Vol 07/ Issue 03 / September2025/ pp 108 – 133
ISSN: 2676-234X / EISSN: 2716-9006

Social Empowerment Journal
University Amar Telidji of Laghouat-Algeria

Digital Transformation in Government Procurement A Comparative Analytical Study in Light of the Egyptian Legal System " and Selected International Experiences"

Waleed Mohamed Eltony
Islamic University of Minnesota (USA), e-mail: waleedeltony79@yahoo.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-1724-2417

Received: 25/05/2025; **Accepted**: 10/06/2025, **Published:** 30/09/2025

Abstract

Government procurement is undergoing a profound transformation driven by global trends in digital governance. As a critical instrument for ensuring fiscal discipline, transparency, and fair competition, the digitalization of public tenders is increasingly recognized as a cornerstone of administrative reform. This study presents a comparative analytical assessment of the legal and institutional frameworks governing digital procurement, with a primary focus on the Egyptian experience. Drawing on international models—including those of Saudi Arabia, the United Arab Emirates, Bahrain, and South Korea—the research highlights the potential benefits of digital procurement, examines the main legal and technical obstacles, and proposes actionable recommendations to improve system performance. The study adopts a comparative analytical methodology that integrates theoretical foundations with practical insights, aiming to evaluate Egypt's legal landscape in light of global standards of transparency, integrity, and good governance.

Keywords **:** *Digital transformation, government, procurement, transparency, governance, Egyptian legal system, legal comparison, Public tenders, International experiences*

Corresponding Author : Waleed Mohamed Eltony
DOI 10.34118/sej.v7i3.4346

مجلة التمكين الاجتماعي
جامعة عمار ثليجي الأغواط – الجزائر

المجلد 07 / العدد 03 / سبتمبر 2025 / ص ص 108 – 133
ISSN : 2676-234X / EISSN : 2716-9006

التحول الرقمي في المناقصات الحكومية
"دراسة تحليلية مقارنة في ضوء النظام المصري وبعض التجارب الدولية"

وليد محمد التوني
الجامعة الإسلامية منيسوتا – الولايات المتحدة الأمريكية، البريد الإلكتروني: waleedeltony79@yahoo.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-1724-2417

تاريخ الاستلام: 2025/05/25 - **تاريخ القبول:** 2025/06/10 - **تاريخ النشر:** 2025/09/30

الملخص:

يشهد قطاع المناقصات الحكومية تطورًا متسارعًا في ظل موجة التحول الرقمي التي تجتاح الأنظمة الإدارية حول العالم، نظرًا لما يمثله هذا القطاع من أهمية حيوية في ضبط الإنفاق العام وتعزيز الشفافية والمنافسة. يتناول هذا البحث دراسة تحليلية مقارنة للإطار القانوني والتنفيذي للتحول الرقمي في المناقصات الحكومية، مركزًا على التجربة المصرية ومدى توافقها مع المعايير الدولية، مع الاستفادة من نماذج متقدمة كتجارب السعودية، والإمارات، والبحرين، وكوريا الجنوبية. وتهدف الدراسة إلى إبراز مزايا هذا التحول، وتحديد أبرز التحديات القانونية والتقنية التي تعترضه، واقتراح حلول عملية تسهم في تفعيل منظومة مشتريات رقمية متكاملة. وقد تم الاعتماد على منهج تحليلي مقارن يربط بين النظرية والتطبيق، لتقديم تقييم موضوعي للبيئة القانونية ومدى انسجامها مع مبادئ الحوكمة والنزاهة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، المناقصات الحكومية، الشفافية، الحوكمة، النظام المصري، المقارنة القانونية، المشتريات العامة، التجارب الدولية.

المؤلف المرسل: وليد محمد التوني

DOI 10.34118/sej.v7i3.4346

1. مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولًا متسارعًا في أساليب الإدارة العامة، نتيجة للتقدم الرقمي وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف القطاعات. وقد أصبح التحول الرقمي أداة رئيسية لتحسين كفاءة الأداء الحكومي، وضمان النزاهة والشفافية، خاصة في المجالات ذات الطابع المالي الحساس مثل المناقصات الحكومية (**United Nations, 2020, p. 17**) ويُعد هذا أداة فعالة لمحاربة الفساد، وتيسير الإجراءات، وتخفيض التكاليف، ورفع كفاءة الإنفاق العام(**OECD, 2019, p. 23**)

وقد شهدت العقود الأخيرة تحولًا جذريًا في مفهوم الإدارة العامة، من النماذج التقليدية القائمة على الإجراءات الورقية، إلى نماذج حديثة تعتمد على التكنولوجيا والبيانات. ويُعد مجال المناقصات الحكومية من أكثر المجالات تأثرًا بهذا التحول، نظرًا لأهميته الاقتصادية، وارتباطه المباشر بمبادئ الشفافية والعدالة وكفاءة تخصيص الموارد .(**OECD, 2019, p. 21**) ويُقصد بالمناقصات الحكومية: "تلك الإجراءات التي تتبعها الجهات العامة عند التعاقد مع أطراف خارجية لتنفيذ أعمال أو تقديم خدمات أو توريد سلع" (**البدوي، ياسر، 2021، ص 19**)

وفي مصر، اتخذت الدولة خطوات مهمة نحو التحول الرقمي في إطار رؤية مصر 2030، من أبرزها صدور قانون تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة رقم 182 لسنة 2018، والذي يُعد الإطار القانوني الأول الذي يتناول صراحة اعتماد الوسائل الإلكترونية في التعاقدات العامة. كما أُطلقت بوابة التعاقدات العامة كمنصة إلكترونية مركزية لإجراء عمليات الشراء والتعاقد، بهدف تعزيز الشفافية وتكافؤ الفرص (**وزارة المالية المصرية، 2022،ص5**).

ورغم أهمية هذه الجهود، لا تزال هناك تحديات قانونية ومؤسسية وتطبيقية تعيق تحقيق التحول الرقمي الكامل والفعّال في هذا المجال، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الجهات، ونقص الخبرات الفنية، وغموض بعض النصوص التنظيمية. كما أن التجربة المصرية تحتاج إلى تقييم نقدي ومقارن مع تجارب دول أخرى قطعت شوطًا متقدمًا في هذا المسار، مثل المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة، ومملكة البحرين، كما تم اختيار كوريا الجنوبية باعتبارها نموذجا رائداً في مجال التحول الرقمي، لا سيما في قطاع المشتريات الحكومية، حيث يُعد تطبيقها الشامل والفعّال للمشتريات الإلكترونية من أبرز النماذج العالمية التي يمكن الاستفادة منها. كما أن تجربتها توفر معايير عالمية يمكن أن تسهم في تطوير النظم الرقمية في الدول النامية، واستخلاص الدروس المستفادة لتحديد أوجه القوة والقصور في النظم الرقمية الحالية.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الإطار القانوني المصري المنظم للمناقصات الحكومية الرقمية، وتقييم مدى كفايته وفعاليته، مع إجراء دراسة مقارنة بعدة نظم أخرى مثل السعودية والإماراتية والبحرين وكوريا الجنوبية، وصولًا إلى طرح توصيات تشريعية ومؤسسية تسهم في تطوير هذا المسار الحيوي.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

2. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد أبرز أدوات الإصلاح الإداري والمالي في مصر وبعض الدول المقارنة، وهو التحول الرقمي في المناقصات الحكومية، الذي يمكن أن يُحدث نقلة نوعية في الأداء الحكومي إذا ما تم تنفيذه وفق ضوابط قانونية وفنية دقيقة. وتُعد الرقمنة في هذا السياق أداة فعّالة للحد من الفساد، وتعزيز مبدأ الشفافية في الإنفاق العام **(البدوي، 2021، ص. 33)**.

وتتجلى أهمية الدراسة من عدة أبعاد:

• **أهمية علمية:** تتمثل في ندرة الدراسات القانونية المقارنة التي تناولت موضوع المناقصات الرقمية في مصر، ضمن مقاربات تحليلية مع تجارب عربية رائدة، وهو ما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية في حقل الدراسات القانونية والإدارية **(Elshaer,2021, p. 55–78)**.

• **أهمية تطبيقية:** نظرًا لأن المشتريات الحكومية تُشكل نسبة كبيرة من الإنفاق العام، فإن تطوير منظومتها الرقمية سينعكس إيجابًا على كفاءة الاقتصاد الحكومي، من حيث ضبط الإنفاق وتحسين جودة الخدمات العامة **(البدوي، 2021، ص25–45)**.

• **أهمية تشريعية:** بالنظر إلى أن القانون المصري المنظم للتعاقدات العامة رقم 182 لسنة 2018 حديث نسبيًا ويخضع للتطوير المستمر، فإن تقييمه في هذه المرحلة المبكرة يُعد ضروريًا لاكتشاف مواطن القوة والقصور، وطرح توصيات عملية لتحسينه بما يتماشى مع المعايير الدولية والتجارب الناجحة **(وزارة المالية المصرية، 2022)**.

3. أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار موضوع الدراسة نتيجة لعدة اعتبارات علمية وعملية، من أبرزها القصور النسبي في الدراسات العربية التي تناولت التحول الرقمي في المشتريات الحكومية من منظور مقارن، وهو ما أكدته دراسات حديثة أشارت إلى ضعف الإنتاج البحثي العربي في هذا المجال الحيوي **(Al-Shboul et al., 2021, p. 8)** كما تبرز أهمية المناقصات الحكومية في تأثيرها المباشر على الإنفاق العام ودورها الحيوي في تعزيز كفاءة إدارة المال العام، مما يجعل من تطوير آلياتها أولوية وطنية **(OECD, 2016, p. 21)** ويُضاف إلى ذلك الحاجة الملحة إلى تحليل علمي لتجربة مصر في التحول الرقمي، خاصة في ضوء التحديات التي تواجهها الإدارة العامة، وذلك بالاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، مثل كوريا الجنوبية وبعض الدول العربية الأخرى. ويسعى البحث إلى تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق في البيئة القانونية والإدارية المصرية، بما يعزز الشفافية والكفاءة ويحد من أوجه القصور والفساد في نظم المشتريات.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

4. إشكالية الدراسة

يشكّل التحول الرقمي في المناقصات الحكومية في مصر مسارًا واعدًا نحو تعزيز الكفاءة والشفافية في الإنفاق العام، إلا أن هذا المسار لا يزال محفوفًا بتحديات قانونية ومؤسسية وتطبيقية. فرغم توفر الإرادة السياسية وصدور تشريعات داعمة، وعلى رأسها قانون تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة رقم 182 لسنة 2018، لا تزال هناك عوائق تحد من فاعلية التطبيق العملي، سواء من حيث البنية التحتية، أو تأهيل الكوادر البشرية، أو مواءمة الأنظمة الرقمية مع الإطار القانوني القائم **(وزارة المالية المصرية، 2022، ص 5)**، **(البدوي، 2021، ص 33)**. وتزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل ما تشير إليه الأدبيات إلى محدودية الدراسات العربية التي تناولت موضوع التحول الرقمي في المشتريات الحكومية من منظور مقارن، خاصة من الزاوية القانونية والإدارية (Al-**Shboul et al., 2021, p. 8**) كما تؤكد التقارير الدولية أن غياب النظم الرقمية المتكاملة في عمليات الشراء يفتح المجال لممارسات غير نزيهة ويؤثر سلبًا على كفاءة الإنفاق العام (**OECD, 2016, p. 21**) ومن ثم، تنطلق إشكالية الدراسة من التساؤل الآتي:

إلى أي مدى نجحت مصر في تطبيق التحول الرقمي في المناقصات الحكومية، وما الدروس المستفادة من التجارب الدولية المقارنة، لا سيما تجربة كوريا الجنوبية وبعض دول الخليج العربي؟

5. تساؤلات الدراسة:

تُعد تساؤلات هذه الدراسة محورية في فهم وتقييم الإطار القانوني المنظّم للتحول الرقمي في المناقصات الحكومية، كما تسهم في الكشف عن الثغرات التشريعية والتحديات التقنية ذات الصلة. وتنطلق الدراسة من مجموعة من التساؤلات الرئيسية، تتمثل في:

1- ما الأسس المفاهيمية والقانونية التي يقوم عليها التحول الرقمي في مجال المناقصات الحكومية؟
2- إلى أي مدى تُعد التشريعات المصرية كافية وملائمة لتنظيم هذا التحول؟
3- ما أبرز التحديات القانونية والتقنية التي تعترض تطبيق التحول الرقمي في المناقصات الحكومية في مصر؟
4- ما أوجه الاتفاق والاختلاف بين النموذج المصري وتجارب كل من السعودية، والإمارات، والبحرين، وكوريا الجنوبية في هذا المضمار؟
5- ما أبرز التوصيات القانونية التي يمكن أن تسهم في تطوير الإطار التشريعي المصري بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية؟

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

6. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تأصيل علمي متكامل لمفهوم التحول الرقمي في المناقصات الحكومية، من خلال بيان أبعاده القانونية والتنظيمية والإدارية، وتوضيح ما يرتبط به من مفاهيم كالحوكمة الرقمية، الشفافية، وكفاءة الإنفاق العام **(OECD, 2019, pp. 21–23)**؛ **(United Nations, 2020, p. 17)** كما تسعى الدراسة إلى تحليل الإطار التشريعي المصري المنظِّم للمناقصات الحكومية الرقمية، لا سيما قانون تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة رقم 182 لسنة 2018، ومدى ملاءمته لمتطلبات الرقمنة **(وزارة المالية المصرية، 2022، ص 5)**.

وتولي الدراسة اهتمامًا خاصًا بتحليل تجربة **بوابة التعاقدات العامة الإلكترونية** في مصر، باعتبارها التطبيق العملي المركزي للنظام الرقمي في إدارة المشتريات العامة، مع تقييم فعاليتها، وأبرز التحديات التي تواجهها (البدوي، 2021، ص. 33). كما تسعى الدراسة إلى إجراء مقارنة قانونية تحليلية بين التجربة المصرية وتجارب كلٍّ من السعودية، الإمارات، البحرين، وكوريا الجنوبية، بما يسمح برصد الفروقات التشريعية والمؤسسية، وتحديد أوجه القوة والقصور في التجربة المصرية، على ضوء نماذج دولية وإقليمية متقدمة**(OECD, 2016, p. 44)** ؛ **(وزارة المالية السعودية، 2021، ص. 9)**؛ **(وزارة المالية البحرينية، 2022، ص. 6)**؛ **(KDI, 2020, p. 18)**

وأخيراً، تهدف الدراسة إلى تقديم مقترحات عملية وتشريعية قابلة للتطبيق، من شأنها تطوير الإطار القانوني والمؤسسي المعني بالتحول الرقمي في المشتريات الحكومية، بما يعزز كفاءته وشفافيته وتكامله مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات المقارنة.**(UNDP, 2022, p. 11)**

7. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج **الوصفي التحليلي** لتحليل النصوص القانونية واللوائح ذات الصلة بتنظيم المناقصات الحكومية في مصر، لا سيما القانون رقم 182 لسنة 2018 ولائحته التنفيذية. كما توظف الدراسة **المنهج المقارن** لتحليل أوجه الشبه والاختلاف بين التشريع المصري وتشريعات السعودية والإمارات والبحرين وكوريا الجنوبية، مع التركيز على الجوانب المتعلقة بالتحول الرقمي والإجراءات الإلكترونية. ويُستخدم كذلك المنهج **النقدي التحليلي** لتقييم مدى تحقيق هذه التشريعات لأهداف الشفافية والكفاءة والعدالة في التعاقدات الحكومية.**(Creswell, 2014, p. 36)**

8. الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العلمية موضوع التحول الرقمي في قطاع المشتريات والمناقصات الحكومية من زوايا متعددة، شملت الأطر التشريعية، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الأداء، ومكافحة الفساد. ومن أبرز هذه الدراسات:

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

- دراسة **حسن، أحمد (2020)** بعنوان "أثر التحول الرقمي على كفاءة الشراء الحكومي في مصر"، والتي توصلت إلى أن التحول الرقمي ساهم في تسريع الإجراءات وتقليل معدلات التلاعب، غير أن تركيزها انحصر على الجوانب الإدارية دون تناول الأبعاد القانونية المنظمة لهذا التحول.
- دراسة **الجوهري، منى (2021)** بعنوان "الحوكمة الرقمية في المشتريات الحكومية: دراسة حالة الإمارات" وقد بيّنت كيف أسهمت التقنيات الحديثة، مثل البلوك تشين والذكاء الاصطناعي، في تعزيز النزاهة، إلا أنها اقتصرت على دراسة حالة واحدة دون إجراء مقارنة مع نظم إقليمية أو دولية.
- دراسة **Kwon & Lee (2020)** تحت عنوان *"Digital Procurement and Public Sector Efficiency in South Korea"*، ركزت على العلاقة بين الرقمنة وكفاءة الإنفاق في كوريا الجنوبية، وأظهرت كيف ساهم الإطار القانوني المتطور في إنجاح منظومة الشراء الإلكتروني.
- دراسة **الهيئة العامة للمنافسة السعودية (2022)** بعنوان *"أثر منصة اعتماد على المنافسة في المناقصات الحكومية"*، حيث أظهرت تحسنًا في نسب المشاركة وتقليص مدد الطرح والترسية، لكن دون تحليل معمّق للإطار القانوني الحاكم لهذه المنصة.
- دراسة **عبد الله، سامي (2023)** بعنوان *"تحول المناقصات الحكومية إلى النمط الرقمي في البحرين: التحديات والفرص"*، والتي ركزت على التحديات التقنية والمؤسسية، من دون تناول مدى التوافق مع القوانين المحلية أو إجراء مقارنة منهجية مع تجارب دولية.

وعلى الرغم من أهمية وثراء هذه الدراسات، إلا أن الدراسة الحالية تُمثل إضافة نوعية على المستويين النظري والتطبيقي، فتعتمد هذه الدراسة على منهج مقارن يربط التجربة المصرية وتجارب دولية مختارة، بخلاف الدراسات السابقة التي اكتفت غالبًا بتحليل حالة واحدة. وذلك بهدف توسيع الأفق التحليلي واستنباط أفضل الممارسات في مجال التحول الرقمي في المشتريات الحكومية. بينما ركزت غالبية الدراسات السابقة على الأبعاد التقنية أو الإدارية، تميزت هذه الدراسة بتحليل متكامل للإطار القانوني المنظم لرقمنة المناقصات، وقياس مدى اتساقه مع المعايير الدولية **(OECD, 2016, p. 21)**، مما يُثري الجانب العلمي للمقارنة. ومن ناحية أخرى تناولت الدراسة بعمق النظم القانونية والتنظيمية الحاكمة، مثل قانون التعاقدات العامة المصري رقم 182 لسنة 2018، وربطت ذلك بتطبيقات عملية مثل "بوابة التعاقدات العامة" في مصر و"منصة اعتماد" في السعودية، ما يعكس فهمًا دقيقًا للبنية المؤسسية والتنظيمية **(وزارة المالية المصرية، 2022، ص 5)**. وتتميز الدراسة كذلك بتقديم مقترحات تطبيقية وتشريعية واقعية قابلة للتنفيذ، تُراعي خصوصية السياق المصري. وهي معالجة تفصيلية لم تحظَ بها الدراسات السابقة بالشكل الكافي.

9. الإطار النظري للتحول الرقمي في المناقصات الحكومية:

يشكّل التحول الرقمي في المناقصات الحكومية إحدى الركائز الأساسية في مسار التحديث الإداري والتشريعي، في ظل التطور المتسارع لتقنيات المعلومات والاتصالات، وتزايد الحاجة إلى نظم تعاقدات حكومية أكثر

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

كفاءة وشفافية **(OECD, 2016, p.14)** فقد أضحت الأساليب التقليدية في إدارة المناقصات غير قادرة على مواكبة متطلبات النزاهة والسرعة والتكلفة المنخفضة، ما دفع العديد من الدول إلى تبني حلول رقمية متقدمة.

ويُعد التحول الرقمي وسيلة فاعلة لتعزيز الحوكمة الرشيدة، والحد من الفساد، وتقليص التدخل البشري في عمليات الشراء الحكومي، كما تُبيّن التقارير الدولية أن الاعتماد على المنصات الرقمية أدى إلى تقليص زمن الإجراءات بنسبة تصل إلى 30% في بعض الدول النامية (World Bank, 2020, p.12) وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أن رقمنة التعاقدات العامة تُمثل عنصرًا جوهريًا في بناء الثقة في القطاع العام **(OECD, 2016, p.21)**

وفي **مصر**؛ فإن التحول الرقمي في المناقصات الحكومية يُعدّ خطوة استراتيجية نحو تعزيز كفاءة الإنفاق العام، إلا أن تنفيذه يواجه تحديات قانونية ومؤسسية (البدوي، 2021، ص 33). كما أفادت وزارة المالية المصرية بأن تفعيل "بوابة التعاقدات العامة" ساهم في تحسين مؤشرات الشفافية، لكنه لا يزال بحاجة إلى استكمال البناء التشريعي والتنفيذي **(وزارة المالية المصرية، 2022، ص 5).**

بناءً على ذلك، يتناول هذا الفصل الإطار النظري للتحول الرقمي في المناقصات الحكومية، من خلال عرض المفهوم، والأهداف، والمبررات، إلى جانب تحليل أبعاده التقنية والقانونية، ومناقشة المرجعيات والمبادئ الدولية الناظمة لهذا التحول، تمهيدًا لفهم خصوصية التجربة المصرية في ضوء المقارنات الدولية؛ وذلك من خلال المطالب التالية:

1.9. المفاهيم العامة للتحول الرقمي والمناقصات الحكومية:

يُعد التحول الرقمي من أبرز ملاح التحديث الإداري في العصر الحديث، وقد ترك أثراً بالغاً على بنية النظم، لا سيّما في مجال المناقصات الحكومية التي تمثل إحدى الركائز الأساسية في ضبط الإنفاق العام وتوجيهه نحو تحقيق الكفاءة والشفافية **(العرابي، 2020، ص 15)، (الشربيني، 2021، ص 9).**

وفي هذا المطلب، سيتم تناول المفاهيم الأساسية ذات الصلة، حيث نبدأ بتعريف التحول الرقمي، ثم نعرج على مفهوم المناقصات الحكومية، مع بيان العلاقة بين المفهومين، وصولاً إلى مقارنة تحليلية لهذه المفاهيم في عدد من التجارب الدولية المختارة، وذلك خلال الفروع الآتية:

1.1.9. تعريف التحول الرقمي:

التحول الرقمي عبارة عن استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جذرية في طرق العمل، وتحقيق الكفاءة والشفافية والمرونة في تقديم الخدمات العامة. ويشمل هذا التحول إعادة تصميم العمليات، وتوظيف البيانات المفتوحة، والربط الإلكتروني بين الجهات الحكومية **(القصبي، 2020، ص. 15).**

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

وقد عرفته منظمة الأمم المتحدة بأنه: "عملية تبني وتكامل الحلول الرقمية لتحسين الخدمات الحكومية والحوكمة" **(United Nations, 2020, p. 8)**. أما في السياق القانوني، فالتحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل يشمل إعادة هندسة الإجراءات ضمن إطار قانوني يضمن المشروعية والمساءلة **(محمد، 2022، ص. 34)**. وعلى ذلك؛ تسعى أغلب الحكومات إلى تطبيق التحول الرقمي لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: (تسريع الإجراءات الحكومية - تقليل التكاليف والفساد - ضمان الشفافية والوصول العادل للفرص).

2.1.9. مفهوم المناقصات الحكومية:

المناقصات الحكومية هي الإجراءات التي تعتمدها الدولة لشراء السلع أو الخدمات أو تنفيذ الأشغال العامة، وفق قواعد قانونية تضمن المنافسة والنزاهة والفعالية في الإنفاق العام. وتُعد من أبرز صور العقود الإدارية، وتخضع في أغلب الدول إلى تنظيم خاص يميزها عن العقود المدنية العادية **(الجندي، 2021، ص72)**.

ويقوم نظام المناقصات على عدة مبادئ عامة أبرزها:

- المساواة وتكافؤ الفرص بين المتنافسين.
- الشفافية والإفصاح الكامل.
- ترشيد الإنفاق الحكومي.
- الرقابة السابقة واللاحقة على الإجراءات.

وفي **مصر**، نظم القانون رقم 182 لسنة 2018 بشأن تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة، مراحل وإجراءات المناقصات، وتضمن أحكامًا تُمهّد لإجراء الشراء العام بطريقة إلكترونية، وهو ما يمثل الأساس القانوني للتحول الرقمي في هذا المجال **(وزارة المالية المصرية، 2018، ص 5)**.

9.1. 3 العلاقة بين التحول الرقمي والمناقصات الحكومية

يُعد التحول الرقمي في المناقصات الحكومية أداة استراتيجية لتعزيز النزاهة وتقليل فرص التلاعب والفساد. فباستخدام المنصات الإلكترونية، يمكن تحقيق:

- التوثيق الكامل لكل المراحل.
- إتاحة المعلومات للمشاركين كافة.
- تقييم العروض وفق خوارزميات محايدة.
- سرعة البت والإسناد والمتابعة.

وقد أظهرت دراسة **البنك الدولي** أن اعتماد النظم الإلكترونية في الشراء العام يسهم في تقليل التكلفة بنسبة تتراوح بين 10–20% من قيمة العقود **(World Bank, 2021, p. 27)**. كما تُمكن الرقمنة من تحسين فرص

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل كلفة المشاركة **(الشريف، 2020، ص. 19)**.

9. 1. 4 مقارنة بين الأنظمة محل الدراسة في المفاهيم والتوجهات العامة

في إطار تحليل التجارب الدولية والإقليمية ذات الصلة بالتحول الرقمي في المناقصات الحكومية، يُلاحظ تفاوت كبير بين الدول من حيث مستوى النضج الرقمي، ومدى التكامل المؤسسي والتشريعي، وهو ما يُسهم في استيضاح مكامن القوة والقصور في التجربة المصرية من منظور مقارن. ويعرض هذا الفرع ملامح التجربة في كل من مصر، السعودية، الإمارات، البحرين، وكوريا الجنوبية، ثم يُلخّص أبرز الفروقات في جدول مقارن، وذلك على النحو التالي:

- **الوضع في مصر**

تسعى مصر إلى تطوير منظومة الشراء الحكومي الرقمي من خلال **"بوابة التعاقدات الحكومية الإلكترونية"**، وهي خطوة تشريعية مهمة في اتجاه الرقمنة، إلا أن التطبيق لا يزال جزئيًا في عدد من الجهات العامة، والتكامل بين المؤسسات بحاجة إلى مزيد من التفعيل والتنسيق **(القصبي، 2020، ص. 21)**.

- **السعودية**

أطلقت المملكة منصة **"اعتماد"** التي تتيح للموردين التقديم والتعامل إلكترونيًا مع المناقصات الحكومية. وتأتي هذه المبادرة ضمن رؤية السعودية 2030 الرامية إلى تعزيز الشفافية والتنافسية. وقد تم تعديل النظام القانوني ليتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي، مما أضفى طابعًا مؤسسيًا متكاملًا على العملية **(العتيبي، 2019، ص.55)**.

- **الإمارات**

تُعد الإمارات من الدول الرائدة في مجال رقمنة المشتريات الحكومية، حيث أطلقت منصة **"مشتريات"**، التي تجاوزت الجانب التشغيلي لتدمج تقنيات متقدمة مثل التقييم الذكي باستخدام الذكاء الاصطناعي، ما يعكس نضجًا رقميًا عالياً **(العبد الله، 2020، ص. 44)**.

- **كوريا الجنوبية**

تمثل كوريا الجنوبية نموذجًا عالميًا متقدمًا في هذا المجال، حيث تعتمد نظام **KONEPS** الذي يُلزم جميع الجهات الحكومية باستخدام الشراء الإلكتروني بشكل كامل، ويغطي أكثر من 95% من العقود الحكومية. ويتميز النظام بإمكانيات عالية للتحليل والمطابقة باستخدام الذكاء الاصطناعي، فضلًا عن التكامل المالي والإداري

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

(OECD, 2020, p. 33)

الجدول: 01

مقارنة المنصات الإلكترونية للمشتريات الحكومية في بعض الدول

الدولة	المنصة الإلكترونية	مدى التغطية	أبرز المزايا
مصر	بوابة التعاقدات الحكومية	جزئي	البداية القانونية، نقص في التطبيق
السعودية	منصة اعتماد	شبه كامل	تكامل مؤسسي وتشريعي جيد
الإمارات	منصة مشتريات	متقدم	استخدام الذكاء الاصطناعي
البحرين	نظام المشتريات الإلكتروني	جيد	شفافية عالية، رقابة مركزية
كوريا الجنوبية	KONEPS	شبه شامل	ذكاء اصطناعي وربط مالي ومؤسسي

10. الأسس القانونية والتنظيمية للتحول الرقمي في المناقصات الحكومية

يُعد التحول الرقمي في المناقصات الحكومية عملية معقدة تستند إلى إطار قانوني وتنظيمي يضمن الشفافية والكفاءة. ويُشكّل وجود أسس تشريعية واضحة شرطًا أساسيًا لنجاح هذا التحول. لذا، من الضروري الوقوف على أهم هذه الأسس لفهم البيئة القانونية التي تحكم هذا المجال **(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2021، ص. 15)**. وتأسيساً على ذلك؛ نتناول فيما يلي بيان الإطار القانوني للمناقصات الحكومية في النظام المصري، ثم يُستعرض ذلك في ضوء مقارنة تحليلية مع بعض النظم القانونية الأخرى؛ وذلك على النحو التالي:

1.10. الإطار القانوني في النظام المصري

اعتمدت مصر قانون رقم 182 لسنة 2018 بشأن تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة، ليكون أول قانون مصري ينص على إمكانية إجراء التعاقدات إلكترونيًا، مما يفتح الباب أمام التحول الرقمي في هذا المجال. وقد نصت المادة (4) منه على أن: "تتم إجراءات التعاقد من خلال البوابة الإلكترونية الحكومية، وفقًا لما تحدده اللائحة التنفيذية" **(وزارة المالية المصرية، 2018، ص. 8)**.

وأُنشئت **بوابة التعاقدات العامة الإلكترونية** كإطار تنفيذي لهذا القانون، حيث تتضمن معلومات تفصيلية عن المناقصات والممارسات والتقييمات. إلا أن التطبيق لا يزال يواجه بعض التحديات، منها ضعف التكامل الرقمي بين الجهات، ومحدودية تدريب الموظفين **(القصبي، 2020، ص. 21)**.

من ناحية أخرى، لا تزال بعض الإجراءات تُستكمل يدويًا، ما يؤثر على مصداقية التحول الرقمي في صورته المتكاملة. وتوصي بعض الدراسات بإصدار لائحة تنفيذية أكثر تفصيلًا تتناول إجراءات الشراء الإلكتروني، وشروط الأمان الرقمي، وآليات التظلم الإلكتروني **(حسن، 2019، ص. 66)**.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

2.10. الإطار القانوني في التجارب المقارنة

1.2.10. المملكة العربية السعودية

في السعودية، صدر نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد بموجب المرسوم الملكي رقم (م/128) لسنة 2019، والذي أقر **استخدام الوسائل الإلكترونية في جميع مراحل التعاقد الحكومي** .وتُدار العملية من خلال منصة **"اعتماد"**، وهي منصة موحدة تتيح للجهات الحكومية والقطاع الخاص التفاعل رقمياً (وزارة المالية السعودية، 2020، ص. 11). وينص النظام على إلزامية النشر الإلكتروني للعقود، وتوثيق جميع المراسلات والعروض رقميًا، إضافة إلى توفير بوابة تظلمات إلكترونية. وقد انعكس ذلك على تحسن ترتيب السعودية في مؤشر الشفافية والإنفاق الحكومي **(العتيبي، 2021، ص. 42)**.

2.2.10. الإمارات العربية المتحدة

أما في الإمارات، لم يُصدر قانون اتحادي موحد للمناقصات الحكومية الإلكترونية، لكن معظم الجهات الاتحادية والمحلية تعمل بموجب قرارات تنظيمية صادرة عن وزاراتها، ويُعد **دليل الإجراءات الموحدة للمشتريات الحكومية الإلكترونية** أحد الوثائق الأساسية، خاصة في حكومة دبي وأبو ظبي **(العبد الله، 2020، ص. 29)**.

ولا شك فإن الأنظمة المعتمدة تمنح مرونة كبيرة في اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييم العروض، كما تنص على النشر المسبق لمعايير التقييم، وإتاحة التظلمات إلكترونياً.

3.2.10. كوريا الجنوبية

طبقت كوريا الجنوبية نظام **KONEPS** منذ عام 2002، وهو أحد الأنظمة القليلة في العالم التي تُنظم بالكامل بموجب **قانون مشتريات إلكترونية خاص.** وينص هذا القانون على إلزامية المعاملات الإلكترونية في كل مراحل المناقصة، ويحدد العقوبات في حال الإخلال بالإجراءات الرقمية **(OECD, 2020, p. 29)**، كما يشمل النظام أيضًا تكاملًا تامًا مع قواعد البيانات الضريبية، والسجلات التجارية، وأنظمة الدفع الإلكتروني، مما يجعله نموذجًا يُحتذى في كفاءة الرقابة الرقمية والإجرائية.

4.2.10. تحليل مقارن للأسس التنظيمية والقانونية

من خلال عرضنا السابق تبين اختلاف الأسس التنظيمية والقانونية التي تقوم عليها منظمة المشتريات الحكومية الرقمية من دولة إلى أخرى، تبعاً لاختلاف الأطر التشريعية والبُنى المؤسسية المُعتمدة في كل نظام **(البنك الدولي، 2020، ص 22)، (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2021، ص 15)**. وخلال هذا الفرع نُقدم مقارنة تحليلية لهذه الأسس في الدول محل الدراسة وذلك على النحو التالي:

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

الجدول: 02

"مقارنة الأسس التنظيمية والقانونية للمشتريات الحكومية الرقمية في الدول محل الدراسة"

الجانب المقارن	مصر	السعودية	الإمارات	البحرين	كوريا الجنوبية
الإطار القانوني	قانون رقم 182 لسنة 2018	نظام المنافسات والمشتريات الحكومية 2019	أدلة تنظيمية في كل إمارة	قرار مجلس الوزراء لسنة 2020	قانون خاص بنظام KONEPS
إلزامية الرقمنة	جزئية	إلزامية كاملة	تختلف حسب الجهة	إلزامية في كل الجهات الحكومية	إلزامية مطلقة بموجب القانون
التكامل المؤسسي	محدود	متوسط إلى عالٍ	مرتفع جدًا	جيد	متكامل تمامًا
منظومة التظلمات	تقليدية جزئيًا	إلكترونية مفعّلة	إلكترونية	إلكترونية	إلكترونية ومراجعة فوري
الإشراف والرقابة	وزارة المالية	وزارة المالية	جهات رقابية اتحادية ومحلية	هيئة رقابة مستقلة	الهيئة العامة للرقابة الرقمية

من خلال هذا التحليل، يتبين أن:

- **كوريا الجنوبية والإمارات** تتقدمان في مستوى النضج التشريعي والتنفيذي للتحول الرقمي.
- **السعودية** حققت طفرة تنظيمية مهمة من خلال منصة "اعتماد."
- **البحرين** تُظهر نموذجًا جيدًا في التوازن بين التشريع والرقابة الرقمية.
- أما **مصر**، فهي في مرحلة انتقالية تحتاج إلى تطوير اللوائح التنفيذية، وتحقيق تكامل أكبر بين الجهات الحكومية.

11. آليات وتطبيقات التحول الرقمي في المناقصات الحكومية

لم يعد التحول الرقمي في المناقصات الحكومية مجرد خيار إداري، بل أصبح توجهاً استراتيجياً تتبناه الدول لتعزيز الكفاءة والشفافية ومكافحة الفساد. ويقتضي هذا التحول تبني آليات تقنية وتشريعية محددو تضمن تكامل الأنظمة وسلامة الإجراءات في جميع مراحل التعاقد الحكومي **(البنك الدولي، 2020، ص 17).**
وسوف نتناول عرضاً لأهم جوانب هذا التحول وذلك على النحو التالي:

11. 1 الوسائل التقنية والإجرائية للتحول الرقمي

يعتمد نجاح التحول الرقمي في المناقصات الحكومية على مجموعة من الوسائل التقنية والإجراءات التنظيمية التي تُسهم في رقمنة دورة الشراء الحكومي وضمان كفاءتها. وتشمل هذه الوسائل البنى التحتية الرقمية، والمنصات الإلكترونية، ونظم إدارة المشتريات، إلى جانب آليات التحقق والتقييم الرقمي **(منظمة**

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

التعاون الاقتصادي والتنمية، 2021، ص. 19). ونهدف من خلال هذا العرض أبرز تلك الوسائل، وتحليل مدى تكاملها داخل التجارب القانونية محل الدراسة، وذلك فيما يلي:

11. 2 المنصات الإلكترونية و أنظمة الشراء الموحد

يشكل إنشاء منصات إلكترونية موحدة أساسًا فنيًا للتحول الرقمي في مجال المشتريات الحكومية. حيث تسهم هذه المنصات في تقليل الوقت والجهد في إجراءات الطرح والتقييم والإسناد، كما تساعد على تحقيق الشفافية عبر النشر العلني لكافة مراحل المناقصة، ومن ناحية أخرى فهي تعمل على تمكين المتنافسين من متابعة إجراءات الترسية إلكترونيًا.

ففي **مصر**، تم إطلاق **بوابة التعاقدات العامة** وفقًا لقانون التعاقدات العامة (182 لسنة 2018)، وهي تمثل نواة لنظام رقمي وطني. غير أن استخدام البوابة لا يزال جزئيًا، وبعض الجهات لم تطبق الإلزام الكامل باستخدامها، ما يضعف فعالية النظام ككل **(وزارة المالية المصرية، 2022، ص. 19)**.

أما في **السعودية**، فتمثل **منصة اعتماد** نموذجًا متقدمًا للشراء الموحد، حيث توفر تسجيلًا موحدًا للموردين، وتمكّن من تقديم العروض وتوقيع العقود إلكترونيًا. كما تسهل المنصة الربط المباشر مع نظام المدفوعات الحكومية، مما يعزز التكامل والشفافية في إجراءات المشتريات **(وزارة المالية السعودية، 2020، ص. 27)**.

وفي **الإمارات**، تتقدم دبي وأبو ظبي في تطبيق نظام الشراء الإلكتروني من خلال منصات ذكية تعتمد خوارزميات آلية لتقييم العروض، وتصدر تقارير أداء فورية. على سبيل المثال؛ منصة "**Smart Supplier**" لحكومة أبو ظبي توفّر بيئة رقمية متكاملة **(العبد الله، 2020، ص. 45)**.

وتتميز **كوريا الجنوبية** بمنصة **KONEPS**،

تُعد منصة KONEPS في كوريا الجنوبية أول نظام إلكتروني متكامل للمشتريات الحكومية على مستوى العالم، حيث تغطي كافة المناقصات الحكومية بنسبة 100%، بالإضافة إلى عمليات الدفع والمراجعة وإدارة المستندات المؤيدة. ويتميز النظام أيضًا بمراقبة مباشرة تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي، مما يعزز من كفاءة الشفافية والرقابة في الإجراءات الحكومية **(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020، ص 29)**.

3.11. معايير الأمان والشفافية الرقمية

تُعد معايير الأمان والشفافية من الركائز الأساسية في أنظمة المشتريات الرقمية، إذ تضمن حماية البيانات الحساسة وسرية العروض، إلى جانب ضمان عدالة الإجراءات وموثوقيتها. وتشمل هذه المعايير تطبيق تقنيات التشفير، ونظم التحقق متعدد العوامل، وسجلات التتبع الرقمية التي توثق كل خطوة في العملية التعاقدية. كما تُستخدم آليات التوقيع الإلكتروني والتدقيق الآلي لتقليل فرص التلاعب أو الفساد. وتوصي التقارير الدولية بأن تلتزم الدول بأنظمة رقابة رقمية صارمة ومعايير أمن سيبراني حديثة لضمان سلامة المنظومة بأكملها**(ص 21 ، 2021، OECD)**

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

وبتناول الوضع في **المملكة العربية السعودية**، نُلاحظ أن منصة "اعتماد" نصت على استخدام التوقيع الإلكتروني، والتحقق الثنائي (2FA)، والربط مع "مركز المعلومات الوطني" لضمان الهوية الرقمية **(العتيبي، 2021، ص. 58)**. وتوفر وزارة المالية أدلة استخدام للأمان السيبراني في المنصة.

أما في **الإمارات العربية المتحدة**، تُطبق هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية "TRAI" نظام تصنيف للأمن السيبراني في الخدمات الحكومية، كما تفرض معايير ISO/IEC 27001 على الأنظمة الرقمية الحساسة **(TRAI, 2021, p. 12)**.

أما بالنظر إلى **كوريا الجنوبية**، فتخضع منصة KONEPS لرقابة "هيئة الأمن السيبراني الوطنية"، وتُستخدم تقنيات التشفير والمصادقة المتقدمة. وتُحدث البنية التحتية بشكل دوري وفق تطور المخاطر الرقمية.

إنما في **مصر**، فقد أشار تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات إلى ضعف نسب الامتثال لأدلة تأمين البيانات في بعض الجهات العامة، وهو ما يُعرض إجراءات الطرح والتقييم لخطر فقدان المصداقية. ويُوصى بإصدار تعليمات تنفيذية ملزمة لأمن المنصة الرقمية **(الجهاز المركزي للمحاسبات، 2022، ص. 10)**.

4.11. مقارنة بين التطبيقات العملية في مصر والدول محل الدراسة

تُظهر التجارب العملية تفاوتًا في مستوى تطبيق التحول الرقمي في المشتريات الحكومية بين مصر والدول محل الدراسة، سواء من حيث شمولية النظم أو فعالية التنفيذ. ويساعد هذا الفرع في إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج المقارنة، وتحليل مدى نجاح كل منها في تحقيق أهداف الكفاءة والشفافية **(OECD، 2021، ص. 18)**.

ويوضح الجدول التالي مقارنة مختصرة لأبرز أوجه التطبيقات العملية بين مصر وكل من السعودية، والإمارات، والبحرين، وكوريا الجنوبية:

الجدول: 03

"أوجه التطبيق العملي للمشتريات الحكومية الرقمية: دراسة مقارنة"

المعيار	مصر	السعودية	الإمارات	البحرين	كوريا الجنوبية
نوع المنصة	بوابة حكومية عامة	منصة موحدة "اعتماد"	منصات متخصصة حسب الإمارة	منصة موحدة تحت رقابة مالية	KONEPS متكاملة وشاملة
مدى الإلزام	جزئي	إلزامي	متفاوت حسب الجهة	إلزامي على كل الجهات الحكومية	إلزامي بموجب القانون
تكامل الإجراءات	متوسط	شبه كامل	عالي جدًا	جيد	كامل (بما في ذلك التقييم والدفع)
مستوى الأمان السيبراني	متواضع	جيد	متقدم	جيد	متفوق (مع تحديث دوري)
دعم التقييم الآلي للعروض	لا	جزئي	(خوارزميات ذكية)	لا	نعم (ذكاء اصطناعي وتحليل بيانات)

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

12. التحديات والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي في المناقصات الحكومية

رغم ما يحققه التحول الرقمي من مزايا كبيرة على صعيد الكفاءة، والشفافية، وتقليل الهدر، فإن التجارب محل الدراسة تواجه تحديات حقيقية تحول دون تحقيق الاستفادة القصوى من أنظمة المشتريات الرقمية. ونحاول من خلال ذلك المطلب بيان بعض التحديات التي يتم مواجهتها وذلك خلال الفروع الآتية:

1.12. التحديات القانونية والإدارية

رغم التقدم في إدماج النظم الرقمية في المشتريات الحكومية، لا تزال هناك تحديات قانونية وإدارية تعيق تحقيق التحول الكامل، وتتمثل أساسًا في قصور بعض التشريعات، وتعقيد الإجراءات، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية **(البنك الدولي، 2020، ص. 22)**. ويهدف هذا الفرع إلى تحليل أبرز هذه التحديات وانعكاساتها على فاعلية تطبيق التحول الرقمي، وذلك على النحو التالي:

2.12. نقص التشريع المتخصص أو المرن

ففي **مصر**، ورغم صدور قانون التعاقدات العامة رقم 182 لسنة 2018، فإن اللائحة التنفيذية لا تزال تفتقر إلى التفاصيل الدقيقة بشأن الإجراءات الرقمية، مثل التوقيع الإلكتروني، وإجراءات التظلم عبر الإنترنت، وأمن البيانات **(حسن، 2019، ص. 44)**. كما أن اعتماد نظام موحد لا يغني عن ضرورة وجود قواعد واضحة لتكامل الأنظمة.

ومن المُلاحظ في **السعودية**، فإنه يتوفر إطار قانوني أكثر حداثة ومرونة من خلال نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد، لكنه لا يزال يواجه تحديات في التطبيق الكامل داخل جميع الجهات، وخاصة في المناطق الحدودية **(العتيبي، 2021، ص. 63)**.

أما في **الإمارات**، فإن اللامركزية في تنظيم المشتريات بين الحكومات المحلية قد تؤدي إلى تباين في مستوى نضج الأنظمة واختلاف في المتطلبات الفنية **(العبد الله، 2020، ص. 38)**.

وفي **كوريا الجنوبية**، رغم تفوقها الرقمي، واجهت التحديات الأُولى للتحول الرقمي في أوائل العقد الأول من الألفية صعوبة في توحيد الأنظمة وتحديث التشريعات القائمة، إلا أن صدور قانون خاص بنظام KONEPS عام 2002 أسهم في تجاوز ذلك **(OECD, 2020, p. 41)**

3.12. ضعف الكفاءات الإدارية

أحد أبرز التحديات في الأنظمة العربية هو النقص في الكفاءات الفنية والإدارية القادرة على إدارة المنصات الرقمية، ففي **مصر**، بيّنت دراسة صادرة عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أن 58% من العاملين بالجهات الحكومية لم يتلقوا تدريبًا كافيًا على استخدام المنصات الرقمية **(الجهاز المركزي، 2022، ص. 17)**.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

أما في **البحرين** و**السعودية**، بُذلت جهود لتدريب الكوادر من خلال منصات مثل **"اعتماد أكاديمي"**، لكنها لا تزال غير منتشرة بين جميع الفئات الوظيفية.

4.12. التحديات الفنية والتقنية

إلى جانب التحديات القانونية والإدارية، تواجه عمليات التحول الرقمي في المشتريات الحكومية صعوبات فنية وتقنية، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكوادر المؤهلة، وغياب معايير موحدة لتكامل الأنظمة **(OECD، 2021، ص. 24)** ويستعرض هذا الفرع أهم هذه الإشكاليات وأثرها على استدامة الأنظمة الإلكترونية، وذلك على النحو التالي:

5.12. ضعف البنية التحتية الرقمية

تشير التقارير إلى أن تفاوت البنية التحتية بين المحافظات والمناطق الريفية والمدن الكبرى يمثل عائقًا حقيقيًا، خاصة في **مصر**. حيث لا تزال العديد من الجهات تعاني من انقطاعات في الإنترنت، أو ضعف في سعة الخوادم، ما يُعيق تنفيذ الإجراءات بشكل متصل **(القصبي، 2020، ص. 48)**.

في المقابل، تبنت **الإمارات** و**كوريا** تقنيات الحوسبة السحابية وتوزيع الخدمات الرقمية عبر مراكز بيانات متقدمة، ما ساعد في التغلب على هذا التحدي **(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2021، ص. 42)**.

6.12. مخاطر الأمن السيبراني

يُعتبر الحفاظ على سلامة البيانات والوثائق التجارية السرية من أبرز التحديات التي تواجه أنظمة المشتريات الحكومية الرقمية. ففي **السعودية**، أظهر تقرير رسمي صادر عن الهيئة الوطنية للأمن السيبراني أن قطاع المشتريات الحكومية كان هدفًا لمحاولات اختراق بنسبة 14% من إجمالي الهجمات المسجلة خلال عام 2021 **(الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، 2022، ص. 9)**.

وفيما يخص **مصر**، لا تزال التحديات المتعلقة بالأمن السيبراني قائمة نتيجة ضعف البنية التحتية الرقمية وقلة الوعي التقني لدى بعض الجهات الحكومية، مما يتطلب تعزيز القدرات والتشريعات ذات الصلة **(البنك الدولي، 2021، ص. 30)**.

أما **الإمارات**، فقد تبنت استراتيجيات متقدمة لتعزيز الأمن السيبراني في المنصات الحكومية، مستفيدة من البنية التحتية الرقمية المتطورة والكوادر المؤهلة، مما ساهم في تقليل الحوادث الأمنية بشكل ملحوظ (هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية الإماراتية، 2021، ص. 15).

أما في **كوريا الجنوبية**، فعلى الرغم من التقدم الرقمي الكبير، تواصل الدولة استثمارها في تحديث أنظمة الحماية الإلكترونية، وتقوم بإجراء محاكاة دورية للهجمات السيبرانية بهدف الكشف عن الثغرات الأمنية ومعالجتها **(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020، ص. 46)**.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

7.12. تحديات التفاعل مع القطاع الخاص

يواجه المتعاملون مع الجهات الحكومية عدة تحديات من أبرزها تعقيد إجراءات التسجيل، وعدم وضوح معايير التقييم، وضعف الدعم الفني، مما قد يؤدي إلى عزوف عدد كبير من الموردين عن المشاركة في المناقصات الرقمية.

ففي **مصر**، أظهرت بيانات وزارة المالية أن أكثر من 30% من الموردين يواجهون صعوبات تقنية عند تقديم العروض إلكترونيًا (وزارة المالية، 2021، ص. 22). أما في **الإمارات**، فقد تمكنت منصات مثل "بوابة الموردين" من تقليل هذه العقبات عبر توفير برامج تدريبية مباشرة ودعم فني فوري للمستخدمين (هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية، 2021، ص. 24). وفي **السعودية**، أشار تقرير وزارة المالية إلى تحسن ملحوظ في سهولة استخدام منصة "اعتماد" بفضل تبني نظام تسجيل موحد ودعم فني متخصص، مما ساهم في زيادة رضا الموردين (وزارة المالية السعودية، 2022، ص. 30). أما في **كوريا الجنوبية**، فتتميز منصة KONEPS بواجهة استخدام سهلة وخدمات دعم متطورة، إضافة إلى تطبيق نظم تقييم شفافة تقلل من الصعوبات التي يواجهها الموردون **(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020، ص. 38)**.

8.12. تحليل مقارن لفعالية المواجهة

تختلف الدول في مدى قدرتها على التصدي للتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، تبعًا لمستوى الجاهزية المؤسسية والموارد المتاحة. ويهدف هذا الفرع إلى إجراء تحليل مقارن لفعالية السياسات والاستجابات التي تبنتها كل من مصر والدول محل الدراسة لمواجهة تلك التحديات **(البنك الدولي، 2020، ص. 26)**.

ونتناول من خلال الجدول التالي مقارنة لأوجه التحديات التشريعية والإدارية والفنية التي تواجهها الدول المقارنة، ومدى فعالية الاستجابة في معالجتها:

الجدول: 04

التحديات الرئيسة في المشتريات الحكومية الرقمية وفعالية معالجتها: دراسة مقارنة

التحدي	مصر	السعودية	الإمارات	البحرين	كوريا الجنوبية
تشريعي	قانون عام غير مفصل	قانون حديث لكنه يحتاج تفعيل شامل	لامركزية جزئية في الإطار التشريعي	قانون جيد نسبيًا	قانون خاص متقدم
إداري	ضعف تدريب الموظفين الحكوميين	برامج تدريب حديثة محدودة الانتشار	تدريب دوري وورش عمل تقنية متقدمة	تدريب متوسط	برامج تطوير كفاءات تقنية وطنية
فني/تقني	تفاوت كبير بالبنية التحتية	تحسن تدريجي في التكامل	بنية متطورة ومنتظمة	بنية متوسطة إلى جيدة	بنية تحتية فائقة التطور
أمني	غياب تعليمات إلزامية للأمان	وجود معايير وطنية للأمان	تطبيق معايير ISO والسياسات الاتحادية	تطبق سياسة وطنية للأمن الرقمي	استثمار متقدم في الأمن والوقاية
تفاعل الموردين	تعقيدات التقديم والدعم الفني الضعيف	دعم فني إلكتروني غير مكتمل	دعم متقدم وخدمة تواصل مباشرة	دعم مقبول	دعم تلقائي وسريع

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

13. تقييم التجربة المصرية وتطويرها في ضوء المقارنة

شهدت مصر في السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا في تبني التحول الرقمي في مجال المناقصات الحكومية، وذلك في إطار استراتيجية الدولة نحو التحول الرقمي الشامل. وقد تمثّل هذا التوجه في إنشاء بوابة إلكترونية موحدة للمشتريات الحكومية، وتحديث الأطر القانونية المنظمة للمناقصات، لا سيما بعد صدور القانون رقم 182 لسنة 2018 بشأن تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة، والذي خصص فصولًا لتبني آليات التعاقد الإلكتروني **(وزارة المالية، 2019، ص 45)**.

ورغم هذا التقدم، ما تزال التجربة المصرية تواجه عددًا من التحديات الفنية والمؤسسية والقانونية، التي تستدعي تقييمًا موضوعيًا في ضوء التجارب المقارنة، لا سيما تلك التي حققت مستويات متقدمة من النضج الرقمي والحوكمة. ونعتمد هنا على منهج التحليل المقارن، من خلال دراسة السياسات والتشريعات والأنظمة المعتمدة في الدول المشار إليها، مع التركيز على الجوانب المتعلقة بالبنية الرقمية. ثم نتناول بعض المقترحات لتطوير التحول الرقمي في مصر وذلك على النحو التالي:

13. 1 تقييم الأداء المصري في ضوء المؤشرات الرقمية

شهدت مصر خلال السنوات الأخيرة تحولات ملحوظة في مجال المشتريات الحكومية، خاصة بعد صدور **قانون تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة رقم 182 لسنة 2018**، والذي أسّس لمرحلة جديدة من الحوكمة والرقمنة في مجال المناقصات الحكومية. ومع ذلك، فإن تقييم هذه التجربة يقتضي فحص مدى التقدّم التشريعي والتقني، ومدى تحقيق مبادئ النزاهة والشفافية، في ضوء التجارب المقارنة. وذلك ما سوف نتناوله فيما يلي:

14. مدى التقدم التشريعي والتقني

1.14. التشريع واللائحة التنفيذية

أقرّ القانون المصري الجديد استخدام الوسائل الإلكترونية في جميع مراحل الطرح والترسية والتنفيذ، وأحال إلى اللائحة التنفيذية تفصيل الإجراءات. وقد صدرت اللائحة التنفيذية عام 2019، لكنها – وفقًا لتحليل قانوني حديث – لا تزال بحاجة إلى مراجعة لتفصيل الجوانب الرقمية **(حسن، 2021، ص. 109)**. كما أن غياب تنظيم مفصل للتوقيع الإلكتروني، والتكامل مع أنظمة الأمن السيبراني، يمثل قصورًا تشريعيًا.

في حين نجد أن **السعودية** أدرجت الأطر التنظيمية الرقمية ضمن نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد، مع لوائح تفصيلية لأنظمة التعاقد الإلكتروني والتوقيع الرقمي.

أما **الإمارات** وضعت تشريعات متكاملة تشمل التوقيع الإلكتروني والتعاملات الرقمية الحكومية منذ سنوات، مما ساعد في دعم التحول الرقمي.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

بينما تتميز كوريا الجنوبية بمنظومة تشريعية ناضجة تشمل جميع التفاصيل الفنية والتقنية لنظام KONEPS.

2.14. البنية التحتية الرقمية

رغم إطلاق منصة الشراء الموحد الإلكترونية الحكومية (بوابة التعاقدات العامة)، فإن تقارير رسمية تشير إلى تفاوت كبير في قدرة الجهات المختلفة على استخدامها. أظهر **تقرير وزارة المالية (2022)** أن 42% من الجهات الإدارية الحكومية لا تستخدم المنصة بشكل كامل، إما لضعف الإنترنت أو لغياب التدريب الكافي.

وفي المقارنة:

- **السعودية** تطبق منصة "اعتماد" بشكل أوسع نطاقًا، مع تحديث مستمر للأنظمة.
- **الإمارات** تقدم نموذجًا متكاملًا للتكامل بين البوابة الاتحادية وأنظمة الجهات المحلية.
- **كوريا الجنوبية** سبقت الجميع بإطلاق نظام KONEPS، وهو نظام وطني مركزي شامل يتكامل مع أكثر من 100 مؤسسة حكومية.

3.14. مؤشرات النزاهة والشفافية

تعد الشفافية من المؤشرات الجوهرية لتقييم فعالية التحول الرقمي في المناقصات، إذ يفترض أن تؤدي الأتمتة إلى تقليل الفساد وتقوية الثقة العامة.

4.14. مستوى الإفصاح

تُتاح في **مصر** المعلومات عبر بوابة التعاقدات الحكومية، بما في ذلك الإعلانات والخطط السنوية والنتائج، إلا أن الإفصاح عن معايير التقييم ونقاط الترسية لا يزال محدودًا في بعض الحالات، كما أن لغة العرض قد تكون تقنية وغير مفهومة للمواطن العادي **(القصبي، 2020، ص. 131)**.

بينما **السعودية**؛ تعزز الشفافية من خلال تقارير الترسية الأسبوعية، لكن تبقى بعض العقود معفاة من النشر لدواعٍ أمنية أو استراتيجية. وفي **الإمارات**، تلتزم معظم الجهات بنشر العقود الموقعة، وبيانات المنافسة، والمخالفات المسجلة. أخيراً في **كوريا** يُتاح للجمهور من خلال KONEPS تتبّع كافة مراحل العملية الشرائية، والاطلاع على تقارير تقييم العروض، وهو ما يُعد معيارًا رائدًا عالميًا **(OECD, 2020, p. 52)**.

5.14. مؤشرات النزاهة الدولية

تُظهر بيانات **منظمة الشفافية الدولية (2023)** أن:

مصر سجلت **35 من 100** في مؤشر مدركات الفساد.
السعودية سجلت **53 من 100**.
الإمارات سجلت **67 من 100**.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

كوريا الجنوبية سجلت **63 من 100**.

وهذا يعكس أن الدول التي طورت نظم رقمنة شاملة ومتكاملة، تمكنت من تحسين مكانتها في المؤشرات العالمية المتعلقة بالنزاهة والمساءلة

الجدول: 05

ربط الأداء المصري بالتجارب الدولية لتحديد مكامن القوة والقصور

عنصر المقارنة	مصر	السعودية	الإمارات	كوريا الجنوبية
التشريع الرقمي	قانون شامل لكنه غير مفصل تقنيًا	قانون حديث ذو طابع رقمي	تنظيم مرن بين المستويين الاتحادي والمحلي	قانون خاص بنظام الرقمنة الشاملة
البنية التحتية	متفاوتة بين الجهات	جيدة وتخضع للتحسين المستمر	متقدمة ومنظمة	فائقة الحداثة ومتكاملة
منصات الشراء	بوابة التعاقدات العامة	منصة "اعتماد"	بوابة اتحادية متكاملة	KONEPS – النظام المتكامل الوطني
الإفصاح والشفافية	متوسط – غير شامل	جيد – تحسّن ملحوظ	جيد جدًا – شامل	ممتاز – نظام شفاف عالميًا
الكفاءة في الإدارة	ضعيفة في كثير من الجهات	متوسطة – برامج تطوير مهني متاحة	مرتفعة – تأهيل رقمي مكثف	عالية – برامج وطنية مستدامة

15. مقترحات لتطوير التحول الرقمي في مصر

بناءً على نتائج التقييم السابق، ومع الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال التحول الرقمي للمناقصات الحكومية، يمكن اقتراح حزمة من الإصلاحات التشريعية والمؤسسية والتقنية التي من شأنها تعزيز فاعلية وشفافية هذا التحول في مصر.

1.15. مقترحات تشريعية

1.1.15. إصدار تشريع متخصص في الرقمنة الحكومية

وذلك على غرار التجربة الكورية التي أُنشئ فيها قانون خاص بنظام KONEPS، فيمكن إصدار تشريع مستقل يُعنى بالتحول الرقمي في التعاقدات الحكومية، يتضمن:

- إلزامية استخدام المنصات الإلكترونية في كافة مراحل المناقصة.
- تنظيم متكامل للتوقيع الإلكتروني والتوثيق الرقمي.
- آليات متطورة للرقابة الإلكترونية الشفافة.**(OECD, 2020, p. 55)**

2.1.15. تعديل اللائحة التنفيذية لقانون التعاقدات

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

ينبغي تعديل اللائحة التنفيذية للقانون رقم 182 لسنة 2018 لتشمل:

- معايير تفصيلية لاستخدام المنصات الرقمية.
- ضوابط موحدة للشفافية والإفصاح الرقمي.
- إشراك الجهات الرقابية في المراقبة الإلكترونية الحية.

3.1.15. تعزيز الشفافية بقواعد قانونية

على غرار الإمارات، يُقترح تعديل قانون المعلومات الحكومية بإضافة مواد تُلزم الجهات بنشر جميع تفاصيل المناقصات إلكترونيًا، بما في ذلك تقارير التقييم وأسباب استبعاد العروض **(الزايدي، 2022، ص. 178)**.

16. مقترحات مؤسسية وتقنية

1.16. تطوير المنصة الوطنية للشراء الحكومي

رغم وجود بوابة التعاقدات الحكومية، إلا أنها تحتاج إلى تطوير يشمل:

- التكامل مع قواعد بيانات الجهات الحكومية المختلفة.
- دعم اللغات المحلية والإتاحة للأشخاص ذوي الإعاقة.
- استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل العطاءات وتقييم المخاطر.

وقد نجحت **كوريا** في هذا المجال باستخدام أدوات تحليل ذكية للكشف عن العطاءات غير العادية **(Moon & Lee, 2021, p. 211)**

2.16. إنشاء مركز وطني للرقابة الرقمية على المشتريات

اقتداء بالتجربة السعودية التي تتضمن وحدة إشرافية رقمية ضمن وزارة المالية، يمكن لمصر إنشاء مركز وطني يتبع مجلس الوزراء يختص بـ:

- مراقبة جميع التعاقدات إلكترونيًا.
- إصدار تقارير دورية للبرلمان والمجتمع.
- الإشراف على التدريب والاعتماد المهني للعاملين في الشراء العام.

3.16. برامج تدريب رقمية متخصصة

لا يمكن إنجاح التحول الرقمي دون تأهيل الكوادر البشرية. لذلك توصي الأدبيات الحديثة بتدريب مستمر يشمل:

- مهارات تحليل البيانات.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

- إدارة المنصات الرقمية.
- أمن المعلومات والتشفير.

وقد طبّقت **الإمارات** برامج تأهيل إلزامية للعاملين في المشتريات، ضمن خطة "حكومة بلا ورق **(الحوسني، 2020، ص. 95)**.

الجدول: 06

دعم المقترحات بالنتائج المستخلصة من التجارب المقارنة

المقترح	النموذج المقارن	الدروس المستفادة
قانون خاص برقمنة المناقصات	كوريا (KONEPS)	تقنين شامل يزيد من الكفاءة والشفافية
مركزوطني للرقابة الرقمية	السعودية (وحدة التعاقدات)	يضمن رقابة مستدامة واستباقية
معايير إلزامية للإفصاح الإلكتروني	الإمارات	تعزز الشفافية وتحدّ من المحاباة
استخدام الذكاء الاصطناعي في التحليل	كوريا الجنوبية	يقلل من احتمالات التلاعب البشري
برامج تدريب وتأهيل رقمي	السعودية + الإمارات	ترفع من فاعلية المستخدمين للنظام

17. الخاتمة

يمثّل التحول الرقمي في المناقصات الحكومية ركيزة أساسية ضمن جهود الإصلاح الإداري وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة، بما يسهم في رفع كفاءة الإنفاق العام، والحد من الفساد، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وقد بيّن هذا البحث أن الرقمنة لا تُعد خيارًا تقنيًا فحسب، بل تُجسّد توجهًا استراتيجيًا متكامل الأبعاد، يستوجب توافر إرادة سياسية واضحة، وإطارًا تشريعيًا مرنًا، ومنظومة رقمية فعّالة قابلة للتكامل مع أنظمة الرقابة والمحاسبة.

من خلال المقارنة بين التجربة المصرية وتجارب دولية مختارة – تشمل السعودية، والإمارات، والبحرين، وكوريا الجنوبية – تبيّن أن النجاحات المحققة في هذه الدول تعود إلى الجمع بين التطوير المؤسسي، والبيئة التشريعية المحفزة، والاستثمار المستدام في البنية التحتية والتأهيل البشري. وفي المقابل، تبرز التحديات التي تواجهها مصر، لاسيما على صعيد تطبيق شامل للمنصات الرقمية، وتوحيد الإجراءات، وضمان الاستخدام الفعّال من قبل جميع الجهات الحكومية.

وفي ضوء ما تقدم، فإن استكمال مسار التحول الرقمي في مصر يتطلب معالجة الفجوات التنظيمية والتقنية، وتسريع وتيرة تنفيذ البرامج التدريبية، وتبني نهج تشاركي بين الدولة والقطاع الخاص، بما يعزز من كفاءة نظام المشتريات العامة، ويواكب المعايير الدولية في الشفافية والنزاهة.

18. أبرز النتائج

- النظام المصري أحرز تقدمًا تشريعيًا ملحوظًا بصدور قانون التعاقدات العامة رقم 182 لسنة 2018، إلا أن التطبيق العملي لا يزال يعاني من تفاوتات في التنفيذ، ونقص في التكامل المؤسسي والتقني.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

- التجارب المقارنة – لا سيما كوريا والإمارات – تقدم نماذج ناجحة في تطبيق أنظمة رقمية متكاملة، تقوم على الشفافية، وسرعة الإنجاز، والرقابة اللحظية على الأداء.

- منصات الشراء الحكومية في الدول المقارنة تتفوق على النموذج المصري من حيث التطور التقني، وسهولة الاستخدام، والتكامل مع الجهات الرقابية والتشريعية، ما يساهم في تقليل فرص الفساد.

- الافتقار إلى برامج تدريب وتأهيل رقمي كافٍ يعد من أبرز العوائق التي تواجه مصر في هذا المجال، مقارنة بالتجارب الخليجية والآسيوية التي جعلت من التدريب أولوية وطنية.

- غياب قانون خاص بالرقمنة الحكومية في مصر يحدّ من إمكانية مواكبة التطور التقني العالمي في مجال المشتريات الحكومية.

19. أهم التوصيات

- تعديل اللائحة التنفيذية لقانون التعاقدات لتشمل ضوابط مفصلة تتعلق بالرقمنة، والتوقيع الإلكتروني، والمعايير التقنية.

- إصدار قانون متخصص في الرقمنة الحكومية يُنظم بشكل واضح العلاقة بين الجهات المتعاقدة ومنصات الشراء الإلكتروني، ويضمن التكامل مع التشريعات ذات الصلة.

- تطوير المنصة الوطنية للشراء الحكومي لتصبح أكثر تكاملًا وشفافية، مع تعزيز قدراتها على تحليل البيانات واكتشاف المخالفات بشكل ذكي.

- إنشاء مركز وطني للرقابة الرقمية على المشتريات يتبع لمجلس الوزراء، ويختص بمتابعة الأداء، وقياس الفعالية، ونشر تقارير دورية للرأي العام.

- تبني برامج تدريب مهني رقمية متخصصة بالتعاون مع الجامعات الوطنية والجهات الدولية، لضمان كفاءة العنصر البشري.

- الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة –لا سيما النموذج الكوري – في بناء منظومة شراء رقمي وطني موحّدة ترتكز على الشفافية والابتكار.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

20. قائمة المراجع

البدوي، أحمد .(2021) .*التحول الرقمي في المشتريات الحكومية كمدخل للحد من الفساد* .المجلة المصرية للإدارة العامة.
البدوي، ياسر .(2021) .*التحول الرقمي في الإدارة العامة: المناقصات الحكومية نموذجًا* .القاهرة: دار النهضة العربية.
الحوسني، نورة .(2020) .*التحول الرقمي في الحكومة الإماراتية* .أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث.
الزايدي، هاني .(2022) .*حوكمة المناقصات العامة في ضوء التحول الرقمي* .الرياض: دار الميمان.
العرابي، سامي .(2020) .*الإدارة الرقمية وتحديث القطاع العام* .القاهرة: دار الفكر الجامعي.
العتيبي، فهد .(2021) .*التحول الرقمي في إدارة العقود الحكومية في المملكة* .الرياض: معهد الإدارة العامة.
القصبي، شريف .(2020) .*الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: مدخل تطبيقي على مصر* .القاهرة: دار النهضة العربية.
القصبي، شريف .(2020) .*الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: مصر نموذجًا* .القاهرة: دار النهضة العربية.
الشربيني، محمد .(2021) .*النظم القانونية للمناقصات الحكومية في ظل التحول الرقمي* .الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.
حسن، سامي .(2019) .*التحول الرقمي في إدارة العقود: قراءة في التشريعات المصرية* .الإسكندرية: مركز الإشعاع الأكاديمي.
حسن، سامي .(2021) .*التحول الرقمي في إدارة العقود العامة* .القاهرة: دار الفجر.
الهيئة الوطنية للأمن السيبراني .(2022) .*تقرير المخاطر السيبرانية السنوي* .الرياض.
وزارة المالية السعودية .(2021) .*دليل المشتريات الحكومية الرقمية* .الرياض: منصة اعتماد.
وزارة المالية المصرية .(2022) .*دليل إجراءات التعاقدات الحكومية من خلال بوابة التعاقدات العامة* .القاهرة: وزارة المالية.
وزارة المالية المصرية .(2022) .*دليل المستخدم لبوابة التعاقدات العامة* .القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
وزارة المالية البحرينية .(2022) .*دليل المناقصات والمزايدات الإلكترونية* .المنامة: هيئة تنظيم المشتريات الحكومية.
وزارة المالية .(2022) .*تقرير متابعة أداء الجهات الحكومية في التعاقدات الإلكترونية* .القاهرة: وحدة الشراء الموحد.
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .(2016) .*نحو مشتريات حكومية فعالة في العصر الرقمي* .باريس: منشورات.OECD
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .(2021) .*نحو مشتريات حكومية فعالة في العصر الرقمي* .باريس: منشورات.OECD
البنك الدولي .(2020) .*تحديث نظم المشتريات الحكومية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا* .واشنطن: البنك الدولي.

Al-Shboul, M., Rababah, O., Al-Shboul, M., Ghnemat, R., & Al-Shboul, A. (2021). E-Government and public sector procurement: A systematic literature review. Journal of Public Procurement, 21(1), 1–20. https://doi.org/10.1108/JOPP-12-2019-0082
El-Sayed, M. (2020). The Digital Transformation of Public Procurement in Egypt: Legislative Developments and Practical Limitations. Journal of Middle Eastern Public Policy.
Elshaer, I. A. (2021). E-Government Procurement in Egypt: Legal Framework and Challenges. Cairo University Journal of Law and Economics.
Hassan, A. (2021). Digital Procurement Reforms in the MENA Region. World Bank Publications.
KDI – Korea Development Institute. (2020). Digital Transformation of Public Procurement in South Korea. Sejong: KDI.

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

Ministry of Finance – Saudi Arabia. (2020). E-Procurement Guidelines Manual. Riyadh: MOF Press.
Moon, H., & Lee, J. (2021). Smart Procurement in Korea: Policy and Practice. Government Information Quarterly.
OECD. (2016). Preventing Corruption in Public Procurement. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264265820-en
OECD. (2016). Preventing Corruption in Public Procurement. OECD Publishing.
OECD. (2019). Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies. Paris: OECD Publishing.
OECD. (2020). Digital Government in Korea: Achievements and Challenges. OECD Publishing.
TRAI. (2021). UAE Cybersecurity Framework for Government Platforms. Abu Dhabi: TRAI Publications.
Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index. Retrieved from: www.transparency.org
UNDP. (2022). Digital Governance and Anti-Corruption: Guide for Practitioners. New York: United Nations Development Programme.
United Nations. (2020). E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. Department of Economic and Social Affairs.
United Nations. (2020). E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action. New York: United Nations.
World Bank. (2018). Benchmarking Public Procurement 2017. Washington, DC: World Bank Publications.

- Arabic references in English:

Al-Arabi, S. (2020). Digital administration and modernization of the public sector. *Cairo: Dar Al-Fikr Al-Jamei.*
Al-Badawi, A. (2021). Digital transformation in government procurement as an approach to reducing corruption. Egyptian Journal of Public Administration.
Al-Badawi, Y. (2021). Digital transformation in public administration: Government tenders as a model. *Cairo: Dar Al-Nahda Al-Arabiya.*
Al-Ghusbi, S. (2020). Digital governance in the public sector: An applied approach to Egypt. *Cairo: Dar Al-Nahda Al-Arabiya.*
Al-Ghusbi, S. (2020). Digital governance in the public sector: Egypt as a model. *Cairo: Dar Al-Nahda Al-Arabiya.*
Al-Hassani, S. (2019). Digital transformation in contract management: A reading in Egyptian legislation. *Alexandria: Academic Illumination Center.*
Al-Hassani, S. (2021). Digital transformation in public contract management. *Cairo: Dar Al-Fajr.*
Al-Hosani, N. (2020). Digital transformation in the UAE government. *Abu Dhabi: Emirates Center for Strategic Studies and Research.*
Al-'Otaibi, F. (2021). Digital transformation in government contract management in the Kingdom. *Riyadh: Institute of Public Administration.*
Al-Sherbini, M. (2021). Legal systems of government tenders in light of digital transformation. *Alexandria: Dar Al-Matbouat Al-Jameiya.*

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en

Al-Zaydi, H. (2022). Governance of public tenders in light of digital transformation. *Riyadh: Dar Al-Maiman.*
National Cybersecurity Authority. (2022). Annual cyber risk report. *Riyadh.*
Ministry of Finance, Bahrain. (2022). Guide to electronic tenders and auctions. *Manama: Government Procurement Regulatory Authority.*
Ministry of Finance, Egypt. (2022). Guide to government contracting procedures through the public procurement portal. *Cairo: Ministry of Finance.*
Ministry of Finance, Egypt. (2022). User guide for the public procurement portal. *Cairo: Information and Decision Support Center.*
Ministry of Finance, Egypt. (2022). Report on monitoring the performance of government agencies in electronic contracting. *Cairo: Unified Procurement Unit.*
Ministry of Finance, Saudi Arabia. (2021). Guide to digital government procurement. *Riyadh: Etimad Platform.*
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2016). Towards effective public procurement in the digital age. *Paris: OECD Publishing.*
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). Towards effective public procurement in the digital age. *Paris: OECD Publishing.*
The World Bank. (2020). Updating government procurement systems in the Middle East and North Africa. *Washington, DC: The World Bank.*

***Citation**: Eltony, W.M, **Digital Transformation in Government Procurement"A Comparative Analytical Study in Light of the Egyptian Legal System and Selected International Experiences"**. Social Empowerment Journal. 2025; 7(3): pp. 108-133. https://doi.org/10.34118/sej.v7i3.4346*

***Publisher's Note:** SEJ stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.*

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.en