

محاولة لإقتراح إطار نظري لنظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية في الجزائر

An attempt to propose a theoretical framework for an electronic public procurement management system in Algeria

الجموعي بن دحمان

bdjemoi@gmail.com، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)،

تاريخ النشر: 2025/01/31

تاريخ القبول: 2025/01/19

تاريخ الاستلام: 2024/11/15

ملخص:

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار نظري لنظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية في الجزائر، وذلك بناءً على تحليل للوضع الحالية للنظام القائم بشقيه التشريعي والتطبيقي ومقارنته بالأدبيات النظرية وبعض الممارسات العالمية الجيدة في إدارة المشتريات العمومية. باستخدام المنهج الوصفي المقارن. ضم الإطار النظري المقترح وضع إستراتيجية تضبط عملية تنفيذ النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية، وإبراز أهم الوظائف التي من المفترض أن يتضمنها النظام الإلكتروني بالإضافة إلى أهم الجوانب التي يتعين على النظام المقترح أن يغطيها والتي تمثل في الأساس دورة حياة إدارة المشتريات العمومية.

كلمات مفتاحية: مشتريات عمومية؛ نظام إلكتروني.

Abstract:

The study aimed to propose a theoretical framework for an electronic system for public procurement in Algeria, based on an analysis of the status of the existing system, and comparing it with the theoretical literature and some international good practices in public procurement. Using the descriptive comparative approach. The proposed theoretical framework includes the development of a strategy that governs the implementation of the electronic system for public procurement, highlighting the most important functions that the electronic system is supposed to include, in addition to the most important aspects that the proposed system should cover, which represents the life cycle of public procurement.

Keywords: public procurement; electronic system.

1. مقدمة :

تمثل ادارة المشتريات العمومية تلك الإجراءات التي تتبعها الحكومات من أجل الحصول على السلع والخدمات والأشغال والتوريدات الضرورية للقيام بوظائفها وتحقيق سياساتها المتعلقة بالجوانب الإصلاحية في المجال الإقتصادي، التكنولوجي والإجتماعي.

وفقا لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية فإن الحكومات تشتري كميات كبيرة من السلع والخدمات لمساعدتها على تنفيذ السياسات وتقديم الخدمات العامة. حيث تؤثر استراتيجيات وممارسات وأنظمة المشتريات العامة بشكل مباشر على جودة حياة المواطنين ورفاههم. ومن المهم أن تهدف البلدان إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية والقيمة مقابل المال في المشتريات العمومية. كما تمثل المشتريات العمومية وجها للإنفاق العام وهي أحد أدوات السياسة المالية التي تستخدمها الدولة لتحقيق أهدافها الإقتصادية والإجتماعية، من خلال ما يسمى بالميزانية العامة.

و وفقا للبنك الدولي، فقد بلغت المشتريات العمومية 11 تريليون دولار من إجمالي الناتج المحلي العالمي البالغ حوالي 90 تريليون دولار في عام 2018. وبعبارة أخرى ، يتم إنفاق 12 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي وفقًا لتشريعات المشتريات العمومية.

نظرا لهذا، كان لابد على الحكومات والمنظمات تبني استراتيجيات وممارسات تهدف إلى التحكم الأمثل والإدارة الفعالة للمشتريات العمومية وحوكمتها بطرق تساهم في تحقيقها للأهداف المسطرة لأجلها وفق المبادئ التوجيهية المتعارف عليها عالميا في الممارسات الجيدة لإدارة المشتريات العمومية.

تشمل التكاليف المباشرة للفعالية المتدنية لأنظمة ادارة المشتريات العمومية على خسارة الأموال العمومية من خلال سوء التخصيص أو ارتفاع النفقات وانخفاض جودة وكفاءة السلع والخدمات والأشغال المنجزة. أما من حيث التكاليف غير المباشرة ، يؤدي الفساد والفعالية المتدنية لهذه الأنظمة إلى تشويه المنافسة ، ومحدودية الوصول إلى الطلبات العمومية ، وانخفاض رغبة المؤسسات في المشاركة في عمليات الشراء العمومي. وهذا كله يدعو بإلحاح إلى أن تعزز الكفاءة والشفافية في المشتريات العمومية هو الأولوية القصوى لإصلاحات القطاع العام.

إضافة، نظراً لوجود مخاطر النزاهة في جميع مراحل عملية الشراء العمومي ، هناك حاجة إلى نهج شامل لتخفيف المخاطر ومنع الفساد.

النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المشتريات العمومية، والذي يمكن أن يزيد الشفافية ، ويسهل الوصول إلى المناقصات العمومية، ويقلل التفاعل المباشر بين مسؤولي المشتريات والشركات ، ويزيد التواصل والمنافسة ، ويسمح

بالكشف بسهولة عن المخالفات والفساد ، مثل مخططات تزوير العطاءات. تعمل رقمنة عمليات الشراء على تقوية الضوابط الداخلية لمكافحة الفساد والكشف عن انتهاكات النزاهة ، كما توفر مسارات خدمات التدقيق التي قد تسهل أنشطة التحقيق.

في الجزائر تتم إدارة المشتريات العمومية تحت غطاء قانون الصفقات العمومية والذي يغطي نظريا جميع المراحل المتعلقة بإجراءات الشراء العمومي من مرحلة إعداد الاحتياجات إلى مرحلة تنفيذ ومراقبة العقود العمومية. إلا أنه وفي ظل غياب نظام إلكتروني متكامل لإدارة هذه الإجراءات فإن فعالية هذه الإدارة تعتبر متدنية بالإضافة إلى هشاشتها من حيث التصدي لممارسات سوء التسيير والفساد وكذا ضعف النزاهة والشفافية.

تأتي هذه الدراسة كمحاولة لإقتراح إطار نظري عام لبناء نظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية (الصفقات العمومية) في الجزائر، بناءا على دراسة تحليلية ومقارنة أهم الممارسات العالمية في مجال النظم الإلكترونية لإدارة المشتريات العمومية.

1.1 مشكلة الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الذي مفاده: "ما هو النطاق الذي يمكن من خلاله تبني نظام الكتروني لادارة المشتريات العمومية في الجزائر، وإلى أي مدى يمكن تنفيذه؟". وتفرعت منه الأسئلة التالية:

- ما هي محددات ومتطلبات تبني نظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية؟
- ما هي مزايا ومعيقات تبني نظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية؟
- هل من الممكن بناء نموذج نظري لإقامة نظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية؟.

2.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تتمثل في إبراز أهم الممارسات الجيدة النظرية والتطبيقية في مجال إدارة المشتريات العمومية.

الأهمية العملية: تقترح إطار نظري يمكن اعتماده لتنفيذ الإدارة الإلكترونية للمشتريات العمومية.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى :

- إبراز أهم الملامح النظرية المتعلقة بعمليات الشراء وخاصة الشراء العمومي؛
- الكشف عن مضمون النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية، وإبراز أهم العوامل المتحكمة في نجاحه؛
- تشخيص الوضعية الحالية لنظام ادارة المشتريات الجزائري بجوانبه التشريعية والتطبيقية؛

- محاولة وضع الإطار النظري للنظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية في الجزائر.

4.1 فرضيات الدراسة:

- على أساس التساؤلات الفرعية للدراسة، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:
- تبني أي نظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية تقيده محددات ومتطلبات متشعبة قانونية وإدارية وتنظيمية وبيئية وتكنولوجية؛
- يعاني النظام الجزائري لإدارة المشتريات العمومية من عدة أوجه قصور مقارنة مع أفضل الممارسات في ميدان إدارة المشتريات العمومية؛
- كأحد الحلول المقترحة لمعالجة أوجه القصور في النظام الجزائري لإدارة المشتريات العمومية، يمكن إقتراح تبني نظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية وتحديد جوانبه والإستراتيجية التي يمكن تبنيها لتنفيذه.

5.1 منهجية الدراسة:

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة ومعالجة اشكالياتها والإجابة على التساؤلات المطروحة وكذا اختبار الفرضيات فقد اعتمد على المنهج التاريخي لتحليل ومراجعة الدراسات السابقة، وكذا المنهج الاستنباطي لتحديد طبيعة المشكلة واختبار الفرضيات، بالإضافة الى المنهج التحليلي المقارن لمقارنة الممارسات في ميدان إدارة المشتريات العمومية.

6.1 مصادر جمع المعلومات:

من أجل الإلمام والإطلاع على الأدبيات والتقارير التي لها صلة بموضوع الدراسة، فقد اعتمد على عملية مسح عبر الانترنت لأهم الأطروحات والمقالات والتقارير خاصة ضمن قواعد البيانات العالمية الشاملة للمجلات والمنشورات العلمية وأطروحات الدكتوراه وكذا مواقع الهيئات العالمية المرتبطة بالمشتريات العمومية، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية الوطنية من أجل الحصول خاصة على التشريعات والقوانين المتعلقة بإدارة المشتريات العمومية في الجزائر.

7.1 حدود الدراسة:

- الإطار المكاني : تتمحور الدراسة حول دراسة نظام إدارة المشتريات العمومية في الجزائر والذي يشمل الحكومة وجميع هيئاتها المركزية والإقليمية المعنية بإدارة المشتريات العمومية؛
- الإطار الزمني: تعالج الدراسة نظام إدارة المشتريات العمومية في الجزائر بعد صدور القانون رقم 12/23 الذي يحدد القواعد العامة المطبقة على الصفقات العمومية المؤرخ في 18 محرم عام 1445 الموافق 5 أغسطس سنة 2023 ؛

- الإطار الموضوعي : حاولت الدراسة المنهج بين الدراسات السابقة التي اعتمدت بدراسة الأنظمة الإلكترونية لإدارة المشتريات العمومية وبين تجارب بعض الدول في تبني هذه الأنظمة كمحاولة لتشكيل وطرح إطار نظري لنظام إلكتروني جزائري لإدارة المشتريات العمومية.

8.1 هيكل الدراسة:

تركب الدراسة من مقدمة، إطار مفاهيمي، إطار نظري مقترح وخاتمة.

9.1 الدراسات السابقة:

عرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالدراسة الحالية، وقد تم ترتيبها حسب الجانب المدروس كما يلي:

أ. دراسات متعلقة بمركزية ولا مركزية أنظمة إدارة المشتريات العمومية:

تهدف الدراسة التي قدمها Chiappinelli (2020) إلى استغلال مجموعة بيانات جديدة تعتمد على إشعارات منح عقود المشتريات العمومية الخاصة بإيطاليا للتحقيق في العلاقة بين درجة مركزية المشتريات العامة وأدائها. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحقق البلديات والمرافق بشكل منهجي خصومات أقل من الفئات المؤسسية الأخرى، وخاصة من المستويات الحكومية الأكثر مركزية.

- لا يكون أداء السلطات اللامركزية، بشكل عام، أسوأ من أداء السلطات المركزية. وفي حين كان أداء البلديات والمرافق العامة سيئاً، يبدو أن أداء وحدات الشراء اللامركزية الأخرى، مثل المؤسسات العامة، كان جيداً.

- تظل فروق الخصم بين الفئات المختلفة حتى بعد مراقبة المحددات الهامة الأخرى للخصم، مثل الميزان والخصائص المحلية، مما يشير إلى أن بعض العوامل المؤسسية التي تختلف حسب الفئة تلعب دوراً.

- من المرجح أن تكون الكفاءات عاملاً هاماً في تحديد فروق الأداء. بالنسبة إلى درجة معينة من المركزية، يكون أداء الفئات التي تضم مسؤولين أكثر كفاءة أفضل في المتوسط. إن الحوافز الأعلى (فيما يتعلق بالأجور الأعلى) تعمل على تحسين الأداء فقط إذا جاءت مصحوبة بكفاءة أعلى.

هدفت دراسة أخرى لـ Plaček (2017) إلى التحليل التجريبي لتأثير عامل اللامركزية بالإضافة إلى عوامل أخرى مختارة على كفاءة إدارة المشتريات العامة في جمهورية التشيك. خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلطات المتعاقدة على مستويات مختلفة من اللامركزية، مما يشير إلى اختلاف مستويات الكفاءة في المشتريات العامة وتُعزى هذه الاختلافات إلى عوامل مثل المسألة، وفورات الحجم، ومؤهلات العاملين داخل السلطة المتعاقدة، كما أبرز التحليل أهمية

اعتبار اللامركزية عاملاً رئيسياً يؤثر على كفاءة عمليات إدارة المشتريات العامة. كما أكدت الدراسة على ضرورة فهم تأثير اللامركزية والعوامل الأخرى على الفعالية الشاملة لممارسات المشتريات العامة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات المساءلة داخل السلطات المتعاقدة لتحسين الكفاءة في عمليات المشتريات العامة، الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لتعزيز مؤهلات العاملين في أنشطة المشتريات العامة، تنفيذ التدابير اللازمة لضمان صحة الإجراءات والشرعية والتعامل الفعال مع الشكاوى والتحقيقات طوال مراحل إدارة المشتريات وكذا المراقبة المستمرة وتقييم ممارسات إدارة المشتريات العامة لتحديد مجالات التحسين وتحسين الكفاءة على المدى الطويل.

ب. دراسات متعلقة بكيفيات ومتطلبات تبني نظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية:

هدفت الدراسة التي قدمها Zulkarnain, Z., Muda, I., & Kesuma, S. A. (2023) إلى مراجعة شاملة للأدبيات السابقة التي كان موضوع دراستها العوامل التي تتحكم في تبني الأنظمة الإلكترونية لإدارة المشتريات العمومية في الدول المتقدمة. خلصت الدراسة إلى أن عملية اعتماد الأنظمة الإلكترونية لإدارة المشتريات العمومية نفسها في الدول المتقدمة لم تعتمد بعد نظام التكنولوجيا بشكل كامل، ويرجع ذلك إلى الكثير من التناقضات التي حدثت. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض المخاطر المرتبطة بتطبيق تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية للشراء والتي من المفترض معالجتها قبل أن تصبح هذه التكنولوجيا مقبولة على نطاق واسع. كما توصلت هذه الدراسة إلى الوظائف الرئيسية لاعتماد الأنظمة الإلكترونية لإدارة المشتريات في المنظمات، وهي وظائف الكتالوج ، إدارة المخزون وإدارة المحتوى، مما يسهل تقديم طلبات العروض أو طلبات المعلومات للموردين، التدفقات، وتكامل النظام.

كما هدفت دراسة Maepa, D. N., Mpwanya, M. F., & Phume, T. B (2023) إلى تحديد أهم العوامل التي تؤثر في تبني النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات في الإدارات الحكومية في جنوب أفريقيا. خلصت عملية تحليل البيانات إلى تحديد ستة عوامل تؤثر على جاهزية هذه الإدارات لتبني النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات. وتتمثل هذه العوامل في العامل التكنولوجي، القانوني، المالي، هيكلية إدارة المشتريات العمومية، القيادة وسياسة إدارة المشتريات العمومية. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بهذه العوامل والتي من شأنها أن تعزز اعتماد النظام الإلكتروني وتنفيذه داخل الدوائر الحكومية.

ت. دراسات متعلقة بمزايا ومعيقات تبني نظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية:

طرح IdahMohungoo, Irwin Brown & Salah Kabanda (2020) دراسة تهدف إلى مراجعة منهجية لتحديات التنفيذ في مجال الإدارة الإلكترونية للمشتريات العامة، عرض الباحثون من خلالها أهم التحديات والعراقيل التي تواجه الحكومات في تبني الأنظمة الإلكترونية لإدارة المشتريات العمومية.

من وجهة نظر الباحثين، فإن هناك وجود لعدم فهم شامل لهذه التحديات على الرغم من وجود بعض الدراسات السابقة. وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تعميق هذا الفهم. خلصت الدراسة إلى وجود ثلاث أصناف من التحديات وهي: تحديات تكنولوجية، تحديات تنظيمية وتحديات هيكلية بيئية. أشارت الدراسة على أن التحديات الرئيسية في تنفيذ نظم الادارة الالكترونية للمشتريات متجذرة في العوامل البشرية والسياقية، مما يشير الى الحاجة الى مزيد من دراسات الحالة لمواصلة استكشاف هذه التحديات في المستقبل.

في حين هدفت دراسة A.A. Costa et al. (2013) إلى تحليل التأثيرات والتغيرات الأساسية في القطاع العمومي البرتغالي ضمن الإطار القانوني الجديد الذي ينص بالزامية الإدارة الإلكترونية لأي شكل من أشكال المشتريات العمومية. وفي هذا السياق تم إجراء مسح في سنوات متتالية لتقييم صعوبات التنفيذ (التبني) وآثار الإدارة الإلكترونية للمشتريات العمومية في القطاع العام البرتغالي. خلصت الدراسة إلى أنه بمقارنة الآثار الأساسية للنظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية يمكن القول أن النتائج تتوافق مع التوقعات الإيجابية المنشأة بواسطة الأدبيات. حيث تظهر النتائج أن التصور الكلي ايجابي.

يظهر التأثير على الشفافية كأعلى تأثير في كلا العامين، مما يدل على أن النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية يزيد من شفافية الإجراءات بشكل قاطع، ولم يتم العثور على أي تصورات سلبية. كما أن تأثير النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية من حيث الهيكل التنظيمي والحاجة إلى المزيد من الخبراء والفنيين والاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال محدود. ومع ذلك ظهر التدريب كعامل حاسم. توصي الدراسة على أنه من المناسب التأكيد على أن الهيئات العمومية يجب أن تدرك أهمية تبسيط هياكل اتخاذ القرار لديها عند مواجهة تبني الابتكار ولاسيما تبني النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية من أجل تحقيق نتائج أفضل. كما أنه من الضروري تشجيع ودعم التدريب.

بشكل عام، كانت إستراتيجية تنفيذ النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية البرتغالية المرحلية ايجابية، وبالتالي يوصى بها، حيث كان اعتماد النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية في السنة

الأولى اختياريا، مما أدى إلى تصورات ايجابية منذ البداية، ويرجع ذلك أساسا إلى أن الأشخاص الأكثر تقبلا للابتكار هم فقط من نفذوا النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية. قد يكون هذا الزخم الإيجابي قد ساهم بشكل ايجابي في السنة الثانية الإلزامية لإستراتيجية تنفيذ النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية، والتي تضمنت أقل تقبلا واعتمادا في وقت لاحق، من خلال توليد منظور متفائل بشأن تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

ث. دراسات متعلقة بنظام إدارة المشتريات العمومية في الجزائر

كشفت دراسة أميمة بوشارب (2024) إلى إبراز أهم المستجدات في مجال الصفقات العمومية في الجزائر في ضوء التعديل الدستوري لسنة 2020 والقانون 12/23 الذي يحدد القواعد العامة المطبقة على الصفقات العمومية، والتي تمثلت في:

- 1- رقمنة الصفقات العمومية تجسيدا لمبدأ شفافية إجراءاتها
- 2- إنشاء مجلس وطني للصفقات العمومية
- 3- استحداث البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية والتعاقد الإلكتروني
- 4- ترقية الإنتاج الوطني
- 5- حماية البيئة من خلال عملية إبرام الصفقات العمومية.

من خلال النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة:

- 1- التكوين المستمر للمورد البشري في مجال رقمنة الصفقات العمومية
- 2- المراقبة المستمرة على مدى فعالية البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية
- 3- الاهتمام بتطوير البنية التحتية دعما للتعاقد الإلكتروني
- 4- التعجيل بإصدار الأحكام والنصوص التطبيقية للقانون 12/23 ، بالإضافة إلى عديد التوصيات الأخرى.

من جهة أخرى، توصل عمر قاضي وإسلام لبصير (2024) في دراسة حول رقمنة إجراءات الصفقات العمومية في الجزائر في ضوء القانون 12/23، إلى أن التطبيق الميداني للبوابة الإلكترونية للصفقات العمومية لا يزال في مرحلة ابتدائية ويعيبها العديد من النقائص على غرار عدم إمكانية تحميل دفاتر الشروط، غياب إمكانية الفتح والتقييم الإلكتروني للعطاءات وكذا عدم إمكانية تقديم الطعون من طرف المتعاملين الاقتصاديين بالإضافة إلى عديد النقائص الأخرى. بناءا على النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بـ:

- 1- ضرورة تحديث البوابة ورفع كفاءتها
- 2- ضرورة سن تشريع تنظيمي لعمل البوابة

- 3- ضرورة إدماج جميع الهيئات الرقابية ضمن البوابة
- 4- ضرورة الاطلاع على تجارب دولية في مجال رقمنة الصفقات العمومية والاستفادة منها
- 5- التركيز على تأهيل المورد البشري المكلف بإدارة الصفقات العمومية.

2. الإطار المفاهيمي

1.2 مفهوم إدارة المشتريات العمومية:

تُعرّف لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال) إدارة المشتريات العمومية بأنها "عملية الحصول على السلع أو الأشغال أو الخدمات من جانب جهة مشتريّة"، مع التركيز على ضمان أن تعزز هذه العملية الكفاءة وتمنع الفساد (UNCITRAL، 2011، ص5). ويشدّد هذا التعريف أيضاً على أن المشتريات العمومية تخضع للوائح تنظيمية تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الحكومة والموردين من القطاع الخاص. في حين تشير إدارة المشتريات العمومية إلى شراء أو استئجار أو الحصول عن طريق ترتيب تعاقد بعد منافسة عامة على السلع والخدمات والأشغال وغيرها من الإمدادات من قبل القطاع العام (Odhiambo&Kamau، 2003، ص10).

2.2 مبادئ إدارة المشتريات العمومية:

وفقاً لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD، 2009، ص21) تقوم إدارة المشتريات العمومية على مبادئ أساسية تتمثل في

- 1- النزاهة والشفافية (ضمان توفير درجة كافية من الشفافية في دورة المشتريات بأكملها من أجل تعزيز المعاملة العادلة والمنصفة للموردين المحتملين)،
 - 2- الإدارة الجيدة (ضمان استخدام الأموال والموارد والأصول والسلطة، وفقاً للأغراض الرسمية المقصودة بما يتماشى مع المصلحة العامة)،
 - 3- الوقاية من سوء السلوك الامتثال والمراقبة (توفير آليات لمنع المخاطر التي تهدد النزاهة في إدارة المشتريات العمومية)،
 - 4- المساءلة والرقابة (ضمان وجود سلسلة واضحة من المسؤوليات إلى جانب آليات الرقابة الفعالة).
- ### 3.2 إجراءات إدارة المشتريات العمومية:

وفقاً لـ (Thai، 2009، ص11) تعد المشتريات العامة آلية أساسية تحصل الحكومات من خلالها على السلع والخدمات والبنية التحتية اللازمة للرفاه العام. ولا ترجع أهمية هذه العملية إلى القدر الكبير من الأموال العامة التي تنطوي عليها فحسب، بل أيضاً بسبب الآثار المترتبة على التنمية الاقتصادية والثقة العامة. إن ضمان عملية شراء شفافة وعادلة وتنافسية أمر ضروري للتخفيف من المخاطر

مثل الفساد وعدم الكفاءة وفشل المشاريع. تضم المراحل الرئيسية للمشتريات العامة (1) تخطيط المشتريات

(2) المناقصات والعطاءات

(3) تقييم العطاءات

(4) منح العقد

(5) إدارة العقد.

4.2 مفهوم النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية:

يمكن تعريف النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية على أنه استخدام نظام المعلومات المشترك بين المنظمات القائمة على الإنترنت، والذي يتزوج ويدمج تلقائيًا أي جزء من عملية الشراء من أجل تحسين الكفاءة والجودة في المشتريات العامة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام (Vaidya et al., 2016، ص 340).

5.2 أهداف النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية:

يهدف هذا النظام عموماً إلى:

✓ تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة من خلال زيادة الرؤية (Boafo et al., 2020، ص 241)،
تقليل عدم تناسق المعلومات (Hochstetter et al., 2023، ص 15)، تثبيط المحسوبية
(Angelov et al., 2008، ص 1819)، مشاركة المواطنين (UN، 2011، ص 42)، مراقبة الامتثال
والأداء (World Bank Group، 2019، ص 30).

✓ زيادة وتعزيز المنافسة من خلال الوصول المفتوح إلى الأسواق والفرص (World Bank، 2014، ص 15)، زيادة الكفاءة وتوفير التكاليف (Waithaka et al., 2021، ص 33)،
تبسيط عملية تقديم العطاءات (Fernandes et al., 2015، ص 589).

بالإضافة، هناك العديد من الأهداف الأخرى التي يسعى كل نظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية لتحقيقها.

6.2 النظام الجزائري لإدارة المشتريات العمومية:

في الجزائر، يمثل القانون رقم 12/23 الإطار التشريعي الذي ينظم إجراءات الشراء العمومي (الصفقات العمومية). حيث يهدف هذا القانون إلى تبسيط مفهوم الصفقات العمومية من خلال إطار قانوني واضح وشفاف ومفهوم من الجميع يسمح بتسهيل الوصول إلى الصفقات العمومية، لا سيما عن طريق إلزامية رقمنة الصفقات العمومية والتشجيع على التعاقد الإلكتروني. ويستند هذا الأخير إلى ثلاثة مبادئ أساسية، تتمثل في حرية الوصول إلى الطلبات العمومية، المساواة في معالجة

العروض وشفافية الإجراءات. كما يحدد القانون ويوضح ويضبط العلاقات بين أصحاب المصلحة والمتدخلون في الصفقات العمومية لاسيما الهيئات العمومية المتعاقدة، المتعاملون الاقتصاديون، الهيئات الرقابية والمواطنين.

3. الإطار النظري المقترح

3.1 تقييم الوضعية الحالية:

بناءً على تحليل للنظام الجزائري الحالي لإدارة المشتريات العمومية وكذا على الدراسات السابقة المدروسة وبناءً أيضاً على تحليل للممارسات الجيدة العالمية في إدارة المشتريات العمومية، قمنا ببناء هذا الجزء من الدراسة، والذي يضم الإستراتيجية المقترحة وكذا الإطار العام للنظام الإلكتروني المقترح.

3.2 استراتيجية بناء نموذج لنظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية في الجزائر:

كانت المدخلات المستخدمة لتحديد الحالة المستقبلية المقترحة لبيئة عمل النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية في الجزائر كما يلي:

- مجموعة الاقتراحات الناتجة عن عملية تقييم الحالة الحالية لنظام العمل؛
- الممارسات الجيدة في ميدان الإدارة الإلكترونية للمشتريات العمومية؛
- التشريع المعمول به في إدارة المشتريات العمومية في الجزائر والمتمثل في قانون الصفقات العمومية، والذي تم تحليله ونقده؛
- التوصيات المعلنة في الدراسات السابقة خاصة تلك التي قامت على تحليل النظم الإلكترونية وتبنيها في العديد من الدول.

إن مقترح الحالة المستقبلية يتم وصفه من خلال أربعة أبعاد:

- (1) الأفراد والتنظيم،
- (2) التكنولوجيا،
- (3) الإجراءات والعمليات،
- (4) التشريع والقوانين. حيث تعتبر الحالة المستقبلية الموصوفة على أنها سارية في فترة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات حسب تقديرنا.

3.1.2.3 هدف الإستراتيجية

النية الأساسية للإستراتيجية هي محاولة المساعدة في التنفيذ الفعال وفي الوقت المناسب للتغييرات المتعلقة بالنظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية الناتجة عن التشريعات مثل التوجيهات الجديدة التي تنظم منح العقود ولوائح التعريف الإلكتروني للمعاملات الإلكترونية وكذا الخاصة بعمليات الدفع.

2.2.3. مصادر المعلومات الموجهة للإستراتيجية

تتمثل المصادر المعتمدة في بناء هذه الإستراتيجية ما يلي: التشريعات (الدستور)، التشريع الوطني المعمول به في إدارة المشتريات العمومية في الجزائر والمتمثل في القانون رقم 12/23، المشروعات الحالية المتعلقة بآتمة المعاملات بين الحكومة والقطاع الخاص.

3.2.3. المكونات الأساسية للمشهد المستقبلي المقترح

يتمثل النظام الإلكتروني المقترح لإدارة المشتريات العمومية في الجزائر من:

أ. مجموعة من الوحدات تشكل في مجموعها النظام وتغطي جميع إجراءات الشراء العمومي، وتتكون من:

- تحضير جميع دعوات المنافسة: حيث سيوفر النظام الجديد قاعدة وظيفية تدعم تطوير إجراءات إعداد خطط إدارة المشتريات العمومية، أي مكتبة من النماذج والملفات التي يمكن للمستخدم استغلالها واستخدامها لإعداد ملفات دعوات المنافسة؛
- الإشعار الإلكتروني: والذي يعمل على دعم الإشعارات الإلكترونية وضمان وصولها للمتعاملين الاقتصاديين من خلال وظائف التعبئة التلقائية والنسخ والحفظ والإشهار؛
- الولوج الإلكتروني: والذي يتيح للمتعاملين إمكانية الولوج إلى النظام والإطلاع على المعلومات الأساسية، الإشعارات، والذي يتم تفعيله بعد عملية تسجيل مسبقة؛
- التعهد الإلكتروني: والذي يمكن المتعامل من إرسال عرضه إلكترونيا وهذا يتم بدمج هذه الوحدة مع هيئات السجل التجاري، الضرائب وكذا هيئات التوقيع الإلكتروني؛
- التقييم الإلكتروني: والذي يضمن المراجعة الذاتية (التلقائية) لجميع العروض المرسله من طرف المتعاملين الاقتصاديين، مطابقة عروضهم مع معايير الانتقاء وكذا حساب النتيجة النهائية للعروض ومقارنتها مع بعضها البعض وكذا الإرسال التلقائي لنتيجة التقييم، النشر والإشهار الإلكتروني التلقائي لنتيجة التقييم وكذا ترتيب العروض وفقا لهذه النتيجة؛
- المنح الإلكتروني للعقد: والمتضمن الإرسال التلقائي لجميع الملفات المتعلقة بالعقد إلى المتعامل الفائز وكذا إشهار المنح والإمضاء الإلكتروني للعقد؛

- الأمر والتسليم الإلكتروني: حيث يتم تخزين جميع معلومات العرض والعقد المبرم واستغلالها من أجل إعداد أمر توريد إلكتروني، الفوترة الإلكترونية، وكذا تدعيم عملية الدفع الإلكتروني؛
- الفوترة الإلكترونية: أي تمكين المتعامل من إعداد وإرسال فواتيره المتعلقة بالعقد المبرم إلكترونياً وفقاً للتشريعات المتعلقة بهذا الشأن؛
- الدفع الإلكتروني: حيث يتم مراجعة ودفع الفواتير المرسلة إلكترونياً وفقاً لطرق الدفع المحددة في قانون الصفقات العمومية؛
- الحفظ والتخزين: أي تخزين (تفعيل خاصية القراءة فقط) جميع المعلومات والملفات المتعلقة بكل عملية شراء وذلك لمدة محددة من طرف القانون؛
- إعداد التقارير الإلكترونية؛
- ب. دمج هذا النظام مع الأنظمة الإلكترونية الحكومية الأخرى: مثل:- نظام السجل التجاري الإلكتروني - نظام الضرائب الإلكتروني - أنظمة المراقبة المختلفة مثل: مجلس المنافسة، هيئات مكافحة الفساد وكذا جميع هيئات الرقابة الأخرى - أنظمة الدولة المتعلقة بالقياسة والجودة - الأنظمة المتعلقة بالدفع أي البنوك، صناديق التمويل، صناديق الاستثمار - أنظمة العدالة - أنظمة التوقيع الإلكتروني... إلخ

3.3 الإطار العام للنظام الإلكتروني المقترح

1.3.3 الأفراد والتنظيم

أ. مركز وطني لإدارة المشتريات العمومية

يتم بناءً على الإطار المقترح إنشاء مركز وطني لإدارة المشتريات العمومية، باعتباره الهيئة المركزية المخولة لإدارة المشتريات العمومية، ومنه سيكون له سيطرة كاملة على إدارة المشتريات العمومية، ومنه فإن مسؤولياته متعددة والتي حددها المادة 104 من القانون رقم 12/23، والتي يمكن أن يضاف إليها الآتي:

1. يعمل المركز الوطني لإدارة المشتريات العمومية على تحديد والمحافظة على الخطوط الزمنية وكذا على إستراتيجية تنفيذ النظام الإلكتروني الجديد. أي العمل على المحافظة على استمرار العمليات الحالية من خلال مواءمتها وتحسينها بشكل مستمر بناءً على تغيرات السوق والتغيرات التقنية وكذا بناءً على تدخلات أصحاب المصالح؛
2. تحديد المسائل التكنولوجية المتعلقة بالنظام الإلكتروني الجديد. حيث أن المركز الوطني لإدارة المشتريات العمومية مسؤول على إدارة المشهد التكنولوجي بأكمله والتحكم الشامل

في الأنظمة الملحقمة وأنظمة الرقابة ووضع قواعد تشغيلها والعمل على دمج جميع الأنظمة الحالية مع النظام الجديد المقترح؛

3. يتولى المركز الوطني مهمة إعداد تشريع خاص متعلق بالنظام الإلكتروني الجديد وهذا بالتعاون مع جميع أصحاب المصالح. تعتبر جميع العناصر المذكورة أعلاه، المهام الأساسية للمركز الوطني من حيث تنفيذ خطة وطنية لتبني نظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية؛

4. خدمة توفير النظم والعمليات: باعتباره الهيئة الوطنية المقترحة لإدارة المشتريات العمومية، فإنه يتولى بالتوافق مع الإستراتيجية المقترحة إلى : تطوير النظم، العمليات وخدمات الدعم، دعم تقني للمستخدمين، التكوين المستمر للمستخدمين، إدارة العملاء وكذا مراقبة النظام الإلكتروني؛

5. خدمة دعم المتعهدين (المتعاملين الاقتصاديين): أي تدعيم المتعهدين وتوفير الوسائل الضرورية من أجل حصولهم على المعلومات الضرورية للمشاركة في جميع مراحل إدارة المشتريات العمومية وتقديم الاستشارة لهم لإنجاح هذه المراحل وهذا بالتوافق مع الإستراتيجية المحددة لكل صنف من أصناف المشتريات: سلع، خدمات وأشغال، دراسات. يتضمن هذا الدعم أيضا المساهمة في تحديد المواصفات التقنية وكذا إدارة بحوث السوق؛

ب. هيئات التعاقد المركزية

هذه الهيئات المقترحة تعتبر جزءا من المركز الوطني لإدارة المشتريات العمومية ويتم تشكيلها بناء على أنواع المشتريات المتعددة، أي أن كل هيئة تعاقد تكلف بإدارة نوع أو أنواع متجانسة من المشتريات العمومية. حيث أن جميع طلبات الشراء توجه إلى هذه الهيئات والتي تقوم بتجميعها، والحصول على أفضل الأسعار، كما أنها تعمل على تقليص تكاليف الشراء وهذا لأنها تجري عملية شراء واحدة للعديد من طلبات الشراء.

ت. السلطات التعاقدية

من الضروري أن تحظى جميع السلطات التعاقدية (أفرادها) على تكوين وتدريب مستمر في المجالات الآتية:

- التدريب في المجال القانوني والتشريع المتعلق بإدارة المشتريات العمومية؛
- التدريب المستمر في الممارسات الجيدة في مجال إدارة المشتريات العمومية مثل الممارسات الجيدة في تحديد الحاجات والخصائص الفنية، اختيار المتعاملين واستقطابهم وكذا في إجراء المفاوضات حول الأسعار وكذا في إدارة العقود.

كما أنه من الضروري توفير قنوات اتصال مستمرة لجميع المستخدمين من أجل الحصول على التغذية العكسية وتبادل الخبرات والمعارف حول إجراءات الشراء. وعليه فإن تكوين قاعدة بيانات معرفية مشتركة سيكون ذا تأثير كبير على جودة استغلال وتطوير النظام.

ث. الهيئات الرقابية

بالإضافة إلى هيئات الرقابة المشكلة عن طريق المواد من 93 إلى 103 من القانون رقم 12/23، فإن إنشاء هيئة رقابية واحدة أو أكثر تتكفل بإجراء مراقبة دورية حول كفاءات تطبيق إجراءات الشراء العمومي وكذا حول ممارسات استغلال النظام الإلكتروني المقترح سيكون أمراً مجدياً. كما ينبغي تزويد هذه الهيئات الرقابية بكل الإمكانيات للوصول المناسب لجميع المعلومات والأدوات الفعالة للتحليل المرن وكذا توفير واعتماد أي إجراءات تتعلق بإنشاء مثل هذه الهيئات ضمن خطة اتصال تشمل جميع أصحاب المصالح في إدارة المشتريات العمومية، من أجل إبراز الرؤية وتحسين الثقة في إدارة المشتريات العمومية.

ج. المتعاملون الاقتصاديون

من المهم أن يحصل المتعاملون الاقتصاديون على تدريب حول استعمال واستغلال الأنظمة وكذا إجراءات النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية، يمكن أن تكون دورات التدريب عبارة عن سلاسل تعليمية متاحة في البوابة الإلكترونية لإدارة المشتريات العمومية. كما يكون تسجيل المتعاملين الاقتصاديين عبر بوابة السجل التجاري مما يمكنهم من استخدام نظام إدارة المشتريات العمومية دون أي تسجيل إضافي لمتابعة إجراءات الشراء العمومي. يتم تسجيل المتعاملين الاقتصاديين حسب سلع أو خدمات أو أشغال أو دراسات محددة (وفق صنف المشتريات). هذا الإجراء من شأنه أن يحد من المنافسة الحادة ولكنه أيضاً يمكن أن يكون عاملاً لتقليل عدد المتعاملين حسب كل صنف. كما يمكن للمتعاملين الاقتصاديين من استلام إشعارات حول طلبات العروض المطلقة حول الصنف الذي تم تسجيلهم فيه.

كما يعمل المتعاملون الاقتصاديون على تغذية النظام بتغذية عكسية حول استغلالهم للنظام وممارستهم لإجراءات الشراء العمومي، مما قد يساهم في تعزيز الثقة وجودة النظام وإجراءات الشراء.

2.3.3. التكنولوجيا

إن العناصر الأساسية التي تتميز الوضعية المستقبلية هي أن يكون النظام سهل الاستخدام ويغطي جميع دورة حياة إدارة المشتريات العمومية، ويكون ذا إجراءات شراء بسيطة وكذا إمكانية دمجه مع الأنظمة الوطنية الضرورية وتميزه بوضوح الأدوار والاستخدام.

أ. المنصة الوطنية لإدارة المشتريات العمومية

تتضمن هذه المنصة الوطنية جميع الوظائف المشكلة للنظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية وكذا جميع الوظائف التكميلية لهذا النظام، وهذا ضمن ما حددته المواد 105 و106 من القانون رقم 12/23.

حيث تتضمن المنصة الوظائف جميعها انطلاقا من وظيفة تحديد الاحتياجات إلى إبرام العقود وكذا وظيفة تنفيذ العقود المبرمة. حيث تكون هذه المنصة متاحة لجميع المستخدمين وفق نظام التسجيل المسبق ومع تحديد الوظائف التي يمكن لكل مستخدم استغلالها، حيث تختلف الوظائف التي يستخدمها المشتري العمومي مع تلك التي يحتاجها ويستخدمها المتعامل الاقتصادي، ومع تلك التي يمكن لهيئات التسيير والرقابة الولوج إليها.

ب. العناصر الإضافية

تتكون أساسا من جميع الوحدات المكملة للنظام، كما يمكن اعتبارها جزءا من المنصة الرئيسية. يمكن ذكر هذه العناصر التكميلية لا على وجه الحصر على أنها تضم: - سجل المتعاقدين الاقتصاديين - سجل البطاقية السوداء للمتعاملين الاقتصاديين (الإقصائية) - وظائف اعداد التقارير - وظائف أو أنظمة الذكاء الإداري - سجل المشتريين العموميين التابعين للمركز الوطني لإدارة المشتريات العمومية - سجل الوثائق المحددة التي يحتاجها جميع المستخدمين.

ت. التغطية الإلكترونية لدورة حياة إدارة المشتريات العمومية

حيث من المفترض أن تغطي وظائف النظام جميع مراحل إدارة المشتريات العمومية، والتي تضم: - تخطيط إدارة المشتريات - تحضير طلبات العروض (الصفقات) - تنفيذ طلبات تقديم العروض (الدعوة للمنافسة) - إنشاء وتحضير العقد - تنفيذ العقد - إدارة الموردين - خدمات للمتعاقدين. بالإضافة يجب ان يحتوي النظام على الوظائف المدعمة مثل: وظيفة إدارة التدفقات - قواعد البيانات المتعددة - محركات البحث في قواعد البيانات - وظيفة إدارة الطعون والشكاوى والاعتراضات - وظيفة تحليل البيانات - قواعد البيانات المفتوحة - قواعد بيانات معرفية تبادلية - وظائف متابعة وتحليل أداء النظام.

3.3.3. الإجراءات

إن إجراءات إدارة المشتريات العمومية المستقبلية (و التي تتماشى في الواقع مع أحكام الباب الثالث من القانون رقم 12/23) يفترض أن تتمتع بمستوى عال جدا من تغطية الوظائف المختلفة، حيث تم اقتراح تنفيذها وفق السيرورة الوظيفية للنظام الإلكتروني الجديد.

على الرغم من أن النموذج المقترح يناقش وضعية النظام المستقبلي والوظائف التي يجب أن يتيحها، فإنه من الضروري تصميم جميع أجزاء عمليات التبادل بين المستخدمين أولا ومن ثم تنفيذها على

مستوى النظام والأنظمة المدمجة فيه. ومن المفترض هنا أن جميع العمليات (الإجراءات) الجديدة التي يمكن اقتراحها مستقبلا يجب أن تبنى على أساس رفيع المستوى يتماشى مع النظام والأنظمة المدمجة ومحاولة الاستفادة منها بشكل جيد.

4.3.3. التشريع والقوانين

على الرغم من أن القانون رقم 12/23 المعمول به في إدارة المشتريات العمومية لا يعد خيارا بل أمرا واجب التطبيق وضروري لتنفيذ إجراءات الشراء، إلا أنه يمكن للهيئات المتعاقدة وكذا المركز الوطني لإدارة المشتريات العمومية اقتراح تعديلات في هذا التشريع تمكنها أن تتماشى مع التطور الحاصل في إدارة المشتريات وهذا في ظل احترام التوجهات الأساسية التي ينبنى عليها التشريع الحالي.

على كل يبقى الشغل الشاغل للهيئات المتعاقدة هو التزامها بإجراء جميع إجراءات الشراء الخاصة بها إلكترونيا، وهذا الهدف يبدو أنه لن يكون سهلا خاصة إذا تم إقرار وجوب إجراء عمليات الشراء كلها إلكترونيا عبر النظام المقترح. من جهة أخرى، سيكون على هذه الهيئات احترام التشريعات الخاصة التي ترتبط في الأساس بصنف محدد من المشتريات، مثل شراء المواد الكيماوية مثلا.

كذلك على الهيئات التعاقدية أن تجعل من جميع طلبات الشراء الخاصة بها متطابقة مع المعايير والمقاييس التقنية المقننة وهذا أساسا يكون في أول إجراء للشراء وهو تحديد الحاجات.

بناء على المناقشات التي يجب أن تكون بين أصحاب المصالح في إدارة المشتريات العمومية فإنه من الضروري تحديد نقاط الضعف في التشريع المعمول به والعمل على اقتراح تطويرها وهذا سيكون أساسا متينا لتطوير النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية. ومن هنا فإنه من الضروري التركيز على النقاط التالية:

- التحديد الدقيق والواضح لمهام المركز الوطني لإدارة المشتريات العمومية وعلاقاته مع جميع سلطات الدولة المرتبطة بإدارة المشتريات العمومية، وكذا ضرورة تحديد صلاحياته في النظام الإلكتروني ومنصات إدارة المشتريات العمومية؛

- التحديد الدقيق والواضح لمنصات إدارة المشتريات العمومية وكيفية عملها واستغلالها في كل مرحلة من مراحل إدارة المشتريات، بناء على معايير تكون بسيطة وواضحة؛

- التحديد الواضح والدقيق للإجراء الواجب العمل به لكل صنف من أصناف المشتريات وفق معايير بسيطة وسهلة الفهم؛

- التعريف الواضح والدقيق لكل صنف من أصناف المشتريات العمومية (سلع، خدمات، أشغال، دراسات) إضافة إلى ما ورد في المواد من 24 إلى 35 من القانون رقم 12/23؛

- التعريف الواضح والدقيق لجميع المعلومات التي سيتم نشرها في كل خطوة من إجراءات الشراء، حسب نوع الإجراء.

4. الخاتمة:

هدف البحث إلى اقتراح إطار نظري لنظام إلكتروني لإدارة المشتريات العمومية في الجزائر، وذلك بناء على تحليل للوضع الحالية للنظام القائم بشقيه التشريعي والتطبيقي ومقارنته بالأدبيات النظرية وببعض الممارسات العالمية الجيدة في إدارة المشتريات العمومية. يمثل الإطار النظري المقترح أبرز مخرجات البحث، والذي ضم في محتواه وضع إستراتيجية تضبط عملية تنفيذ النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية، وإبراز أهم الوظائف التي من المفترض أن يتضمنها النظام الإلكتروني بالإضافة إلى أهم الجوانب التي يتعين على النظام المقترح أن يغطيها والتي تمثل في الأساس دورة حياة إدارة المشتريات العمومية. بناء على مخرجات الدراسة، فإنه يوصى بما يلي:

- أ. إذا كان من الضروري أن يكون تبني هذا النظام أولوية في أجندة الحكومة الجزائرية، فإنه يتوجب مراعاة جميع العناصر التي شملها الإطار المقترح في هذه الدراسة؛
- ب. ضرورة إدماج مبادئ الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والفعالية، والمساواة في المعاملة، وسيادة القانون، والمشتريات المستدامة، والمشاركة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني في عملية تنفيذ النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية؛
- ت. يتطلب تنفيذ النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية تدريب وبناء قدرات مسؤولي الجهات المشتري والموردين ومراجعي الحسابات والمقيمين ومديري العقود وهيئات الرقابة. يمكن لبرامج التدريب الشاملة والمستمرة أن تغير قواعد اللعبة في ضمان أن يكون المستخدمون مجهزين بشكل جيد لاستخدام النظام. يجب أن تستثمر الحكومات في بناء القدرات والتدريب لتعزيز قدراتها الداخلية من خلال تطوير قوة عاملة ماهرة تفهم تقنيات وممارسات النظام الإلكتروني لإدارة المشتريات العمومية.

5. قائمة المراجع:

- القانون رقم 12/23 الذي يحدد القواعد العامة المطبقة على الصفقات العمومية المؤرخ في 18 محرم عام 1445 الموافق 5 أغسطس سنة 2023. جريدة رسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 51 لسنة 2023.
- بوشارب أ. (2024). الصفقات العمومية في الجزائر على ضوء التعديل الدستوري 2020 والقانون 12-23 : التطورات والتحديات. إدارة، 31(2)، 7-22.

- قاضي ع., & لبصير إ. (2024). رقمنة إجراءات الصفقات العمومية، نموذج نحو رقمنة الادارة العمومية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 11(1)، 437-459.
- Chiappinelli, O. (2020). Decentralization and public procurement performance: New evidence from Italy. *Economic Inquiry*, 58(2), 856-880. [doi: 10.1111/ECIN.12871](https://doi.org/10.1111/ECIN.12871)
- Plaček, M. (2017). The Effects of Decentralization on Efficiency in Public Procurement: Empirical Evidence for the Czech Republic. *Lex Localis-Journal of Local Self-government*, 15(1). [https://www.doi.org/10.4335/15.1.67-92\(2017\)](https://www.doi.org/10.4335/15.1.67-92(2017))
- Zulkarnain, Z., Muda, I., & Kesuma, S. A. (2023). Factors Determining The Adoption of E-Procurement in Developing Countries: A Systematic Literature Review. *International Journal of Social Service and Research*, 3(2), 585-594. DOI: <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i2.281>
- Maepa, D. N., Mpwanya, M. F., & Phume, T. B. (2023). Readiness factors affecting e-procurement in South African government departments. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 17, 874.
- Mohungoo, I., Brown, I., Kabanda, S. (2020). A Systematic Review of Implementation Challenges in Public E-Procurement. In: Hattingh, M., Matthee, M., Smuts, H., Pappas, I., Dwivedi, Y.K., Mäntymäki, M. (eds) *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology*. I3E 2020. *Lecture Notes in Computer Science()*, vol 12067. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-45002-1_5
- Aguiar Costa, Antonio & Arantes, Amílcar & Tavares, Luis. (2013). Evidence of the impacts of public e-procurement: The Portuguese experience. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 19. 238-246. DOI: [10.1016/j.pursup.2013.07.004](https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.07.004)
- United Nations Commission on International Trade Law. (2011). *Model Law on Public Procurement*. <https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/2011-model-law-on-public-procurement-e.pdf>
- Odhiambo, W. et P. Kamau. (2003). *Public Procurement: Lessons from Kenya, Tanzania and Uganda*. Documents de travail du Centre de développement de l'OCDE. n° 208, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/804363300553>.
- Thai, K.V. (Ed.). (2009). *International Handbook of Public Procurement* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315092539>
- OECD (2009), *OECD Principles for Integrity in Public Procurement*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264056527-en>.
- Vaidya, K., & Campbell, J. (2016). Multidisciplinary approach to defining public e-procurement and evaluating its impact on procurement efficiency. *Information Systems Frontiers*, 18(2), 333-348.
- World Bank Group. (2019). *Benchmarking Public Procurement 2017*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/121001523554026106/Benchmarking-Public-Procurement-2017-Assessing-Public-Procurement-Regulatory-Systems-in-180-Economies.pdf>
- United Nations. (2011). *E-Procurement: Towards Transparency and Efficiency in Public Procurement*. https://digitallibrary.un.org/record/745357/files/2011_EGM_Towards_Transparency_and_Efficiency_in_Public_Service.pdf

- Angelov, S., & Grefen, P. (2008). An e-contracting reference architecture. *Journal of Systems and Software*, 81(11), 1816-1844.
- Hochstetter, Jorge, Felipe Vásquez, Mauricio Diéguez, Ana Bustamante, and Jeferson Arango-López (2023). Transparency and E-Government in Electronic Public Procurement as Sustainable Development. *Sustainability*, 15(5). 4672. <https://doi.org/10.3390/su15054672>
- Boafo, N. D., Ahudey, E., & Darteh, A. O. (2020). Evaluating E-Procurement Impact In The Public Sector. *Archives of Business Research*, 8(5). 235-247.
- World Bank. (2014, January 1). e-Procurement Reference Guide. <https://documents1.worldbank.org/curated/ar/751741468163749785/pdf/882160WP0Box380ementReferenceGuide.pdf>
- Waithaka, R. K., & Kimani, J. G. (2021). Effect of e-procurement practices on supply chain performance. *Global Journal of Purchasing and Procurement Management*, 1(1), 32-42.
- Fernandes, T., & Vieira, V. (2015). Public e-procurement impacts in small-and medium-enterprises. *International Journal of Procurement Management*, 8(5), 587-607.