التنظيمية بدلا من اللقاء الفعلي للقيام بذلك (1)

ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

- التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون مع مختلف الافراد.
- تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة.
- الاعتماد على شبكة الاعمال والانترنت أصبح من الممكن تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على انتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي، او تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن. (2)

### الفرع الثالث: القيادة الإلكترونية.

يتطلب تحقيق نجاح خطة معينة إشراك العقول والأيدي والآلات في تنفيذها بنجاح وفق مراحلها المحددة، وتحقيق أهدافها المقررة، وأعمال القيادة الالكترونية تتطلب وجود القائد الإداري الفعال، الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جمهورها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الاعمال الى تحقيق اهداف المنظمة. (3)

(1) خليفة مصطفى أبو عاشور، المرجع السابق، ص 204.

(2) أحلام محمد شواي الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الإدارة الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد4، 2016، ص397.

(3) المرجع نفسه، ص398.

تعتبر القيادة جوهر التوجيه، ويمكن تعريفها على أنها "عملية التأثير على الافراد باتجاه تحقيق اهداف المؤسسة، والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها، هي ان المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة، وإيجاد رؤى مستقبلية، وخلق التركيب التنظيمي الكفاء، والاشراف على العمليات اليومية" (1)

تعد القيادة الإلكترونية عملية تأثير اجتماعي، تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كل من المواقف، المشاعر، التفكير، السلوك، أداء الفرد او الجماعة، وحتى على مستوى المنظمة ككل. فالقيادة الإلكترونية تشير الى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة وتحفيز الموظفين. (2)

#### الفرع الرابع: الرقابة الإلكترونية.

أصبحت الرقابة الإلكترونية في عصر الانترنت وشبكات الاعمال، أكثر فعالية في مراقبة التغيرات الحاصلة في التنفيذ لحظة بلحظة، مما يمكنها من متابعة النشاطات غير المرغوب فيها في الوقت الفعلي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأوضاع على الفور، وتوجيه التقارير إلى المسؤولين المعنيين بالتنفيذ. هذا يؤدي إلى تقليل الفجوة الزمنية وتحسين الأداء بفضل سرعة الاستجابة. وبالتالي، تتزايد قدرة الرقابة الإلكترونية على مراقبة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة، وتصحيح الأخطاء في مختلف أنواع المؤسسات. (3)

تعتبر كذلك الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، حيث تلعب دورا رئيسيا للتأكد من ان التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له ومن دقة الاتجاه نحو تحقيق الأهداف، اذ ان الرقابة تزداد وتتنوع كلما كبر حجم الإدارة وكذلك عدد العاملين بها ونوع الاعمال التي تمارسها، وعليه فان

(1) موسى عبد الناصر، محمد القرشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد09، 2011، ص93.

(2) المرجع نفسه، ص95.

(3) بوزكري جيلالي، طيباوي أحمد، أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد02، العدد01، جامعة البويرة(الجزائر)، 2019، ص47.

الرقابة في إطار الإدارة الالكترونية، هي متابعة قياس الأداء المحقق ونتائج الاعمال، ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقاً، فتعريف الرقابة تعنى التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً الى نقاط الضعف والاختفاء بقصد معالجتها، ومنع حدوث تكرارها.<sup>(1)</sup>

يمكن تحقيق الأهداف المنتظرة من طرف الإدارة عند قيامها بمختلف وظائفها، وهذا لن يتأتى في ظل وجود اختلالات على كافة المستويات، بدءاً بغياب عملية التخطيط المستقبلي، مروراً بالتضخم الذي تعاني منه الإدارات والمرتبب بغياب الكفاءة<sup>(2)</sup>.

## المبحث الثاني

### الإطار المفاهيمي للشفافية الادارية

أصبحت الشفافية الإدارية، من المصطلحات الإدارية الحديثة والمتطورة، التي يتوجب على مختلف الإدارات العمل بها. كما انها وسيلة أساسية لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة، وتعزيز كذلك مبدا الثقة بين الجهات المختلفة، من خلال تعزيز تعزيزها يمكن للمؤسسات بناء بيئة عمل مفتوحة ومبتكرة تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

يحتل هذا الموضوع مكاناً متميزاً في المجال الإداري، إذ أصبحت الشفافية دون مجالاً للشك إحدى القيم الأساسية، التي يجب على الإدارة العمومية الالتزام بها، وهي بمثابة المحور المتميز في عملية الإصلاح الإداري. الذي أصبح هاجس المجتمع الدولي خاصة مع ظهور فكرة الفساد الإداري.

استحوذ مفهوم الشفافية، على الاهتمام في نظم الإدارة نتيجة التطورات التي عرفت هذه الأخيرة، من الناحيتين التنظيمية والعملية، وكذا تطور وسائل الاتصال والاعلام.

(1) أحمد فتحي الحيث، محمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الالكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الاردن، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد الثاني، العدد 04، 2013، ص13.

(2) غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتبسة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014\_2015، ص57.

سنحاول ان نتناول من خلال هذا المبحث: مفهوم مبدا الشفافية الإدارية، وجميع جوانبها.

## المطلب الأول

### مفهوم مبدأ الشفافية الإدارية.

تعد الشفافية الإدارية من أهم المبادئ التي تتبعها الإدارة في سبيل تحقيق الحكم الراشد، ومن اجل إعطاء صورة واضحة عنها لا بد لنا ان نعرفها ونذكر أهميتها، وهذا ما سوف نتناوله في الفرع: الأول الذي قسمناه الي أولاً: التعريف اللغوي وثانياً: التعريف الاصطلاحي اما في الفرع الثاني: سوف نتطرق الي أهمية الشفافية الإدارية.

### الفرع الأول: تعريف الشفافية الإدارية.

تعتبر الشفافية من بين المصطلحات التي تستخدمها الجهات المهمة بمكافحة الفساد في العالم، تعبيرا عن ضرورة الكشف للعامة واطلاعهم على منهج السياسات العامة، ومن أجل التعريف بلفظ الشفافية سوف نبدأ أولاً بالتعريف اللغوي لإيضاح المعنى للكلمة ومن ثم التعريف الاصطلاحي.

### أولاً: التعريف اللغوي للشفافية.

تشتق كلمة الشفافية من شف يشف، وهو الذي يستشف ما وراءه أي يمكن ان يبصر ما وراءه<sup>(1)</sup>

هي من الشف بفتح السين، وهو الستر الرقيق الذي يبدي ما وراءه من الجسم ويظهره لرقه، ويقال شف الثوب أي رق، وثوب شف أي رقيق يستشف ما وراءه أي يبصر، والشف بكسر السين يأتي بمعنى الربح والزيادة<sup>(1)</sup>

(1) أحمد بن محمد بن علي المقري الفيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، الجزء الأول، دون دار النشر، دون سنة النشر، ص 340.

ومنه نستخلص أن الشفافية في اللغة، تعني الشيء الشفاف الذي لا يحجب ما وراءه، أي الوضوح وهي عكس التعقيم والسرية.<sup>(2)</sup>

### ثانياً: التعريف الفقهي للشفافية.

يظل استخدام مصطلح الشفافية مهماً سواء في السياق اللغوي أو الاصطلاحي، إلا أنه يتحول ويتغير بشكل أكبر في السياق الاصطلاحي، نظراً لأهميته وتأثيره.

يسعى الباحثون، لفهم مفهوم الشفافية من خلال الاستناد إلى تعريفات من مصادر مختلفة، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) وفقاً لهذه التعاريف، تعني الشفافية "الإعلان عن المعلومات وتقاسمها، والتصرف بطريقة مفتوحة وواضحة. فهي تسهل الوصول إلى المعلومات لأولئك الذين لديهم مصلحة في الشأن المعني، ويمكن أن تلعب دوراً مهماً في كشف العيوب وحماية المصالح. وتتمتع الأنظمة الشفافة بإجراءات واضحة لاتخاذ القرارات على المستوى العام، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتجعل مجموعة واسعة من المعلومات متاحة للمواطنين."<sup>(3)</sup>

كذلك يقصد بمصطلح الشفافية، معني لكل من الأمانة والصدق والإخلاص والعدالة، والشفافية بمعناها المستعار في علم الفيزياء، تعني المادة الشفافة وهي الواضحة الزجاجية. التي يمكن رؤية تصرفات الأطراف من خلالها، من هنا يمكننا القول ان الشفافية هي ان تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، وتتضمن الأنظمة التي

(1) هنان مليكة، د بواب بن عامر، الإطار المفاهيمي للشفافية والمساءلة كآليات لحد من الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية معهد العلوم القانونية والإدارية العدد الرابع ديسمبر 2017، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر 10\_08\_2017، ص 208\_209.

(2) لعمودي أيوب، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012\_2013، ص26.

(3) نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص10.

تعمل من خلالها الإدارة والوسائل اللازمة التي تكفل العلم والمعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها واعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها (1) وبذلك تعددت تعريفات الشفافية التي نذكر منها ما يلي:

عرفها العموش: "بأنها أحد أهم عناصر الإدارة الجيدة في الحكم، وكلما كانت الشفافية موجودة وواضحة كان الحكم جيدا والاستقرار متحققا، لان الشفافية تعني الحكامة بين الحكومة والشعب في البرلمان ومؤسسات المجتمع المدني من أحزاب ونقابات وجمعيات". (2)

يضيف بالكين: أن "الشفافية ليست مجرد توفير المعلومات لكنها تحتوي أنواعا مختلفة من المشاركة بالمسؤولية وأن استخدام أنواعها المختلفة يعتمد على الظروف المحيطة.

يربط شستر وبرونو: الشفافية بالمساءلة في كون المساءلة مبنية على الشفافية، ويرتبط مفهوم الشفافية ارتباطا وثيقا بأربع كلمات" وهي:

المصادقية، والافصاح، والوضوح، والمشاركة. (3)

### الفرع الثاني: أهمية الشفافية الإدارية.

أصبحت الشفافية اليوم ذات أهمية عالمية ووطنية حيث تساهم في تمكين المواطنين والمعنيين بالقرارات من متابعة وفهم الأنشطة الإدارية وتعزز حقوق العامة وتساعد كذلك في تحقيق الديمقراطية والمساءلة كما تعد الية أساسية لتحقيق حكومة مفتوحة ونجاح العمل الإداري، وبالتالي نذكر الأهمية كالاتي:

تعتبر الشفافية الإدارية أداة أساسية لتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطنين، وهي تساعد كذلك في كشف الفساد وضمان تنفيذ القرارات بنزاهة في الدول الديمقراطية الجديدة، حيث تلعب

(1)نعيمة محمد حرب ، المرجع السابق، ص 12.

(2) بن علوش، بن بادي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص13.

(3) المرجع نفسه، ص ص 14\_15.

الشفافية الإدارية دورا مهما في بناء الثقة وتعزيز مشاركة المواطنين في العملية الديمقراطية.<sup>(1)</sup> وكذلك تحقق الشفافية النزاهة للموظف والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تغيير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة وبالتالي فان وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي الي تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها.

الشفافية الإدارية أداة ضرورية لوضع معايير قانونية ومنع الفساد الإداري بشتى انواعه، كما تعزز وتساعد في محاربة الفساد، من خلال تعزيز المراقبة والمساءلة.<sup>(2)</sup> وكذلك تساهم من خلال المستويات المرتفعة من الاتصالات المفتوحة بتحقيق علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين وزيادة الرضا الوظيفي والثقة بين الموظفين.

تساهم الشفافية في مكافحة الفساد الإداري، الذي أصبح ظاهرة معقدة وواسعة الانتشار في الإدارات العامة. كما له اثار سلبية على المساواة والعدالة الاجتماعية، وبالتالي تعزيز شفافية الجهاز الإداري في ظل تطبيقات الإدارة الالكترونية فهذا يقلل من بعض الاثار السلبية التي تهدف الي تحقيق مصالح شخصية للموظفين<sup>(3)</sup>.

الشفافية ضرورية في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجيهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها<sup>(4)</sup>. كما تؤدي الى تقليل الغموض والضبابية عن التشريعات والعمل الإداري، وتلبية حقوق العامة في المعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات وتسهيل عملية تقييم الأداء.

تساهم الشفافية في جذب الاستثمارات وتشجيعها، لأن انعدامها في الأنظمة والقوانين وفي الأعمال الإدارية له آثار سلبية على الاستثمارات، من حيث عرقلة المشاريع فتعقيد

(1) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة، الطبعة الثانية، 2002، ص 145\_146.

(2) موسى اللوزي، نفس السابق، ص 148.

(3) شهرزاد مناصر، وعبد العالي حاجة، مرجع سابق، ص 123.

(4) نعيمة محمد حرب المرجع السابق، ص 15.

الإجراءات وعدم وضوحها يؤدي الى تراجع الاستثمارات بدلا من تشجيعها لأنها أداة رئيسية في تحقيق التنمية الإدارية<sup>(1)</sup>. اذ أن إقرار الشفافية يؤدي إلى تجنب العشوائية والفوضى في تقديم الاعمال.

## المطلب الثاني

### أنواع الشفافية الإدارية.

نجد أن هناك نوعين من الشفافية تبرز بأهميتهما كقنوات مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهما:

#### الفرع الأول: الشفافية الخارجية

ترتبط الشفافية الخارجية في الإدارة العامة بشكل أساسي بالمحيط الخارجي، من الأفراد والجماعات والمؤسسات، والخدمات التي تقدمها لتلبية احتياجات المجتمع الخارجي. يفترض أن نتجه الإدارة نحو تمكين المواطنين لأداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم، من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطتها والخدمات التي تقدمها، بما في ذلك التحديات والمشكلات التي تواجهها وتصحيح مسارها بناءً على التعليقات من المجتمع الخارجي. كما ينبغي عليها اعتماد المنهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات، من خلال طرحها للنقاش وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات، باستخدام أساليب اتصال متنوعة لتوفير البيانات والمعلومات ذات الصلة. وبذلك، تصبح جميع الجوانب الخاصة بالإدارة واضحة، مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي ويجعلها تتمتع بدرجة عالية من الشفافية<sup>(2)</sup>.

تُعتبر أداة تنظيمية هامة، حيث قامت العديد من الدول، مثل الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي، بإنشاء أنظمة وقوانين للكشف والافصاح بهدف تقليل مخاطر الفساد في

(1) موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 145\_146.

(2) جبابرية توفيق، وجبلون أمال، الشفافية كألية لمكافحة الفساد في الإدارة المحلية (دراسة حالة بلدية سدراثة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2013، ص 19.



الإدارات الحكومية، وحماية الحقوق المدنية، وتحسين الخدمات الحكومية. تلتزم هذه الدول بوضع أنظمة محددة لقياس تحسن أنظمة الشفافية، معتمدة على مدى استخدام المعلومات ونوعيتها ودقتها، ونطاق المعلومات التي يتم توفيرها من قبل النظام، وذلك وفقاً لمعايير معينة.<sup>(1)</sup>

ترتبط الشفافية بمجموعة من سلوكيات الاتصال الفعّالة التي تتميز بالقيام خارج إطار الإدارة. يُلاحظ أن المحاسبة تُعتبر المرآة التي تعكس الشفافية لكلا الغايتين: الاستثمار والنظامية. تتضمن متطلبات الشفافية العديد من النقاط الأساسية، ومن بين أهمها الوصول المفتوح للمعلومات للعامّة. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر تدفق وتبادل المعلومات بين أفراد الإدارة نوعاً من الشفافية، وهو أمر ذو قيمة وعلاقة مباشرة بالشفافية.<sup>(2)</sup>

تستلزم الشفافية الخارجية إتاحة المعلومات للجمهور بشكل مفتوح، حيث يُعتبر تدفق المعلومات وتبادلها بين الأفراد نوعاً من الشفافية الخارجية. يتطلب هذا تغيير دور المسؤولين ليصبح أكثر تفاعلاً مع المجتمع الخارجي، مما يسهم في تحقيق تدفق المعلومات بدقة وموضوعية ومصداقية.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثاني: الشفافية الداخلية

تعني الشفافية الداخلية تدفق المعلومات بحرية داخل الإدارات، مما يعزز مستوى الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة. تتضمن الشفافية الداخلية مجموعة من التعاملات والأداءات التي تميزها، وتحدث داخل الإدارات، مثل توفير مناخ تنظيمي يعمل على بناء المصداقية والثقة بين الإدارة والموظفين. يتم ذلك من خلال تمكين الموظفين بشكل حقيقي لأداء مسؤولياتهم، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى وفقاً لمتطلبات العمل. الإدارات التي تتسم بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع موظفيها، ولا تتعامل معهم بسرية، بل

(1) أبو كريم، احمد فتحي، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 98\_99.

(2) جبابرية توفيق، جبّلون أمال، المرجع السابق، ص 20\_21.

(3) أبو كريم، واحمد فتحي، المرجع السابق، ص 100.

تشاركهم في صناعة القرارات، وتتبنى المرونة اللازمة من خلال تطبيق مبادئ الديمقراطية والنزاهة على جميع المستويات.<sup>(1)</sup>

تتبع الشفافية الداخلية من سلوكيات الاتصال الفعّالة، التي تعكس مدى توفر المستخدمين على المعلومات الضرورية لأداء مسؤولياتهم بفعالية. فعالية الاتصالات تتضمن تدقيق المعلومات بين الأفراد، مما يؤدي إلى بناء مستوى عالٍ من الثقة. بالإضافة إلى ذلك، تشمل السلوكيات الاتصالية استخدام تقنيات إدارية تعتمد على نظام المعلومات<sup>(2)</sup>.

تُعرف الشفافية الداخلية عموماً على أنها نتاج سلوكيات الاتصال الفعّالة، فعلى سبيل المثال، يقوم المسؤولون الإداريون بعقد اجتماعات متكررة لتبادل المعلومات مع الأفراد، بهدف توزيع المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف الإدارة. إضافةً إلى ذلك، يمكن أن تزيد سلوكيات الاتصال من مستوى الشفافية وتقليل نقص مشاركة المعلومات من خلال الممارسات والتطبيقات المختلفة<sup>(3)</sup>. يُعتبر تدفق المعلومات وتبادلها بحرية شكلاً من أشكال الشفافية. وتعتبر التكنولوجيا أداة مساعدة أساسية في المحافظة على تدفق المعلومات بشكل مستمر ودائم ومتجدد.<sup>(4)</sup>

تعتبر الشفافية الداخلية مقياساً يُتوقع أن يؤدي إلى تفاعلات بين سلوكيات الاتصال والنتائج، مثل القدرة على التخطيط أو صنع القرارات، بدلاً من كونه مقياساً لقدرة الفرد أو الإدارة على معالجة المعلومات. على الرغم من أن زيادة القدرة على معالجة المعلومات تؤثر بالتأكيد في مستوى الشفافية، إلا أن حجم المعلومات التي يجب مشاركتها والوقت المناسب لذلك يُعتبران أموراً ضرورية. لذلك، فإن التزام الشفافية الداخلية لا يتم فقط من خلال مناقشة الأفكار، بل أيضاً من خلال توضيح الصورة الكلية بشكل صريح مع المستخدمين، مما يساهم في تحقيق

(1) موسى اللوزي، المرجع السابق، ص، 150.

(2) محمد بن أحمد الحربي، درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1 العدد السادس، جامعة الملك سعود، السعودية، 2012، ص 317.

(3) جبابرية توفيق، جيلون أمال، المرجع السابق، ص 21.

(4) المرجع نفسه، ص 22.

النتائج وتعزيز الثقة والتمكين، والعمل على تحقيق أهداف الإدارات وفقاً لخطط محددة وواضحة لجميع المستفيدين وأصحاب العلاقة<sup>(1)</sup>.

إذن، يتبين أن الشفافية الداخلية والخارجية لا يمكن فصلهما، بل يكمل كل منهما الآخر. فالشفافية الداخلية تشير إلى البيئة الداخلية للإدارة، بينما الشفافية الخارجية تشير إلى البيئة الخارجية التي تتعامل معها الإدارة. وهناك علاقة ارتباط بينهما، حيث يؤثر كل منهما في الآخر، وهذا ينعكس على تحقيق رسالة وأهداف الإدارة بشكل مباشر.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثالث

#### مبدأ الشفافية وعلاقتها ببعض المفاهيم.

يُرتبط مفهوم مبدأ الشفافية بمفاهيم أخرى مشابهة وذات علاقة، ومن بين هذه المفاهيم نجد المساءلة، الديمقراطية، والمشاركة. سنوضح العلاقة بينها وبين الشفافية فيما يلي:

#### الفرع الأول: مبدأ الشفافية ومبدأ المساءلة.

تعرف المساءلة على أنها "الطلب الموجه إلى المسؤولين بتقديم التوضيحات الضرورية لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، واستجاباتهم للانتقادات الموجهة لهم، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية في حال الفشل وعدم الكفاءة."<sup>(3)</sup>

تعتبر الشفافية والمساءلة مفاهيم مرتبطة ببعضهما البعض بشكل وثيق، خاصة في مجال صنع القرار، حيث تُعتبر الشفافية وسيلة من الوسائل التي تسهم في عملية المساءلة والمحاسبة. ولا يمكن أن تتم المساءلة والمحاسبة بشكل مناسب وفعال دون ممارسة الشفافية،

(1) محمد بن أحمد الحربي، المرجع السابق، ص316.

(2) جبابرية توفيق، جبلون أمال، المرجع السابق، ص24.

(3) ساجي فاطمة، الشفافية كأداة لتسيير المالية العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010\_2011، ص39.

فالمساءلة تُعتبر من أهم معايير الحكم الرشيد، وفي حالة غيابها، ينتشر الفساد وتترتب عليه انخفاض كفاءة الإدارة بشكل عام<sup>(1)</sup>.

تعزز مفهوم الشفافية فكرة المساءلة، حيث لا يمكن تطبيق المساءلة في حالة غياب الشفافية، وإذا لم تكن هناك مساءلة، فلن تكون للشفافية قيمة أو جدوى. وتؤدي وجود هذين المفهومين معاً إلى إنشاء إدارة فعالة وكفاء تقدم الخدمات المطلوبة للمواطنين. فالشفافية توفر الشروط الأساسية لوجود أنظمة مساءلة فعّالة، وتسهم في إيجاد الحلول للعديد من مشكلات الإدارة وتعزز قدرتها على مواجهة التحديات. وبالمقابل، تعمل أنظمة المساءلة ذات الكفاءة والفعالية على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال الآليات والعناصر التي تحتويها.<sup>(2)</sup>

يتم تكريس الديمقراطية وتعزيز قواعدها عن طريق المساءلة والمحاسبة، وعلى الجانب المقابل، في بيئة خالية من الشفافية، تسود الظلام وتنعدم المساءلة والمحاسبة. ونتيجة لذلك، ينتشر الفساد الذي يؤدي إلى تدهور الأوضاع على مختلف المستويات.<sup>(3)</sup>

تستند المساءلة إلى الشفافية، حيث يتم بناء نظام للمساءلة الذي يتمتع بالنتائج الإيجابية من خلال الوضوح والشفافية في جميع الأعمال الإدارية، وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي. يتيح هذا للأفراد والمسؤولين رؤية ما يحدث داخل الإدارة وتحقيق أهدافها، مما يساهم في تقليل الفساد وتعزيز قيم النزاهة والوضوح والاستقامة.<sup>(4)</sup>

يساهم تعزيز الشفافية أيضاً في تحقيق حق المواطنين وأصحاب المصالح في الوصول إلى المعلومات حول مساءلة المسؤولين عن قراراتهم وأعمالهم المشكوك فيها. هذا يمكنهم من مساءلة الحكومة بشأن هذه القرارات والأعمال.<sup>(5)</sup>

(1) جبابرية توفيق، جليون أمال، المرجع السابق، ص 24.

(2) ساجي فاطمة، المرجع السابق، ص 43.

(3) أبو كريم، أحمد فتحي المرجع السابق، ص 104.

(4) نعيمة محمد حرب، المرجع السابق، ص ص 46، 47.

(5) فارس بن علوش، بن بادي السبيعي، المرجع السابق، ص 41.

تُعتبر الشفافية عنصراً أساسياً من عناصر المساءلة، حيث تحمي من الأخطاء الحكومية وتقلل من الفساد. توفر الشفافية دعماً قوياً لممارسة المساءلة من قبل المواطنين للإدارة العامة، وذلك عبر وسائل متعددة مثل وسائل الإعلام.<sup>(1)</sup> كما تُعد الشفافية أداة أساسية في تحقيق المساءلة وضمان نجاحها، مما يُسمى بـ "الحكومة المفتوحة"<sup>(2)</sup>، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الحصول على المعلومات الصحيحة بطريقة شفافة.

يُلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين الشفافية والمساءلة، حيث تُعتبر المساءلة جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الشفافية.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثاني: مبدأ الشفافية ومبدأ الديمقراطية.

يقوم النظام الديمقراطي على مبادئ الحرية والتعددية وحماية حقوق المواطنين، وتتجلى الديمقراطية في أبسط صورها من خلال حرية التعبير والمشاركة. فعندما يكون النظام الديمقراطي موجوداً، يتوفر الفرص المناسبة لممارسة الشفافية. بالمقابل، في الأنظمة غير الديمقراطية، لا يكون هناك إمكانية لتوفير الشفافية، مما يؤدي إلى ضعف المساءلة وانتشار الفساد.<sup>(4)</sup>

يتعزز النظام الديمقراطي بوجود الشفافية، حيث ينتشر اعتماد المعايير الديمقراطية وتزداد قوة منظمات المجتمع المدني، ويظهر دور الإعلام كقوة ضاغطة على الحكومات لنشر المعلومات بشكل أوسع للمواطنين.<sup>(5)</sup>

(1) فارس بن علوش، بن يادي السبيعي، المرجع السابق، ص 42.

(2) الحكومة المفتوحة هي إحدى طرق إدارة الحكم الذي يكفل للمواطنين الحق في الحصول على وثائق وإجراءات الحكومة للسماح بإجراء رقابة فعالة من قبل العامة.

(3) رشا نايل حامد الطراونة، علي محمد عمر العضايلة، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص 68.

(4) أبو كريم أحمد فتحي، المرجع السابق، ص 81، 82.

(5) جبابرية توفيق، جبلون أمال، المرجع السابق، ص 28.

ترتبط الشفافية بشكل وثيق بالديمقراطية، حيث تزداد الشفافية والوضوح كلما تعمقت وتجسدت مبادئ الديمقراطية. يتحمل المسؤولون الإداريون مسؤولية بحث كيفية تحسين إدارتهم وتعزيز أشكال الديمقراطية الإدارية، ويعتبر التمكين والإدارة التشاركية أحد السبل الرئيسية لتحقيق ذلك.<sup>(1)</sup>

تشكل الشفافية في الإدارة أساس الوضوح، وعندما يكون هناك وضوح في الإدارة، فإنه لا يهم من يعملون فيها، أو ماذا يفعلون، أو ما هي أهدافهم. فجميع أشكال الديمقراطية التي تتبعها الحكومة بشكل خاص، والإدارة بشكل عام، تتطلب الشفافية. إذ تعتبر قيمة لا غنى عنها وحجر الزاوية للديمقراطية والازدهار، وهي ضرورية لضمان الأمن والاستقرار. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الشفافية ممارسة أساسية للديمقراطية وللإدارة الفعّالة في صياغة وتقييم أي نظام. ونتيجة لذلك، يدرك الناس أهمية مكافحة الفساد وانتشاره في الحكومة والمؤسسات.<sup>(2)</sup>

ومن الملاحظ أن الشفافية لا يمكن تحقيقها بشكل جيد في كافة المستويات الإدارية ما لم يتم انتشار الديمقراطية وتبنيها في جميع جوانب التعاملات الحكومية والمؤسساتية.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثالث: مبدأ الشفافية ومبدأ المشاركة.

تعني المشاركة إشراك الأفراد والمواطنين في عملية صنع القرار، وتحقيق ذلك لا يمكن إلا من خلال وجود شفافية في التشريعات والأنظمة والسياسات الإدارية. فالإدارة السليمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية، حيث يتم من خلالها تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات اللازمة لإنجاز العمل. يدرك العاملون في جميع المستويات مدى قيمتهم من خلال المشاركة

(1) رشا نايل، أحمد الطراونة، المرجع السابق، ص70.

(2) فارس بن علوش، بن حمادي السبيعي، المرجع السابق، ص50.

(3) أبو كريم أحمد فتحي، المرجع السابق، ص 83.

الفعالة في العمليات الإدارية، حيث يمكن لهم معرفة اللوائح والقوانين والتشريعات، وبفضل تدفق المعلومات بحرية، يمكنهم التعامل مع الأخطاء الإدارية بفعالية وتحسينها باستمرار.<sup>(1)</sup>

تعتمد الشفافية الإدارية على عنصرين أساسيين:

- المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات: حيث يشارك المواطنون في عملية صنع القرارات المتعلقة بالشؤون العامة، وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في تحديد المسارات الإدارية.<sup>(2)</sup>

- حق المواطنين في الحصول على المعلومات: حيث يمنح النظام الشفافية الحق للمواطنين في الوصول إلى المعلومات التي تمتلكها الإدارة العامة، مما يعزز الشفافية ويسهم في بناء علاقة ثقة بين الحكومة والمواطنين، فإن أشكال الإدارة المفتوحة، الإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة، تعتبر مفاهيم متداخلة تتجاوز الهياكل الإدارية التقليدية، وتنتقل نحو توجيه الإدارة نحو الشفافية بمختلف أشكالها ومكوناتها. الشفافية، بمفهومها الحديث تعكس مشاركة مفتوحة في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بطريقة شفافة، مما يمكن المعنيين بالمصلحة من جمع المعلومات والمشاركة في الكشف عن العيوب لحماية مصالحهم.<sup>(3)</sup>

تتضمن الأنظمة التي تتسم بالشفافية إجراءات واضحة لصنع القرارات وهياكل تنظيمية مناسبة، بالإضافة إلى قنوات اتصال مفتوحة في كافة الاتجاهات. تتميز هذه الأنظمة بدرجة عالية من الوضوح والشفافية بين الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين والمجتمع الخارجي. ويمكن أن تكون ممارسات الإدارة الشفافة حلاً للعديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسات التقليدية،

(1) الطوخي سامي محمد، الإدارة بالشفافية، الطريق للتنمية والإصلاح الإداري من السرية وتدني الأداء والفساد الى الشفافية والتسبب وتطوير الأداء البشري والمؤسسي، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، مصر 2006، ص ص 190، 191.

(2) الطوخي سامي محمد، المرجع السابق، ص 194.

(3) رشا نايل، أحمد الطراونة، المرجع السابق، ص 73.

حيث يجب على الإدارات المختلفة تحديث أساليبها ومحاولة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل الشفافية، لتعزيز فاعلية أداءها.<sup>(1)</sup>

---

(1) أبو كريم أحمد فتحي، المرجع السابق، ص ص. 30، 31.



## الفصل الثاني

أسس الأخذ بمبدأ الشفافية في الإدارة  
الالكترونية.

## الفصل الثاني

### أسس الأخذ بمبدأ الشفافية في الإدارة الالكترونية.

يزدهر العصر الحالي بتقدم وتطور التقنية المعلوماتية والتكنولوجيا، من البديهي أن تصبح الشفافية الإدارية أحد القضايا المهمة التي تشغل بال العديد من الحكومات والمنظمات الدولية، فمن هذا المنبر نعتبر ان الشفافية مبدأ أساسي ومهم من خلاله يتم بناء الثقة بين المواطنين والحكومات بالإضافة الى النزاهة والمساءلة في الإدارات العامة، وفي هذا السياق قامت العديد من الدول في السنوات الأخيرة بإبرام الاتفاقيات الدولية، من أجل تعزيز مبادئ الشفافية والحكم الرشيد، وكذلك مكافحة الفساد الإداري بشتى أنواعه، فهذه الاتفاقيات تضمنت العديد من الالتزامات هي ملزمة للدول الأعضاء من اجل تبني سياسات وتشريعات من خلالها يتم تعزيز الشفافية في شتى مجالات الحياة مثل: الوصول الى المعلومات، مشاركة المواطنين في صنع القرار، الرقابة على استعمال السلطة العامة، اذا كانت الشفافية الإدارية تعترف للأفراد بحق الوصول الى معلومات دقيقة وشاملة وفي الأوقات المناسبة حول الاعمال التي تباشرها الإدارات العمومية على اختلاف مستوياتها، فانه في المقابل يفرض مبدأ الشفافية على الهيئات الإدارية ضرورة تبني سياسة اتصالية مع الجمهور تنفذ وفق استراتيجية متناسقة.

في هذا الفصل الذي قسمناه الى مبحثين:

المبحث الأول: يتضمن أسس مبدأ الشفافية الإدارية في الاتفاقيات الدولية وبعض القوانين الخارجية.

اما المبحث الثاني: تكريس مبدأ الشفافية في التشريع الجزائري.

## المبحث الأول

### تكريس مبدأ الشفافية في الاتفاقيات الدولية وبعض القوانين الخارجية.

أصبحت الشفافية في عصر يتميز بالتقدم التكنولوجي والتواصل العالمي السريع، أمراً لا غنى عنه في جميع جوانب الحياة العامة والخاصة. تُعد الشفافية الركيزة الأساسية التي تضمن النزاهة، وتعزز المساءلة والثقة بين الحكومات والمؤسسات والمجتمعات. لقد أصبحت محور اهتمام لجميع الدول والمنظمات والهيئات، نظراً لأهميتها الكبيرة على كافة الأصعدة.

قامت مختلف الدول على الصعيد الخارجي بإبرام اتفاقيات التي من خلالها يمكن تعزيز هذا المبدأ، بالإضافة إلى تكريسه على الصعيد الداخلي ومحاربة الفساد

بشتى أنواعه، لحماية الشفافية والحد من الفساد الإداري الذي يمكن أن ينشأ عن عدم توفرها.

وعليه قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: تكريس مبدأ الشفافية في الاتفاقيات الدولية.

المطلب الثاني: تكريس مبدأ الشفافية في بعض القوانين الخارجية.

## المطلب الأول

### تكريسه في الاتفاقيات الدولية

تعتبر الاتفاقيات الدولية لمكافحة الفساد، من الجهود المبذولة للحد منه ومكافحته. وكذلك تعزيز الشفافية والتعاون الدولي للقضاء هذه الظاهرة، تجسد هذه الاتفاقيات التزام الدول بتطبيق مبادئ النزاهة والمساءلة، وتعزز التعاون الدولي في تبادل المعلومات والخبرات وتبني السياسات المشتركة لمكافحة الفساد وتحقيق النزاهة.

سنتناول في هذا المطلب الذي قسمناه الى ثلاثة فروع، الفرع الأول: اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الفرع الثاني: اتفاقية الاتحاد الافريقي لمكافحة الفساد، الفرع الثالث: الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد.

### الفرع الأول: اتفاقية الأمم المتحدة الدولية لمكافحة الفساد.

أبرمت هذه الاتفاقية في نيويورك بتاريخ 31 أكتوبر 2003، تركز على أهمية الشفافية كوسيلة لمكافحة الفساد الإداري. فهي ترى أن الشفافية والفساد الإداري لهما علاقة عكسية؛ حيث إن النصوص التي تجرم الفساد الإداري تعتبر ضامنة للشفافية وتحميها.

ورد ضمن موادها ما ينص على ضرورة استخدام الشفافية وتعزيزها، وجاء في المادة السابعة منها في فقرتها الأولى " تسعى كل دولة طرف حيثما اقتضى الامر ووفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني الى اعتماد وترسيخ وتدعيم نظم لتوظيف المستخدمين المدنيين، وغيرهم من الموظفين العموميين غير المنتخبين عند الاقتضاء واستخدامهم واستقبالهم وترقيتهم واحالتهم على التقاعد تتسم بأنها:

"تقوم على مبادئ الكفاءة والشفافية والمعايير الموضوعية، مثل الجدارة والانصاف والأهلية."<sup>(1)</sup>، كما نصت الفقرة الثالثة من نفس المادة على "تتظر كل دولة طرف أيضا في اتخاذ التدابير التشريعية والإدارية المناسبة، بما يتسق مع أهداف هذه الاتفاقية ووفقا للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، لتعزيز الشفافية في تمويل الترشيحات لانتخاب شاغلي المناصب العمومية وفي تمويل الأحزاب السياسية، حيثما انطبق الحال".

كما تضمنت المادة التاسعة<sup>(2)</sup> من الاتفاقية على ابراز مظاهر الشفافية في مجال العقود الإدارية بنصها على توزيع المعلومات المتعلقة باجراء عقود المشتريات، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالدعوات الى المشاركة في المناقصات والمعلومات ذات الصلة.

صادقت الجزائر على هذه الاتفاقية 19 أبريل 2004، وقد تبنت موادها في هذا السياق، مستلهمة من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مع تعديلات تتناسب مع السياق الإقليمي وتوظيف المحتوى وفقاً للواقع والمعطيات الخاصة للدول الموقعة على الاتفاقية.

### الفرع الثاني: اتفاقية الاتحاد الافريقي لمكافحة الفساد:

اعتمدت هذه الاتفاقية في مابوتو، موزمبيق، في 11 جويلية 2003، حيث أكدت بداية الاتفاقية أن الدول الأعضاء تسلم بأن الفساد يهدد الشفافية في إدارة الشؤون العامة، ويعرقل التنمية الاجتماعية للشعوب الأفريقية. وتحددت أهداف الاتفاقية في المادة الثانية، حيث تشمل:<sup>(3)</sup>

(1) المادة 7، اتفاقية الأمم المتحدة الدولية لمكافحة الفساد، مرسوم رئاسي رقم 128\_04، مؤرخ في 29 صفر عام 1425، الموافق 19 ابريل سنة 2004، يتضمن التصديق، بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك يوم 31 أكتوبر سنة 2003، ج.ر عدد 26 صادرة في 25 أبريل 2004.

(2) المادة 9، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المرجع السابق.

(3) المادة 2، اتفاقية الاتحاد الافريقي لمكافحة الفساد، مرسوم رئاسي رقم 137\_06، مؤرخ في 11 ربيع الأول عام 1427 الموافق 10 ابريل سنة 2006، يتضمن التصديق على اتفاقية الاتحاد الافريقي لمنع الفساد ومكافحته، المعتمدة بمابوتو في 11 جويلية سنة 2003، ج. رعدد 24 الصادرة في 16 أبريل 2006.

- تعزيز الشفافية والنزاهة في إدارة الشؤون العامة، وتحقيق المساءلة والعدالة.
  - تطوير التعاون الدولي لمكافحة الفساد واسترداد الأموال المنهوبة.
  - تعزيز القدرة الفنية والمؤسسية للدول في مكافحة الفساد.
  - تشجيع المشاركة الفعالة للمجتمع المدني ووسائل الإعلام في مكافحة الفساد.
  - توفير الظروف المناسبة لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الشؤون العامة.
- بهذا، تبرز أهمية تعزيز الشفافية والنزاهة كأساس للإدارة الفعالة والتنمية المستدامة في القارة الأفريقية.
- كما نصت المادة الثالثة في هذه الاتفاقية على التزام الدول الأطراف بمجموعة من المبادئ، المتمثلة في:<sup>(1)</sup>
- احترام المبادئ والمؤسسات الديمقراطية وتعزيز المشاركة الشعبية، وضمان سيادة القانون والحكم الرشيد.
  - احترام حقوق الإنسان والشعوب، وفقاً لميثاق حقوق الإنسان الأفريقي والوثائق الأخرى ذات الصلة.
  - تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الشؤون العام.
- وفي السياق ذاته، تنص المادة السابعة في الفقرة 4 على الجهود المبذولة لمكافحة الفساد والجرائم ذات الصلة داخل الدول، مما يشير إلى التزام الدول بتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد بجميع أشكاله.<sup>(2)</sup>

(1) المادة 3، اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمكافحة الفساد، المرجع السابق.

(2) المادة 4، اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمكافحة الفساد، المرجع السابق.

تم المصادقة على هذه الاتفاقية من قبل الجزائر، وتتضمن موادها في هذا المجال أحكامًا تشبه تلك الموجودة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ولكن مع تعديلات لنتناسب مع السياق الإقليمي والاحتياجات الخاصة للدول الموقعة على الاتفاقية.

### الفرع الثالث: الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد.

نظم مؤتمر في القاهرة في 21 ديسمبر 2010، بناءً على طلب الدول العربية المشاركة، بهدف تفعيل الجهود العربية والدولية في مكافحة الفساد والتصدي له. وقد أكدت الدول المشاركة خلال هذا المؤتمر، على أهمية التعاون العربي في هذا المجال، مؤكدة على التزامها بالجهود المشتركة لمكافحة هذه الظاهرة الضارة.

هدفت المادة الثانية من هذه الاتفاقية إلى تعزيز التدابير التي تهدف إلى القضاء على الفساد وتقويض الممارسات الغير قانونية. وتضمنت هذه التدابير تعزيز التعاون العربي في مجال مكافحة الفساد<sup>(1)</sup>، اما في الفقرة الثالثة تضمنت تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون. كما أنها تشجع الأفراد على المشاركة الفعالة في منع ومكافحة الفساد واسترداد الممتلكات المنهوبة.

أما في المادة العاشرة من هذه الاتفاقية المتعلقة بتدابير الوقاية والمكافحة فقد نصت في فقرتها الأولى: "تقوم كل دولة طرف-وفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني بوضع وتنفيذ وترسيخ سياسات فعالة منسقة للوقاية من الفساد ومكافحته، من شأنها تعزيز مشاركة المجتمع وتجسيد مبادئ سيادة القانون وحسن إدارة الشؤون والممتلكات العمومية والنزاهة والشفافية والمساءلة."<sup>(2)</sup>

(1) المادة 2، الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، مرسوم رئاسي رقم 14\_249، مؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1435 الموافق 8 سبتمبر 2014، يتضمن التصديق على الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد المحررة بالقاهرة، بتاريخ 21 ديسمبر سنة 2010. ج. ر عدد 54، صادرة في 21 ديسمبر 2014.

(2) المادة 10، الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، المرجع السابق.

صادقت الجزائر على هذه الاتفاقية، وبناء على ما سبق يلاحظ بأنه هنالك تأسيس قانوني للشفافية على الصعيد الدولي من خلال الاتفاقيات التي صادقت عليها العديد من الدول من بينها الجزائر، سواء بالموافقة بدون تحفظ أو المشمولة بالتحفظ. (1)

## المطلب الثاني

### تكريس مبدأ الشفافية في بعض القوانين الخارجية.

تعتبر الشفافية في القوانين الخارجية أحد القيم الأساسية التي تعزز الثقة بين الحكومة والمواطنين، خاصة في القوانين الفرنسية والأمريكية، هذا ما جعل مختلف النصوص القانونية في هذه الدول إلى تعزيز وتفعيل مبدأ الشفافية، والغاية من الأمر التضييق من مجالات السرية في حدود ما يراعي المصلحة العامة، وحماية الحقوق الشخصية للأفراد.

#### الفرع الأول: تكريسه في القانون الفرنسي.

بالرغم من أن المشرع الفرنسي تناول تعزيز مبدأ الشفافية في الإدارة العامة من خلال القانون رقم 78-753، الذي ينص على التدابير المختلفة لتحسين العلاقة بين الإدارة والجمهور، وتنظيم مختلف الأحكام الإدارية والاجتماعية والمالية، إلا أن هذا النص كان في بدايته يواجه تحفظاً شديداً من قبل القاضي الفرنسي. (2)

فقد كان مجلس الدولة حذرا في تطبيق الاحكام التشريعية التي عرضت عليه في النزاعات، حيث ان مجلس الدولة اعتمد في قراراته على فلسفة القانون الإداري،

وجهة نظر المشرع كانت شاملة بغرض تعزيز مبدأ الشفافية دون تقييد بالأحكام الاستثنائية، مما أدى إلى تعارض في تفسير مفهوم الوثيقة الإدارية بين القاضي الإداري ولجنة

(1) فريد فاخوري، درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة موتة، الأردن، 2009 ص 87.

(2) زعباط عمر، مبدأ الشفافية في مجال نشاط الإدارة العمومية، مجلة السياسة والقانون، المجلد 12، العدد 2، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)، 2012، ص 68.



الاطلاع على الوثائق الجديدة التي أنشأها القانون. على الرغم من توسيع مجلس الدولة لمفهوم الوثيقة الإدارية التي يجب الاطلاع عليها، واعتماده معيارًا موضوعيًا يتعلق بطبيعة وموضوع الوثيقة، حيث يجب أن تكون مرتبطة بنشاط يخضع للقانون العام أو تخضع للاختصاص القضائي الإداري، إلا أن هذا جعل المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري خارج نطاق الوثائق الإدارية المطلوبة للاطلاع عليها.<sup>(1)</sup>

فسر هذا التوجه بواسطة لجنة الاطلاع على الوثائق استنادًا إلى بعض الإحصائيات، حيث أظهرت الأرقام الصادرة عن مجلس الدولة من يناير 1979 إلى ديسمبر 1979 أن هناك فقط حكيمين صدرا لصالح المتعاملين مع الإدارة. في الفترة من 1985 إلى 1987، تم الحصول على أربعة حكما فقط يتعلقون بالوثائق المطلوبة للإطلاع عليها.<sup>(2)</sup>

القانون رقم 321-2000 الذي ينظم علاقة المواطن بالإدارة العمومية جعل حق الاطلاع على الوثيقة كأصل عام، مع استثناء الوثائق غير القابلة للإطلاع. هذا القانون حدد أن الوثائق القابلة للإطلاع تشمل، على سبيل المثال، الملفات والتقارير والمحاضر، الإحصائيات، الإرشادات والتوجيهات، الدوريات والمذكرات، والردود الوزارية التي تفسر القانون، والقرارات الصادرة من الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية أو الخاصة المسؤولة عن إدارة خدمة عامة.<sup>(3)</sup>

تبين عند دراسة النصوص القانونية الفرنسية، أن الرقابة الشعبية على الإدارة المحلية قد أدت إلى تقليص السرية، مثل جعل جلسات المجالس المحلية علنية وتوفير محاضر الجلسات للإعلام والمواطنين بأشكال مختلفة. وبناءً عليه، يمكن للمواطن أن يطلع كأصل عام على مختلف الوثائق، بما في ذلك المناقشات والقرارات الإدارية.<sup>(4)</sup>

(1) فريد فاخوري، المرجع السابق، ص 90.

(2) المرجع نفسه، ص 91.

(3) زعباط عمر، المرجع السابق، ص 70.

(4) المرجع نفسه، ص 71.

الفرع الثاني: تكريسه في القانون الأمريكي.

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية، من الدول الرائدة في تعزيز مبدأ الشفافية في الحياة العامة. فقد اعترفت منذ البداية بحق حرية تداول المعلومات كجزء من حقوق الإنسان، الذي اتخذته الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام 1946. يشمل هذا الحق حرية الوصول إلى المعلومات العامة مثل اللوائح والأوامر والقرارات والسجلات والإجراءات الخاصة بإدارة الشؤون العامة على مستوى الدولة أو الولاية. تتعين على الحكومات نشر هذه المعلومات في السجل الفدرالي كدليل للجمهور، مما يعزز مبادئ الشفافية ويسهم في إبراز المسائل التالية: (1)

- وصف التنظيم الهيكلي للهيئات وتحديد الطرق التي تمكن الافراد من الحصول على المعلومة.

- وصف وتبسيط اللوائح الإجرائية.

- كل هيئة ملزمة بأن تتيح للجمهور الاطلاع على النسخ.

- البيانات التي تصدرها الوكالات ولا تنشر في السجل الفيدرالي.

- الكتيبات الارشادية للهيئة والتي تؤثر على المواطنين.

اعترفت لمادة 19 من الإعلان العالمي لحقوق الانسان بحرية تداول المعلومات كجزء من حقوق الإنسان، والذي يأتي كأساس قانوني في المادة 19 منه. هذه المادة تضمن الحق في حرية التعبير وحرية الرأي، وأيضًا الحق في تداول المعلومات، وتشمل هذه الحقوق ثلاثة نطاقات رئيسية. النطاق الأول يتعلق بحق الأفراد في البحث عن المعلومات، سواء كانت ذلك في شكل أخبار أو أفكار. النطاق الثاني هو حق الأفراد في استقبال المعلومات من مصادر أخرى، بينما النطاق الثالث يتعلق بحق نقل المعلومات، أي نشرها أو بثها، تؤكد نفس المادة على أن ممارسة هذا الحق غير مقيدة بأي قيود مكانية محددة، مما يعني أنه يمكن ممارسته في أي مكان في العالم. وتتعدى هذه الحقوق العلاقة بين الأفراد والحكومات، إذ تشمل أيضًا

(1) سامي الطوخي، النظام القانوني لحكومة تحت الشمس-الشفافية في إدارة الشؤون العامة الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، القاهرة: دار النهضة العربية، 2014، ص 98.

العلاقات بين الأفراد والجهات غير الحكومية، وكذلك حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات والمعرفة، سواء كانت لديها جهات حكومية أو غير حكومية أو أفراد، بهذا الشكل، تكمن أهمية المادة 19 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في تعزيز حماية تداول المعلومات، وتأكيد على عدم قيود ممارسة هذا الحق<sup>(1)</sup>.

## المبحث الثاني

### تكريس مبدأ الشفافية في التشريع الجزائري

تعتبر الجزائر من الدول الرائدة التي اعتمدت مبدأ الشفافية كأحد أسس الإصلاح الإداري، حيث يظهر أهمية هذا المبدأ بوضوح في تطبيقه في المعاملات الإدارية، مما يسهم في بناء الثقة بين المواطنين والإدارة. وبناءً على ذلك، فإن تعزيز الشفافية الإدارية قد حظي بالاهتمام الكبير على المستوى الوطني، حيث اعتمد المؤسس الدستوري الجزائري هذا المبدأ في مختلف الدساتير المتعاقبة. ولقد تم أيضًا اعتماد قوانين تهدف إلى تعزيز الشفافية في جميع القطاعات.

وعليه قسمنا هذا المبحث الى مطلبين:

المطلب الأول: تكريسه في الدستور الجزائري.

المطلب الثاني: تكريسه في بعض القوانين.

(1) المادة 19، الإعلان العالمي لحقوق الانسان 1948، الجمعية العامة للأمم المتحدة.

## المطلب الأول

### تكريسه في الدستور الجزائري.

يعتبر تكريس الشفافية في الدساتير الجزائرية كجهد من جهود تعزيز الديمقراطية، وضمان سلامة المؤسسات الحكومية. اذ يعتبر امرا أساسيا لتعزيز الحكم الراشد ومفهوم المساءلة والشفافية في إدارة الشؤون العامة، كما ان هذا التكريس يشمل بعض الآليات التي تهدف من خلالها الى ضمان نزاهة العمل الحكومي.

### الفرع الأول: موقف محتشم للدستور من المبدأ.

#### أولاً: دستور 1963.

صيغت مواد دستور 10 سبتمبر 1963، وفقاً لمبادئ الاشتراكية وتطبيق السلطة من قبل الشعب، كما جاء في مقدمته. على الرغم من أن هذا الدستور صاغ في ظروف غير مستقرة آنذاك، إلا أنه عند تدقيقنا في مواده، نلاحظ أنه لم ينص صراحة إلى تعزيز الشفافية، ولكن بعض المواد يوحي بذلك ويشير إلى تلك الفكرة، مثل المادة 19 التي تكفل حرية الصحافة وحرية وسائل الإعلام الأخرى حرية تأسيس الجمعيات، وحرية التعبير والتجمع.<sup>(1)</sup>

أدى غياب الالتزام الدستوري، بتنظيم شفافية المحيط الإداري في أول دستور للجمهورية الجزائرية المستقلة، أدى إلى فقدان التوجه الواضح في القوانين والتعليمات الإدارية التي يجب أن ترتبط بها الهيئات العمومية. هذه الهيئات لم تلتزم بتبني وتطبيق إجراءات شفافة وواضحة، سواء في تعاملها مع المواطنين أو مع الموظفين، مما أثر على تدفق المعلومات بينهم. نتيجة لهذا، تشكلت إدارات عمومية على أساس<sup>(2)</sup> قواعد غير مشروعة، مع تمييزها بالسلطوية

(1) مجدان محمد، العملية الديمقراطية في الجزائر: الأسباب والعوائق، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، عدد5، مخبر دراسات وتحليل السياسات العامة في الجزائر، جامعة الجزائر 3، 2014، ص34.

(2) بودراهم ليندة، مبدأ الشفافية في الجزائر، بين مقاربة الحكم الراشد وحدود السرية الإدارية، أطروحة مقدمة من الحصول على شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2022\_2023، ص15.

واستغلال نفوذها البيروقراطي لإخفاء المعلومات وتقديم معلومات غير دقيقة وكافية. هذا التصرف أدى إلى انعزال الإدارة عن واقع المجتمع وعرقلة تحقيق مطالب المواطنين وحل مشاكلهم. ونتيجة لذلك، خلق هذا الوضع مجالا إداريا مغلقا، حيث تقف الحواجز وتتسم العلاقات بالتسلط والاحتكار واللامبالاة، وتتعدّد الإجراءات لتعيق المصالح الحيوية للمواطنين.

أدى الاعتماد على الاعتبارات السياسية بدلاً من المعايير الموضوعية في اختيار الموظفين إلى فساد العنصر البشري في الإدارات العامة.<sup>(1)</sup> إضافة إلى غياب التأطير الدستوري لمبدأ الشفافية في عام 1963.

لم يبقَ الدستور الجزائري لعام 1963 طويلاً، إلا أن أفكاره ومبادئه أُرست جذورها في مختلف وحدات الإدارة. هذا الواقع أدى إلى عرقلة التنمية الإدارية، حيث أصبح من الصعب تحقيقها في ظل انتشار ثقافة الفساد وعدم اعتماد مبدأ الشفافية كعنصر أساسي. يعتبر الفساد وعدم الشفافية عائقين رئيسيين في تحديث ثقافة إدارة المرافق العامة، فهما يعيقان الجهود المبذولة نحو تطوير وتحسين إدارة الدولة.<sup>(2)</sup>

### ثانياً: دستور 1976.

لا يمكن إنكار الفقرة النوعية التي شهدتها دستور عام 1976، مقارنة بالدستور السابق لعام 1963، حيث عمل على تقليص الفجوة بين الإدارة والمواطن من خلال التركيز على مبدأ الأمر المركزي، وكذلك ضمان المساهمة الشعبية في التسيير الإداري. ويتضح من استقراء قواعد هذه الوثيقة الدستورية، أن اعتماد بعض الأسس التي تندرج ضمن إطار مفهوم الشفافية، مثل اشتراط مقياس النزاهة لدى ممثلي الشعب وعند تولي مسؤوليات الدولة. وتخصيص أهداف

(1) بودريوة عبد الكريم، مبدأ حياد الإدارة وضمانته القانونية، دراسة مقارنة في الجزائر، تونس، فرنسا، رسالة دكتوراه في القانون، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2005، ص268.

(2) بلواضح عبد العزيز، الحوكمة والموازنة العامة للدولة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة دفاتر اقتصادية، عدد4، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2012، ص161.

المراقبة بوضوح، ومع ذلك كان الاعتماد على تلك الركائز محدودًا في ترسيخ مقومات الشفافية تجاه المواطن، نتيجة للحفاظ عن اعتماد حقوق الإعلام والاطلاع.<sup>(1)</sup>

تتضمن المادة 27 الفقرة 2 منه، على أن الديمقراطية تعتبر من الأنظمة السياسية التي تهدف الى تحقيق مشاركة الشعب في اتخاذ القرارات وتسيير شؤون الدولة. اذ يعتبر دور المواطنين النشطين في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بالإضافة الى مراقبة الحكومة والدولة، أمرا حيويا لضمان استمرارية الديمقراطية، وتم تنظيم علاقات الإدارة بالمواطن من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية الإدارية لأول مرة في المواد 7، 8، 34، 35، 36. كما ضمن الفصل الرابع من الدستور الحريات الأساسية وحقوق الإنسان والمواطن، مع التأكيد على مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات دون أي تمييز بين العرق أو الجنس أو الحرفة، والذي يهدف لتشجيع المشاركة الفعالة لجميع الموظفين.<sup>(2)</sup>

كما أكد على حرية الرأي في المادة 53 منه، وكذا حرية تأسيس الجمعيات التي تعتبر مظهر من مظاهر الشفافية في المادة 56 منه، إضافة الى الحق النقابي الذي يسمح بتكريس الحريات الأساسية في عالم الشغل، وتعزيز أسس الحوار والحث على التمثيل الديمقراطي للمتعاملين الاجتماعيين في المادة 60 منه.<sup>(3)</sup>

شمل التعديل الدستوري لعام 1976 بعض النصوص المتعلقة بتنظيم مبدأ الشفافية، عبر منح حقوق للمواطنين تجاه الإدارة، إلا أنه قيد ممارسة تلك الحقوق بعدم المساس بمبادئ

(1) بودراهم ليندة، مرجع سابق، ص 27.

(2) المواد 7، 8، 27، 34، 35، 36، أمر رقم 97\_76، مؤرخ في 22 نوفمبر 1976، يتضمن اصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ج. رعدد 94، صادر بتاريخ 24 نوفمبر 1976، معدل بموجب قانون رقم 06\_79، مؤرخ في 7 جويلية 1979، ج. رعدد 28 صادر في 10 جويلية 1979، ومعدل بموجب قانون رقم 01\_80، مؤرخ في 12 جانفي 1980، ج. ر. عدد 3، صادر في 15 جانفي 1980.

(3) المواد 53، 56، 60، أمر رقم 97\_76، مؤرخ في 22 نوفمبر 1976، يتضمن اصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرجع السابق.

الثورة. ولم يوضح بصورة صريحة وواضحة ومباشرة مفهوم تبني<sup>(1)</sup> الإدارة للشفافية والوضوح والإعلام الإداري وغيرها، مما يمكن تفسيره على أنه عدم رغبة في تقييد الإدارة ومنعها من استخدام السلطات التقديرية.

لم يتم ذكر مبدأ الشفافية بصراحة باستخدام هذا المصطلح في كلا من هذه الدساتير، ولكن يوجد في طياتهما ما يوحي بوجود بعض مقوماته. فالتشجيع على مشاركة الجماهير في تسيير الشؤون العامة وتحميلهم المسؤولية، يمكن تفسيره على أنه يدعم مبدأ الشفافية، حيث يشجع على فتح العملية الإدارية للمشاركة العامة والتفاعل معها. وكذلك، تحميل المواطنين المسؤولية يعكس مفهوم المساءلة، حيث يتعين على المسؤولين أن يكونوا شفافين ونزيهين في أداء واجباتهم تجاه المجتمع. كل هذه المصطلحات، على الرغم من عدم ذكر مبدأ الشفافية بشكل صريح، إلا أنها تجد معناها في إطار المفاهيم الأساسية للشفافية، النزاهة، والمساءلة.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: دستور 1989.

كان دستور عام 1989 خطوة تاريخية، تجاه دخول الجزائر في فترة جديدة ومختلفة، بعدما تبين فشل النهج السياسي المغلق السابق. خلال هذه الفترة قامت السلطة الحاكمة بإدخال مجموعة من الإصلاحات، التي أسهمت في تعزيز القيم الديمقراطية، بما في ذلك التعددية، وتغيير دور الدولة والتفاعل مع عملية عولمة حقوق الإنسان والمواطن، عقب الأحداث التي وقعت في أكتوبر 1988، والتي جسّدت نقطة تحول في النظام الجزائري. شهدت هذه الأحداث تغييرات جذرية في الساحة السياسية، حيث فُتحت أبواب التعددية الحزبية، مما فتح المجال أمام

(1) غزلان سليمة، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق بعكنون، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2010، ص 24.

(2) بالحبيب فريدة، المرجع السابق، ص 27

تعدد الآراء والتوجهات. كان الأمل أن يكون الدستور الجديد حافلاً بما يؤكد على الشفافية ويعززها، ولكن لم يكن ذلك ملموساً إلا في بعض النقاط، وبشكل غير صريح.<sup>(1)</sup>

تضمنت المادة 30 منه، التي أشارت إلى أهمية أن تعمل المؤسسات على ضمان المساواة لكل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات. ومع ذلك فإن الدستور لم يكتف بتأكيد هذه المبادئ بشكل كافٍ، ولم يتمكن من إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق تفتح الفرد ومشاركة الجميع بشكل فعال في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية<sup>(2)</sup>.

بدأ الاهتمام الفعلي للدولة بمبدأ الشفافية بصفة خاصة بعد إقرار التعديل الدستوري سنة 1989، كما كرس هذا التعديل حق المواطنين في المشاركة في تسيير شؤونهم على مستوى الإدارية اللامركزية، من خلال نص المواد 14، 15، 16، منه، كما نص على حرية التعبير بموجب المادة 39 منه، وحرية انشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي بموجب المادة 40 منه.<sup>(3)</sup>

يمنح كل نموذج ديمقراطي دوراً ومكانة مختلفة للإدارة والمواطن، ولكن دستور 1989 بعيد عن تنظيم شفافية المعاملات الإدارية بشكل كافٍ.<sup>(4)</sup>

لم تكن إصلاحات 1989 نابعة عن قناعة سياسية للنخبة الحاكمة، بل كانت امراً مفروضاً افرزته القطيعة والتضاد بين واقع الدولة والمجتمع، فدستور 1989 جاء بعد وتيرة من

(1) دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1989، صادر بموجب مرسوم رئاسي رقم 89\_18، مؤرخ في 28 فيفري 1989، يتعلق بنشر تعديل الدستور الموافق عليه في استفتاء 23 فيفري 1989، ج. ر. عدد 09، الصادر بتاريخ 01 مارس 1989.

(2) بلحبيب فريدة، مرجع سابق، ص 28.

(3) وهيبة بلباقي، مرجع سابق، ص 307\_308.

(4) غزلان سليمة، مرجع سابق، ص 28\_29.



الإصلاحات التي عصفت بالجهاز الإداري وارغمته على اتخاذ منحى آخر أكثر انفتاحاً وتطلعا.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً: دستور 1996.

نص التعديل الدستوري لسنة 1996، الذي اتبع نفس الأحكام التي وردت في تعديل عام 1989. وأكد المقدمة على مبادئ الحرية والديمقراطية، ودعم مشاركة الشعب الجزائري في إدارة الشؤون العامة من أجل تحقيق العدالة والمساواة، وضمان حرية المواطنين. كما تأكد من اعتماد مبدأ اللامركزية الإدارية، الذي يسهل تبسيط الإجراءات وجعلها شفافة وواضحة للجميع، مما يُسهل الحصول على المعلومات والاطلاع عليها بسهولة من جميع المستويات الإدارية، ويضمن تسيير البلاد وفقاً لأحكام المواد 15 و16. كما أكد على حرية تأسيس الأحزاب السياسية وفقاً للمادة 42 من الدستور.<sup>(2)</sup>

بقي مبدأ شفافية الإدارة يعاني العديد من النقائص والعراقيل رغم التعديلات التي أُجريت على دستور 1996. فحق المشاركة كان يُطبق بشكل سطحي وشكلي، وتظل العلاقة بين الإدارة والمواطنين غير متوازنة لذا، هناك حاجة ملحة لمزيد من الضمانات الدستورية لتعزيز الثقة لدى المواطنين، لم يقتصر دستور عام 1996 على تأكيد حق المواطنين في المشاركة في إدارة الشؤون العامة من خلال مقدمته والمواد 14 و15 و16 والمادة 31. بل أعطى أيضاً

(1) تيميزار كمال، الإصلاحات السياسية والدستورية وبناء الحكم الراشد في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، عدد4، جامعة خنشلة، 2015، ص28.

(2) دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة1996، صادر بموجب مرسوم رئاسي رقم 96\_438، مؤرخ في 7 ديسمبر 1996، يتعلق بإصدار نص تعديل الدستور المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996، ج. ر. ج. ج. عدد76، صادر في 8 ديسمبر 1996، معدل بموجب قانون رقم 02\_03، مؤرخ في 10 أفريل 2002، ج. ر. ج. ج. عدد25، صادر في 14 أفريل 2002، وبقانون رقم 08\_19، مؤرخ في 15 نوفمبر 2008، ج. ر. ج. ج. عدد 63، صادر في 16 أفريل 2008، معدل بقانون رقم 16\_01، مؤرخ في 6 مارس 2016، ج. ر. ج. ج. عدد 14، صادر في 7 مارس 2016 (استدرك في 3 أوت 2016، ج. ر. ج. ج. عدد 46)، معدل ومتمم بمرسوم رئاسي رقم 20\_442، مؤرخ في 30 ديسمبر 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020، ج. ر. ج. ج. عدد 82، صادر في 30 ديسمبر 2020.

أهمية دستورية خاصة للجهاز الإداري، مما شجع على تطوير تدابير الشفافية الإدارية على الرغم من التأخير الدستوري في تطبيقها.<sup>(1)</sup>

كرس لأول مرة مبدأ حياد الإدارة في المادة 23، التي تنص على عدم تحيز الإدارة والذي يجب أن يكون مكفولاً من خلال القانون. بالإضافة إلى ذلك، فقد فرضت رقابة شعبية تمارسها المجالس المحلية المنتخبة على الأعمال الإدارية، وأيضاً رقابة قضائية تُنفذها القضاء الإداري الذي أنشئ بموجب هذا الدستور من خلال اعتماد نظام الازدواجية القضائية. هذه الأحكام تمثل ضمانات دستورية فعالة لحماية حق المواطن في الإعلام الإداري، الذي يكون مكرساً قانونياً.<sup>(2)</sup>

كانت المساعي الدستورية التي طرحها دستور 1996 محاولة قيمة للتوجه نحو إضفاء خاصية الشفافية على علاقة الإدارة بالمواطن، فعلى الرغم من كل ما تميزت به هذه الجهود إلا أنها لم تستهدف مباشرة تحويل هذه الأخيرة إلى إدارة شفافة ومكشوفة.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثاني: تبني المؤسس الدستوري للمبدأ.

#### أولاً: دستور 2016.

ينص التعديل الدستوري المتعلق بالمادة 51 الصادر في 6 مارس 2016، "على أن حق المواطن في الحصول على المعلومات والوثائق والإحصائيات ونقلها يكون مضموناً، ولكن لا ينبغي أن يؤثر ذلك على حياة الآخرين الخاصة، أو على حقوقهم، أو على المصالح المشروعة للمؤسسات، أو على متطلبات الأمن الوطني"، تضمنت هذه المادة حق المواطنين في الحصول على المعلومات والوثائق والإحصائيات بشكل شفاف وموثوق. وبالتالي هذا الحق يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في الحكومة، كما يجب أن يكون هذا الحق متاحاً دون أي

(1) المواد، 14، 15، 16، 31، من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1996، المرجع السابق

(2) المادة 23، المرجع نفسه.

(3) بوسماح محمد أمين، المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 59.

تدخل في حياة الافراد أو حقوقهم الشخصية ومن المعهم أن يتم توفير هذه المعلومات بشكل يحافظ على أمن الدولة ويضمن المصلحة العامة دون التأثير على الخصوصية أو الامن الوطني.(1)

أكد التعديل الدستوري الأخير، المنصوص عليه في القانون رقم 16/01 بتاريخ 6 مارس 2016، في المادة 50 على ضمان حرية الصحافة بجميع أشكالها، سواء الكتابية أو السمعية البصرية أو على الشبكات الإعلامية، دون أي قيود مسبقة.(2)

دعمت هذه المادة بما جاء في المادة الموالية في فقرتها الأولى، حيث تم التأكيد على ضرورة ضمان حصول المواطنين على المعلومات والوثائق والإحصائيات، ونقلها لهم بشكل مضمون. إذ يُعتبر الصحافة واحدة من السبل الفعّالة لنقل المعلومات للمواطنين، بشرط أن تأتي من مصادر موثوقة وتكون ذات صلة بمصالح المواطنين. وبموجب هذا الضمان لحرية الصحافة، يُعزز المبدأ العام للشفافية في المجتمع.(3)

## ثانيا: دستور 2020.

صدرت تصريحات في التعديل الدستوري الأخير لأول مرة، بفكرة الشفافية في إدارة الشؤون العامة، من خلال نص المادة 9 من الدستور(4)، التي تنص على: "يختار الشعب لنفسه مؤسسات، غايتها ما يأتي.... ضمان الشفافية في إدارة الشؤون العامة." أي نعني من خلال هذه المادة الحاجة الى توفير المعلومات والبيانات بشكل شفاف وواضح للجمهور حول

(1) المادة 51، من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1996، المرجع السابق.

(2) جاء هذا التكريس الدستوري، مدعما برأي المجلس الدستوري الذي أكد على دستورية مختلف تلك الحقوق والحريات، المضافة بموجب التعديل الدستوري لسنة 2016، والتي تعتبر مقومات فاعلة في ترسيخ مقتضيات الشفافية والحكمة الجيدة. أنظر: رأي رقم 16\_01 ر.ت د-م، مؤرخ في 28 جانفي 2016، يتعلق بمشروع القانون المتضمن التعديل الدستوري، ج. ر.ج. ج عدد 6، صادر في 3 فيفري 2016.

(3) المادة 50 من التعديل الدستوري 2016 المتضمن في القانون رقم 16\_01 المؤرخ في 06 مارس 2016، المنشور في الجريدة الرسمية رقم 114 المؤرخة في 6 مارس 2016.

(4) المادة 9، المرجع نفسه.

كيفية إدارة الشؤون العامة. هذا يساعد في زيادة الشفافية والمساءلة، ويعزز الثقة بين الحكومة والمواطن. كما أن هذا الاعتراف يعكس مبادرة إيجابية ومفتوحة مقارنةً بالتعديلات السابقة، ولا يمكن إنكار القيمة الإيجابية التي تحملها هذه الخطوة.

يتعين عدم الاغفال عن استنطاق جوهر التنصيص الوارد في تلك المادة، فالمؤسس لم يتبنى فكرة الشفافية كمبدأ يفرض بصفة إلزامية على جميع مؤسسات الدولة بكافة ما ينطوي في إطاره من حقوق وآليات متباينة، إنما جعل من الشفافية مجرد غاية تجتبيها المؤسسات التي إن إختارها الشعب، هذا ما يجرد وجوب انصياع هذه الأخيرة لمعايير الشفافية من القوة الإلزامية. كما يجدر التنويه إلى أن حصر تلك الغاية في " المؤسسات التي يختارها الشعب من شأنه التضييق من مجال الشفافية لأنه الأشمل لو تم اعتماد مصطلح " مؤسسات الدولة "، ويتأكد هذا الطرح باستقراء نص المادة 27 من التعديل ذاته التي تنص: " تضمن المرافق العمومية لكل مرتفق التساوي في الحصول على الخدمات، وبدون تمييز.<sup>(1)</sup>

أقر هذا التعديل الأخير كذلك، مبدأ التعليل الوجيه للقرارات الإدارية كأهم مظهر من مظاهر الشفافية، وكذا اهتمامه بترشيد الخدمة العمومية استناد إلى نص المادة 26 منه.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني

#### تكريسه في بعض القوانين

تبقى المبادئ الدستورية مجرد كلمات على الورق إذا لم تُجسد في القوانين التي تنظم مختلف جوانب الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. من هذا المنظور، تضمنت عدة قوانين شروطاً شكلية تسهم في تعزيز الشفافية في أعمال الإدارة. يمكن لهذه الشروط أن تمكن أي مواطن من الحصول على المعلومات بشكل شفاف.

(1) حاشي يوسف، في النظرية الدستورية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009 ص198.

(2) المادة 26 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1996، المرجع السابق.

سنتناول في هذا المطلب الذي قسمناه إلى ثلاثة فروع، الفرع الأول: الشفافية في مجال الصفقات العمومية، الفرع الثاني: الشفافية في قانون الانتخابات، الفرع الثالث: الشفافية في مجال الإعلام والاتصال.

### الفرع الأول: في مجال الصفقات العمومية.

أشار المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام<sup>(1)</sup>، صراحة الى واجب ضمان الشفافية بمناسبة ابرام الصفقات العمومية، اذ نصت المادة الخامسة منه على أنه " لضمان نجاعة الطلبات العمومية والاستغلال الحسن للمال العام، يجب أن تراعي في الصفقات العمومية مبادئ حرية الوصول للطلبات العمومية والمساواة في معاملة المرشحين وشفافية الإجراءات، ضمن احترام أحكام هذا المرسوم".

لتفعيل هذه المادة، أكد المرسوم الرئاسي على عدد من الضمانات لتحقيق المساواة بين المرشحين، بما في ذلك ضرورة الإشهار الصحفي الإلزامي في طلبات العروض المفتوحة والمحدودة، وفي طلبات العروض التي تشترط قدرات دنيا، وفي طلبات العروض المحدودة والمسابقات. كما منح المرسوم المصلحة المتعاقدة الخيار في حالة التراضي بعد الاستشارة للإشهار، ونص على واجب النشر الإلزامي لإعلان طلبات العروض في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي، وفي جريدتين يوميتين وطنيتين توزعان على المستوى الوطني.<sup>(2)</sup>

وجب على مسؤولي الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية إجراء الإشهار في جريدتين محليتين أو جهويتين. كما نص المرسوم على ضرورة إلصاق إعلان المناقصة بالمقرات المعنية

(1) قانون رقم 23-12 مؤرخ في 5 غشت 2023 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية، ج ر عدد 51 مؤرخة في 2023/08/06.

(2) بن عود صليحة، مكافحة الفساد في مجال الصفقات العمومية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، مجلد 14، العدد3، 2021، ص 165.

بالنسبة لصفقات الأشغال أو اللوازم، والدراسات أو الخدمات التي تتراوح قيمتها الإدارية بين مائة مليون دينار أو أقل، وخمسين مليون دينار أو أقل. (1)

ينص المشرع في القانون رقم 12-23 على تطبيق ثلاثة أنواع من الرقابة: الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية، والرقابة الوصائية لتعزيز الشفافية في الصفقات العمومية. تقوم الرقابة الداخلية بتشكيل لجنة دائمة أو أكثر في كل مصلحة متعاقدة، مسؤولة عن فتح الأظرفة وتقييم العروض، بالإضافة إلى صلاحيتها في استبعاد العروض غير المطابقة لموضوع الصفقة أو شروطها.

تتمثل الرقابة الخارجية في لجان الصفقات العمومية التي تنشأ على مستوى الوزارات والمؤسسات العمومية الوطنية والولايات والبلديات. تشمل هذه اللجان ثلاثة ممثلين عن المجلس الشعبي الولائي في اللجنة الولائية للصفقات، واثنين من المجلس الشعبي البلدي في اللجنة البلدية للصفقات.

تقوم السلطة الوصية بالرقابة الوصائية، وتهدف إلى التحقق من مطابقة الصفقات التي تبرمها المصلحة المتعاقدة لأهداف الفعالية والاقتصاد.

يتم تحقيق شفافية أكبر وتوفير ضمانات متعددة لضمان استقلالية ونزاهة عمليات الصفقات العمومية في الجزائر بهذا النهج، مما يسهم في تعزيز الثقة والمصداقية في النظام العام للمشتريات العامة (2).

تتم الإجراءات المتعلقة بالصفقات العمومية وفقاً لمبادئ الشفافية وفقاً للمادة 09 من القانون 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ويشمل ذلك ضرورة علانية المعلومات المتعلقة

(1) المادة 05، من القانون رقم 12-23.

(2) مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436، المرجع السابق.

بهذه الصفقات، بالإضافة إلى توفير آليات للطعن في حالة عدم احترام قواعد إبرام الصفقات العمومية.<sup>(1)</sup>

تنص المادة 203 من قانون الصفقات العمومية على إنشاء بوابة إلكترونية للصفقات العمومية، والتي تديرها الوزارة المكلفة بالمالية بالتعاون مع وزارة التكنولوجيات الإعلامية والاتصال. يتم تحديد محتوى البوابة وكيفية تسييرها بموجب قرار صادر عن رئيس الحكومة.

تُعد هذه البوابة موقعًا متخصصًا وصفحة رسمية للأشخاص المهتمين بالصفقات العمومية، حيث تم تصميم محتواها بعناية ليعكس مبادئ الشفافية والوضوح. تتضمن البوابة نشر المعلومات التالية:<sup>(2)</sup>

النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية.

- الاستشارات القانونية المتعلقة بالصفقات العمومية.

تنشر البوابة جميع المعلومات التي تسهم في جعل التعاقد الإلكتروني شفافًا وواضحًا، حيث يقوم على مبدأ العلانية. وفي هذا السياق، يعتبر الكثيرون أن مبدأ الشفافية والعلانية يشكلان وجهين لعملة واحدة، حيث يتضمنان الكشف والمصارحة والوضوح وإزالة الضبابية والتعتيم.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثاني: في مجال الانتخابات.

تعتبر الانتخابات محطات حاسمة تقيم من خلالها قوة البنية الديمقراطية في الدولة، ودرجة النضج المؤسسي التي وصلت إليها الأحزاب السياسية من خلال مشاركتها الفعالة في جميع مراحل العملية الانتخابية. تشمل هذه المراحل تحضير قوائم الناخبين، وإعلان القوائم الانتخابية، وإجراءات التصويت.

(1) المادة 9، من القانون 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتضمن القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ج، ر عدد 14، صادر بتاريخ 8 مارس 2006 المعدل والمتمم.

(2) ريم علي احسان، محمد العزاوي، وسائل إبرام العقود الإدارية وصورها: دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص64.

(3) ريم علي احسان، محمد العزاوي، المرجع السابق، ص65.

تمثل الشفافية مبدأً أساسياً تم تجسيده في جميع جوانب العملية الانتخابية من خلال تحديث قانون الانتخابات، بهدف إضفاء المصداقية على العملية بأكملها<sup>(1)</sup>

تتطلب الشفافية الانتخابية توضيح العلاقات بين جميع أطراف العملية الانتخابية، مما يضمن توفر المعلومات والفهم الكامل لجميع الإجراءات والمراحل منذ استدعاء الهيئة الناخبة حتى إعلان النتائج النهائية من قبل المحكمة الدستورية. اعتمد المشرع الجزائري نظام القائمة المفتوحة في القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، الصادر بموجب الأمر رقم 01-21، بعد أن كان يعتمد سابقاً نظام القائمة المغلقة

تنص المادة 169 من الامر رقم 01-21: "ينتخب أعضاء المجلس الشعبي البلدي والمجلس الشعبي الولائي لعهدة مدتها (5) سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة المفتوحة، وبتصويت تفضلي دون مزج"، بمعنى يتم اعداد القوائم بأسماء المترشحين ويترك ترتيبهم الى الناخبين أو يكون ترتيبهم وفقاً لألقاب أو أسماء المترشحين، على حسب ترتيب الحروف الابجدية أو الهجائية أو على أساس سن المترشحين، على أن يكون التصويت بالأفضلية حيث يترك للناخب حرية ترتيب المترشحين، ويكون ذلك داخل القائمة الواحدة، أي دون المزج بين القوائم.<sup>(2)</sup>

يشمل قانون الانتخاب مجموعة من الصلاحيات التي منحت للسلطة المستقلة لضمان شفافية ونزاهة العملية الانتخابية، سواء في تحضيرها أو تنظيمها أو الإشراف عليها، ومن بين هذه الصلاحيات:

(1) بريك عبد الرحمن، الطعون الانتخابية المتعلقة بالتسجيل في القوائم الانتخابية في الجزائر في ظل الامر رقم 01-21، المتضمن القانون العضوي للانتخابات، مجلة طيبة للدراسات العلمية والأكاديمية، مجلد4، عدد3، سنة2021، ص221.  
(2) المادة 169، الأمر رقم 01-21، المؤرخ في 26 رجب عام 1442، الموافق 10 مارس 2021، المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، ج، ر العدد 17، الصادرة في 26 رجب عام 1442، الموافق 10 مارس 2021.



- منح رئيس السلطة المستقلة صلاحية اتخاذ التدابير التي تضمن السير العادي للعمليات الانتخابية، وضمان مصداقية وشفافية وصحة نتائجها ومطابقتها للنصوص التشريعية والتنظيمية.<sup>(1)</sup>
- تمكين السلطة المستقلة في حالة ما إذا كانت أحد الأفعال المسجلة أو التي اخطرت بها تشكل جريمة من اخطار النائب العام المختص.<sup>(2)</sup>
- تسهر السلطة المستقلة على مراجعة القوائم الانتخابية بصفة دورية وبمناسبة كل استحقاق انتخابي.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثالث: في مجال الاعلام والاتصال.

تتعارض الشفافية بشكل واضح مع الغموض والسرية، إذ تستلزم توفير المعلومات الكاملة لأصحاب المصالح. غياب الشفافية وتكريس الضبابية في أداء الأجهزة الحكومية في مختلف أدوارها التنموية يسهم بشكل كبير في تفاقم ظاهرة الفساد. فالعلاقة بين الفساد والشفافية هي علاقة عكسية، حيث يزداد الفساد كلما قلت درجة الشفافية، وينخفض الفساد مع تعزيز معايير الشفافية في الأجهزة الإدارية.<sup>(4)</sup>

أثر تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وسرعة انتشارها بشكل كبير في زيادة أهمية مبدأ الشفافية وتوسيع نطاق تطبيقها، خاصة في الدول المتقدمة. فهذه التكنولوجيا منحت الجمهور القدرة على رصد وتقييم السياسات والخدمات الحكومية، والمشاركة في تشكيلها أيضًا.<sup>(5)</sup> يمكن أن تلعب تكنولوجيا الإعلام والاتصال دورًا هامًا في مكافحة الفساد من خلال تعزيز الشفافية في أداء الوحدات الحكومية، بتوفير الوصول إلى المعلومات للجميع.<sup>(1)</sup>

(1) المادة 31 من الامر رقم 01\_21 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، المرجع السابق ص11.

(2) المادة 40، من الامر رقم 01-21، المرجع نفسه، ص13.

(3) المادة 53، من الامر رقم 01-21، المرجع نفسه، ص 13.

(4) وفاء معاوي، تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر في ظل مقاربة الحوكمة الإلكترونية، مجلة العلوم القانونية والسياسية،

العدد10، 2015، ص101

(5) وفاء معاوي، المرجع السابق، ص 102.

تُعد حرية الإعلام والاتصال من الضمانات الرئيسية لتعزيز الشفافية في إدارة الشؤون العامة، وقد تم تجسيد هذه الحرية في عدة قوانين، منها قانون الإعلام وقانون السمعي البصري،

اذ نصت المادة الثانية<sup>(2)</sup> من قانون هذا على حرية ممارسة النشاط السمعي البصري في إطار المبادئ التي تقتضيها أحكام المادة 2 من القانون العضوي رقم 12-05 المتضمن قانون الاعلام التي تضمنت حق المواطن في اعلام كامل وموضوعي<sup>(3)</sup>، كما ألزمت المادة 83 من نفس القانون على أنه يجب على كل الهيئات والإدارات والمؤسسات أن تزود الصحفي بالأخبار والمعلومات التي يطلبها بما يكفل حق المواطن في الاعلام، وفي اطار هذا القانون العضوي والتشريع المعمول به.<sup>(4)</sup>

(1) محمد الفاتح حمدي، استخدامات تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة وانعكاساتها على قيم الشباب الجامعي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاد لخضر باتنة، 2008-2009، ص22.

(2) المادة 2، من القانون 14-04 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435، الموافق 24 فبراير سنة 2014، المتعلق بالنشاط السمعي البصري (ج، ر، العدد 16، الصادر في 21 جمادى الأولى عام 1453 الموافق 23 مارس سنة 2014).

(3) المادة 2، القانون العضوي رقم 12-05 المؤرخ في 18 صفر عام 1433، الموافق 12 يناير سنة 2012، المتعلق بالاعلام (ج، ر العدد 2 الصادر في 21 صفر عام 1433 الموافق 15 يناير سنة 2012).

(4) المادة 83، القانون العضوي رقم 12-05 المؤرخ في 18 صفر عام 1433، المرجع السابق.



الخاتمة

## الخاتمة:

تُعتبر الإدارة الإلكترونية نهجًا إداريًا متطورًا، يهدف إلى تقديم خدمات على أعلى مستويات التنمية التكنولوجية المطلوبة. كذلك توفير الخدمات والمعلومات بشكل سلس وبسيط للاستفادة الكاملة من التقدم التكنولوجي والرقمي الحالي، يسعى مشروع الإدارة الإلكترونية إلى تبسيط الإجراءات الروتينية وتوفير البيانات بطريقة سهلة للوصول لتحقيق أداء متميز وجودة خدمات عالية للمواطنين وتعزيز أداء منظمات الإدارة العامة. يلاحظ أيضًا توجه العديد من الدول النامية نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مما يعني الانتقال من الأساليب التقليدية للعمل الورقي إلى الخدمات والأعمال الإلكترونية.

يساهم التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية، في حل المشاكل البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ويُعتبر أيضًا أداة رئيسية في مكافحة الفساد الإداري وتعزيز مبدأ الشفافية في مختلف الإدارات من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تتميز بالفعالية والجودة.

يتم استعراض مبدأ الشفافية كجزء أساسي من مكونات الحكم الرشيد، حيث يلعب دورًا بارزًا في مكافحة الفساد. إذ يُعتبر الفساد واحدًا من التحديات الرئيسية التي تواجه الدول في إدارتها، حيث يقوم بتعطيل قدرة الإدارة على أداء واجباتها بشكل فعال ويقلل من الجهود المبذولة لتعزيز التنمية البشرية في الأنظمة الحديثة، إذ يُعتبر هذا المبدأ جزءًا أساسيًا من الديمقراطية الإدارية، حيث يتعلق بالحقوق المتعددة، مثل حق المشاركة وحق الوصول إلى المعلومات، وهو مرتبط بالمبادئ الأساسية التي تشكل الأساس للدولة الحديثة، مثل مبدأ المشاركة والمساءلة في إدارة الشؤون العامة، فعدم وجود الشفافية يُعرض المسؤولين للمساءلة والمحاسبة، ويُعتبر من أهم مبادئ الحكم الرشيد.

تؤكد الجزائر التزامها ومصادقتها على مختلف الاتفاقيات لمكافحة الفساد، وكذلك التكريس الدستوري لمبدأ الشفافية، لكن يبقى التطبيق الشامل لهذا المبدأ يواجه عقبات وتحديات

واقعية. يعزى هذا بشكل أساسي إلى نقص الضمانات القانونية، التي تضمن تنفيذها بشكل فعال، خاصة مع استمرار الإدارة الجزائرية في الاعتماد على مبدأ السرية في تعاملاتها مع الجمهور.

يلاحظ من ناحية أخرى اهتمامًا متزايدًا بمبدأ الشفافية في السنوات الأخيرة في مختلف دول العالم. حيث أصبحت السرية استثناءً قليلًا. وتتضمن جوانب الشفافية الضرورية الكشف عن السياسات والتعليمات المعتمدة في صنع القرارات، وتمكين المواطن من الوصول إلى المعلومات المتعلقة به وبالشأن العام أيضًا.

باستنتاجاتنا لهذه الدراسة، نجمل عدة نتائج متنوعة كما يلي:

- إن التغيرات التكنولوجية الجارية في العالم، فرضت حتمية الإدارة الإلكترونية.
- تطلب الإدارة الإلكترونية، توفير مزيد من البنية التحتية والكفاءات العاملة المهنية، بالإضافة إلى الموارد المالية لتطوير العمل الإداري.
- تسعى الإدارة الإلكترونية، إلى تطوير الوظائف الإدارية التقليدية، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وتقليل فرص الفساد الإداري، وكذلك الحد من الإجراءات البيروقراطية.
- تُسهم الرقابة الإلكترونية، في اكتشاف الأخطاء والتجاوزات بسرعة فور حدوثها، وتمكين تصحيحها في أسرع وقت ممكن.
- وفي الختام، يمكننا القول إن الإدارة الإلكترونية كآلية تعمل على التقليل أو الحد من ظاهرة الفساد، بدلاً من القضاء عليها بشكل نهائي.
- تعتمد الأنظمة الرقابية على تعزيز مفاهيم الشفافية لمكافحة الفساد، حيث تصدر تقارير دورية تتناول أداء الحكومة، وتهدف إلى جعل هذه التقارير سهلة الوصول والتداول بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة.
- من خلال الديمقراطية يتم توفير الفرص المناسبة لممارسة الشفافية، وبالتالي فتح الأبواب أمام المساءلة والمحاسبة.

- لتعزيز مبدأ الشفافية، يجب تأسيس شراكة حقيقية بين الحكومة والمواطن فهذا يتيح الفرصة للمواطنين من مراقبة وفهم سير إدارة وتسيير الشؤون في المجتمع في جميع المجالات.
  - تعزيز مبدأ الشفافية في الاتفاقيات الدولية للحد من مكافحة الفساد.
  - تكريس مبدأ الشفافية في القوانين الجزائرية.
- فالشفافية أصبحت في الوقت الحالي، ضرورة ملحة تفرضها آليات العصر الحديث ونظام العولمة الذي نعيش فيه.

### التوصيات:

- العمل على تحقيق أو القضاء على الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية.
- وضع نظام تحفيزي لاستخدام التقنيات الالكترونية.
- زيادة الأدلة الارشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الالكترونية.
- وضع قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.
- استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية المتقدمة (شبكة الانترنت، الانترنت، الاكسترنات)، وهذا ما يساعد على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية.
- الحرص على تطبيق مبدأ الشفافية في مختلف القوانين الجزائرية، خاصة في مجال الصفقات العمومية ومجال الاعلام والاتصال.
- استراتيجية تعمل على انفتاح الفضاء الإعلامي والاعلام الحر، من أجل كشف وفضح المتورطين في المسائل المتعلقة بالفساد، وتفعيل دور مساءلتهم مهما كانت مراتبهم وتطبيق جزاء عقوبتهم بما هو منطبق مع القانون.
- استراتيجية تدرك أهمية مبدأ المساءلة والرقابة، وتعمل على تجسيده في إطار سير الاعمال الإدارية.

- 
- تهدف الاستراتيجية الإصلاحية، إلى إصلاح الأخطاء والفساد الذي انتشر في النفوس، وتصحيح المسارات التي تسببت فيها الخطوات الخاطئة، وتحقيق التوجيه الأمثل للموارد المالية والحد من الهدر والضياع، بالإضافة إلى تعديل الأنظمة والتشريعات لتتلاءم مع متطلبات العصر وتلبي طموحاته.



قائمة المصادر والمراجع



أولاً: الكتب.

1. ابو كريم، احمد فتحي، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
2. أحمد بن محمد بن علي المقرري الفيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، الجزء الأول، دون دار النشر، دون سنة النشر.
3. بوسماح محمد أمين، المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
4. حاشي يوسف، في النظرية الدستورية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.
5. ريم علي احسان، محمد العزاوي، وسائل ابرام العقود الإدارية وصورها: دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
6. سامي الطوخي، النظام القانوني لحكومة تحت الشمس-الشفافية في إدارة الشؤون العامة الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، القاهرة: دار النهضة العربية، 2014.
7. الطوخي سامي محمد، الإدارة بالشفافية، الطريق للتنمية والإصلاح الإداري من السرية وتدني الأداء والفساد الى الشفافية والتسبيب وتطوير الأداء البشري والمؤسسي، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، مصر 2006.
8. علاء عبد الرزاق السليطي، الإدارة الالكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
9. عمر موسى جعفر القرشي، أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، الطبعة 1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2015.
10. غسان طالب، راکز الزعاير، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني للمنظمات الاعمال المعاصرة، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
11. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دون طبعة، مسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009.

12. محمد عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، د س ن.
13. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة، الطبعة الثانية، 2002.
14. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، د، ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

#### ثانيا: الرسائل الجامعية.

##### أ: أطروحات الدكتوراه.

1. بودراهيم ليندة، مبدأ الشفافية في الجزائر، بين مقارنة الحكم الراشد وحدود السرية الإدارية، أطروحة مقدمة من الحصول على شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2022\_2023.
2. بودريوة عبد الكريم، مبدأ حياد الإدارة وضمانته القانونية، دراسة مقارنة في الجزائر، تونس، فرنسا، رسالة دكتوراه في القانون، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2005.
3. غزلان سليمة، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق بعكنون، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2010.
4. هبة ياسف، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة التمييز، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، 2020.

##### ب: مذكرات الماجستير.

1. أحجا محمد، محمد الكرمات، الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماستر في القانون الدولي الخاص والهجرة وقانون المنازعات، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة مولاي إسماعيل، 2021، 2022.

2. بوزيد خديجة آسيا، نقودي فطيمة، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية العطف ولاية غرداية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تكنولوجيا الاتصال الجديدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاتصال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015\_2016 .
3. جبابرية توفيق، وجبلون أمال، الشفافية كألية لمكافحة الفساد في الإدارة المحلية (دراسة حالة بلدية سدراته)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.
4. جمبية ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية مذكرة لنيل شهادة الماستر نظام جديد في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2015\_2016.
5. حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، 2007.
6. حمدان جهيدة، الإدارة الالكترونية كألية تصدى للفساد الإداري دراسة حالة بلدية الناصرية ولاية بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2016.
7. حمدي محمد الفاتح، استخدامات تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة وانعكاساتها على قيم الشباب الجامعي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاد لخضر باتنة، 2008-2009.
8. الضافي محمد عبد العزيز، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، 2006.

9. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2009\_2010.
10. غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتبسة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014\_2015.
11. فاخوري فريد، درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة موتة، الأردن، 2009.
12. لعمودي أيوب، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012\_2013.
13. لووي أسماء، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية الإدارية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ولاية أدرار، 2020\_2021.
14. محمد حرب نعيمة، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

**ثالثاً: المقالات والملتقيات.**

1. بريك عبد الرحمن، الطعون الانتخابية المتعلقة بالتسجيل في القوائم الانتخابية في الجزائر في ظل الامر رقم 21-01، المتضمن القانون العضوي للانتخابات، مجلة طيبة للدراسات العلمية والأكاديمية، مجلد4، عدد3، سنة2021.
2. بلواضح عبد العزيز، الحوكمة والموازنة العامة للدولة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة دفاتر اقتصادية، عدد4، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2012.

3. بليلي أسماء، "تقنيات الإدارة الالكترونية في تحقيق المصلحة العامة"، الملتقى الدولي المرسوم بالنظام القانوني للمرفق العام الالكتروني، جامعة محمد بوضياف كلية الحقوق والعلوم السياسية، مسيلة، أيام 26،27 نوفمبر 2018.
4. بن عود صليحة، مكافحة الفساد في مجال الصفقات العمومية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، مجلد 14، العدد3، 2021.
5. بوزكري جبالي، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الجبائية دراسة ميدانية بمركز الضرائب بتيسمسيلت، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد16، العدد1، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018.
6. بوزكري جبالي، طيباوي أحمد، أثر تطبيق مبادئ الإدارة الالكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد02، العدد01، جامعة البويرة(الجزائر)، 2019.
7. تبون عبد الكريم، "الإدارة الالكترونية: الأهمية والمتطلبات"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة تلمسان، المجلد10، العدد02، 2021.
8. تيميزار كمال، الإصلاحات السياسية والدستورية وبناء الحكم الراشد في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، عدد4، جامعة خنشلة، 2015.
9. الحربي محمد ، درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1 العدد السادس، جامعة الملك سعود، السعودية، 2012.
10. الحسيني عائشة ، شذا بنت عبد المحسن، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، المجلد10، العدد1، يناير 2013.

11. الحيث أحمد فتحي، محمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الالكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الاردن، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد الثاني، العدد04، 2013.
12. خليفة مصطفى أبو عاشور، جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد09، العدد02، 2013.
13. رشا نايل حامد الطراونة، علي محمد عمر العضايلة، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد6، العدد1، 2010.
14. زعباط عمر، مبدأ الشفافية في مجال نشاط الإدارة العمومية، مجلة السياسة والقانون، المجلد 12، العدد2، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)، 2012.
15. فرطاس فتيحة عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016.
16. قانة حسين\_شنى تالية، الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، مجلد5/العدد 2، 2021\_جامعة المسيلة\_ تاريخ النشر 3\_12\_2021.
17. قدوري سحر، الإدارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد14، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، 2016.
18. مجدان محمد، العملية الديمقراطية في الجزائر: الأسباب والعوائق، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، عدد5، مخبر دراسات وتحليل السياسات العامة في الجزائر، جامعة الجزائر3، 2014.

19. محمد شواي أحلام، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الإدارة الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد4، 2016.
20. مراكشي محمد لمين، فقاير فيصل، الإدارة الالكترونية وأثرها على اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الابداع، جامعة البليدة2، المجلد7، العدد7، 2017\_06\_30.
21. معاوي وفاء، تفعيل أداء الإدارة المحلية في الجزائر في ظل مقاربة الحوكمة الالكترونية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد10، 2015.
22. موسى عبد الناصر، محمد القرشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد09، 2011.
23. هنان مليكة، د بواب بن عامر، الإطار المفاهيمي للشفافية والمساءلة كآليات للحد من الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية معهد العلوم القانونية والإدارية العدد الرابع ديسمبر 2017، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر 10\_08\_2017\_.

#### رابعا: المواثيق الدولية.

1. اتفاقية الاتحاد الافريقي لمكافحة الفساد، مرسوم رئاسي رقم 137\_06، مؤرخ في 11 ربيع الأول عام 1427 الموافق 10 افريل سنة 2006، يتضمن التصديق على اتفاقية الاتحاد الافريقي لمنع الفساد ومكافحته، المعتمدة بمابوتو في 11 جويلية سنة 2003، ج. رعد 24 الصادرة في 16 أفريل 2006.
2. اتفاقية الأمم المتحدة الدولية لمكافحة الفساد، مرسوم رئاسي رقم 128\_04، مؤرخ في 29 صفر عام 1425، الموافق 19 ابريل سنة 2004، يتضمن التصديق، بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك يوم 31 أكتوبر سنة2003، ج.ر عدد 26 صادرة في 25 أفريل 2004.

3. الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، مرسوم رئاسي رقم 14\_249، مؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1435 الموافق 8 سبتمبر 2014، يتضمن التصديق على الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد المحررة بالقاهرة، بتاريخ 21 ديسمبر سنة 2010. ج. ر عدد 54، صادرة في 21 ديسمبر 2014.

4. الإعلان العالمي لحقوق الانسان 1948، الجمعية العامة للأمم المتحدة.

#### خامسا: النصوص التشريعية.

##### أ: الدساتير:

1. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1989، صادر بموجب مرسوم رئاسي رقم 89\_18، مؤرخ في 28 فيفري 1989، يتعلق بنشر تعديل الدستور الموافق عليه في استفتاء 23 فيفري 1989، ج. ر. عدد 09، الصادر بتاريخ 01 مارس 1989.

2. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1996، صادر بموجب مرسوم رئاسي رقم 96\_438، مؤرخ في 7 ديسمبر 1996، يتعلق بإصدار نص تعديل الدستور المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996، ج. ر. عدد 76، صادر في 8 ديسمبر 1996، معدل بموجب قانون رقم 02\_03، مؤرخ في 10 افريل 2002، ج. ر عدد 25، صادر في 14 افريل 2002، وبقانون رقم 08\_19، مؤرخ في 15 نوفمبر 2008، ج. ر عدد 63، صادر في 16 أفريل 2008، معدل بقانون رقم 16\_01، مؤرخ في 6 مارس 2016، ج. ر عدد 14، صادر في 7 مارس 2016 (استدرك في 3 اوت 2016، ج. ر عدد 46)، معدل ومتمم بمرسوم رئاسي رقم 20\_442، مؤرخ في 30 ديسمبر 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020، ج. ر عدد 82، صادر في 30 ديسمبر 2020.

3. دستور الجمهورية الجزائرية لسنة 1976، الأمر رقم 76\_97، مؤرخ في 22 نوفمبر 1976، يتضمن اصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ج. ر عدد 94،



صادر بتاريخ 24 نوفمبر 1976، معدل بموجب قانون رقم 06\_79، مؤرخ في 7 جويلية 1979، ج.ر عدد 28 صادر في 10 جويلية 1979، ومعدل بموجب قانون رقم 01\_80، مؤرخ في 12 جانفي 1980، ج.ر عدد 3، صادر في 15 جانفي 1980.

ب: النصوص التشريعية

1. قانون 01-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتضمن القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ج، ر عدد 14، صادر بتاريخ 8 مارس 2006 المعدل والمتمم.
2. قانون 04-14 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435، الموافق 24 فبراير سنة 2014، المتعلق بالنشاط السمعي البصري (ج، ر، العدد 16، الصادر في 21 جمادى الأولى عام 1453 الموافق 23 مارس سنة 2014).
3. القانون العضوي رقم 05-12 المؤرخ في 18 صفر عام 1433، الموافق 12 يناير سنة 2012 المتعلق بالاعلام (ج، ر العدد 2 الصادر في 21 صفر عام 1433 الموافق 15 يناير سنة 2012).
4. أمر رقم 01-21، المؤرخ في 26 رجب عام 1442، الموافق 10 مارس 2021، المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، ج، ر العدد 17، الصادرة في 26 رجب عام 1442، الموافق 10 مارس 2021.
5. قانون رقم 12-23 مؤرخ في 5 غشت 2023 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية، ج ر عدد 51 مؤرخة في 06/08/2023.

# الفهرس

# الفهرس

## Table des matières

ب.....	مقدمة:	8
8.....	<u>الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية والشفافية الإدارية</u>	9
9.....	<u>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية:</u>	9
9.....	<u>المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية.</u>	9
9.....	<u>الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية</u>	15
15.....	<u>الفرع الثالث: أهمية الإدارة الالكترونية.</u>	17
17.....	<u>المطلب الثاني: اهداف الإدارة الالكترونية.</u>	19
19.....	<u>المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية:</u>	19
19.....	<u>الفرع الاول: التخطيط الالكتروني.</u>	20
20.....	<u>الفرع الثاني: التنظيم الالكتروني.</u>	21
21.....	<u>الفرع الثالث: القيادة الإلكترونية.</u>	22
22.....	<u>الفرع الرابع: الرقابة الالكترونية.</u>	23
23.....	<u>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للشفافية الادارية</u>	24
24.....	<u>المطلب الأول: مفهوم مبدأ الشفافية الإدارية.</u>	24
24.....	<u>الفرع الأول: تعريف الشفافية الإدارية.</u>	26
26.....	<u>الفرع الثاني: أهمية الشفافية الإدارية.</u>	28
28.....	<u>المطلب الثاني: أنواع الشفافية الإدارية.</u>	28
28.....	<u>الفرع الأول: الشفافية الخارجية:</u>	29
29.....	<u>الفرع الثاني: الشفافية الداخلية:</u>	31
31.....	<u>المطلب الثالث: مبدأ الشفافية وعلاقتها ببعض المفاهيم.</u>	31
31.....	<u>الفرع الأول: مبدأ الشفافية ومبدأ المساءلة.</u>	

## الفهرس

33.....	<a href="#">الفرع الثاني: مبدأ الشفافية ومبدأ الديمقراطية.</a>
34.....	<a href="#">الفرع الثالث: مبدأ الشفافية ومبدأ المشاركة.</a>
38.....	<a href="#">الفصل الثاني: أسس الأخذ بمبدأ الشفافية في الإدارة الالكترونية.</a>
39.....	<a href="#">المبحث الأول: تكريس مبدأ الشفافية في الاتفاقيات الدولية وبعض القوانين الخارجية.</a>
40.....	<a href="#">المطلب الأول: تكريسه في الاتفاقيات الدولية.</a>
40.....	<a href="#">الفرع الأول: اتفاقية الأمم المتحدة الدولية لمكافحة الفساد.</a>
41.....	<a href="#">الفرع الثاني: اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمكافحة الفساد:</a>
43.....	<a href="#">الفرع الثالث: الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد.</a>
44.....	<a href="#">المطلب الثاني: تكريس مبدأ الشفافية في بعض القوانين الخارجية.</a>
44.....	<a href="#">الفرع الأول: تكريسه في القانون الفرنسي.</a>
46.....	<a href="#">الفرع الثاني: تكريسه في القانون الأمريكي.</a>
47.....	<a href="#">المبحث الثاني: تكريس مبدأ الشفافية في التشريع الجزائري.</a>
48.....	<a href="#">المطلب الأول: تكريسه في الدستور الجزائري.</a>
48.....	<a href="#">الفرع الأول: موقف محتشم للدستور من المبدأ.</a>
54.....	<a href="#">الفرع الثاني: تبني المؤسس الدستوري للمبدأ.</a>
56.....	<a href="#">المطلب الثاني: تكريسه في بعض القوانين.</a>
57.....	<a href="#">الفرع الأول: في مجال الصفقات العمومية.</a>
59.....	<a href="#">الفرع الثاني: في مجال الانتخابات.</a>
61.....	<a href="#">الفرع الثالث: في مجال الاعلام والاتصال.</a>
64.....	<a href="#">الخاتمة:</a>