

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية – دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية –

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات

تحت إشراف

أ.د رحال علي

إعداد الطالبة:

وحشي عفاف

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د لعل حناشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د علي رحال	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقررا
أ.د بلقاسم ماضي	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	عضوا
أ.د فضيلة عقلي	أستاذة محاضرة أ	جامعة باتنة 1	عضوا
د. ليلى بن عيسى	أستاذة محاضرة أ	جامعة بسكرة	عضوا
د. جمال جعيل	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ



شكر وفقري

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز

هذا العمل:

نتوجه بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل، وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف د. رحال علي الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث، ولا يفوتنا أن نشكر السيد شاهر يحيى بالمديرية العامة للموارد البشرية لوزارة العدل لمواقفه الجميلة وكل ما قدمه لنا من دعم بالوزارة، وكذا المدير العام لعصرنة العدالة وكل المدراء الفرعيين بالمديرية، كما نتقدم بالشكر إلى مدير المدرسة الوطنية لكتابة الضبط والإداريين.

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب...إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة...إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم...أبي العزيز.
إلى ينبوع العطاء التي زرعت في نفسي الطموح والمثابرة...إلى رمز الحب وبلسم
الشفاء...إلى القلب الناصع بالبياض...إلى نبع الحنان الذي لا ينضب...أمي الغالية.
إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي...أخوتي وأخواتي.
إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه ولا للأرقام أن تحصي فضله... أخي العزيز موسى
إلى من اخذ بيدي وشجعني في رحلة التميز والنجاح...خطيبي أمير
إلى من ضاقت الصدور عن ذكرهم فوسعهم قلبي...صديقاتي
إلى كل من علمني واخذ بيدي وأنار لي طريق العلم والمعرفة
إلى كل من ساندني ووقف بجنبي
إلى كل من قال لي لا فكان سببا في تحفيزي
إلى كل من زرع الشوك في طريقي فلولاه ما أحسست بمتعة البحث
إلى كل من كان النجاح طريقه والتفوق هدفه والتميز سبيله أهدي هذا العمل.

المخلص

استهدفت الدراسة معرفة اثر تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة بوزارة العدل، من اجل هذا تم اخذ آراء مختلف موظفي المديرية من خلال توزيع استبيان للدراسة مدعم بالملاحظات الميدانية بالمشاركة أو بدون مشاركة، وكذا مقابلة بعض المدراء الفرعيين والإطارات بالمديرية ومختلف المراكز التابعة لها.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة البالغ عددهم 124، وقد تم الاعتماد على العينة القصدية غير الاحتمالية والتي بلغ حجمها 100 موظف مع استبعاد 24 موظف، وقد بلغت نسبة الإجابة 93%، من خلالها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تبين تأثير التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية بنسبة 94.5%، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا بين المتغيرين؛
- ✓ تأثير أساليب التسيير العمومي الحديث متفاوت من أسلوب لآخر لكن التفاوت ضئيل نوعا ما، حيث نجد بأن أسلوب التوجه نحو الحاكمية يؤثر على كفاءة الإدارة العدلية بنسبة 95.9%، يليه أسلوب التوجه نحو اللامركزية بنسبة 90.4%، ثم أسلوب التوجه نحو الأداء بنسبة 84.3%، ثم أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية بنسبة 82.8%، ثم أسلوب الإدارة الالكترونية بنسبة 41.4% لتصل نسبة تأثير أسلوب التوجه نحو الخدمة على كفاءة الإدارة العدلية 41%؛
- ✓ بالرغم من تأثير أساليب التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية إلا أن هناك عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في هذا النموذج وقد تم تحديد قيمها حسب تأثير كل أسلوب.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الحديث، الكفاءة الإدارية، إصلاح العدالة، عصرنة العدالة، تسيير الكفاءات، كفاءة الإدارة العدلية.

RESUME

L'étude portait sur l'impact des méthodes de la nouvelle gestion publique sur l'efficacité de l'administration judiciaire à la direction générale de modernisation de la justice au sein du ministère de la Justice. A cet effet, les points de vue de tout le personnel de la direction ont été recueillis à travers un questionnaire d'étude, étayé par des observations sur le terrain, avec ou sans participation, ainsi que des entrevues avec certains gestionnaires de succursales au sein de la direction et ses centres affiliés.

La population étudiée se compose de tous les 124 employés du personnel de la direction générale de modernisation de la justice .l'étude était fondée sur un échantillon déterministe non probabiliste de 100 employés à l'exclusion de 24 employés où un taux de réponse de 93% a été obtenue grâce à laquelle l'étude a atteint les résultats suivants :

- ✓ démontrer l'effet de la nouvelle gestion publique sur l'efficacité de l'administration judiciaire de 94,5%, ce qui indique une corrélation positive très forte entre les deux variables ;
- ✓ L'influence des méthodes de la nouvelle gestion publique varie d'une méthode à l'autre, mais la disparité est quelque peu minime. L'approche de la gouvernance influe sur l'efficacité de l'administration judiciaire de 95,9%, suivie par l'approche de la décentralisation par 90,4% puis l'approche axée sur la performance de 84,3%, suivi par la méthode d'amélioration de la gestion des ressources humaines de 82,8%, puis la méthode de la gestion électronique de 41,4%, et en dernier, l'effet de l'approche orientée service sur l'efficacité de l'administration judiciaire est de 41%;
- ✓ En dépit de l'impact de la nouvelle gestion publique sur l'efficacité de l'administration de la justice, il y a d'autres facteurs qui ne sont pas abordés dans ce modèle et leurs valeurs ont été déterminées en fonction de l'effet de chaque méthode.

Mots-clés: la nouvelle gestion publique, efficacité administrative, réforme de la justice, modernisation de la justice, gestion des compétences, efficacité de l'administration de la justice.

SUMMARY

The study targeted the impact of New public management methods on the efficiency of the judicial administration at the justice modernization general directorate within Ministry of Justice. For this purpose, the views of the various staff of the directorate were taken through the distribution of a questionnaire for the study, supported by field observations, with or without participation, as well as interviews with some branch managers within the directorate and its affiliate centers.

The study population consists of all of the 124 employees' staff of justice modernization general directorate. It was based on a deterministic non-probabilistic sample of 100 employees excluding 24 employees where a 93% answer rate was achieved through which the study reached the following results:

- ✓ demonstrate the effect of New public management on the efficiency of the judicial administration by 94.5%, indicating a very strong positive correlation between the two variables;
- ✓ The influence of New public management methods varies from one method to another, but the disparity is somewhat tiny. The approach to governance affects the efficiency of the judicial administration by 95.9%, followed by the decentralization approach by 90.4% then the performance-oriented manner by 84.3% followed by the method of improving the human resources management by 82.8%, then the electronic management method by 41.4%;and finally, the effect of service-oriented approach on the efficiency of the judicial administration reached 41%;
- ✓ Despite the impact of New public management on the efficiency of the administration of justice, there are other factors that have not been addressed in this model and their values have been determined according to the effect of each method.

Keywords: New public management, administrative efficiency, justice reform, modernization of Justice, management of competencies, efficiency of administration of Justice.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
XII	فهرس الملاحق
أض	مقدمة
48-1	الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل عام حول التسيير العمومي.
3	المطلب الأول: مفهوم التسيير ووظائفه.
8	المطلب الثاني: مفهوم التسيير العمومي.
11	المطلب الثالث: عناصر مفهوم التسيير العمومي.
13	المطلب الرابع: الفرق بين التسيير في الإدارة العامة والخاصة.
15	المبحث الثاني: مدخل عام حول التسيير العمومي الحديث.
15	المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الحديث.
20	المطلب الثاني: نشأة وظهور التسيير العمومي الحديث.
23	المطلب الثالث: الوظائف الإدارية بالتسيير العمومي الحديث.
24	المطلب الرابع: سمات ومبادئ التسيير العمومي الحديث.
29	المبحث الثالث: عناصر التسيير العمومي الحديث.
30	المطلب الأول: التغيير في آلية الحكومة.
36	المطلب الثاني: التغيير في أسلوب الإدارة.
38	المطلب الثالث: تقليص دور الدولة.

40	المبحث الرابع: فوائد وحدود التسيير العمومي الحديث.
40	المطلب الأول: فوائد تطبيق التسيير العمومي الحديث.
41	المطلب الثاني: حدود التسيير العمومي الحديث.
43	المطلب الثالث: نماذج ما بعد التسيير العمومي الحديث.
48	خلاصة.
137-49	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها
50	تمهيد.
51	المبحث الأول: مدخل عام حول الكفاءة الإدارية.
51	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات.
58	المطلب الثاني: الكفاءة وعلاقتها بمختلف المفاهيم المرتبطة بها.
68	المطلب الثالث: عناصر ومكونات الكفاءة.
76	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات الإدارية ومؤشرات قياسها.
88	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات الإدارية.
88	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات.
93	المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات.
103	المطلب الثالث: منهج التسيير بالكفاءات، متطلباته وعوائقه.
105	المبحث الثالث: أثر التسيير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية.
105	المطلب الأول: طرق التغيير في الحكومة وأثرها على الكفاءة الإدارية.
108	المطلب الثاني: أساليب التسيير العمومي الحديث وأثرها على الكفاءة الإدارية.
135	المطلب الثالث: أثر الخصخصة على الكفاءة والإنتاجية.
137	خلاصة
196-138	الفصل الثالث: واقع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية
139	تمهيد
140	المبحث الأول: تقديم قطاع العدالة الجزائري وكفاءة هيكله التنظيمية.
140	المطلب الأول: تنظيم الإدارة المركزية لوزارة العدل الجزائرية.
153	المطلب الثاني: تنظيم الجهاز القضائي الجزائري.
159	المبحث الثاني: الكفاءات الإدارية بقطاع العدالة الجزائري ومؤسسات تكوينها.
160	المطلب الأول: موظفو العدالة ومساعدوها.

169	المطلب الثاني: مؤسسات التكوين التابعة للعدالة.
170	المبحث الثالث: كفاءة تنفيذ الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية للإدارة العدلية.
171	المطلب الأول: كفاءة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة.
183	المطلب الثاني: كفاءة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المجلس القضائي.
191	المطلب الثالث: كفاءة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بالمحكمة العليا.
196	خلاصة
287-197	الفصل الرابع: واقع إصلاح وتحديث الإدارة العدلية الجزائرية
198	تمهيد
199	المبحث الأول: إصلاح برامج تكوين الموارد البشرية ورفع وتعزيز كفاءتها.
199	المطلب الأول: ترقية وتثمين قدرات القضاة.
219	المطلب الثاني: ترقية وتثمين قدرات مستخدمي أمانة الضبط.
228	المطلب الثالث: ترقية وتثمين قدرات الأسلاك المشتركة.
236	المطلب الرابع: إصلاح المنظومة التشريعية ومساهمة مساعدي العدالة في الإصلاح.
244	المبحث الثاني: عصنة الإدارة العدلية وتحديثها للرفع من كفاءتها.
244	المطلب الأول: مفهوم العصنة بقطاع العدالة، مجالاتها وانجازاتها.
260	المطلب الثاني: تطوير آليات التسيير القضائي.
265	المطلب الثالث: تطوير الآليات المساعدة على اتخاذ القرارات ومواكبة العصنة.
269	المبحث الثالث: النشاط الدولي للوزارة وتقييم مدى فعالية الإصلاح وتجسيده بالواقع.
270	المطلب الأول: النشاط الدولي للوزارة في مجال الرفع من كفاءة الإدارة العدلية.
275	المطلب الثاني: ترقية وتثمين منجزات إصلاح العدالة.
277	المطلب الثالث: التقييم المستمر لبرامج الإصلاح ومدى تجسيدها بالواقع.
287	خلاصة
375-288	الفصل الخامس: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لعصنة العدالة
289	تمهيد
290	المبحث الأول: تشخيص واقع المديرية العامة لعصنة العدالة.
290	المطلب الأول: التعريف بالمديرية العامة لعصنة العدالة وتنظيمها.
294	المطلب الثاني: المراكز التابعة للمديرية العامة للعصنة ومهامها.

306	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
306	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
314	المطلب الثاني: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
318	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة.
318	المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
325	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات آراء أفراد العينة.
342	المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
342	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوّر وأبعاد الدراسة.
344	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
355	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية وجودة النموذج الممثل لها.
364	خلاصة
366	الخاتمة
373	قائمة المراجع
392	الملاحق

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر مفهوم التسيير العمومي.	12
02	علاقة الكفاءة بالموارد والشروط اللازمة للعمل بكفاءة.	59
03	مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	64
04	علاقة الكفاءة بالأداء على مستوى المنظمة.	65
05	ديناميكية التعلم بالمنظمة.	71
06	أبعاد ومكونات الكفاءة.	75
07	تمثيل الكفاءة الفردية.	78
08	العمل بكفاءة جماعية.	81
09	التكامل العمودي والأفقي لتسيير الكفاءات.	89
10	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.	90
11	خطوات عملية تنمية الكفاءات.	97
12	طرق التغيير في الحكومة وأثرها على الكفاءة الإدارية.	106
13	مفارقات التسيير العمومي الحديث ما بين المركزية واللامركزية.	126
14	بناء نموذج حكومة فعال ما بين المركزية واللامركزية.	130
15	مبادئ الحاكمة الداعمة للتسيير العمومي الحديث.	133
16	الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية لوزارة العدل.	142
17	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشؤون القضائية والقانونية.	145
18	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للموارد البشرية.	147
19	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمالية والوسائل.	149
20	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج.	151
21	التنظيم القضائي الجزائري (العادي والإداري).	153
22	الهيكل التنظيمي للمحكمة الابتدائية.	154
23	الهيكل التنظيمي للمجلس القضائي.	157
24	مساعدو العدالة.	167

25	الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة.	180
26	علاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة بكفاءة الإدارة العدلية.	181
27	الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المجلس القضائي.	188
28	علاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المجلس القضائي بكفاءة الإدارة العدلية.	189
29	مكتب المساعدة القضائية في مختلف الجهات القضائية.	192
30	الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة العليا.	193
31	علاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة العليا بكفاءة الإدارة العدلية.	194
32	تطور أعداد القضاة المستفيدين من التكوين القاعدي.	203
33	عدد دورات التكوين المستمر للقضاة الممارسين.	205
34	محاضرات التكوين المستمر للقضاة خلال العشر سنوات الأخيرة.	207
35	الملتقيات والورشات والأيام الدراسية للقضاة الممارسين.	208
36	التكوين التخصصي للقضاة داخل الوطن.	210
37	التكوين التخصصي للقضاة طويل المدة ببلجيكا.	212
38	التكوين التخصصي الخارجي للقضاة طويل المدة بفرنسا.	213
39	التكوين قصير المدة في إطار التعاون الدولي.	214
40	التكوين في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة بالداخل.	233
41	المحاضرات المنجزة من 2006 إلى غاية ديسمبر 2015.	234
42	تطبيق تمكين المواطن من طلب واستخراج صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية الجزائرية عبر الإنترنت.	249
43	وثيقة تمكين المواطن من طلب واستخراج صحيفة السوابق القضائية عبر الإنترنت.	250
44	نموذج من شهادة الجنسية الجزائرية المصادق عليها إلكترونيا.	252
45	نموذج من صحيفة السوابق القضائية المصادق عليها إلكترونيا.	253
46	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لعصرنة العدالة.	291
47	نموذج لكل من المفتاح الإلكتروني وبطاقة الشريحة المشخصة.	296
48	تنظيم مركز النداء لوزارة العدل.	299

300	تنظيم مركز النداء على مختلف مستويات الإدارة العدلية.	49
301	تطبيق مركز النداء Vorax Agent.	50
301	الواجهة الخاصة بتطبيق مركز النداء بعد إدخال كلمة المرور.	51
302	الواجهة الخاصة بملاً بيانات المستخدم في تطبيق مركز النداء.	52
302	الواجهة الخاصة بحفظ المكالمات بتطبيق مركز النداء.	53
304	البيان الهيكلي للشبكة المعلوماتية WAN التابعة لوزارة العدل.	54
305	كيفية عمل المقر الاحتياطي لأجهزة الإعلام الآلي بالقلعة.	55
309	مجتمع وعينة الدراسة.	56
319	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	57
320	وصف العينة من حيث العمر.	58
322	وصف العينة من حيث الوظيفة.	59
323	وصف العينة من حيث سنوات الخبرة المهنية.	60
324	عدد الدورات التكوينية المستفادة لأفراد العينة.	61
358	التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج.	62
360	سحابة انتشار البواقي للنموذج.	63

فهرس الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفاهيم التسيير العمومي الحديث كما وردت عند أهم المؤلفين.	16
02	مقارنة بين نموذجي الإدارة العامة التقليدية والتسيير العمومي الحديث.	19
03	مختلف الوظائف الإدارية في التسيير العمومي الحديث.	23
04	مبادئ وأدوات التسيير العمومي الحديث.	28
05	فئات عناصر التسيير العمومي الحديث وخصائصها.	29
06	الفرق بين الحكومة البيروقراطية والحكومة الجديدة.	34
07	مقارنة بين التسيير العمومي الحديث والنماذج التي جاءت بعده.	61
08	الفرق بين الكفاءة والفعالية.	68
09	علاقة الكفاءة بالأداء على مستوى الأفراد.	67
10	المستويات الثلاثة لتسيير الكفاءات.	91
11	جدول تعداد القضاة إلى غاية 22 سبتمبر 2016.	161
12	توزيع موظفي أسلاك كتابة الضبط خلال سنة 2015.	163
13	تصنيف موظفي العدالة حسب الجهات القضائية.	164
14	جدول توزيع موظفي الأسلاك المشتركة حسب الجهات القضائية.	166
15	إحصائيات مساعدي العدالة 2015.	168
16	التكوين القاعدي للقضاة حسب الدفعات.	201
17	برنامج مشروع دعم إصلاح العدالة.	216
18	المشاركين في إطار البرنامج الأورومتوسطي عدالة 01.	217
19	المشاركين في إطار البرنامج الأورومتوسطي عدالة 02.	218
20	المشاركين في إطار البرنامج الأورومتوسطي عدالة 03.	218
21	التكوين المتخصص (القاعدي) من سنة 2005 إلى غاية 2015.	220
22	جدول التكوين في إطار توأمة المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط الجزائرية ونظيرتها الفرنسية (خارج الوطن) من 2005 إلى غاية 2015.	225
23	جدول التكوين في إطار توأمة المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط الجزائرية ونظيرتها الفرنسية (داخل الوطن) من 2007 إلى غاية 2015.	226

24	التكوين في إطار دعم مشروع إصلاح العدالة UADP داخل الوطن وخارجه.	227
25	التكوين المستمر لموظفي الأسلاك المشتركة.	230
26	التكوين التخصصي لموظفي الأسلاك المشتركة.	231
27	عدد الاتفاقيات القضائية الثنائية الموقع عليها بالأحرف الأولى، والموقع عليها أو الموضوعة في الصيغة النهائية من طرف الجزائر إلى غاية ديسمبر 2015.	271
28	عدد الاتفاقيات الثنائية المصادق عليها من طرف الجزائر إلى غاية ديسمبر 2015.	272
29	اتفاقيات التعاون المؤسسي الموقع عليها من طرف الجزائر ديسمبر 2015.	274
30	العدد الإجمالي لموظفي المديرية العامة لعصنة العدالة ومراكزها.	308
31	مقياس ليكارت الخماسي.	312
32	نتائج معامل الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد الاستبيان.	315
33	معامل الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.	316
34	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة.	317
35	توزيع العينة حسب الجنس.	319
36	وصف العينة من حيث العمر.	320
37	وصف العينة من حيث الوظيفة.	321
38	وصف العينة من حيث سنوات الخبرة المهنية.	323
39	عدد الدورات التكوينية المستفاد لأفراد العينة.	324
40	مجالات الأوزان النسبية للمتوسط الحسابي.	325
41	وصف متغير أسلوب الإدارة الإلكترونية.	326
42	وصف متغير أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية.	327
43	وصف متغير أسلوب التوجه نحو الأداء.	330
44	وصف متغير أسلوب التوجه نحو الخدمة.	331
45	وصف متغير أسلوب التوجه نحو اللامركزية.	333
46	وصف متغير أسلوب التوجه نحو الحاكمية.	334
47	وصف استجابة العينة نحو المحور ككل.	335
48	وصف متغير كفاءة الهياكل التنظيمية.	337
49	وصف متغير كفاءة موظفي العدالة.	338

339	وصف متغير كفاءة تنفيذ المهام.	50
340	وصف متغير كفاءة استخدام التكنولوجيا.	51
341	وصف استجابة العينة حول المحور ككل.	52
343	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	53
344	تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب الإدارة الإلكترونية على كفاءة الإدارة العدلية	54
345	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين.	55
346	تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية على كفاءة الإدارة العدلية.	56
347	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين.	57
348	تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب التوجه نحو الأداء على كفاءة الإدارة العدلية.	58
349	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين.	59
350	تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب التوجه نحو الخدمة على كفاءة الإدارة العدلية.	60
351	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين.	61
352	تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب التوجه نحو اللامركزية على كفاءة الإدارة العدلية.	62
353	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين.	63
354	تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب التوجه نحو الحاكمية على كفاءة الإدارة العدلية.	64
355	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين.	65
356	تحليل التباين anova لنموذج أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية.	66
357	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين	67
358	التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج.	68
359	اختبار دربن وتسن DW.	69

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
399	التكوين المستمر لمستخدمي أمانات الضبط	01
340	التكوين التخصصي لمستخدمي أمانات الضبط	02
341	نموذج تطبيقة بالمجلس القضائي	03
344	نموذج تطبيقة بالمحكمة الابتدائية	04
347	استمارة الاستبيان	05
348	قائمة المحكمين	06
413	مخرجات برنامج spss	07

مقدمة

مقدمة:

يحتل التسيير بالقطاع الخاص والعام في عصرنا الحديث مكانة هامة، وهذا ما إذا نظرنا إلى الدور الكبير الذي يلعبه في تسيير عمليات الإنتاج والخدمات في المؤسسات، الصناعية والتجارية أو في تقديم خدمات عامة ذات منفعة عامة، وكما للتسيير الفعال دور كبير في تحقيق التنمية والازدهار في المجتمعات، فإنه سبب للتخلف في كل الميادين.

ونظرا للتطورات السريعة التي يعرفها العالم في جل الميادين العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والتجارية والسياسية وحتى الاجتماعية، هذا بالإضافة إلى التفتح العالمي، واتساع مجال التبادل والتعامل بين الدول، الأمر الذي أجبر العديد من الدول على إعادة نظر شاملة في مبادئها ونظم تسييرها وهذا من أجل مسايرة هذه التطورات الهامة، وتطوير إدارة الخدمات العمومية عن طريق تسيير شبكة من المنظمات العمومية، في إطار محيط يتميز بالتطور والتغير المستمرين انطلاقا من قيم ومكتسبات غير قابلة للتراجع - الديمقراطية والحرية والإنصاف - ويهدف تطوير أداء إدارة الخدمة العمومية إلى خلق التوازن بين حجم المنظمات أو مجموعات من المنظمات الخدمية ومحيطها الطبيعي والاجتماعي، وهذا ما يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل، منها محدودية الموارد في محيط المنظمة، والشكل السلطوي للمنظمات، والعلاقة بين المنظمة والزبائن.

وقد أصبح تقدم الدول اليوم يقاس بكفاءة الجهاز الإداري المنفذ للسياسة العامة للدولة، فمع افتراض أي مستوى من الكفاءة للسياسة العامة تصبح هذه الكفاءة متوقفة في التطبيق العملي على كفاءة تحقيقها أي على الجهاز الإداري، وهذه العلاقة بين السياسة العامة من ناحية والإدارة العمومية من ناحية أخرى هي التي تؤكد الصفة الاجتماعية للعملية الإدارية في الجهاز الإداري.

وتهتم معظم الدول في الوقت الحاضر بدراسة المشاكل الإدارية بأجهزتها العمومية بهدف رفع كفاءتها الإنتاجية، ولاشك أن الجهود الدولية المستمرة في هذا المجال تعمل على توسيع عملية الإدارة العمومية وتقدم الدراسات المتعلقة بها، وذلك عن طريق إجراء الدراسات والأبحاث العلمية والعملية وتبادل الخبرات والمعلومات بين الدول المختلفة، وهذا الاتساع الذي حدث في النشاط الحكومي خلال القرن الحالي أدى إلى تعقد المشكلة الإدارية، لدخول الدولة في ميادين نشاطات جديدة نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت في معظم دول العالم، أدى هذا إلى زيادة عدد وحداتها

وتضخم حجمها، مما أدى بدوره إلى زيادة عدد العاملين فيها، ولذلك فإن رفع كفاءتها الإنتاجية يتطلب اتخاذ سياسات رشيدة في عملية اختيارهم وتوجيههم، بحيث يوضع كل فرد في العمل الذي يلائمه وتشغل كل وظيفة بالفرد الذي يناسبها، كما يتطلب تطبيق سياسات تدريبية موضوعة على أسس علمية ووضع التصميم اللازم لتنسيق جهودهم حتى لا تتضارب مع بعضها مما يؤدي إلى بطء أو تعطل في الأعمال، وتزداد أهمية المنظمات العمومية في عصرنا الحديث في عصر الإقلال من تدخل الدولة في جميع النشاطات والمجالات.

لذلك فإن كفاءة الإدارة في أي منظمة هي من أهم العوامل اللازمة للنجاح والنمو وينطبق هذا بطبيعة الحال على إدارة شؤون الدولة التي لها وظائف أساسية من أهمها تقديم الخدمات العامة لأفراد المجتمع وسن التشريعات والقوانين التي تنظم العلاقات في المجتمع إلى جانب توفير البنية الأساسية في الدولة، وحيث أن الدولة لا تستطيع القيام بأنشطتها ووظائفها بأقل تكلفة وأفضل وسيلة ما لم يكن هناك إدارة فاعلة وذات كفاءة عالية، ذلك أن الإدارة الغير كفأة تنتج خدمات متدنية الجودة ومرتفعة التكلفة وبذلك يتم إهدار موارد المجتمع، لهذا أصبح الاهتمام كبيرا في الآونة الأخيرة بالكفاءة في الأجهزة الحكومية والذهاب إلى أبعاد أوسع من المواصفات التقليدية للكفاءة، وتأتي الكفاءة من الجهود المبذولة لتحديد الأهداف السياسية ولقياس مدى التقدم نحو انجاز الأهداف.

إن إدارة القطاع العمومي ليست فقط عبارة عن تحديث للمؤسسات والإدارات العمومية وتقليل تكاليف الخدمات العمومية، ولكنها أيضا عبارة عن آلية لدعم الشركات الفعالة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص من أجل تحسين جودة تقديم الخدمة ودعم المسؤوليات الاجتماعية وضمان مشاركة أعداد كبيرة من المواطنين في عملية صنع القرار والإسهام بآرائهم بشأن أداء الخدمة العمومية، وما يجدر الإشارة إليه أن النجاح الكبير الذي عرفه ميدان التسيير الإداري بنشوء المناجمنت في السنوات الأخيرة في المؤسسات الصناعية امتد إلى الإدارات العمومية في البلدان المتقدمة وقد أعطى ذلك نتائج قيمة ويبدو ذلك واضحا من خلال رضا المواطنين على نوعية الخدمات التي تقدمها لهم هذه الأخيرة.

وان كان المناجمنت قد أثبت نجاعته في القطاع الصناعي والتجاري بما أنه نشأ وتطور في هذا المجال فإن إدخاله في الإدارات العمومية لم يكن بالأمر الهين وهذا بالنظر إلى الجدل الحاد والنقاش المطول الذي أثاره المناجمنت في أوساط المرافق العامة والإدارات العمومية، إلا أن هذه النقاشات قد أثمر عنها نمط جديد من التسيير هو " المناجمنت العمومي " الذي يختلف كثيرا عن المناجمنت المطبق في

المؤسسات الصناعية والتجارية، لذلك فقد عمل باحثون ودارسون في هذا الميدان على تأقلم تقنيات وأدوات المناجمنت بما يتماشى مع الخصائص العامة للإدارة العمومية، وبفضل التجارب المقامة في الإدارات العمومية (الفرنسية) حول إمكانية إدخال بعض التقنيات وهذا ما زاد من طموح المسيرين في تحديث الإدارة العمومية عن طريق اقتباس تقنيات المناجمنت مع إحداث التعديلات المناسبة لاسيما إذا علمنا أن المناجمنت لم يهمل أي عنصر من العناصر المكونة للإدارة، فقد اهتم بإدارة الأفراد كما اهتم بالاتصال وتسيير النزاعات داخل المنظمات، وكذلك علاقة المنظمة بالمحيط الخارجي، كما عمل على تقوية الاتصال بين الإدارة والمستفيدين وهذا عن طريق ضمان مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم وفي تحديد احتياجاتهم.

إن هذه الجوانب الايجابية في المناجمنت العمومي بصفة عامة والتسيير العمومي الحديث بصفة خاصة، تجعلنا نتساءل عن إمكانية تطبيقه في الإدارات العمومية الجزائرية التي تعاني هي الأخرى من مشاكل ومساوئ البيروقراطية، فالجزائر بكونها جزء من العالم معنية هي الأخرى بالتغيرات الحاصلة به ولا يمكنها تجاهل ذلك، لذلك عليها الإسراع في تحديث الإدارة العمومية خاصة لكونها الأداة الأساسية لتحقيق التغير في مختلف القطاعات ومسايرة هذه التطورات.

إشكالية الدراسة:

يعتبر تطور التسيير العمومي الحديث خلال العشرين سنة الماضية واحد من أكثر الاتجاهات الدولية المعاصرة اللافتة للنظر في الإدارة العمومية، فقد هيمن التسيير العمومي الحديث على أجندة الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم، وقد تم تطبيق التسيير العمومي الحديث بصورة كاملة في كل من المملكة المتحدة، نيوزلندا، أستراليا، هولندا، السويد، الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، فالاتجاه نحو التسيير العمومي الحديث يركز وبصورة استثنائية على المشاكل التي تتعلق بالتعامل مع الإدارة الحكمانية، فالمحافظة على الإدارة الحكمانية من خلال الإبداع في الإصلاح الإداري والتي تستلهم أهدافها من أسس ومبادئ الإدارة العمومية الحديثة التي تمثل تحولا في علاقة القطاع العمومي مع كل من الحكومة والمجتمع بدلا من أن تكون فقط عملية إصلاح، لذلك فان تحسين ورفع كفاءة أداء المنظمات العمومية لا يمكن أن يتم في إطار منظور ضيق يركز على الهدف وحده، بل يتعداه نحو فهم المؤثرات والعوامل التي تعمل في إطارها المنظمات العمومية وفي نطاق أبعد وأوسع من أبعاد العمليات الإدارية.

باستقراء الواقع و مع كل الجهود التي تبذلها الدولة في قطاع العدالة الجزائري فقد احتل إصلاح قطاع العدالة أولوية وطنية لأنه القطاع الذي تستوقفه مجمل الإصلاحات الجارية لذلك فان تحديث وترقية قطاع العدالة يستوجب بالضرورة اتخاذ الإصلاح الإداري كحل وقائي للتخفيف من مساوئ البيروقراطية، وبما أن برامج الإصلاح الإداري لم تأت بثمارها المرجوة نظرا لأسباب متعددة، إن هذا ما جعلنا نفكر في ضرورة إدخال الأساليب الحديثة للتسيير العمومي وهذا لاحتوائه على أحدث التقنيات والطرق العلمية والفنيات الميدانية الناتجة عن خبرة وتجارب القادة والمسيرين، ويمكن القول أن تطبيق التسيير العمومي الحديث في تطوير وترقية الإدارة العدلية يفترض بالضرورة أن تصاحبه جهود منظمة لمراجعة وإعادة النظر في الهيكله والمناهج الحالية، وتفترض وتشتترط على الخصوص في نفس الوقت بروز عقلية جديدة ترتكز على ضرورة المناجمنت في تحديث وتطوير الإدارة العدلية والرفع من كفاءتها، و بناءا على ما سبق تتحدد إشكالية الدراسة التالية:

كيف يؤثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؟ وبالتحديد بالمديرية العامة لعصرنة العدالة؟

ومن الإشكالية العامة يتم طرح التساؤلات التالية :

- ✓ ما مفهوم التسيير العمومي الحديث؟ وما هو واقع إصلاح وتحديث الإدارة العدلية الجزائرية؟
- ✓ ما هي الكفاءة الإدارية؟ و كيف تتجسد في قطاع العدالة الجزائري؟
- ✓ ما مدى تطبيق التسيير العمومي الحديث بالمديرية العامة لعصرنة العدالة؟ وكيف يؤثر تطبيقه على كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؟
- ✓ ما علاقة التسيير العمومي الحديث بكفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة، نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب الإدارة الإلكترونية على كفاءة الإدارة العدلية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية على كفاءة الإدارة العدلية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب التوجه نحو الأداء على كفاءة الإدارة العدلية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب التوجه نحو الخدمة على كفاءة الإدارة العدلية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب التوجه نحو اللامركزية على كفاءة الإدارة العدلية.

الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب الحاكمية على كفاءة الإدارة العدلية.

أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة تستمد من أهمية القطاع المستهدف في حد ذاته وأهمية الإصلاحات التي يتعرض لها، كما يمكن إضافة أن تطبيق التسيير العمومي الحديث وأساليبه يلعب دورا هاما في تطوير وزيادة كفاءة الإدارة العدلية بصفة خاصة والرفع من كفاءة القطاع بصفة عامة، وهذا ما ينعكس إيجابا على وزارة العدل بالجزائر مما يساعدها في النهاية على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث كلما زادت كفاءة القطاع كلما ساهم هذا في التنمية المحلية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

كذلك حاجة وزارة العدل إلى إحداث تغيير يساهم في تطويرها و تحقيق أهدافها، مما يستوجب هذه الدراسة باعتبارها تسعى إلى إبراز مساهمة تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث في الرفع من كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية، وقد تساعد هذه الدراسة في تنمية القيم و الاتجاهات في نفوس القادة الإداريين والعاملين بقطاع العدالة الجزائري وتظافر جهود منظمة لمراجعة وإعادة النظر في الهيكلة والمناهج الحالية، وبروز عقلية جديدة تركز على ضرورة إدخال أساليب التسيير العمومي الحديث من أجل الوصول إلى إدارة واعية تقدم خدمات علاقتية مرتبطة بالثقة أكثر منها بتقديم الخدمات، الأمر الذي يوحي بأن هذا النوع من التسيير يهدف إلى تسيير علاقة ثقة مع المتعاملين والمواطنين بخصوص العلاقات المقدمة وإدارة الخدمة العمومية وبالتالي المساهمة في رفع كفاءة قطاع العدالة الجزائرية والوصول إلى نتائج قيمة من خلال رضا المواطنين على نوعية الخدمات المقدمة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

- ✓ التعرف على خصائص قطاع العدالة الجزائري عموما ومدى كفاءة الإدارة العدلية خصوصا؛
- ✓ تحديد المفاهيم الخاصة بالتسيير العمومي الحديث وعلاقته بتطوير كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؛
- ✓ التعرف على أهمية دور التسيير العمومي الحديث وأبعاده وكذا تعزيز قيمة الكفاءة الإدارية؛

- ✓ التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تطبيق المناجمت العمومي في تطوير ورفع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؛
- ✓ الإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ فرضيات البحث؛
- ✓ محاولة تحليل وتقييم واقع تطبيق التسيير العمومي الحديث في قطاع العدالة الجزائري مع اقتراح الحلول والتوصيات.

أسباب ودوافع الدراسة:

من أهم أسباب اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

- ✓ تزايد الاهتمام بقطاع العدالة العمومي بالجزائر وإعطائه الأولوية الوطنية في مجال الإصلاح لأنه القطاع الذي تستوقفه مجمل الإصلاحات الجارية؛
- ✓ اقتران الموضوع بالإصلاحات الراهنة و المتعلقة بقطاع العدالة الجزائري؛
- ✓ قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية التسيير العمومي الحديث وأثره على كفاءة قطاع العدالة، فالأمر يعود في نظرنا إلى الصعوبة الملازمة لهذا النوع من الدراسات مقارنة بالدراسات الأخرى؛
- ✓ تشجيع هذا النوع من البحوث وإتاحة مقاربات نظرية يمكن لباحثين آخرين اختبار مدى صحتها وخصوصية نجاحها ضمن قطاع العدالة؛
- ✓ أهمية تطبيق التسيير العمومي الحديث في قطاع العدالة الجزائري والرغبة في الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة التي كانت لها المبادرة في العمل على تحسين تسيير منظماتها العمومية من خلال اعتماد تطبيق التسيير العمومي الحديث؛
- ✓ يعتبر موضوع الدراسة من الاهتمامات البحثية والمهنية للباحثة حيث يعطي حقلًا خصبا لمعارف كثيرة ومتعددة من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر فرصة لتوسيع شبكة الاتصالات والعلاقات في العمل.

الدراسات السابقة: سنقسم الدراسات السابقة حسب متغيري الدراسة كما يلي:

1-الدراسات المتعلقة بالتسيير العمومي الحديث:

✓ دراسة أحمد كريم جاسم 2013 : بعنوان (ال Phenomenology "العودة إلى الجذور" فلسفة مناسبة لمواجهة مشاكل الإدارة العامة في العراق) ويقوم هذا البحث على دراسة ال Phenomenology كاتجاه فلسفي يشاع عنه مصطلح (العودة إلى الجذور) ويعتبر منبع للعديد من الأفكار الإدارية التي راجت في العقود الخمس الماضية، ولاسيما في الإدارة العامة، فكانت الإدارة العامة الجديدة وتشريع الغروب والموازنة الصفرية وغيرها.... وفكرة هذا البحث تقوم على إمكانية اعتماد هذا الاتجاه الفلسفي كمدخل لإصلاح الإدارة العامة في العراق، لاسيما مع وجود عدد من المؤشرات التي تبين ضعف الأداء الحكومي في العراق، فالعودة إلى الجذور يمكن أن يترتب عليها إعادة النظر بكل ما يتعلق بالإدارة العامة في العراق بدءاً من الهياكل والنظم وصولاً إلى القيم والمعتقدات، وفي الأخير جاءت الدراسة باقتراح الحلول والمعالجات في ظل منهج " العودة إلى الجذور" ومن أبرزها: ضرورة تبني مبادئ الإدارة العامة الجديدة، واعتماد أسلوب (تشريع الغروب) في التشريعات والقوانين الحكومية، والتحول إلى (الموازنة الصفرية) في تمويل الإدارة العامة في العراق.¹

✓ دراسة عاشور طارق 2012: بعنوان (مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية) ويهدف الباحث من خلال الدراسة إلى التعريف بنمط التسيير العمومي الجديد (NPM) كأحد المفاهيم الحديثة ضمن حقل ما يطلق عليه الآن إدارة الأعمال الحكومية- بحسب تعبير الخبير في الإدارة العامة د. أحمد رشيد- واستعراض تطبيقاته ضمن السياق العالمي، حيث يشير هذا المفهوم إلى مجموعة من الأفكار حول كيفية إعادة تعريف الحكومة لأدوارها وتحسين تقديم الخدمات العامة، انطلاقاً من فكرة إدخال آليات السوق والخصوصية والتعاقد الخارجي والمرونة في التسيير من خلال اللامركزية،

¹ أحمد كريم جاسم، ال Phenomenology "العودة إلى الجذور" فلسفة مناسبة لمواجهة مشاكل الإدارة العامة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 36، عدد 97، 2013.

وزيادة التركيز على المنافسة، جودة الخدمة والاستجابة للعملاء.¹

✓ دراسة (Anne Amar-Ludovic Berthier) 2010: بعنوان التسيير العمومي الحديث:

Le nouveau Management public: Avantages et (Limites)

وقد هدفت الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن تطبيق أساليب إدارة الأعمال المعنية بإدارة القطاع الخاص في الإدارة العامة المعنية بإدارة الخدمات العمومية، واعتبارها حلا لمواجهة مشاكل الإدارات العمومية، وكيف تساهم في رضا الزبون وجودة الخدمة العمومية، وتحديد القواعد والأهداف ومتطلبات تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث، وقد قام الباحثان بالمقارنة بين الإدارة العامة التقليدية والحديثة من حيث الأهداف والتنظيم وتنفيذ المهام والتوظيف والتحفيز والرقابة، وتبيان مختلف نشاطات التسيير العمومي الحديث ثم مزاياه ومعوقات تطبيقه، وفي الأخير توصل الباحثان لمجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث ليس بالأمر الصعب لكنه يحتاج العديد من الإجراءات والعمليات الطويلة الأمد التي تتطلب وقتا وجهدا ووعيا، كما أن الغرض منه ليس الحد والتقليل من الخدمات العمومية بل المساهمة في تحسينها والاستعانة بالقطاع الخاص ونقل أسلوب إدارته إلى القطاع العام حتى يتحقق إصلاح وكفاءة ورشادة وربحية الإدارة العمومية.²

✓ دراسة رفاع شريفة 2008: بعنوان (نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة

إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية) وتهدف الدراسة إلى عرض التغيير

الحاصل في إدارة الخدمات وفق نظرية الإدارة العامة الجديدة، ومحاولة فهم مصدر

الاختلالات المتواجدة والإشكالات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها إدارة الخدمات التقليدية

ثم العمل على ربطها بالحلول التي أتت بها هذه النظرية، وخلصت الدراسة إلى ضرورة أن

يحمل منطق الحلول في إطار التحديث والإصلاح ذلك التوازن بين اعتبارات الفعالية أي

اعتبارات اقتصادية واجتماعية، واعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعين يتم التعامل

¹ عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012.

² Anne Amar, Ludovic Berthier, **Le nouveau Management Public: Avantages et Limites**, Réseau d'Enseignants chercheurs et Experts en Management Public, 2010.

معهم وفق مفاهيم وقيم تجارية، وضرورة استخدام المفهوم المقاولاتي في تنفيذ مهام إدارة الخدمات العامة، مع انتهاج اللامركزية في التسيير والتعامل بمفهوم الوكالات والعقود الخدمية وما يصاحبها من استخدام لأنظمة تفويض السلطات وتقييم الأداء المناسبين، وكذا الأنظمة المعلوماتية المستخدمة للتكنولوجيات الحديثة.¹

✓ دراسة (Frédéric varone-Steve Jacob) 2004: بعنوان تأسيس التقييم والتسيير

العمومي الحديث دراسة مقارنة **Institutionnalisation de l'évaluation et NGP (un état des lieux)** ، هدفت الدراسة لمقارنة درجة التأسيس التقييمي للسياسات العامة في 18 دولة ديمقراطية من 3 فئات مختلفة: المتطورة- المتوسطة- المتخلفة، وتطرقت الدراسة لتبيان الحوار المؤسساتي بين هذه الدول والتطبيقات الفعالة للتقييم وتحديد موقع وتصنيف كل دولة والقياس التجريبي لدرجة التقييم فيها وكذا تحديد مدى يمكن اعتبار التسيير العمومي الحديث NGP عامل تسهيل أو عرقلة لتقييم السياسات العامة للدول، وقد توصل الباحثان في النتائج إلى أن هناك 6 عوامل تؤثر على تقييم السياسات العامة للدولة وهي: تطبيق التسيير العمومي الحديث-مستوى العجز في الميزانية-القيود الخارجية- الأنظمة الديمقراطية- استقلال الأجهزة الرقابية والهياكل الفدرالية، لذلك يمكن اعتبار هذه الدراسة شاملة وضرورية لتعزيز دور الإصلاحيين في القطاع العمومي.²

✓ دراسة بدر حمود العماج 2001: بعنوان (أسباب فشل تجربة النماذج الغربية في الإدارة العامة

بدول العالم الثالث) وقد حاول الباحث إلقاء الضوء على بعض الأفكار والآراء التي يستعرضها بعض الكتاب الغربيين في أبحاث ودراسات الإدارة العامة، هذه الأفكار تعزي فشل الإدارة العامة في دول العالم الثالث، إلى تقليدهم وتكيفهم مع النماذج الغربية التي يستوردونها، أي أن عملية تطبيق النماذج الغربية في إدارتهم هي السبب الوحيد وراء هذا الفشل، غير أن هذا البحث أثبت أنه لا يوجد ثمة علاقة بين الفشل وتبني الدول النامية لهذه النماذج، وأثبت أيضا أن الأسباب تكمن في عدة عوامل بيئية أخرى لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بهذا الفشل، ومنها العوامل الداخلية كالتخطيط والوصف الوظيفي، ونظام الرواتب والأجور، والسياسة الاستثنائية، أما العوامل

¹ رفاع شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودرها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث ، عدد 06، 2008.

² Frédéric Varone, Steve Jacob, **Institutionnalisation de l'évaluation se Nouvelle Gestion Publique: un état des lieux comparative**,_Revue internationale de politique comparée , 2004/2-vol 11, p 271-292 .

الخارجية فتتعلق بالتناقض بين النص النظامي وعملية التطبيق العملي والمركزية وكذلك العلاقات الاجتماعية والبيروقراطية.¹

2- الدراسات المتعلقة بموضوع الكفاءة الإدارية:

✓ دراسة أبو ستيل زهيرة 2013: بعنوان (الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية) ومن خلال الدراسة فان التغييرات السريعة سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية تتطلب من مختلف الفئات الاجتماعية والمهنية كفاءات جديدة تضمن لها التكيف والاستقلالية، خلافا لكفاءات "التفويض" السائدة في التصور التaylorي، كما يتوجب على المؤسسات تبني "منطق الكفاءة" بدل "منطق مناصب العمل" وقد حاولت الباحثة من خلال الدراسة توضيح ما إذا كان الشركاء الأجانب قد ركزوا حقيقة على كفاءات مختلف الفئات الاجتماعية المهنية، في إطار تبني تنظيم العمل، وهل هذا الأخير يمنحها تلك الاستقلالية في انجاز مهامها ويدعم كفاءات التكيف مع مواقف العمل المعقدة، وقد خلصت الدراسة أيضا إلى ضرورة خروج المؤسسات الجزائرية من إستراتيجية "الصمت" التي كثيرا ما تولد صدمات قاتلة والتفكير لإيجاد مقاربة جديدة وصرحة تنمّن "الكفاءات الفردية والجماعية" والتي تمثل النواة الصلبة لترسيم الميزة التنافسية المستدامة.²

✓ دراسة طه علي نايل 2013: بعنوان (دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء- دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية) حيث هدف البحث إلى معرفة دور التدريب في تحسين الأداء في شركة الفلوجة الإنشائية وهي إحدى شركات القطاع المختلط في العراق حيث كانت هي مجتمع البحث وتم اختيار بيانات 4 سنوات بالاعتماد على سجلات الشركة وقد تضمن البحث الجانب النظري المتعلق بمفهوم التدريب وأهميته وفوائده، وإدارة الموارد البشرية والإنتاج والإنتاجية، أما الجانب العملي يوضح قياس الإنتاجية اعتمادا على معادلة (مؤشر) إنتاجية العمل وتوصل الباحث إلى استنتاجات أهمها أن الشركة قد ولت اهتماما متزايدا بتدريب عاملها مما أدى إلى زيادة كفاءة أداء العاملين، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، بالرغم من بعض المعوقات التي فرضتها الأوضاع في البلاد، وقدم الباحث توصيات عدة قد تكون ذا فائدة للشركة.³

¹ بدر حمود العماد، أسباب فشل تجربة النماذج الغربية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 2، العدد 1، 2001.

² بوستيل زهيرة، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 30 / 31، ماي 2013.

³ طه علي نايل، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 36، العدد 97، 2013.

✓ دراسة كمال منصورى وسماح صولح 2010: بعنوان (تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمى والمجالات الكبرى)، ومن خلال الدراسة فان المؤسسات اليوم أمام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يرتكز على طرق تسيير حديثة، والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، ومن خلال هذا المقال فقد تم تسليط الضوء على الإطار المفاهيمى لتسيير الكفاءات والمجالات الكبرى له ومختلف المقاربات المتعلقة بتسيير الكفاءات سواء كانت إستراتيجية، عملية، وتسييرية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النقاط أبرزها أن أحد أهم إفرزات تيار العولمة على محيط المؤسسات هو تحويل مركز استراتيجيات المنافسة فيها إلى البعد اللامادى أي لصالح تنمية المعارف والموارد البشرية.¹

✓ دراسة اللوح 2007: بعنوان (تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية) ويهدف هذا البحث إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمى للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات، حيث تم استخدام المنهج الوصفى التحليلي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 3118 موظف وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظف تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وكان من أهم نتائج الدراسة بأنه يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري، و من أهم توصيات هذه الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوحا لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة بدون دراسات معمقة.²

¹ كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمى والمجالات والكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، جوان 2010.

² ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد15، العدد02، جوان 2007.

✓ دراسة ماكميلان وداتا "Datta ، MC Millan" 1998 بعنوان (قياس الكفاءة النسبية بالجامعات الكندية)، استهدفت الدراسة قياس كفاءة 45 جامعة كندية، واستخدم الباحثان 9 نماذج وظفت 3 منها لدراسة كفاءة التكاليف، وباستخدام 3 مجموعات مختلفة من المدخلات والمخرجات، المجموعة الأولى تشمل 15 جامعة فيها كليات الطب، والمجموعة الثانية 11 جامعة ليس فيها كليات الطب، والمجموعة الثالثة 19 جامعة بكالوريا أولية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أن: المجموعة الأولى يتراوح متوسط كفاءتها 94%، والمجموعة الثانية متوسط كفاءتها 95% والمجموعة الثالثة متوسط كفاءتها 93%، وأخيرا فان النتائج تظهر أن الاستقرار بين مختلف المدخلات والمخرجات ومجموعات النماذج 3، 5، 8، 9 تعد أنسب الخيارات لتقييم مؤسسات التعليم العالي.¹

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة فان من أهم ما يميز دراستنا: ✓ تعتبر الدراسة الأولى محليا التي تناولت إشكالية التسيير العمومي الحديث في قطاع العدالة الجزائري؛

✓ ربط التسيير العمومي الحديث بكفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؛
✓ إبراز أساليب التسيير العمومي الحديث التي تساهم في رفع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؛

منهج الدراسة:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية و لفهم أفضل و أدق سننعمد على المنهج العلمي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المتوفر من المراجع باللغة العربية و الأجنبية من كتب، دوريات و مجلات، ذات الصلة بالموضوع، و فضلا عن ذلك الانترنت لمالها من دور في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع و صفحات غنية بالمعلومات الهادفة، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر، وسيتم الاعتماد على الملاحظة الميدانية كوسيلة أساسية في جمع البيانات وكذا المقابلات الشخصية و استمارات الاستبيان باعتبارها وسيلة مساعدة لتقصي الآراء حول موضوع البحث، وسيتم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها و تحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

¹ علي بن صالح بن علي الشايع، قياس الكفاءة النسبية للجامعات السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، 2008، ص 105.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تم تقسيمها إلى جانبين، الأول يتضمن جانب نظري لشرح متغيرات الدراسة والتأثيرات الموجودة بينها، من خلال إبراز الإطار النظري لإشكالية التسيير العمومي الحديث وأثره على الكفاءة الإدارية من خلال دراسة المقاربات النظرية لكل من التسيير العمومي الحديث، الكفاءة الإدارية، تسيير الكفاءات، وأثر التسيير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية، أما الجانب التطبيقي خصص لمعرفة واقع تأثير التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية وفق التقسيم التالي:

- ✓ فصل ثالث لإعطاء صورة شاملة حول واقع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية، من خلال تقديم هذا القطاع وكفاءة هيكله التنظيمية، ثم مختلف الكفاءات الإدارية بقطاع العدالة الجزائري، وكفاءة تنفيذ الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية للإدارة العدلية؛
- ✓ فصل رابع لإعطاء صورة شاملة حول واقع إصلاح وتحديث الإدارة العدلية الجزائرية، من خلال إبراز واقع إصلاح برامج تكوين الموارد البشرية مروراً بعصرنة العدالة وتحديثها وصولاً إلى إبراز النشاط الدولي للوزارة وتقييم مدى فعالية الإصلاح وتجسيده بالواقع؛
- ✓ فصل خامس يتضمن دراسة ميدانية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة من خلال تشخيص واقعها والإجراءات المنهجية للدراسة، ثم المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة، ثم تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ليتم في الأخير عرض خاتمة للدراسة المتضمنة لمختلف النتائج المتوصل إليها والخروج بمجموعة من التوصيات والتوجيهات لبحوث مستقبلية.

الفصل الأول:

المقاربة النظرية للتسيير
العمومي الحديث

تمهيد:

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها الأثر الكبير على التسيير العمومي بمختلف دول العالم، ومن أهم هذه التحديات اختلاف أدوار الحكومة أو الدولة، التغيرات البيئية، التخصص، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و العولمة، ولكي تتمكن المؤسسات العمومية من مواجهة تلك التغيرات وزيادة ورفع كفاءة جهازها الإداري ينبغي عليها الاستفادة من تلك التطورات الحديثة في الإدارة العامة حيث أن التعامل مع التغيرات التي تحدث على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي يتطلب ضرورة إحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة بالمؤسسات العمومية وكيفية تقديمها للخدمات بما يساهم في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية، وهذا يستوجب تبني مفهوم حديث للإصلاح الإداري يتلاءم والتغيرات الحاصلة على كل المستويات، ذلك أن المفهوم التقليدي للتسيير العمومي لم يعد قادرا على التعامل مع التطورات الحديثة.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم التسيير العمومي وإبراز مختلف الفروقات بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال مع تسليط الضوء على الإصلاح الإداري وفقا لمفهوم التسيير العمومي الحديث (nouvelle gestion publique)، حيث تركز جوانبه وفقا لهذا المفهوم على مجالات وجوانب أهملت كليا في برامج الإصلاح الإداري التي تبنت النموذج التقليدي أو البيروقراطي، بالإضافة إلى إبراز فوائد تطبيق التسيير العمومي الحديث وحدوده والنماذج التي جاءت بعده.

وعليه سيتم تناول 3 مباحث أساسية في هذا الفصل تتمثل في:

المبحث الأول: مدخل عام حول التسيير العمومي.

المبحث الثاني: مدخل عام حول التسيير العمومي الحديث.

المبحث الثالث: عناصر التسيير العمومي الحديث.

المبحث الرابع: فوائد وحدود التسيير العمومي الحديث.

المبحث الأول: مدخل عام حول التسيير العمومي.

إن أغلب المواطنين في تعاملهم مع المؤسسات العمومية لاسيما منها ذات الطابع الإداري يطمحون في الحصول على خدمة نوعية ذات جودة عالية، وقد تصادفه غالبا مظاهر سيئة أهمها تدني مستوى أداء الخدمة ما يشعره بعدم الرضا والاستياء، في حين أن هذا الاستياء يمثل عبء على كاهل المؤسسة العمومية فهو ينطوي على تبديد للمال العام ويجسد تدهورا في كفاءتها الإدارية، وهذا ما يدفعها للبحث عن أنجع السبل التسييرية الممكنة التطبيق في الإدارة العمومية في محاولة لتحسين تسييرها وصولا لتقديم خدمات عمومية ذات نوعية عالية، لذلك فإن التطرق لمفهوم التسيير العمومي وعناصره يستوجب أولا معرفة مفهوم التسيير ومختلف وظائفه والفرق بين التسيير في كل من الإدارة الخاصة والعامة.

المطلب الأول: مفهوم التسيير ووظائفه:

يعتبر التسيير أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج فعال يجمع وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة،¹ حيث أن المهمة الأساسية للتسيير* تتمثل في جعل المؤسسة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استعمال أفضل الموارد البشرية والمادية.

1- مفهوم التسيير:

لقد تطور مفهوم التسيير بشكل كبير من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة، فمنهم من يرى أن التسيير يمثل " مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة مسبقا "².

¹ أنس شكشك، علم النفس الإداري، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، حلب، سوريا، 2014، ص5. ^{*} إن الصعوبة التي تتولد من جراء إعطاء مفهوم دقيق للتسيير الذي هو في الأصل كلمة نشأت وتطورت في المؤسسات الخاصة الصناعية والتجارية لذلك فقد اتفق معظم الباحثين على تعريف التسيير من خلال مضمونه أو محتواه فقد عرفه العديد على أنه (مجموعة تقنيات تنظيم وتسيير المؤسسة)، وقد ذهب الباحثون المعاصرون إلى تعريف التسيير بأنه فن لأنه يستند على الخبرة والقدرات الشخصية للأفراد وعلم من حيث أنه يطبق المعارف العلمية المستنتجة من النظريات العلمية. أنظر: سليمة مراح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، بحث للحصول على درجة الماجستير في القانون: فرع الإدارة والمالية العامة، جامعة الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2000-2001، ص61-62.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص29.

ومنهم من يرى أنه عبارة عن " تحقيق لأهداف المنظمة بطريقة فاعلة وكفاءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لمراد هذه المنظمة"¹، في حين ذهب آخرون لاعتبارها فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين، وهي الطريقة الوحيدة لإدارة وتسيير المنظمة وأفرادها ومختلف مرادها.²

ومنهم من يرى أنها " عملية مستمرة تحتوي العديد من الأنشطة وتستخدم أشكالاً متنوعة من المراد بعضها مادي والبعض الآخر إنساني وذلك وصولاً إلى أهداف محددة".³

ويعرفها آخرون بأنها " وسيلة الوصول إلى الهدف باستخدام أحسن الطرق في استغلال القوة البشرية، والمراد المادية بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال"⁴، وبذلك فإن الإدارة تعني النشاط الموجه والتنسيق الفعال بين الجهود المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.⁵

ومنهم من يرى بأنها "نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات، والتسيير يمثل العنصر الحركي الأساسي والقوة الدافعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني".⁶

وخلص القول من خلال التعريفات السابقة يتضح بأن التسيير عبارة عن عمليات فكرية تتجسد في الواقع العملي للمؤسسات بشكل ممارسات في مختلف وظائف التسيير المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، عن طريق تحويل هذه المراد إلى سلع وخدمات وبالتالي الوصول إلى أداء كفاء وفعال.

ويستفاد من التعريفات السابقة أن هذا التوجه الفكري قد صاحبه توجه آخر يتمثل في النظر للإدارة أو التسيير علم وفن من منظورين، المنظور الأول على أساس أنها علم في بعض جوانبها أو عناصرها أو وظائفها، ومن ذلك النظر إلى الجوانب المتعلقة بعنصر التخطيط على أنها علم أكثر منها فن، وعلى أنها فن في بعض الجوانب أو الوظائف من ذلك النظر إلى الجوانب المتعلقة بعنصر

¹ محمد نصر مهنا، تحديث الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص4.

² Peter Drucker, *L'avenir du management, Réflexions pour L'action*, Pearson Education, Paris, 2010, p19.

³ علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2012، ص9.

⁴ إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص60.

⁵ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، ط7، السعودية، 2013، ص19.

⁶ علي السلمي، نفس المرجع، ص10.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

التوجيه على أنها فن أكثر منها علماً، أما المنظور الثاني على أساس أنها علم من حيث مجموع الأسس والمبادئ والقواعد الإدارية التي انتهت إليها بعض أبحاث الفكر الإداري ودراساته، والنظر إليها على أنها فن فيما يتعلق بكيفية وأسلوب تطبيق هذه المبادئ والقواعد والأسس الإدارية على الحالات والمواقف المختلفة.¹

2-وظائف التسيير:

إن التسيير بصفة عامة يعتبر تنظيماً مخصصاً ومحدداً، يميز أي منظمة مهما كان نوعها،² وهو يتضمن أربع وظائف أساسية تتمثل في:

2-1-وظيفة التخطيط:

يحدد أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل، وكيفية الوصول هناك، وهو يعتبر العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف أداء المؤسسة والمهام والأعمال والممارسات التي من خلالها يتم استخدام الموارد المطلوبة في تحقيق الأهداف،³ فالتخطيط يعتبر أهم مرحلة في العملية الإدارية ونجاح المنظمات قائم على استشراف المستقبل والإعداد له، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والفترة الزمنية اللازمة لذلك، ثم وضع خطة دقيقة لتحقيق تلك الأهداف،⁴ وبالتالي من خلاله تستطيع المنظمة تحديد ماذا تريد؟ ومتى؟ وبالتالي من أين تبدأ؟ والتخطيط ليس فقط مجرد أهداف تحدد بل كذلك اختيار سياسات لتهيئة الظروف والأوضاع المناسبة لإمكانية تنفيذ الخطة لتحقيق أهدافها.⁵

¹ عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر: الأدوار والمقومات والعناصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص10-11.

² Peter Drucker, *OP.CIT*, p18.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص33.

⁴ Bernard H. Boar, *the art of strategic planning for information technology*, New York : John Wiley, Sons, Inc, 1993, p32.

⁵ سعد الدين عشموي، الإدارة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 2000، ص10-11.

2-2- وظيفة التنظيم:

وهي العملية التالية للتخطيط تتضمن عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لانجاز فعال،¹ وتساهم في توفير التنسيق لتنفيذ الأعمال والمهام في ضوء التصرف بالموارد المادية والمالية والبشرية، ونجاح المؤسسة يستند لحد كبير إلى قدرات وقابلية الإدارة في تسخير تلك الموارد بكفاءة وفاعلية،² ويتم ترجمة تلك الأعمال والمهام في شكل هياكل تنظيمية تحدد المستويات الإدارية العليا، الوسطى والمباشرة،³ وعن طريقه يتم توضيح الإدارات والأقسام على مختلف المستويات التنظيمية تبعا لتسلسلها الهرمي العمودي ويحدد العلاقات الأفقية بينها وطبيعة الاتصالات التي تربطها،⁴ من أجل بناء هيكل تنظيمي يتميز بالكفاءة والفعالية، ويحقق أقصى قدر من السرعة، حسن الأداء والاقتصاد في التكاليف،⁵ وبما أن هناك 3 مستويات للتسيير (العليا-الوسطى-الدنيا) فإن التنظيم الإداري يكون في شكل هرمي والذي لا يزال الشكل الأكثر استعمالا في المنظمات بالرغم من ظهور نظريات أخرى لأشكال التنظيم كالمنظمات المصفوفة⁶ «Matrix organization» وإدارة المشاريع

«Project Management» والتنظيم عن طريق فرق العمل «Team Work»، التكتل التنظيمي «Conglomerates»، المنظمة الحركية «Dynamic organization»، والشبكات البشرية⁷ «Human Networking»، بالإضافة إلى التنظيم الموقفي، التنظيم المستطيل، الخرائط والأدلة التنظيمية، الأدهوقراطية القادمة.*

¹ محمود شحات، المدخل إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2010، ص42.

² مزر شعبان العاني، شوقي باجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص21.

³ محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص164.

⁴ عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2004، ص43.

⁵ عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص43.

⁶ بشير الخضراء، المشاركة في الإدارة العامة: من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي، مجلة دراسات، المجلد13، العدد09، 1986، ص09.

⁷ موفق حديد محمد، الإدارة العامة: هيكل الأجهزة، صنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2007، ص57.

* استخدم هذا المصطلح من طرف العالم الإداري (Mitzberg) الذي يعارض من خلاله الادعاء الشائع بأن البيروقراطية ترسخ نفسها وتعيد بناء ذاتها لتبقى مهيمنة في المجتمعات المعاصرة، الأدهوقراطية هي التنظيم البديل لها، هذا البديل الذي سيضعف من الطابع الرسمي والشكلي للعلاقات والاتصالات الرسمية، وستسمح الهياكل البديلة للمنظمات من الاستجابة والتحرك والإبداع لمواجهة الأزمات والتغيرات البيئية والتكنولوجية، وهذا بالانتقال من الرسمية والسلم الهرمي وجمود الإجراءات إلى المرونة والإبداع والتغيير وللمزيد حول هذا الموضوع أنظر:

Toffer Alvin, future shock, Random House Publishing Group, New York, 1970, p30.

2-3- وظيفة القيادة:

يقصد بالقيادة الإدارية تلك القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم إلى تحقيق أهداف معينة ، ولها دور بارز في جميع عناصر العملية الإدارية وهي تحدد الاتجاه والأهداف الإستراتيجية وتستهدف تنسيق وتوجيه جهود الأفراد أو المرؤوسين من خلال التأثير لتحقيق هدف مشترك أو أهداف المؤسسة،¹ و تساهم القيادة في خلق قيم وثقافة مشتركة وإبلاغ الأهداف للمرؤوسين في جميع أنحاء المؤسسة مع التأثير عليهم وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة لانجاز الأهداف.² فالقيادة تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، ومن خلالها يتم رسم معالم المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة مسبقا،³ فهي ليست مجرد مركز أو سلطة أو وظيفة وإنما هي تفاعل نشط ومؤثر وسلوك يترجم به القائد مهمته في تحريك الموظفين نحو بلوغ الأهداف وتحقيق التفاعل والترابط بينهم،⁴ لذلك يحدد مفهوم القيادة بشكل شامل مجموع العمليات التصحيحية التي يجب القيام بها بمناسبة حادثة معينة، وهي تتطلب العديد من المؤشرات التي تسمح بالوصول إلى الحقائق من خلال معرفة الانحرافات والقيام بإجراءات تصحيحية،⁵ وتعتبر مفهوما شاملا يأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:⁶

2-4- وظيفة الرقابة:

تتمثل في متابعة وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وذلك من أجل تحديد فيما إذا كانت المؤسسة تسير في طريقها الصحيح نحو تحقيق أهدافها أم لا،⁷ وهي تتضمن تحديد الأداء والانجاز الذي تم، وتقييم الانجازات ومعرفة ما إذا كانت هناك ضرورات لاتخاذ إجراءات تصحيحية بصورة تسمح للمهام والإجراءات أن تكون مطابقة وموافقة للخطة الموضوعية.⁸

¹ شوقي عبد المجيد عبدة المخلافي، مرجع سابق، ص 37.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص32.

³ العجمي محمد حسنين، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص180.

⁴ جمال ماضي، القيادة المؤثرة، دار المدائن للنشر والتوزيع، ط1، مدينة الأندلس، 1995، ص134.

⁵ بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014-2015، ص142.

⁶ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص177.

⁷ كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2007، ص34.

⁸ أحمد قارش، عملية الرقابة الشعبية على أعمال الإدارة العامة في النظام الجزائري في ظل التعددية السياسية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2011-2012، ص69.

ويظهر جليا من خلال هذه الوظائف أنها مرتبطة ببعضها البعض وهي متزامنة لا يمكن فصلها أو الاستغناء عن إحداها، لذلك يعتبر التسيير نشاطا مركبا من مجموع هذه الأنشطة والوظائف.

وكل وظيفة من تلك الوظائف الإدارية تؤثر بدرجة كبيرة على جودة أداء الوظائف الأخرى وهي مرتبطة مع بعضها لكي تشكل عملية التسيير ومن ثم تحقق فاعليته.¹

إلا أن وظيفة الرقابة الإدارية تعد عملية مستمرة وملازمة لكل وظائف التسيير ولا يمكن أن تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الأخرى.²

المطلب الثاني: مفهوم التسيير العمومي.

إن الحديث عن التسيير العمومي إجمالا لا بد أن ينطلق من وضع تعريف لهذا الحقل يبين حدوده وعناصره ومميزاته عن غيره من العلوم الأخرى، وقد اهتم العديد من العلماء في هذا المجال بتحديد مفهومه وبيان خصائصه ولكن حتى الآن لم يتفق الكتاب والمهتمون بموضوع التسيير العمومي أو المناجمنت* العمومي على تعريف واحد، نتيجة تباين الخلفيات العلمية ووجهات النظر في دراسة هذا الموضوع واتساع اهتماماته ليشمل جميع أنشطة الدولة إضافة لاشتراكه وتداخله مع العديد من العلوم، وكذا تداخل الحقول المعرفية وتشابكها³، ومن هنا نؤكد أنه لا يوجد تعريف واحد مقبول من طرف جميع علماء الإدارة والتعريفات الموجودة ما هي إلا محاولات تحديد المعالم الأساسية لهذا الحقل المعرفي الذي تتطور فيه المفاهيم بسرعة تغير البيئة المحيطة، وبشكل عام هناك تعريفان شائعان الأول يرى بأن التسيير العمومي هو تنظيم وإدارة الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف التي تضعها الدولة⁴، والثاني يرى بأن الإدارة العامة الفن والعلم الإداري المطبق في مجال الأعمال

¹ زروال ليلي، المشاركة العمالية وعلاقتها بفعالية الإدارة الحديثة في التنظيم، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصناعات النسيجية والقطنية كوتيتاكس باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع، 2001، ص72.

² ديالا الحج عارف، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري، بحث تطبيقي في المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 1996، ص54.

* في فرنسا ظهر جدال حاد حول هذه العبارة في محاولة إعطائها الطابع الفرنسي المحض، وجاءت العديد من المحاولات في إيجاد كلمة مرادفة للمناجمنت كـ "التجديد" أو "التحديث" أو "العصرنة" كما كانت هناك محاولات لاستبدال الكلمة الإنجليزية Management بكلمة فرنسية Ménagement وهي كلمة فرنسية قديمة ظهرت في ق17، تعني فن تسيير المنزل أو التسوية أو الحل بعناية، وفي الجزائر لم تكن هناك محاولات كثيرة لإيجاد مرادفة عربية ما عدا "التسيير الحديث" و "تحديث المرفق العام" وتجديده وعصرنته للدلالة على المناجمنت العمومي وحتى "فن التسيير" التي هي في حد ذاتها ترجمة حرفية للمرادفات الفرنسية.

³ سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة: العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2007، ص10.

⁴ علي خطار شطناوي، مسؤولية الإدارة العامة عن أعمالها الضارة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص23.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

الحكومية،¹ والتسيير العمومي يشير إلى مجموع الآليات أو الميكانيزمات أو السياسات والقواعد والإجراءات والنظم والهيكل التنظيمية والموظفين وما إلى ذلك... بتمويل من ميزانية الدولة والمسؤولة عن إدارة وتوجيه شؤون الحكومة التنفيذية وتفاعلها مع أصحاب المصالح الأخرى في الدولة والمجتمع والبيئة الخارجية، أو يعبر عن إدارة وتنفيذ مجموعة كاملة من الأنشطة الحكومية التي تتعامل مع تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن الحكومة والإدارة المتعلقة بتوفير الخدمات العامة.²

فالتسيير العمومي كعلم مستقل لم يظهر إلا في نهاية القرن 19 حيث كان أول من كتب بحثاً في مواضيع التسيير العمومي وحاول تحديد مفاهيمه هو "Wodraw Wilson" عام 1987، والذي يعتبره الكثيرون الأب الروحي لعلم الإدارة العامة،³ هذا وبالإضافة إلى وجود تعريفات أخرى للتسيير العمومي و يمكن التطرق إليها كآتي:

❖ **المعنى اللغوي:** تعرف في اللغة الأجنبية بـ "Administration" المشتقة من الأصل اللاتيني "Administrare" وتعني تسيير أو توجيه أو حكمة الشؤون العامة أو الخاصة، «to serve» * أي تقديم خدمة، * أما عامة أو عمومية «public» تعني حكومية أو رسمية.

❖ **المعنى الموضوعي:** من هذه الزاوية ينظر للتسيير العمومي باعتباره نشاط الدولة أو النشاط الإداري، وبحسب هذا المعنى فإن التسيير العمومي يعبر عن مجموع المرافق العامة التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة من طرف السلطة السياسية في الدولة.

وبالرغم من التعدد والتباين في تعريف التسيير العمومي فيمكن رد تلك التعريفات إلى ثلاث اتجاهات:

¹Howard McCurdy, **Public administration: a bibliography**, Washington DC, The American University, 1972, p 5.

²Public Administration Reform, Practice Note, UNDP.

³ زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص14.

* **Administrer** : gérer les affaires publiques ou privées ; gouverner, diriger... ».

« **Public** : qui concerne la collectivité dans son ensemble ; relatif ou gouvernement ou a l'administration ; qui est a l'usage de tous, accessible a tous ».

***To serve** : to work for a country, a company, an organization, and the army etc ; to be useful to some body... »

الاتجاه الأول: الربط بين الإدارة العامة وتنفيذ السياسة العامة:

ويركز أنصار هذا الاتجاه على الدور السياسي العام للإدارة، وبالتالي فإن الإدارة العامة في نظرهم هي تنفيذ للسياسة العامة، وتشمل كل الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها السلطة العامة من أجل تحقيق أهداف المجتمع ومن بين أنصاره " ديموك " و " ليونارد هوايت " ¹.

كما يعرفها كل من جون فيفندر (John M.P.iffner) وروبرت بيرستوس (Robert Perthus) بأنها "ترابط وتعاون جهود الفرد والجماعة من أجل تحقيق السياسة العامة" ².

كذلك هو الأمر بالنسبة لجيلينيي Gélinier الذي يرى أيضا أن التسيير العمومي " تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية" ³.

إلا أن هذه التعريفات وبالرغم من أنها ربطت ربطا وثيقا بين الإدارة العامة والسياسة وهو أمر مرغوب فيه، غير أنها أغفلت الجانب العضوي للإدارة العامة من خلال عجزها وقصورها عن إيجاد ضابط يميز الإدارة العامة عن إدارة الأعمال إذ أن تحقيق السياسة العامة ليس مقصورا فقط على الإدارة العامة بل تساهم فيه الإدارة الخاصة بشكل كبير.

الاتجاه الثاني: الربط بين الإدارة العامة والنشاط الإداري.

يميل أنصار هذا الاتجاه إلى القول بأن الإدارة العامة هي النشاط الذي تتولاه جهة الإدارة العامة، ومن ذلك ذهب جلاذن (Gladden) لتعريفها بأنها هي التي تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية، أما هيربرت سيمون (Herbert Simon) فعرّفها بأنها تتضمن أنواع النشاط الذي تقوم به الحكومة وإدارتها التنفيذية والمشروعات العامة، ⁴ ومن عيوب هذا الاتجاه أن أنصاره ذهبوا إلى تركيز الإدارة العامة على ما يتعلق فقط بنشاط السلطة التنفيذية دون السلطتين التشريعية والقضائية.

¹ ابن عيشة عبد الحميد، العلاقة بين السياسة والإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق بن عكنون، 2011، ص36.

² ربيع صادق دحلان، تطبيق أساليب إدارة الأعمال في أجهزة الإدارة العامة الايرادية وأثر ذلك على الكفاءة الإنتاجية، دراسة تحليلية مع التطبيق على المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 1987، ص54.

³ T. HAFSI: La Gestion De L'Entreprise Publique En Algérie, vol 11 , OPU , Alger, 1988 ,p294.

⁴ محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص31.

الاتجاه الثالث: الربط بين الإدارة العامة والأجهزة الإدارية.

ركز هذا الاتجاه على تعريف الإدارة العامة من خلال المنظمة أو الهيئة التي تدير النشاط، فعرفها شارل دباش (Charles Debbasch) بأنها جهاز إدارة الأعمال العامة وهي عبارة عن مجموعة المرافق العامة التي يتيح حسن تسييرها تحقيق الأهداف بواسطة السلطة السياسية.¹

ومن عيوب هذا الاتجاه أيضا أن استخدامهم لمصطلح المرافق العمومية يفتقر إلى التحديد فلا يزال الخلاف لحد الآن قائما حول تحديد مدلول المرفق العام، وبالتالي الاعتماد على الجانب العضوي للإدارة مع إغفال الجانب الموضوعي للعملية الإدارية.

وبصفة عامة فإن التسيير العمومي يعنى بمجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة ويتوجبه منها بأداء الخدمات العامة وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى ذلك إلى توسعها في الخدمات التي يؤديها الموظفين.

المطلب الثالث: عناصر مفهوم التسيير العمومي.

التسيير العمومي عبارة عن مجموع الأجهزة الحكومية أو المرافق العمومية من أجل تأدية خدمات ذات نفع عام أو تحقيق مرفق عام من خلال النشاط الإداري، سواء على المستوى المركزي كرئاسة الدولة والحكومة والوزارات أو على المستوى الإقليمي كالولايات والبلديات،² وهذا المفهوم يركز إذن على 3 عناصر أساسية يمكن تلخيصها بالشكل الموالي:

¹ ابن عيشة عبد الحميد، نفس المرجع السابق، ص37.

² حامدي نور الدين، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العامة بالجزائر، حالة الجمارك الجزائرية 2006-2013، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية قسم: التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، نوفمبر 2013، ص44.

الشكل رقم 01: عناصر مفهوم التسيير العمومي.



المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الشكل السابق ومن خلال استقراء التعريفات السابقة للتسيير العمومي اتضح أنه يمكن التوصل إلى العناصر الأساسية في مفهوم التسيير العمومي والمتمثلة في المرفق العمومي، الخدمة العمومية والمنفعة العامة حيث يعتبر التسيير العمومي أداة لتنفيذ السياسة العامة للدولة في إطار عقيدة الدولة ونظمها وقوانينها بهدف خدمة المجتمع وتتخذ من الأساليب ما يضمن الانسجام مع المصلحة العامة، وذلك عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة اللازمة لرعاية المصلحة العامة.

وحتى نخرج بنتيجة موضوعية حول هذا الموضوع في التدليل على ذلك بهذا التعريف على سبيل المثال لا الحصر للباحث الفرنسي أندري لوبادير "Laubadère André" الذي يعرف المرفق العمومي على أنه " نشاط أو خدمة تقوم به هيئة عامة قصد تحقيق مصالح عامة أو منافع عامة"¹، وعليه فقد بلغت المرافق العامة مبلغا من الأهمية جعل أحد أعمدة الفقه الفرنسي -العميد ليون دييجي- يعتبر الدولة نفسها مجرد مجموعة من المرافق العامة وهي لا تتمتع بامتيازات وحقوق السلطة العامة إلا في إطار هذه المرافق وبسبب إقامتها وتشغيلها.²

ومن دون شك أن امتيازات السلطة العامة ما هي إلا سلطات تنظيمية لحسن سير المرافق العمومية، وبدونها لا تستطيع الإدارة تقديم خدماتها للجمهور وبالتالي تحقيق الغرض الذي وجدت من

¹André Laubadère, *traiter de droit administratif*, librairie générale de droit et de jurisprudence, IGDJ, paris, 1994, p604.

² حنان محمد القيسي، الإدارة الالكترونية وتقديم الخدمات، كلية القانون الجامعة المستنصرية، ص19-20.

أجله، وهو إشباع الحاجات العامة، كما يتوقف عليها أداء المواطنين لخدماتهم وواجباتهم،¹ وذلك في إطار خضوع المرفق العام لنظام قانوني خاص ولأحكام ومبادئ القانون العام الإداري الأمر الذي يخوله حقوق وامتيازات السلطة العامة.²

المطلب الرابع: الفرق بين التسيير في الإدارة العامة والخاصة.

إن موضوع الفرق بين التسيير في القطاع العام* والتسيير في القطاع الخاص من حيث التشابه أو الاختلاف قد أخذ أبعادا ورؤى مختلفة من قبل الباحثين أو الممارسين، ويمكن تقسيم الآراء إلى اتجاهين:

الاتجاه الأول: الاتجاه النافي للفوارق بين الإدارة العامة والخاصة.

حيث يرى أنصاره عدم وجود أية فوارق حقيقية بين الإدارتين، وذلك على أساس وحدة نظرية الإدارة في كل منهما ويعد كل من هنري فايول Henry Fayol وليونارد هويت Leonard White من أوائل أنصار وحدة الإدارتين ويرون أن أصول ومبادئ الإدارة أساسا قد ظهرت أولا في مجال المشروعات الخاصة على يد رواد حركة الإدارة العلمية مثل فريدريك تايلور وهنري فايول ثم انتقلت هذه المبادئ إلى ميدان الإدارة العامة وبالتالي خضعت أيضا لذات الأصول والمبادئ التي خضعت لها الإدارة الخاصة،³ وكلا القطاعين يعتمد بشكل كبير في ممارسة أعماله على الوظائف الرئيسية في الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وقيادة، إضافة إلى أن كلا القطاعين يسعى للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية ن أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد،⁴ إضافة للتماثل في حجم مشروعات كل منهما وكثيرا من منشآت الأعمال قد تتمتع بمزايا الاحتكار التي تتمتع بها أجهزة الإدارة العامة.⁵

¹ عليوات باقوتة، تطبيقات النظرية العامة للعقد الإداري الصفقات العمومية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في القانون العام، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق، 2008-2009، ص09.

² إسماعيل جوامع، فائزة بركات، حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: رؤية محاسبية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص4.
*يشير مصطلح القطاع العمومي لجميع الأنشطة المراقبة مباشرة بفعل قرارات سياسية أيا كان مستوى الحكومة المعنية (وطنية أو إقليمية) أو طريقة العمل. أنظر: Francois Lacasse, Réformer ou Recentrer Le Secteur Public : Dynamiques et Prévisions, Revue Française d'administration publique, 2003, 01, N°105-106.

³ أسامة كامل، عبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص17-18.

⁴ السواط، طلق عوض الله، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار النوايع للنشر والتوزيع، الرياض، 1995، ص13.

⁵ ربيع صادق دحلان، مرجع سابق، ص102.

وبمناقشة هذه النقطة يمكن القول أنه وبالرغم من وجود العديد من نقاط الالتقاء بين كل من الأهداف العمليات والإجراءات وحتى الموارد التي تستخدمها الإدارتين إلا أن هذا لا يؤدي بالضرورة للحكم على وحدة الإدارتين حيث مازال لكل إدارة منهما ذاتيتها وطبيعتها ومشكلاتها الخاصة.

الاتجاه الثاني: الاتجاه المؤكد للفوارق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة.

يقرر هذا الاتجاه أن هناك فروقا جوهرية وأساسية بين الإدارة العامة والخاصة، ومن ثم يعتبر كل من علم الإدارة العامة والخاصة علم مستقل بذاته¹، حيث أن الإدارة العامة تهدف إلى تقديم خدمة أو تحقيق منفعة عامة، بينما تهدف الإدارة الخاصة إلى تحقيق الربح أو العائد الاقتصادي وهي لا تقدم على أي نشاط إلا بعد دراسة مستفيضة لمعرفة الجدوى الاقتصادية للمشروع².

كما أن المؤسسات العامة مرتبطة بالسياسة العامة للدولة وتحقق أهدافها، أما الإدارة الخاصة فهي مستقلة عن السياسة العامة للدولة، أما من حيث الحجم فهناك مؤسسات خاصة ضخمة أكبر من المؤسسات العامة³، كما أن مجال الإدارة العامة في الأعمال العمومية ومجال الإدارة الخاصة في الأعمال الخاصة⁴، وتخضع الإدارة العامة للقانون العام بينما تخضع الإدارة الخاصة للقانون الخاص وفي حدود ضيقة تخضع للقانون العام، وتعمل المشاريع العامة في جو احتكاري، بينما تعمل مشاريع الأعمال أو الإدارة الخاصة في جو تنافسي⁵.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الفوارق في الطريق للاضمحلال نظرا لاهتمام الإدارة العمومية في الوقت الحالي بالكفاءة الإدارية للموارد والكفاءة الإنتاجية في الخدمات المقدمة، في الوقت الذي أخذت فيه المنظمات الخاصة بتعديل أهدافها من تحقيق الحد الأقصى للربح إلى تحقيق ربح مرض، إلى جانب مسؤولية المنظمة اتجاه العاملين والمجتمع الذي تعيش فيه (المسؤولية الاجتماعية)⁶.

¹ أسامة كامل، عبد الغني حامد، مرجع سابق، ص 23.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 36.

⁴ علي عباس، نفس المرجع السابق، ص 29.

⁵ كامل محمد المغربي، مرجع سابق 2007، ص 29.

⁶ علي عباس، نفس المرجع السابق، ص 36.

المبحث الثاني: مدخل عام حول التسيير العمومي الحديث.

إن التسيير العمومي الحديث عبارة عن نموذج للإدارة العامة جاء معارضة للنموذج البيروقراطي من خلال أساليب التعاقد الباطني والشراكة* بين القطاع العام والخاص، والخصخصة، وقد دفع ذلك السلطات السياسية للاستفادة من التأهيل المهني لمديري الخدمات العمومية لغرض إصلاح البيروقراطية ومنحهم حرية أكبر في التصرف مقابل تولي قدر أكبر من المساءلة فيما يتعلق بالأداء الإداري، وبالتالي تعبئة أدوات وأساليب إدارة القطاع الخاص من أجل تحقيق النتائج المستهدفة من طرف مديري الخدمات العمومية،¹ حيث أن أول من صاغ تسمية التسيير العمومي الحديث كاختصار كاختصار لمجموعة من المبادئ الإدارية المتمثلة على نطاق واسع والتي سيطرت على أجندة الإصلاح في العديد من دول منظمة التعاون الاقتصادي هو "christopher hood" 1991،² مع ذلك كانت السياسة الخاصة بهذا المفهوم تشكلت قبل 10 سنوات من قبل السياسيين مثل مارغريت تاتشر Margaret Thatcher و رونالد ريغان ronald regan،³ وهو يقوم أساسا على التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة وذلك بإضفاء طابع المقولة على القطاع الحكومي تحت مصطلح "Government Entrepreneur".⁴

المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الحديث.

يعتبر مصطلح التسيير العمومي الحديث حركة إصلاحية بدلا من نظرية إدارية، حيث أن مصطلح "الحركة" هو مصطلح سياسي، ويمكن اعتباره كحركة أيديولوجية وإدارية مما يؤكد أن الإدارات العامة والجهات الفاعلة السياسية نفسها تعتبر كأدوات من أجل تحقيق الإرادة السياسية الديمقراطية، ويمكن أن ينظر إليه أيضا كحركة في البحث الإداري تشكل فلسفة جديدة لإدارة الشؤون العامة،⁵ وقد خلصت دراسة تيشات 2015 إلى اعتبار " التسيير العمومي الحديث هو تصور

* الشراكة بين القطاعين العام والخاص تشكل طريقة للعمل لتساعد في تحسين تصميم المشاريع وتنفيذها، وفي إطار هذه الشراكات يتولى القطاع العام صيانة حقوق الملكية ويؤمن الإطار التنظيمي المناسب وأحيانا يفرض تقديم الإعانات للتوفيق بين العائدات على القطاع الخاص والفوائد الاجتماعية. أنظر: تقرير التنمية البشرية 2013، نهضة الجنوب تقدم بشري في عالم متنوع، UNDP، ص112.

¹ Charbonneau, M.2012, **New Public Management in L.coté and J-F.Savard (eds)**, Encyclopedic Dictionary of Public Administration. www.dictionnaire.enap.ca. الساعة 10:20، 2015/05/05، **شاهد** بتاريخ: 2015/05/05.

² Elonora Belfiore, Auditing Culture: **The Subsidised cultural Sector in The New Public Management**, **International Journal of Cultural Policy**, Vol 10, N°02, p3.

³ Sven Eric Liedmany Confero, Pseudo, Quantities, **New Public Management and Human judgement**, vol 01, N° 01, 2013, p53.

⁴ بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد14، ديسمبر 2013، بسكرة، الجزائر، ص195.

⁵ Asle Rolland, **The Free-Market Innovation Machine and New Public Management**, The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal, vol 10 (2), art 19, p5.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

تصور جديد يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الخاصة وآليات السوق، من أجل عصرنة المنظمات العمومية والرفع من مستوى أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة عليها.¹

وفي الجدول الموالي يمكن إبراز مفاهيم التسيير العمومي الحديث كما وردت عند أهم المؤلفين:

الجدول رقم 01: مفاهيم التسيير العمومي الحديث كما وردت عند أهم المؤلفين.

أزيون وغابيلر Obsorne and Gaebler 1992	بورينس كومونويلث Borins Commonwealth 1996	فارلي وآخرون Farli and al 1996	بوليت Pollit 1993-1994	هود دونلوفي Hood and Dunleavy
لا مركزية الحكومة: تعزيز أكبر للمرونة، الاعتماد على المستويات الأقل للتنظيم	تعزيز الحكم الذاتي من الرقابة المركزية للوكالات	لامركزية، فك الترابط التنظيمي: أشكال جديدة لحكومة الشركات، الانتقال إلى نمط محلي للإدارة	لامركزية السلطة الإدارية في الخدمات العمومية	التدريب العملي على التسيير المحترف
تحفيز الحكومة على التوجيه لا التنفيذ		الفصل بين الإستراتيجية الأساسية العامة وكل ما يحيط بالجوانب التنفيذية الكبرى	تفكيك وحدة البيروقراطية التقليدية إلى وكالات مستقلة	التحول إلى تجزئة الوحدات إلى نماذج شبه تعاقدية
المنافسة داخل القطاع العام: قد يكون فيما بين الجمهور أو بين العديد من مقدمي الخدمات	تقبل المنافسة، هذا الموقف المنفتح بالنسبة للأنشطة العامة يجب القيام به حتى في مواجهة القطاع الخاص	وضع وتطوير آليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العام	إدخال آليات السوق وشبه السوق لتشجيع المنافسة	التحول إلى زيادة المنافسة، والتمويل المختلط، العلاقات التعاقدية في القطاع العام، انفتاح وظيفة الممولين على المنافسة
التسيير والتحفيز على أساس المهمة لا القواعد	خلق التعاون بين القطاعين العام والخاص	الفصل بين التمويل العام واستقلالية مقدم الخدمة	الفصل الواضح بين وظيفة المشتري والمقدم للخدمة	التأكيد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية
خدمة العملاء	توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين، خدمة العملاء والمستخدمين	التأكيد على استجابة مقدم الخدمة للعملاء، اهتمام أكثر بجودة الخدمة	التأكيد على النوعية والاستجابة للعملاء	زيادة التركيز على رقابة المخرجات
توجيه نتائج الحكومة: التمويل على أساس المخرجات لا المدخلات	تقييم/قياس المنظمات والأفراد ومكافأتهم على أهداف الأداء مجتمعة	استخدام أساليب أكثر شفافية لمراجعة الأداء	أهداف الأداء توضع من طرف المديرين/المديرين	معايير صريحة، ومقاييس للأداء
مقاولة الحكومة: الكسب بدلا من الإنفاق	توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المديرون لتحقيق الأهداف	الاهتمام أكثر بالقيمة مقابل المال ومكاسب الكفاءة	ميزانيات ثابتة وفصلية	التأكيد على المزيد من الانضباط والنقش في استخدام الموارد، إعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة
السوق موجهة للحكومة: التغيير من خلال الاستفادة من السوق		التخفيض أو النقل من العمالة	تغيير علاقات العمل	

المصدر: عاشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد، كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سعيدة الجزائر، العدد 01، 2011-2012، ص 115.

¹ تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص 128-129.

تظهر المفاهيم المتعددة للتسيير العمومي الحديث أنه لا يوجد اتفاق حول مفهوم شامل وموحد لهذا المصطلح فمن الناحية النظرية مفهوم التسيير العمومي الحديث هو مفهوم أسسته العديد من المدارس الفكرية إلا أن الفكرة الرئيسية في هذا المفهوم هي أن الأساليب الإدارية بالقطاع الخاص أفضل من تلك المطبقة في القطاع العام لذلك يمكن نقلها والاستفادة منها، فالقطاع العام يعتبر غير فعال ويمتاز ببيروقراطية مفرطة، جامد، مكلف، ليس مبتكر، وجود تسلسل هرمي مركزي جدا، لذلك فمن الضروري تمكين المدراء على نحو أفضل وبتكلفة أقل للمواطنين والتعامل معهم على أساس عملاء، هذا النموذج يستند على نموذج 3E "الاقتصاد-الفعالية-الكفاءة" إضافة إلى اللجوء إلى التخصصة وقدر أكبر من المرونة واللامركزية في الوحدات الإدارية.

وهذا ما يؤكد أن التسيير العمومي الحديث يعتبر المفهوم المثالي في إصلاح الخدمة العمومية حيث أنه يوفر مختلف المناهج والطرق لتحسين كفاءة الخدمة العمومية من خلال تبني أو استخدام أساليب إدارة القطاع الخاص في القطاع العام، كما يوضح أو يبرز آليات واضحة لأداء الموظفين الحكوميين وقد تم تطبيقه في الكثير من الدول المتقدمة والدول الصناعية، بيد أن هناك الكثير من البلدان النامية تقوم بتنفيذ بعض من مفاهيمه بسبب تأثير الجهات المانحة وشركاء التنمية فضلا عن الثقافة السياسية السائدة والأنظمة المؤسساتية بما يكفي للتكيف مع التغييرات التي تتطلب تطبيق التسيير العمومي الحديث، إلا أن الفساد والمساءلة الأفقية والمحسوبية لاتزال القيود الرئيسية لهذه التغييرات إلى جانب ذلك فإن مقدمي الخدمات العمومية لاسيما الحكومات المحلية ليس لديهم ما يكفي من المعرفة لفهم من الذي يجب أن يخضع للمساءلة والمحاسبة.¹

والتسيير العمومي الحديث كان له تأثير كبير على القطاع العام في العديد من دول العالم وقد أدى إلى إعادة البناء العميق لمختلف أنظمة الخدمات العمومية، هذه التغييرات جاءت أساسا من أجل الخوض في الإجابة على المشاكل المحددة للإدارة العامة منذ أكثر من 30 سنة، وقد بدأ النقاش في سنوات التسعينات في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية على التحديث وتحسين كفاءة القطاع العمومي نتيجة لانخفاض كفاءة الإدارة العمومية وانتشار الفساد الإداري وانخفاض مستوى الثقة الاجتماعية اتجاه القطاع العام وقد قدمت هذه الفكرة في ذلك الوقت أيضا باسم:

¹ Korg Vontha, **The New Public Paradigm Concept Analysis and Implications in the context of Cambodian Public Service Reform**, International Journal of Public and Private Management, vol02, N°02, 31 December 2015, 31 July 2016, p43.

المناجريالية Managerialism، الإدارة على أساس السوق Market-based public administration، الحكومة المقاولاتية Entrepreneurial government، الإدارة بالتجارة Business-like Management، هذه الإصلاحات ركزت على الجوانب الاقتصادية لإنفاق الأموال العمومية، تحسين نوعية الخدمات العامة، وزيادة كفاءة الإجراءات أو نشاط المنظمات العمومية، فالتسيير العمومي الحديث إذن يمثل انعكاسا مباشرا للاعتقاد بأن قوى السوق يجب أن توفر أفضل الحلول للإدارة البيروقراطية"¹، وهو يميل إلى التركيز أكثر على الكفاءة الداخلية للإدارة من خلال عقلنة التسيير أو تكاليف المخرجات من خلال قياس الأداء ورقابة الآثار والنتائج مع التنسيق أكثر مع الوحدات الإدارية والجمعيات أو المؤسسات شبه الحكومية وحتى المنظمات الخاصة،² فأنصار التسيير العمومي الحديث بصفة عامة نادوا بوجود فصل السياسة عن تقديم الخدمة العمومية، والاعتماد على الوكالات التي غالبا ما تعمل في الأسواق أو شبه الأسواق "quasi-marché" والتي نجدها في منافسة مع مقدمي الخدمات في القطاع العام، ومع هذا الفصل فإن المسؤولين السياسيين عندهم حرية في مهام تقديم الخدمات ويتم تشجيع مقدمي الخدمات وإظهار مستوى أدائهم.³

مما سبق فإن التسيير العمومي الحديث بصفة عامة عبارة عن تصور إيديولوجي وإداري جديد، يعتمد على نقل الأساليب الإدارية المطبقة بالقطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العام والاستفادة منها قدر الإمكان، مع توفير أفضل الطرق والمناهج لتحسين كفاءة الخدمة العمومية، فهو يعتبر من أبرز المساهمات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي، ويستمد مبادئه من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، لا سيما اعتماد ميكانيزم السوق والاهتمام برأي المواطن (الزبون) لتحسين جودة خدماته، وتبني لامركزية التسيير، فهو يعتبر أكثر من مجرد منهج أو نموذج للتسيير، ينطوي المنافسة وعلى حوافز الأداء، وفتح باب التوظيف للوظائف العليا والمتوسطة في التوظيف العمومي، ودوران أعلى للأفراد، ويركز عادة على الدور المركزي أو الجوهري

¹Piotr Kowalezyk, Jacek Jakubczak, **New Public Management in Education from school Governance to school Management**, Slovenia International Conference, 25-27 June 2014, p82.

²Fredéric Varone, Steve Jacob, **Institutionnalisation de L'Evaluation et Nouvelle Gestion Publique : Un Etat des Lieux Comparatif**, Revue Internationale de Politique Comparée, 2004, 2, vol 11, p9.

³**Améliorer la qualité de L'Administration publique**, études économiques de l'O.C.D.E, édition de l'O.C.D.E, 2006, 17, N°17, p139.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

للمواطن/المستهلك في مجمل إجراءات عمليات تقديم الخدمات العمومية وتحت مسؤولية أجهزة القطاع العام من (مسؤولين-وموظفين) بخصوص نتائج النشاط.

في ضوء ذلك يبدو أن التسيير العمومي الحديث ذو أهمية كبيرة خاصة في تغيير الثقافة الإدارية، من مفهوم "خدمة الدولة" إلى مفهوم "الخدمة العامة"، فالانتقال من خدمة عامة بيروقراطية إلى خدمة عامة حديثة يستوجب توعية السلطة السياسية والعديد من الدراسات وقدّر كبير من الوقت والجهد والمال، ذلك أن البحث عن الكفاءة والفاعلية وإدارة الاقتصاد العمومي يفترض عموماً تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف،¹ ويمكن توضيح الاختلاف بين نموذجي الإدارة التقليدية والتسيير العمومي الحديث كما يلي:

الجدول رقم 02: مقارنة بين نموذجي الإدارة العامة التقليدية والتسيير العمومي الحديث.

العناصر	الإدارة التقليدية	التسيير العمومي الحديث
-الأهداف	-احترام القواعد والإجراءات	-تحقيق النتائج ورضا العملاء
-التنظيم	-المركزية(هيراركية وظيفية، بنية هرمية)	-اللامركزية (تفويض الصلاحيات، بنية شبكية، حوكمة)
-تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين	-يشوبها الخلط وعدم الوضوح	-واضحة
-تنفيذ المهام	-التقسيم، التجزئة، التخصيص	-الاستقلالية
-التوظيف	-المسابقات	-التعاقد
-الترقية	-الأقدمية دون المحسوبية	-التقدم على أساس الجدارة وبحسب المسؤولية وبحسب الأداء
-الرقابة	-مؤشرات المتابعة (المدخلات والمخرجات)	-مؤشرات الأداء (المخرجات)
-نموذج الميزانية	-تركز على الوسائل	-تركز على الأهداف
-المنظمة الحكومية	-الخدمة المقدمة على أساس موحد التي تعمل كوحدة إجمالية واحدة	-تفكيك البنى التحتية إلى وحدات شبه مستقلة.
-رقابة المنظمات العمومية	-الرقابة من خلال التسلسل الهرمي للإشراف دون انقطاع والضوابط والموازنات	-ممارسات الإدارة المهنية (الاحترافية) مع بيان واضح للأهداف وقياس الأداء.
-الممارسات الإدارية	-استخدام أساليب إدارة القطاع العام	-استخدام أساليب إدارة القطاع الخاص
-الانضباط في استخدام الموارد	-الإجراءات القانونية والاستحقاقات	-تحقيق الأكثر مع استخدام الأقل

Source: Fukhrul Islam, New Public Management (NPM): A dominating paradigm in Public Sectors, Academic Journals African Journal of political science and International Relations, vol 09(4), April 2015, p146.

Anne Ammar et Ludovic Berthier, « Le nouveau management public: Avantages et limites, Document de recherche présenté dans XVI international RESER conférence service governance and public policies, Lisbon, Septembre 28-30, 2006, p04.

¹Louise Lemire, Gaétan Martel, L'approche systémique de la gestion des ressources humaines-Le Contray psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du xxie Siècle, Presses de L'Université Québec, Canada, 2007, p25.

من خلال ما سبق فإن نموذج التسيير العمومي الحديث برز من أجل مواجهة مختلف المشاكل الإدارية الراهنة، هذا النموذج هو أصلا مزيج من النظريات الاقتصادية وتقنيات أو ميكانيزمات إدارة القطاع الخاص، أهم مميزات هذا النموذج التقليل من تدخل الحكومة، وتطبيق اللامركزية في السلطة الإدارية، والتركيز على الكفاءة والفعالية والاقتصاد، حيث كان يركز النموذج التقليدي للإدارة* على المحاسبة ومساءلة السياسيين وموظفي الخدمة العمومية أما بالنسبة لهذا النموذج فهو يركز على مساءلة الجمهور لذلك في التسيير العمومي الحديث هناك تحول للمساءلة من السياسية إلى المجال الإداري ومن المدخلات والعمليات إلى المخرجات والنتائج.

المطلب الثاني: نشأة وظهور التسيير العمومي الحديث.

نتيجة للازمة المالية الاقتصادية العالمية الحالية، فإن معظم البلدان الأوربية أعادت النظر في التدابير الواجب اتخاذها لتقليص الإنفاق العام من أجل تخفيض العجز والديون العامة، وقد سادت في أوروبا النظرية الكينزية التي عززت دور الدولة في تقديم الخدمات العمومية وتحقيق الرفاهية، ولكن مع بداية السبعينات ظهرت الراديكالية في إبراز دور مختلف للدولة أو الدور المناسب للدولة في الاقتصاد والطريقة المثلى لإدارة النشاط الاقتصادي لأول مرة بدءا من المملكة المتحدة ومن ثم انتشرت في باقي دول أوروبا خلال العقدين القادمين¹، حيث أول ما بدأت تطورات التسيير العمومي الحديث في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات، تحت قيادة رئيسة الوزراء Margaret Thatcher في المملكة المتحدة وبعض الحكومات المحلية في الولايات المتحدة كحكومات نيوزيلندا وأستراليا، وسرعان ما تبعه نجاح الإصلاحات وفقا للتسيير العمومي الحديث في أجناس دول أخرى وهذا ما جعله في المقام الأول كحركة إصلاحية دفعت الممارسين إلى تحسين الحكم والإدارة العامة بهدف جعل القطاع العام "كفء وأكثر قدرة على المنافسة في الوقت نفسه" في محاولة لجعل الإدارة العامة أكثر استجابة

* " إن النموذج التقليدي للتنظيم وتقديم الخدمات يقوم على مبادئ التسلسل الهرمي البيروقراطي، التخطيط المركزي، والرقابة المباشرة، والاعتماد على القدرة الذاتية دون إشراك الفواعل الأخرى، إضافة لاعتبار الإدارة فيه أداة في يد السلطة التنفيذية، وهو تعبير عن نظام تقليدي تصبح فيه القواعد أهدافا في حد ذاتها، كما يتم فيه توحيد سلوك الموظفين من خلال احترام القواعد كطريقة لضمان الانضباط، هذه الخصائص للنظام البيروقراطي التقليدي سيتم استبدالها بالبيانات السوق أو ثقافة المقاومة كأساس لإدارة الخدمة العمومية، فالمرجوعون للتسيير العمومي الحديث يجادلون بفكرة أن الخط الفاصل بين إدارة القطاعين العام والخاص ستتلاشى لأن أفضل الممارسات التسييرية ستتخذ من طرف القطاع العام " أنظر: عاشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سعيدة، الجزائر، العدد 01، 2011-2012، ص 111-112.

¹ Jose M. Alonso, Judith Clifton, Daniel Diaz Fuentes, Did New Public Management Matter? An Empirical Analysis of the Outsourcing and Decentralization Affects on Public Sector Size, MPRA paper N°43255, posted 13, December 2012, p2-3.

لاحتياجات المواطنين من خلال تقديم قيمة مقابل المال ومرونة الاختيار والشفافية،¹ واتجهت كل الجهود نحو التركيز على التغيير في الأنظمة وتقارير الأداء، والتغييرات الجذرية التي تعرضت لها مؤسسات القطاع العام في جميع أنحاء العالم كانت بسبب العوامل البيئية الداخلية والخارجية مثل الاقتصادية والسياسية والضغوط الاجتماعية، والغرض الأساسي من كل هذه التغييرات في القطاع العام هو المطالبة أو الوصول لإتباع نهج جديد أكثر كفاءة وفعالية وشفافية في الإدارة.²

وقد اجمع معظم الباحثين على أن التسيير العمومي الحديث بدأ ظهوره بالدول الانجلوسكسونية وتم اختياره بعد ذلك وتشجيعه من قبل منظمة التعاون والتنمية على نطاق أوسع، وقد تم تطبيق الإصلاحات³ عن طريق برامج الخصخصة وتحرير التجارة، وإلغاء القيود الجمركية، حيث كانت آنذاك الخصخصة غير مجدية من الناحية السياسية، وبرزت أفكار جديدة حول كيفية تطبيق هذه الأنشطة بالقطاع العمومي بحيث تكون الإدارة أفضل، وذلك عن طريق السعي لإدخال أساليب إدارة القطاع الخاص بدلا من الطرق التقليدية في القطاع العام، وجاءت هذه الأفكار تحت مسمى " التسيير العمومي الحديث" والذي جاء ردا على تزايد إدراك عدم فعالية القطاع العام، وهو يهدف إلى تصحيح بعض الأمراض المرتبطة بالقطاع العام أو المشاكل، وأنصاره ركزوا على استراتيجيات تقليل وتقليص دور الدولة أو الحكومة وكذا تشجيع تحسين قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي والهيئات الحكومية،⁴ وفي تسعينات القرن الماضي ومع وجود تغييرات مهمة في بنية المجتمع الأمريكي نتيجة لحركة الحقوق المدنية والاحتياجات الطلابية وضغوط الحرب الباردة وظروف حرب فيتنام برزت الدعوة لإعادة النظر في الإدارة العمومية في أمريكا بناء على فلسفة الـ *phenomenology قانها مجموعة من المفكرين والفلاسفة الأمريكيين ومنذ ذلك الحين والدعوة إلى التغيير في الإدارة العمومية

¹ Tom Groot, Tjerk Budding, **New Public Manahement scurent issues and future prospects**, p01,

شاهد بتاريخ: 2015/11/03، الساعة: 17:17. <http://ssm.com/abstract=997798>.

² Agnes Paulus, Jidwin, Rasid Mail, **The Concept of New Public Management : The Adoption case in Malaysian Public Sector**, Proceeding of 4 th European Business Research Conference 9-10 April 2015, Imperial College, London, UK, p1.

³ Jose M. Alonso, Judith Clifton, Daniel Diaz Fuentes, **OP.CIT**, p04.

⁴ Araujo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves, **Improving Public Service Delivery : The Crossroads between NPM and Traditional Bureaucracy**, Public Administration, vol79, N°04, 2001, p2-3.

* الـ phenomenology أو العودة للجذور هو اتجاه فلسفي يقوم على أساس النظر إلى الظواهر كما هي بدون ما حولها من متغيرات ومؤثرات وهو أسلوب للتفكير مناسب للتطبيق في فترة الأزمات إذ تتدخل القضايا والمؤثرات لذلك، كان تأثيرها واضحا في الـ و.م.أ في فترة الستينات حيث حرب الفيتنام وتدابيرها، وحركة الحقوق المدنية ومظاهرات الطلاب أو الانتقادات القوية للدول الرأسمالية التي تتقدمها الـ و.م.أ، ومن هنا كان تأثير هذا الاتجاه مدعوما بالقوى المختلفة واضحا على بنية المجتمع الأمريكي ولاسيما في الفكر الإداري وعلى الخصوص في الإدارة العامة فكان التسيير العمومي الحديث وتشريع الغروب والموازنة الصفرية وغيرها. انظر: أحمد كريم جاسم، الـ phenomenology العودة إلى الجذور: فلسفة مناسبة لمواجهة مشاكل الإدارة العامة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد97، 2013، ص108.

تتوالى بأسماء مختلفة بدءاً من الإدارة العامة الحديثة npm (hood1991) ومن ثم الحديث على نموذج ما بعد البيروقراطية (Barze laye 1992) أو الويبرية الجديدة (1992Drechsler) مروراً بالتوجه إلى الإدارة العامة بناء على نظام السوق (Lanaud Rosenbloom1992) وصولاً إلى الدعوة إلى إعادة اختراع الحكومة (Osborne and Gaebler 1993) وبالرغم من اختلاف المسميات إلا أنها جميعاً تدعو إلى التحول من الشكل القديم للإدارة العمومية إلى شكل جديد يتميز بعدد من الخصائص الرئيسية تتمثل في تقليص دور الدولة، وتغيير آليات عمل الحكومة، و تغيير أسلوب الإدارة، وهي لا تبتعد كثيراً عن محاولة إدخال مبادئ وتطبيقات إدارة الأعمال في الإدارة العامة وبذلك تصبح الإدارات العمومية أكثر كفاءة وتكيفاً ومن ثم أكثر فعالية.¹

وعليه فإن أسباب ظهور التسيير العمومي الحديث متعددة يمكن أن تكون الرغبة في إدارة أكثر تماسكاً من أجل الرد على عدم فعالية القطاع العام (حالة اليابان مثلاً) ، والرغبة في أن تكون جزءاً من أيديولوجية الليبرالية الجديدة (كما في حالة المملكة المتحدة ونيوزيلندا)، وللتغلب على وجود الأزمات المالية (كما هو الحال في كندا) وأيضاً الأزمة السياسية والاقتصادية (إيطاليا مثلاً)، أو الحاجة للتغيير وخاصة بالنسبة للإدارات المحلية،² وعليه فإن القرارات المتخذة في هذا القطاع أصبحت تفتقد تدريجياً للشرعية المطلوبة، كونها لم تعد قادرة على احترام المبادئ التي أنشأت من أجلها، كما أن القطاع العام قد أحدث تدميراً في قواعد الضبط في السوق، وأنشأ تضخم وتدهور في الاقتصاد الطويل المدى، والحكومات أصبحت محملة بأكثر مما تطيق، وأن الإفراط في الإنفاق والتوظيف الحكومي يتعدى على إمكانيات القطاع الخاص.³

¹ أحمد كريم جاسم، نفس المرجع، ص100-101.

² Anne Ammare, Ldovic Bzrthier, OP.CIT, p7-8.

³ رفاع شريفة، نظرية الإدارة العمومية الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد06، 2008، ص106-108.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

المطلب الثالث: الوظائف الإدارية بالتسيير العمومي الحديث.

إن التسيير العمومي الحديث بطبيعة الحال يستند على مجموعة من الوظائف الإدارية التي تشمل الجانب الاستراتيجي والمالي والبشري والتسويقي، حيث يتم التركيز على أسلوب التسيير بالنتائج وتبني أساليب القطاع الخاص من خصصة وشراكة واعتماد مبدأ التفويض أو اللامركزية وبالتالي التقليل من دور الدولة، وفصل السياسة عن الإدارة، أما من خلال وظيفة المالية فيتم تخفيض حالات العجز في الميزانية، وزيادة الشفافية، وبالنسبة لوظيفة التسويق فتكون من خلال تطوير التسويق العمومي وتحسين الاتصالات الخارجية، في حين يتم من خلال وظيفة الموارد البشرية تخفيض القوى العاملة والمساءلة وتحفيز الموظفين، مع تنمية وتطوير المشاركة بينهم، والجدول الموالي يوضح مختلف الوظائف في التسيير العمومي الحديث.

الجدول رقم 03: مختلف الوظائف الإدارية في التسيير العمومي الحديث.

	<ul style="list-style-type: none">-التسيير على أساس النتائج-الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي-وظيفة الإستراتيجية-خصصة المؤسسات العمومية-الاستعانة بمصادر خارجية-إقامة الشراكة بين القطاعين العام والخاص-الفصل بين الوظائف السياسية (التصميم) والإدارية (التنفيذ).-التفويض أو اللامركزية-استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات الداخلية(الخدمات عبر الانترنت)-تعميم التقييم (ثقافة الأداء)-تبسيط الإجراءات الإدارية.
وظيفة المالية	<ul style="list-style-type: none">-تخفيض حالات العجز في الميزانية-برامج إعداد الموازنات-زيادة شفافية الحسابات (مثلا محاسبة التكاليف لمقارنة النتائج مع التوقعات أي إنشاء نظام المحاسبة التحليلية لمقارنة النتائج المتوقعة، وتسمح المحاسبة التحليلية كذلك باظهار التكاليف المباشرة وغير المباشرة والمخفية بالنسبة للتجهيز أو بالنسبة لشؤون السياسة وإدارة الدولة)
وظيفة التسويق	<ul style="list-style-type: none">-تطوير التسويق العمومي (المشاورات والدراسات الاستقصائية واستطلاعات الرأي...)-استخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات خارجيا (لتحسين الاتصال)
وظيفة إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none">-تقليل الوظائف أو تخفيض القوى العاملة-المساءلة وتحفيز الموظفين (الأجور الفردية، ومكافآت الأداء أو المراد ودية...)-تنمية وتطوير المشاركة بين الموظفين.

Source : Anne Ammar, Ludovic Berthier, OP.CIT, p04.

المطلب الرابع: سمات ومبادئ التسيير العمومي الحديث.

إن الحديث عن مبادئ التسيير العمومي الحديث يقود لعرض السمات الأساسية لهذا المفهوم ومختلف المفاهيم المفتاحية المرتبطة به أولاً، فبالرغم من اختلاف تنفيذ التسيير العمومي الحديث من بلد لآخر ومن قطاع إلى آخر إلا أنه لا اختلاف في بعض المصطلحات والمفاهيم المفتاحية الأساسية التي تدل على الثورة المناجرالية في الإدارات العمومية والتي منها:

أشباه الأسواق quasi-marchés، العقود contrats، استقلالية التنفيذ autonomie، المساءلة d'exécution، الفعالية efficience، الكفاءة efficacité، التقييم évaluation، والمساءلة rendre des compte¹.

1- السمات الأساسية للتسيير العمومي الحديث:

انطلاقاً من أيديولوجية التسيير العمومي الحديث والتي تعزز التغييرات في السياسات الإدارية والإدارة المالية مع اعتماد أفضل ممارسات القطاع الخاص بالقطاع العام وتحسين إدارة الخدمات مع التركيز على الكفاءة والفعالية والاقتصاد، فضلاً عن المساءلة سواء في الجوانب الإدارية أو المالية، إضافة لاعتماد استراتيجيات مختلفة بما في ذلك المشاركة واللامركزية والإدارة العامة القائمة على أساس السوق والإدارة على أساس النتائج، الخصخصة والمناجرالية والتدويل والمعلوماتية،² يمكن تحديد السمات والملامح الأساسية لهذه الأيديولوجية فيما يلي:

- ✓ اللامركزية* من خلال تفويض الوحدات الحكومية والمسؤوليات في المستويات الدنيا من الحكومة؛
- ✓ استعراض ما يتعين على الحكومة أن تدفع وتفعل، تدفع وما لا تفعل، ما لا تدفع وما لا تفعل؛
- ✓ خصخصة القطاع العام والحد من نشاطه، أو إنشاء هيئات مستقلة لتحقيقه؛

¹François Xavier Merrien, *La Nouvelle Gestion Publique : Un concept mythique, Lien social et politiques*, N° 41, 1999, p95-103.

²Agnes Paulus Jidwin, Rasid Mail, *Op.Cit*, p01.

*اللامركزية: تعني إعطاء المديرين التنفيذيين في الهيئات الحكومية سلطة إدارية أكبر ومسؤولية أكبر. أنظر: Charles Polidano, *The New public Manangement in developing countries*, IDPM Public Policy and Management Working Paper N°13, November 1999, p19.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

- ✓ النظر في السبل الأقل تكلفة لتوفير الخدمات، مثل التعاقد من الباطن وآليات السوق والرسوم المستخدمة؛
- ✓ معلومات العملاء بما في ذلك معايير الجودة الواضحة للخدمة العمومية؛
- ✓ قياس الأداء وتقييم النتائج؛
- ✓ الإصلاحات الرامية إلى تبسيط التنظيم وتقليل التكاليف.¹

إذن التسيير العمومي الحديث ليس فقط عملية نقل أو تحويل ميكانيكي لأدوات وأساليب الإدارة المستخدمة في القطاع الخاص إلى القطاع العام،² لكنه بدرجة أولى يعنى بالرقابة أو المشاهدة الصارمة لسلوكيات وتصرفات الموظفين العموميين لتحديد متغيرات مشاركتهم ومحاولة تحفيزهم، كما أن مبادئ وأدوات التسيير العمومي الحديث ليست بالحديثة ذلك أن المؤسسات الخاصة قامت بتطبيقها مسبقا لكنها تشكل تغيير جوهري ومهم بالمؤسسات العمومية.³

2- مبادئ التسيير العمومي الحديث:

إذا كان التسيير العمومي الحديث لا يمثل مذهباً ولا ينعكس في الواقع بنفس الطريقة، فإن هذا لم يمنع بعض الكتاب من محاولة حصر المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم،⁴ والتي وإن اختلفت في عددها أو طريقة عرضها إلا أنها تعنى بمفهوم واحد ومنهج واحد يركز على أهم القواعد والأسس التي من خلالها يمكن إدخال أساليب القطاع الخاص للقطاع العام والاستفادة قدر الإمكان من تجارب القطاع الخاص من أجل رفع كفاءة وفعالية القطاع العام ومعالجة مشاكله.

حيث لخص Gilles Chevalier في كتابه *Eléments de Management Public* أربع مبادئ أساسية للتسيير العمومي الحديث تتمثل في:

¹ Enrique J. Saravia, *La Réforme de L'Etat au Brésil : L'influence du New Public Management*, Revue Française d'administration publique, 2003, 1, N° 105-106, p56.

² Carole Sigman, *The Impact of « New Public Management » On Russian Higher Education*, Russian Nis Center, Paris, 2008, p50.

³ Florence NOGUERA, *Les défis posés par La nouvelle gestion publique a la GRH : Cas de la Direction Générale des Impôts*, Revue de Gestion des Ressources Humaines : Oct-Dec 2010, 78, p36.

⁴ بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي-دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة-، مرجع سابق، ص 51.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

- ✓ تفكيك أو تقسيم الإدارات إلى وحدات صغيرة؛
 - ✓ التعاقد الخارجي عن طريق الخصخصة أو اللامركزية؛
 - ✓ الفصل بين الوظائف الإستراتيجية ومجموع الوظائف العملية؛
 - ✓ تعزيز المحاسبة " المساءلة " للإدارات.¹
- في حين يحدد كل من D.Osborne and T.Geabler مبادئ التسيير العمومي الحديث في عشر مبادئ أساسية وهي:²
- ✓ إضفاء مبادئ التنافسية إلى القطاع العام وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بالتجديد وتطوير وتأهيل الخدمة العمومية ورضا العملاء؛
 - ✓ تدعيم رقابة التسيير؛
 - ✓ تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز بالنتائج بدلا من الموارد؛
 - ✓ يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات إلى تحقيق مهمتها وأهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفعالية وكفاءة بدلا من ارتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح التنظيمية؛
 - ✓ ضرورة تغيير نظرة الإدارة أو الهيئة للمرتفق، إذ يجب أن تصبح شبيهة إلى حد ما بفكرة الزبون أولاً، في التنظيمات الهادفة للربح وهو ما يفرض جعل هذا الأخير أساس في عملية تصميم وأداء الخدمة وذلك لمراعاة احتياجاته وتطلعاته وخياراته خلافا لعملية التسيير البيروقراطي؛
 - ✓ أن تكون لهذه الهيئات والحكومات استعدادات سابقة لمواجهة وحل الصعوبات أو المشاكل قبل ظهورها؛
 - ✓ يجب أن تسعى الهيئات الحكومية والعمومية وبصورة فعالة إلى تعظيم أرباحها الاقتصادية والبحث عن موارد جديدة بدلا من الاكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد؛
 - ✓ اعتماد مبدأ المشاركة في التسيير والتخلي عن المركزية وهذا النوع من التسيير له العديد من المزايا إذ يتضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط ومن ثم للزبائن بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية والتجديد في مستوى التسيير؛

¹Gilles Chevalier, *Elements de Management Public , Le Management Public par La qualité*, Afnor Editions 2009, p52-53.

² بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مرجع سابق، ص 195-196.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

- ✓ اعتماد ميكانيزم السوق* عوضا عن التسيير البيروقراطي؛
- ✓ التركيز ليس فقط على عرض الخدمات العمومية وإنما على قدرة المنظمات العمومية وطاقتها في تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات.
- إضافة إلى بروز التسيير العمومي الحديث على أساس سلسلة من المبادئ يمكن التعبير عنها كما يلي:¹

- ✓ التركيز على إدارة الكفاءات في العمل، الرقابة الموضوعية والطوعية للمنظمات العمومية؛
- ✓ تحديد معايير قياس الأداء، من خلال تحديد الأهداف ومؤشرات النجاح؛
- ✓ التركيز على رقابة المخرجات بدلا من رقابة المدخلات²؛
- ✓ التحرك نحو تقسيم الوحدات واللامركزية في القطاع العام؛
- ✓ الاتجاه أكثر نحو المنافسة في القطاع العام الذي يؤدي إلى انخفاض التكاليف؛
- ✓ التركيز على أساليب الإدارة بالقطاع الخاص؛
- ✓ التركيز على الكفاءة، الفعالية، والكفاءة الاقتصادية في استخدام الموارد.

بالرغم من اختلاف هذه المبادئ في ترتيبها وعددها إلا أنها تتفق في اغلب المبادئ الأساسية وهو ما انعكس على مختلف النماذج المقترحة والمعتمدة في التسيير العمومي الحديث، إلا أن الحديث على مدى تطبيق هذه المبادئ يرتبط بتوجهات كل دولة وإصلاحاتها لذلك من الخطأ اعتبار أن مفهوم التسيير العمومي الحديث يوحي بوجود نموذج أو شكل موحد بل هناك نماذج مختلفة متشابهة إلى حد ما في المبادئ لكنها تختلف من حيث طريقة تطبيقها،³ وهي تركز أساسا على الانتباه إلى الدروس المستفادة من إدارة القطاع الخاص، والتركيز على قيادة تنظيم المشاريع في منظمات الخدمة العمومية، وكذا التركيز على المدخلات ومراقبة المخرجات والتقييم وإدارة الأداء

* فالسوق هي الساحة المركزية للمشاركة الاقتصادية، فالأسواق الحرة والتنافسية توفر آليات كفاءة للتبادل الاقتصادي بين المشترين والبائعين والمنتجين والمستهلكين وأرباب العمل والمستخدمين، والمقرضين والمقرضين، ومن شأن حرية الأسواق أن تفتح الباب مشرعا أمام الابتكار والريادة الاقتصادية، ومن أجل دعم العمل والمشاركة يتعين أن تتحرر الأسواق من التدخلات الحكومية العشوائية وأن تعمل في مناخ يتسم باستقرار الاقتصاد الكلي وبنظام حوافز غير مشوه، عن طريق تغيير دورها من مشاركا في الأسواق إلى حكم، وتقوية دورها التنظيمي بما يؤدي إلى منع الاحتكار وتعزيز الانفتاح والمنافسة، كما ينبغي عليها اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحديث خدماتها العامة وطرق تأديتها إلى الجمهور. **أنظر:** تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002، **خلق الفرص للأجيال القادمة**، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، أيقونات للخدمات المطبعية، عمان، الأردن، 2002، ص10.

¹ Mahboubeh Fatemi, Mohamed Reza Behmanesh, **New Public Management Approach and Accountability**, International Journal of Management Economies and Social Sciences, vol01-02, 01 December 2012, p42-43-44.

² Elonora Belfiore, **Auditing Culture : The Subsidised cultural Sector in The New Public Management**, International Journal of Cultural Policy, Vol 10, N°02, p3.

³ بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مرجع سابق، ص196.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

ومراجعة الحسابات، وتجزئة الخدمات العمومية الأساسية إلى وحدات مع التركيز على إدارة التكاليف، بالإضافة إلى تطوير استخدام الأسواق والمنافسة عقود تخصيص الموارد وتقديم الخدمات العمومية،¹ وعليه فإن هذه المبادئ تشكل "سلة تسوق" لأولئك الذين يرغبون بتحديث القطاع العمومي وخليط مميز يختلف من بلد لآخر، وافتقار القائمة لعنصر من هذه العناصر لا يعفي أي برنامج من كونه إستراتيجية للتسيير العمومي الحديث.² والجدول الموالي يمثل تلخيصاً لأهم مبادئ وأدوات التسيير العمومي الحديث:

الجدول رقم 04: مبادئ وأدوات التسيير العمومي الحديث.

مبادئ التسيير العمومي الحديث	أدوات التسيير العمومي الحديث
-فصل القرار الاستراتيجي -إدارة العمليات التي تقع على عاتق الإدارة -التمييز بين مهام الممولين، المشتركين، ومقدمي الخدمات العمومية	-التفاوض على عقود الخدمات التي تحدد مؤشرات الأداء الواجب تحقيقها في الفترة المحددة ما بين السلطات السياسية (البرلمان والحكومة) ومسؤولي الخدمات العمومية.
-توجيه الأنشطة الإدارية اعتماداً على المنتجات الموردة (بدلاً من القواعد الإجرائية التي يتعين إتباعها بما في ذلك تخصيص الموارد)	-تخصيص الميزانيات العمومية للمدراء العامين الذين لديهم مرونة واسعة لتلبية معايير المردود
-تخفيض التسلسل الهرمي -الحد من البيروقراطية -اللامركزية في بعض المهام الإدارية -التفويض للمستوى الإداري الأدنى (مبدأ التفويض)	إنشاء أجهزة تنفيذية وهيكل تنظيمية أكثر مرونة وكذا تحرير بعض مواد التوظيف العمومي بإدخال حوالات دفع فردية وعلاوات مستحقة
-إدخال آليات السوق في إنتاج السلع والخدمات التي تهم العامة بما في ذلك إنشاء أشباه الأسواق quasi-marchés	وضع طلبات أو عروض لتوريد بعض الخدمات العمومية، رفع القيود الاحتكارية، أخذ سندات للمستخدمين الذين يختارون بحرية مورديهم
-خلق الشفافية على الجودة وتكاليف الخدمات الإدارية، والاستخدام الأمثل للموارد العمومية (القيمة مقابل المال)	حساب ومقارنة التكاليف مع المحاسبة التحليلية والمقارنة لمختلف مقدمي الخدمات (benchmarking)
الخدمات الإدارية المباشرة لاحتياجات المستخدمين (العملاء) في المشاركة في تحديد وتقييم المخرجات أو الانجازات المقدمة.	التسيير الموجه بالجودة، عملية تصديق موثيق الخدمة العمومية ومدى رضا العملاء.

Source : Boeck Supérieur, La Nouvelle Gestion Publique « En Action », Revue Internationale de politique comparée, 02, vol 11,2004, p180.

مما سبق فإن تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع يستوجب أدوات ووسائل محددة كالتفاوض وتخصيص الميزانيات العمومية للمدراء العامين الذين يملكون مرونة عالية في تلبية معايير المردود، وإنشاء هيكل وظيفية أكثر مرونة وأقل مركزية وتعقيد، رفع القيود الاحتكارية، إعادة الهيكلة، التسيير الموجه بالجودة والتركيز على رضا الزبون.

¹ Stephen P. Osborne, *The New Public Governance?*, Public Management Review 08, Issue03, 2006, p378-379.

² Mia Vabo, Rannsokn Arritgeroir, *New Public Management The Neoliberal Way of Governance*, Working papers, N°04, 2009, p3.

المبحث الثالث: عناصر التسيير العمومي الحديث.

يخضع إصلاح الإدارة العمومية في العصر الحديث إلى تأثير تحولات ما يسمى بالتغيرات العالمية والمرتكزة على مقومات الاقتصاد الحر والمنافسة، وبالرغم من تنوع مجالات التغيير التي تشهدها الدول والحكومات حاليا في القطاع العمومي إلا أن جميعها تسعى إلى خلق ذلك التوازن بين الفعالية التي يتطلبها الاقتصاد الحر وبين العدالة الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها نظرية الحكم الراشد، وبما أن الإصلاحات الحديثة ركزت على التعلم المستمر وتجاوز التaylorية، بعكس التوجه الأيديولوجي الذي سبق الإصلاح الإداري في الثمانينات، حيث نجد أن الإصلاحات في التسعينات والمسمى بالتسيير العمومي الحديث ليس تحت تأثير أي توجه أيديولوجي بل تحت تأثير أوتوماتيكي لمعايير توضح ضرورة القيام بإصلاحات فورية، ووليد قناعة أن إصلاح إدارة الخدمة العمومية لا بد أن يستمد من خارج البيروقراطية وباستخدام آليات القطاع الخاص وآليات السوق بشكل يعمل على زيادة كفاءة الخدمات العامة،¹

ويمكن توضيح فئات عناصر التسيير العمومي الحديث كما يلي:

الجدول رقم 05: فئات عناصر التسيير العمومي الحديث وخصائصها.

الفئة	الأهداف/الخصائص	الأمثلة
إعادة الهيكلة التنظيمية	- تفويض المسؤولية- الحد من التسلسل الهرمي- الأدوار السياسية والإدارية	-مديري المدن -هيكل السندات المالية
أدوات التسيير	-التوجه نحو الإنتاج-ريادة الأعمال -الكفاءة	-اتفاقيات الأداء-المنتجات -الأجر المرتبط بالأداء
إصلاحات الميزانية	-أقرب إلى القطاع الخاص-السندات المالية	-حساب التكلفة-بيانات الربح والخسارة
المشاركة	إشراك المواطنين	-مجالس الجوار -الديمقراطية الالكترونية
التوجه نحو العميل	كسب الأهلية أو الشرعية في الخدمة	-اتفاقيات مستوى الخدمة
إدارة الجودة	-التوزيع أو التسليم-إعادة الهندسة	-الحكومة الالكترونية
اقتصاد السوق	-الحد من القطاع العام	-التعاقد الخارجي
الخصخصة	-مكاسب الكفاءة من خلال المنافسة	-الشراكات العامة-الخاصة

Source : Miklos Rosta, What makes a New Public Management reforme successful ? An institutional analysis An instrodutory essay, Corvinus University of Bdapest, April 2011, p5.

¹ رفاعة شريفة، مرجع سابق، ص108-109.

من خلال الجدول السابق فانه يبرز مختلف فئات عناصر التسيير العمومي الحديث، أهدافها وخصائصها مع توضيح بعض الأمثلة لكل عنصر، وباختصار فان فئات عناصر التسيير العمومي الحديث تتمثل أساسا في إعادة الهيكلة التنظيمية للهياكل والإدارات واستخدام أدوات وتقنيات التسيير المستخدمة أساسا في القطاع الخاص كالتوجه نحو الإنتاج والتوجه نحو العميل وإدارة الجودة وإشراك المواطنين والتوجه نحو السوق والخصخصة عن طريق الحكومة الالكترونية والتعاقد الخارجي والشراكات بين القطاع العام والخاص.

إلا أنه وبصفة عامة فان مختلف الباحثين يرون بأن التسيير العمومي الحديث يركز على ثلاث عناصر أساسية تتمثل في تغيير آلية الحكومة، والتغيير في أسلوب الإدارة، وتقليص دور الدولة.

المطلب الأول: التغيير في آلية الحكومة.

قبل التطرق لهذا العنصر لا بد أولا من معرفة معاني كل من الحكومة، وإدارة التغيير، باعتبارها مفاهيم مرتبطة بهذا المصطلح.

فالحكومة عبارة عن مجمل الهياكل والترتيبات التنظيمية لممارسة سيادة وسلطة الدولة*، وهي تشمل جميع مستويات الحكومة في البلاد بدءا من السلطة المركزية إلى أدنى مستوى رسمي في الحكومة، وتضم ثلاث أجهزة مختلفة ولكل منها دور ضروري في ممارسة السلطة السيادية وهي¹:

السلطة التشريعية** لوضع القوانين، والسلطة التنفيذية لتنفيذ القوانين وتشغيل الإدارة؛ والسلطة القضائية لتفسير القوانين والفصل في النزاعات.

ويتم فهم آلية الحكومة فيما يتعلق بالنظام وتوزيع السلطة والمسؤوليات والمساءلة في عملية صنع القرار الحكومي، وديناميات العلاقة بين المسؤولين المنتخبين وموظفي الخدمة المدنية في العملية التشريعية، وهي عملية تؤدي إلى استحداث قوانين وآليات حماية مصالح ورفاهية الشعب.

*الدولة: هي مجموعة من الأفراد في إقليم محدد لديها الحق في الاستخدام الشرعي للقوة البدنية أو الإكراه، هذا الاحتكار في استخدام السلطة القسرية هي واحدة من السمات الأساسية للسيادة وممارستها، ويمكن تفويضها من قبل الدولة لجهات أخرى ولكن بشروط، أنظر:

Denis Proulx, **Management des organisations publiques Théorie et Applications**, Presses de L'Université du Québec, 2 eme Edition, Canada, 2008, p39.

¹ Salvatore Schiavo-Campo, Hazel M. Mc Ferson, **Public Management in Global Paspective**, M.E. Sharpe Armonk, New York, 2008, p39-40.

الإصلاحات التشريعية تبدأ ببساطة عن طريق تغيير العقليات والتكيف مع الطرق واستخدام التكنولوجيات الحديثة وإعادة النظر في نظام إدارة الموارد البشرية وتدريب الموظفين العموميين، يمكن أن يكون نقطة انطلاق جيدة في زيادة الوعي الداخلي وبالتالي خلق وتعزيز وعي سياسي معين ربما من شأنه أن يغير أو يقلل من المقاومة في أي إصلاحات رئيسية. أنظر: Louise Lemire, Gaétan Martel, **OP.CIT, p26.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

في حين أن إدارة التغيير تتمثل في صيانة وتحسين الإنتاجية في مناخ من التغيير* الذي يعتبر فرصة للنمو، وتطبيق مبادئ إدارة التغيير وأولويات التغيير للتكيف مع التغيرات في تحقيق الأهداف، ومساعدة موظفيها للتعامل مع التغيير،¹ وهي عبارة عن حركة تفاعل لا تحدث عشوائيا، ولكي تكون فاعلة لا بد أن تتجه نحو هدف محدد وواضح وإعداد إستراتيجية مسبقة لعملية التغيير، وتتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن، باستخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإجراء التغيير وعلى مراحل لبلوغ الأهداف المسطرة.²

وعليه فإن التغيير في آلية الحكومة يتم من خلال التغيير في البناء الهيكلي للحكومة بصفة عامة وإعادة الهيكلة للإدارات والأقسام وإنشاء وحدات لتقديم الخدمة العمومية، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال تفويض الصلاحيات والفصل بين السياسة* وتقديم الخدمات، وهذا ما يسمى أيضا بإعادة اختراع أو ابتكار الحكومة،³ وهذا يعني أن الحكومة تتغير وأن واجباتها تتطور وأن الإدارة الحكومية مثل إدارة القطاع الخاص قادرة على التكيف مع التغيرات الحديثة، وإعادة اختراع نفسها من حين لآخر لذلك تتطرق فكرة إعادة اختراع الحكومة من المبادئ التالية:⁴

- ✓ أن الحكومة ليست شرا لا بد منه كما يتصور الكثيرون، فهي ضرورية وهامة لكل المجتمعات؛
- ✓ أن حكومات عصر الصناعة بمركزيتها وبيروقراطيتها والتي تعمل بطرق متشابهة وروتينية، لا ترقى إلى مستوى التحديات والتغيرات السريعة التي تواكب عصر المعلومات؛
- ✓ أن الموظفين الحكوميين ليسوا أساس مشكلة تراجع الإنتاج والخدمات العمومية، ولكن النظام الإداري هو السبب والكثير ممن يفشلون في الإدارة الحكومية ينجحون في القطاع الخاص؛

* من الجدير بالذكر أن التغيير ضروري لضمان الاستمرارية، لكن قد يواجه الحكومات مقاومة لهذا التغيير والذي يعتبر رد فعل يدفع الأفراد أو المنظمات لرفض ومعارضة التغيير المفروض عليهم، ففي مواجهة بين الأهداف الإستراتيجية للتغيير والثقافة السائدة فإن الثقافة هي التي تفوز في معظم الأحيان. أنظر: christian Hohmann, **Guide pratique des 5 s et du Management visuel –pour les managers et les encadrants**, L'outil de base de la performance, EYROCLES éditions d'organisation, 2010, Paris, p 217.

¹Louise Lemire, Gaétan Martel, **OP.CIT**, p362.

² معزوز نشيدة، عبد العزيز فطيمة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

* ربط المسؤوليات مع الاهتمامات السياسية للمنظمة وفهم عملية تنمية السياسات داخل الحكومة، والمساهمة في وضع وتنفيذ السياسات. ³ شنوفي نور الدين، محاضرات حول المناجنت العمومي مقدمة في إطار التحضير لمسابقة متصرف إداري، ص70-71.

⁴ ديفيد اسبرن وتد جيبلر، إعادة اختراع الحكومة: كيف تعمل روح المبادرة على إحياء القطاع العام، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، السنة الثانية، العدد 06، مارس 1994، ص02.

✓ أن المشكلات التي يواجهها القطاع العام في العصر الراهن ليست بسبب الإدارة الليبرالية ولا بسبب الإدارة المحافظة، بل بسبب افتقاد تلك الإدارة للفعالية؛ وتحقيق العدالة ومبدأ تكافؤ الفرص.

وينادي التغيير في آلية الحكومة كذلك إلى تغيير الثقافة التنظيمية باعتبارها سبيل المنظمة لحل مشاكلها، عن طريق استخدام قدر كبير من أساليب التعلم الفردي والجماعي، وكذا تحسين الجودة والاستجابة للعملاء وممارسة المشاركة الإدارية والاتجاه نحو آلية السوق واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية، فالقادة الذين ينخرطون في مثل هذا النوع من التغيير من البرامج لا يمكنهم الاعتماد على ثقافتهم فقط بل هم في حاجة إلى الانسجام مع هذا التغيير، عن طريق الاعتماد على أنظمة جديدة لدعم القرار مسؤولة عن دعم وتوجيه التغيير، مثل هذا التحول الثقافي وممارسة أنظمة المعلومات الحديثة هي مفاتيح للنجاح، فنظام المعلومات المدروس يسمح بتطوير المشاركة والمجتمعات وقوة تأثيرها¹، ويرى معظم قادة العمل الحكومي هنا أنه لا توجد سوى طريقتين لا ثالث لهما للخلاص، إما فرض ضرائب جديدة أو تخفيض الإنفاق ويتجاهلون الخيار الثالث الذي يبرز إمكانية الحصول على خدمات أفضل بنفس مخصصات الإنفاق الحالي، والحكومات التي تستطيع الفصل بين الإدارة والتشغيل يمكنها الاستفادة من كفاءة وفعالية القطاع الخاص* ومن مشاركة القطاع الثالث*، ويعتبر التخصيص أحد الحلول الفعالة لزيادة إنتاجية القطاعين العام** والخاص ويعمل القطاعين هنا في تعاون وتنسيق متكامل ولا يمكن لأحدهما أن يلغي الآخر تماما إذ يبقى على الإدارة الحكومية رسم السياسات وتحريك المراكب في حين يقوم القطاع الخاص بتشغيلها وتسريعها²،

¹Martin Rouleaux Dugage, **Organisation 2.0 Le Knowledge Management nouvelle génération**, Edition Paris, 2008, p183, p208.

* من مميزات القطاع الخاص: سرعة الاستجابة للمتغيرات، القدرة على الابتكار، تكرار النجاح ونبذ التجارب الفاشلة والمخاطرة، الخبرة المهنية والقدرة على خلق رأس مال، في حين أن مميزات القطاع العام الاستقرار والموضوعية وعدم المحاباة، القوة والشمول،
* من مميزات القطاع الثالث (القطاع الخيري أو التطوعي) القدرة على التعامل مع الأقليات، الالتزام والتعاطف، القدرة على خلق الثقة، والحل الجماعي للمشكلات.

** يتم تعريف القطاع العام من خلال الحكومة العامة بالإضافة إلى جميع المؤسسات المالية وغير المالية والتي أغلبيتها مملوكة من قبل الدولة، فالمؤسسات العامة أو مؤسسات الدولة أو المؤسسات شبه الحكومية هي شركات تملك منها الحكومة نسبة 50% أو أكثر وبالتالي ترأب وتتحكم في السياسة وأنشطتها وهذه المؤسسات العمومية كمجموعة يشار إليها أحيانا باسم " القطاع شبه الحكومي" انظر:

Salvatore Schiavo-Campo, Hazel M.Mc Ferso , **OP.CIT**, p39-40.

² ديفيد اسبرن وتد جيبلر، مرجع سابق، ص 03-02.

حيث تعتبر المراجعة العامة للسياسات العمومية خطوة هامة في تحديث الدولة وتحريك عملية البحث على إدارة فعالة أفضل وتعزيز ثقافة الإبداع الإداري لتحسين الخدمات.¹

إن تحليل العلاقة بين السلطة السياسية والوظيفة العمومي بعد التغييرات التي أحدثت جراء إدخال التسيير العمومي الحديث، هذا التيار من الأفكار (النموذج من الإصلاح) يقترح تقسيم جديد للأدوار والمسؤوليات بين السلطة السياسية والإدارة العليا، وهذا يعتبر امتداد نموذج من الأجهزة التنفيذية التي تهدف إلى المزيد من التصميم للسياسة العامة وطريقة تنفيذها وتمكين المسؤولين التنفيذيين بناء على معايير الأداء والإنتاجية.²

فنتقييم السياسات العامة يتم عن طريق إجراءات محددة ومنفذة من قبل السلطات العامة من أجل مساهمتهم في علاج المشاكل العمومية التي تتطلب تدخلهم و هذا التقييم يجرى على أساس معرفة عميقة،³ لذلك فإن التغيير في آلية الحكومة ينبغي أن لا يتحرك منفصلا عن السياسات والبرامج التنموية وإلا فلن يكون لهذا التغيير توجه استراتيجي والذي يزداد أهمية أكثر في ظل التحول في السياسة والإستراتيجية التنموية وفي ظل برامج الإصلاح الاقتصادي التي تتضمن تفعيلًا وتنشيطًا لآليات السوق ولدور القطاع الخاص وحينئذ يؤدي إصلاح الجهاز الحكومي دورا هاما في دعم التحول في السياسات الاقتصادية والتنموية وفي تعزيز قدرة الجهاز الحكومي.⁴

ويمكن إبراز الفرق بين الحكومة البيروقراطية والحكومة الجديدة من خلال الجدول الموالي:

¹Bénédicte Delaunay, Jean Luc Pissaloux, Michel Clainche, Luc Rouban, *Chronique De L'Administration*, Revue Française d'administration publique, 2012, 02, N°142, p534.

²Christian Visscher, *Autorités Politiques et Haute Administration : Une Dichotomie Repensée par la NGP ?*, Revue internationale de politique comparée, 2004, 02, vol 11, p205)

³Marielle Tromblay, Pierre André Tremblay, Suzanne Tremblay, *Développement local, économie sociale et démocratie*, Presses de L'Université du Québec Canada, 2002, p274.

⁴ محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، مصر، 2009، ص43.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

الجدول رقم 06: الفرق بين الحكومة البيروقراطية والحكومة الجديدة

الحكومة الجديدة	الحكومة البيروقراطية
-هدفها التطوير والتحسين	-هدفها التسجيل والتوثيق
-تضع الحلول والابتكارات	-تضع اللوائح والمعوقات
-تدير الأداء والعمليات	-تدير الأوراق والسجلات
-تنفيذية تؤدي الواجبات	-سلبية تتلقى التعليمات
-تركز على الأهداف والنتائج	-تركز على الأساليب والإجراءات
-المواطن دائما على حق	-الموظف دائما على حق
-المواطن يمتلك حق تقييم الموظف	-الموظف يمتلك حق إدارة شؤون المواطن
-المواطن نشط يساهم في التطوير	-المواطن سلبي يتلقى الخدمات
-تعمل بالماضي والحاضر والمستقبل أيضا.	-تعمل بالماضي وللحاضر فقط

المصدر: ديفيد أسبرن، بيتر بلاستريك، الدليل العلمي لإعادة اختراع الحكومة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، السنة ال 10، العدد 06، 2002، ص 7.

من خلال الجدول السابق يتضح أن الحكومة الجديدة تركز على تحقيق النتائج وليس إتباع التعليمات والقواعد والإدارة العامة فيها مساءلة عما تحققه من نتائج، ومن خلالها يعتبر المواطن نشط يساهم في التطوير ويمتلك حق تقييم الموظف وبالتالي هي تنفيذية تؤدي الواجبات على عكس الحكومة البيروقراطية التي تعتبر سلبية تتلقى التعليمات والمواطن سلبي يتلقى الخدمات والموظف هو من يمتلك حق إدارة شؤون المواطن.

والحقيقة أن أحدا لن يرحب بالحكومة التي تعامل مواطنيها كعملاء لأنه من حق الشركات أن تميز بين العملاء وليس من حق الحكومة أن تميز بين المواطنين، ويسمى التمييز بين العملاء خدمات ممتازة وعلاقات عامة، ويسمى التمييز بين المواطنين تمييزا عنصريا وفسادا إداريا، المسألة هي أن الحكومة تمنح كل فرد أدوار مختلفة في حياته هي: الجندي-المواطن-العميل.

السجين مثلا: فهو بالنسبة للحكومة جندي يطيع الأوامر لكنه في نفس الوقت مواطن لأنه يحصل على حق الحياة والمأكل والملبس والمسكن وهو أيضا عميل لأنه يتمتع بخدمات الإصلاح والتأهيل والتهديب.

إذن فإدارة الخدمات الخاصة لا تختلف في كثير أو قليل عن إدارة المؤسسات الحكومية، في نفس المجتمع، فالمسألة تعتمد على المجتمع نفسه وليس على طبيعة المؤسسة، فالقطاع العام ينجح في البلاد التي يفشل فيها القطاع الخاص، ويفشل في البلاد التي يفشل فيها القطاع الخاص، المسألة هي نضج الإدارة في كل بيئة ومجتمع ونضج الإداريين ووعيهم لا يعتمد على ما إذا كانوا إداريين حكوميين أو خاصين،¹ لذلك فإن التغيير في آلية الحكومة يتطلب العمل من أجل تحقيق:²

1-حكومات تستطيع المنافسة: ليس فقط بينها وبين القطاع الخاص بل المنافسة أيضا مع القطاع العام، وليس الهدف من ذلك المفاضلة بين القطاع العام والخاص بل الهدف الأساسي هو منافسة الاحتكار أينما وجد؛

2-حكومات موجهة برسالة: أكثر كفاءة من الحكومات التي تعمل بموجب اللوائح والنظم الجامدة وهي أكثر فعالية ومرونة؛

3-إدارة حكومية بالنتائج: بالتركيز على النتائج تقل الحاجة إلى البيروقراطية والروتين، فنظام بنود الصرف الجامدة علاوة على أنه معيق فانه لا يشجع الهيئات الحكومية على الاهتمام بأهدافها الأساسية؛

4-حكومات يسيرها عملاؤها: ميزة النظم المسيرة بالعمل أنها تحقق نتائج هامة أبرزها أنها ترغم مقدمي الخدمة على تقديم مزيد من الاهتمام بالعملاء، وتحسن الخدمات من الاختيار السياسي، تؤدي إلى الابتكار والتطوير، توسيع مجال الاختيار، خفض التكاليف والمزيد من العدالة والمساواة؛

5-حكومات مسيرة بعوامل السوق: حيث أن الاهتمام بعوامل السوق يؤدي إلى اللامركزية والمنافسة وبيئ حرة الاختيارات واتخاذ القرارات، وترتبط الأداء بالنتائج، وفي مقدمة مهام الحكومات الموجهة بآليات السوق إعادة الهيكلة بتحريك المؤسسات التي تعمل فيها وتحفيزها والعمل على خلق مؤسسات تملأ الفراغات الشاغرة، واستخدام الاستثمار الحكومي في هيكلة السوق وسن القوانين التي تتلاءم مع احتياجات السوق.

¹ ديفيد أسبورن، بيتر بلاستريك، مرجع سابق، ص03.

² ديفيد أسبورن وتد جيبلر، مرجع سابق، ص03.

المطلب الثاني: التغيير في أسلوب الإدارة.

إن تحديث وعصرنة الإدارة العمومية يتطلب جهازا إداريا قادرا على فهم واستيعاب المتعاملين معه، غير أن ندرة الموارد المالية والبشرية المؤهلة يستدعي الترشيد والاقتصاد في النفقات، والبحث عن وسائل وطرق لتحقيق الفعالية وبأقل التكاليف، لذا فإن العالم عرف في العقود الأخيرة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية، وأصبحت التحولات في أنماط الإدارة في مختلف القطاعات مسألة في غاية الأهمية،¹ ذلك أن الحلول الخاصة بتحديات التغيير أو التكيف لا تكمن في آلية الحكومة فقط ولكن في آلية تسيير الدوائر الحكومية والذكاء الجماعي للموظفين على جميع المستويات ولا بد من تحريك المنظمات العمومية لتبني سلوكيات وقيم تساهم في تطوير نشاطها،² حيث أن التكيف الحقيقي وتحديث أو عصرنة نظام التسيير مطلوب لاتخاذ وتنفيذ الإجراءات التي يكون لها تأثير حقيقي ليس فقط على الآليات والطرق، ولكن أيضا على فلسفة التسيير ونظام القيم التي تقوم عليها اتجاهات الإدارة العمومية،³ ويكمن الإبداع والتحديث في الإدارة العمومية في محاولة منح مستهلكي الخدمات العمومية القدرة على التصرف بصفاتهم زبائن لهم حق الاختيار عن طريق استخدام الإيصالات واستعمال التسعير وتقاضي الرسوم داخل الإدارة العامة، وبهذا يتم تحويل التنظيم العمومي من تسلسل هرمي بيروقراطي إلى تسلسلات هرمية لها أسواق والتي يسميها البعض بعملية " الخصخصة الداخلية ".

كما تظهر أهمية التسيير العمومي الحديث كونه يهدف إلى إنشاء الكفاءة دون اعتماده على مبدأ صرامة القوانين، بل يعتمد على مشاركة المستخدمين في التسيير، ولا يعتمد على مبدأ الإنسانية بل على التسويق العام، وعلى المفاهيم التجارية وتلبية احتياجات المواطنين، وتختلف أساليب ومناهج التسيير العمومي الحديث وفق استخدامها لنموذج *3E ونموذج *3D، ومحور التغيير في التسيير العمومي بشكل مركزي هو زيادة شفافية الإدارة من خلال تطوير الصيغة التعاقدية للعلاقة بين مديري الإدارات والوزراء وتحديد الإنتاجية وزيادة درجة مساهمة المسؤولين أكثر، وبهذا تتطور نظم الإدارة

¹ محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة العمومية وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، العدد 19، 19 ديسمبر 2014، ص 59.

² Franck Riboud, **Le Leadership**, Harvard Business Review, Paris, Aout 1999, p147.

³ Mohamed Charih, Réjean Landray, **La Gestion publique sous le microscope**, Presse de L'Université du Québec, 1997, p53.

* (Economie, Efficience, Efficacité) أي (الاقتصاد، الفعالية، الكفاءة).
** (Downsizing, Defunding, Dévolution) أي (السوق، اللامركزية، النوعية).

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

القائمة على الأداء، إضافة للقضايا المتعلقة بإمكانية المحاسبة فان عملية التحديث تشمل البحث عن المحفزات المناسبة والالتزامات بالقيمة وليس التركيز على حق المديرين في ممارسة الإدارة بقدر ما هو على تحفيز المديرين بالشكل المناسب وعلى قناعتهم بصحية الأشياء التي يقومون بها.¹

لهذا لم يعد مقبولا انحصار هندرة* الإدارة العامة في احد أو بعض عناصرها مثل تبسيط الإجراءات أو ميكنة تقديم الخدمات في إطار الإدارة الالكترونية أو تدريب الموارد البشرية بل يجب أن تشمل جميع العناصر في إطار رؤية جديدة لدور الإدارة العمومية، ورسالة كل وحدة من وحداتها والأهداف الإستراتيجية المنوط تحقيقها، ومن هنا ظهر توجه جديد يهدف إلى توسيع إطار التغيير ليشمل الإدارة بكامل قطاعاتها يتمثل ذلك في دعوة كل من "جيمس تشامبي" و "مايكل هامر" إلى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعتبر من احد مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة حيث تستند على التخلي التام على إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغييرات الجذرية التي قد تكون طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في توفير الموارد البشرية،² ويشمل التغيير* في أسلوب الإدارة العناصر التالية:³

¹ رفاع شريفة، مرجع سابق، ص 109-110.

* تعد الهندرة احدث صيحة في عالم الإدارة اليوم بعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطور و التحسين المستمرين جراء تطبيق عملية الهندرة سارعت منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد و توظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها. من الناحية النظرية البحتة فان الهندرة أداة لتطوير المنظمات التي تطبقها و ذلك خلال التغيير الجذري لطرق أداؤها لأعمالها، لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة في ظل المتغيرات التي تجعل كل شركة عالما قائما بذاته و مختلفة تماما عن غيرها، و لكي تنجح الهندرة في مهمتها على إدارة المنظمة أن تملك تصورا واضحا لأهداف التغيير و القدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من اجل التطوير حتى لا تؤول التجربة إلى الفشل الذي يرجع في الكثير من الحالات القليلة إما لسوء فهم الهندرة نفسها و إما لتطبيقها بطريقة خاطئة. وقد عرف كل من هامر و جيمس شامبي الهندرة بأنها " البدء من جديد أي من نقطة الصفر و ليس إصلاح و ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه. كما لا يعني ترفيق الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

² بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 148.

*Tompson يحدد 3 أنواع من عواقب التغيير الإداري تتمثل في:

- ✓ التقليص: أي تخفيض التكاليف وإصلاح النظم الإدارية؛
- ✓ اللامركزية: من خلال الوكالات وتعزيز المهارات الميدانية والتغيير الثقافي؛
- ✓ تحسين جودة الخدمة وكفاءة أساليب العمل. أنظر: Greet Bouckaert, **La Réforme de la gestion publique**, *change-t-elle les systèmes Administratifs ?*, Revue Française d'administration publique, 01, N°105-106, 2003, p39.

³ <https://www.google.dz/search?q=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1+%D9%81%D9%8A+%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88%D8%A8+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9&noj=1&ei=VXgoWZjpOsXgaerCkZgM&start=40&sa=N&biw=1366&bih=657> شوه بتاريخ: 22:21 الساعة 2016/05/26

- ✓ تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص، عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات أهمها نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة؛¹
- ✓ التركيز على الكفاءة والفعالية، وتفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الدنيا؛
- ✓ الانتقال من التحكم في المدخلات، الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات؛
- ✓ تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العامة، وأتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

المطلب الثالث: تقليص دور الدولة.

حيث يمثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية احد أهم عوامل ظهور مظاهر فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الحديث، فقد عرفت العديد من الدول المتقدمة في منتصف السبعينات أزمة حادة في اقتصادياتها، حيث كان الفكر يقوم على اعتبار أن تعاضد دور الدولة وما لذلك من آثار على مختلف الأنشطة هو السبب في استمرار واستفحال هذه الأزمة، وهو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تدعو إلى تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي وفتح مجال المبادرة من خلال الخصخصة وآليات السوق والمنافسة،² إن فكرة تحويل الملكية العامة نحو الملكية الخاصة لأجل زيادة الفعالية أكثر على المستوى الجزئي والكلّي، تعود إلى سنة 1976 مع طروحات آدم سميث وأهمية الخوصصة على مستوى المنظمات والمداخل الناشئة عن المبادلات في حد ذاتها وكذلك تخصيص أفضل للموارد عن طريق وضع هياكل التحفيز الاقتصادية وكذلك تخصيص أفضل للموارد عن طريق وضع هياكل التحفيز الاقتصادية وكذلك إبراز صعود الكفاءات وتحويلات للمعارف وكذا التكنولوجيات على المستوى الكلّي أي الاقتصاد الكلّي، حيث أن آدم سميث كان على رأس المذهب الفردي والذي لا يؤمن بضرورة تدخل الحكومة ويؤمن بضرورة ترك الأفراد أحراراً، وأبرز ما يؤمن به

¹ محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد: دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، 2016، ص 71.

² زين عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 192-193.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

أفراد المذهب الفردي أن الإنسان خلق حرا طليقا، أنه لا يصح للحكومة إعانة الفقير أو تعليم الجاهل فالبقاء للأصلح، وأن عدم تدخل الحكومة يزيد من الإنتاج.¹

حيث يمثل الحجم الكلي للجهاز الحكومي أحد نقاط البدء الاستراتيجي في إصلاحه وتطويره فالجسم الكلي للجهاز الحكومي سواء قيس بعدد العاملين في الحكومة أو بحجم الموازنة العامة مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى يعتبر مؤشرا هاما لتوازن توزيع الموارد على مستوى المجتمع، كما أنه يعتبر مقياس لدرجة ضبط وكفاءة الجهاز الحكومي أو ترهله وتضخمه ويعتبر ضبط وتقليص حجم الجهاز الحكومي وسيلة لبداية السيطرة على أدائه ولتحسين أوضاع ورواتب وحوافز العاملين فيه وللقضاء على الهدر الكبير في موارد المجتمع والمتمثل في البطالة المقنعة التي تحويها أجهزته.²

وتعتبر الخصخصة* الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة ورأس المال الخاص إلى المؤسسات العمومية، ويرى الباحث عادل القضاة أنها عملية إعادة توزيع الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص يتم من خلالها دور الحكومة الإنتاجي أو زيادة دور القطاع الخاص في امتلاك أو إدارة الموجودات المتاحة في الاقتصاد الوطني للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والمنافسة الممكنة، وقد أصبحت عملية خصخصة المنظمات العمومية بأشكالها المختلفة إحدى الأدوات الأساسية لسياسات الإصلاح الاقتصادي في العديد من دول العالم وتتم التوصية بتطبيقها من قبل المنظمات العالمية ذات الصلة ولا سيما البنك الدولي وصندوق النقد الدولي،³ ومن جهة ثانية يدعو د. أحمد رشيد إلى أن أي برنامج للخصخصة كأحد المبادئ الأساسية للتسيير العمومي الحديث، لا بد أن يحقق الصالح العام ويقترح ضرورة بدء عملية التطوير والإصلاح بالمستوى الجزئي وليس المستوى الكلي، وأن التطوير الإداري الشامل قد يصلح كبحث دكتوراه ولكنه لا يصلح كبرنامج لتطبيق نظم

شاهد بتاريخ: 05/ 05/ 2016، <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2007/06/02/43928.html>

الساعة 14:25.

²محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص48-49.

*الخصخصة تعني التقليل من دور الحكومة وزيادة مساهمة القطاع الخاص في إدارة الاقتصاد وتوليد الدخل وتتم عبر مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد الأكبر على آلية السوق ومبادرات القطاع الخاص والمنافسة لأجل تحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية، فهي بذلك عملية إعادة توزيع الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص يتم من خلالها دور الحكومة الإنتاجي أو زيادة دور القطاع الخاص في امتلاك أو إدارة الموجودات المتاحة في الاقتصاد الوطني، أو هي بالمنظور الواسع عملية تحويل منشآت القطاع العام إلى القطاع الخاص عن طريق البيع الكلي أو الجزئي أو عن طريق الإيجار عقود الإدارة أو تحرير الاقتصاد بترشيد استخدام وسائل التدخل الحكومي لتنظيم دور القطاع الخاص. للمزيد أنظر: نعمان عباس ندى الحياتي، تغير دور الدولة والقطاع الخاص في سياق منهجيات الإصلاح الاقتصادي في بلد نام في ظل حاكمية متغيرات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد73، 2008، ص127.

³لخضر عزي، حسان بوبعابة، مرجع سابق، ص5.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

الإصلاح،¹ والاتجاه السائد اليوم وتماشيا مع التوجهات الاقتصادية الجديدة، هو ظهور دور جديد للدولة بالنسبة للنشاطات الاقتصادية المحضة وهو الضبط الاقتصادي، أي تغير دور الدولة من الحارسة أو المراقبة لمجرد دولة ضابطة وبالتالي انسحاب الدولة كسلطة عمومية من الحقل الاقتصادي واكتفاؤها بدورها التقليدي كسلطة ضبط وإسناد، أو تخليها عن عقيدة الدولة المراقبة.² وهنا يجب التأكيد على أن الدول يجب أن تسعى في ظل التسيير العمومي الحديث إلى التركيز على العديد من المتطلبات أهمها: الاتجاه نحو التخصيص، تخفيض الموازنة العامة، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.³

المبحث الرابع: فوائد وحدود التسيير العمومي الحديث.

تحت شعار التسيير العمومي الحديث فقد استوردت الحكومات المتعاقبة العديد من الممارسات الإدارية في القطاع الخاص من أجل تطبيقها بالقطاع العام من أجل عصرنته وتحديثه وذلك عن طريق استخدام العديد من الأدوات والتقنيات والميكانيزمات من أجل التغيير و تعزيز المساءلة والأداء في القطاع العام، فما هي فوائد تطبيق التسيير العمومي الحديث بالقطاع العمومي وحدود تطبيقه، ونماذج الإصلاح التي جاءت بعد انتقاده.

المطلب الأول: فوائد تطبيق التسيير العمومي الحديث.

إضافة لوجود أسباب عديدة تساهم في نجاح إدخال تقنيات وأساليب التسيير العمومي الحديث من بينها عوامل متعلقة بالمؤسسات الغير رسمية سواء كانت القواعد الغير رسمية مثل العادات والتقاليد والأعراف والقيم الوطنية، وعوامل متعلقة بالمؤسسات الرسمية تتمثل في القواعد الرسمية مثل الدستور والقوانين،⁴

¹ عاشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012، ص122.

² عجايبي عماد، التجربة الجزائرية لإحداث سلطات الضبط الاقتصادي في إطار الدور الجديد للدولة، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أدرار، العدد 04، ديسمبر 2014، ص112.

³ محمد السعيد جوال، مختار رابحي، احمد دروم، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية نظرية تحليلية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص72.

⁴ Haider Shah, Ali Malik, **NPM is dead, long live NPM : The strategy shift in public sector discourse**, University of Hertfordshire Business school, working paper 2012, p16)

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

فان ما يساعد على تحسين وتحديث العمل العام، أنه يقوم أساسا على العقلانية الإدارية أو عقلنة التسيير.

فالتسيير العمومي الحديث يميل إلى استبدال النوع الأخير من العقلانية إلى العقلانية القانونية الكلاسيكية وهكذا فان اعتماد التسيير العمومي الحديث يمكن أن يساهم في تحسين صورة القطاع العام وتشويشها أحيانا، إلى جانب معايير القياس والمنافسة، سواء بين الهياكل العمومية (باستخدام مؤشرات الأداء) والآخر بين الهياكل العمومية والخاصة (المناقصات).

ومن جهة أخرى فان إدخال التسيير العمومي الحديث ساهم في تحقيق العديد من الوفورات كما هو الحال في استراليا من دون أي تأثير على جودة الخدمات المقدمة كما في المملكة المتحدة أيضا وزيادة جودة الخدمة وتحسين الإنتاجية وانخفاض حاد في عدد الموظفين منذ عام 1979،

تحسين متطلبات المستخدمين، جعل العمل أكثر إثارة للاهتمام، التكيف مع التطورات التكنولوجية، تحسين أوضاع الموظفين والعلاوات وثقافة النتائج.¹

والتسيير العمومي الحديث يساهم أيضا في تحديد معايير ومقاييس الأداء إلى جانب زيادة التركيز على رقابة المخرجات للخدمات العامة، وتعزيز المنافسة فضلا عن أهداف الفعالية والكفاءة التي تميز هذا التوجه الجديد في الإدارة العامة.²

المطلب الثاني: حدود التسيير العمومي الحديث:

يبدو أن الافتراضات المختلفة التي يقوم عليها التسيير العمومي الحديث مشكوك فيها ومن المهم تسليط الضوء عليها:

✓ فيما يتعلق بالوضع في التوظيف العمومي (التوظيف والأجر والترقية...) والذي يعتبر جامد ومقيد أو مانع لتطور إدارة الموارد البشرية فيه، ولا ينبغي النظر إلى القطاع الخاص على انه

¹Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites, Document de recherche présenté dans XVI international RESER conférence service governance and public policies, Lisbon, September 28-30, 2006, p07-08.

²Aurelio G.Mauri, Simonetta Muccio, **The Public Management Reform : From theory to practice, the role of cultural factors**, International Journal of Advances in Management Science, vol 01, Iss 03, November 2012, p45.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

- يحررها من جميع القيود تماما في الواقع فيه بعض الحالات التي قد تكون مماثلة بالقطاع الخاص أو حتى أشد منها كما هو الحال بالنسبة للمشاريع الكبرى والمتوسطة، وهناك الشركات الصغيرة فقط التي لديها تفويض حقيقي لموظفي الإدارة؛
- ✓ من ناحية أخرى من الخطأ أن نتصور بأن القطاع العام إجمالا يخلو من المرونة، ولكن في الواقع إن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام لديها عنصر المرونة ويعطي بعض المديرين مساحة كبيرة للمناورة؛
- ✓ وأخيرا فإن حالة الوظيف العمومي قد لا يكون غير محفز للموظفين (وجود ترقيات داخلية وعلاوات)؛
- ✓ علاوة على ذلك فإن القطاع الخاص ليس دائما أكثر كفاءة من القطاع العام، بالإضافة إلى أن أساليب إدارة القطاع الخاص ليست دائما مثالية في الواقع ولا يبدو أنه يشوبها أي خلل، كما تبين في العديد من فضائح الشركات في السنوات الأخيرة (Woldcom, Enron, Xerox, Tyco, Refco,...) أو كوارث السكك الحديدية في بريطانيا المصاحبة لخصخصة شبكة السكك الحديدية؛
- ✓ ومن جانب آخر فإن البيئة ودرجة تعقيد القطاعين العام والخاص غير قابلة للمقارنة، فالإدارة العامة مختلفة أو أكثر صعوبة من الإدارة الخاصة وبالتالي هي تحتاج إلى حلول إذا ما كانت هناك إمكانية تعلمها من القطاع الخاص يجب أن تكون هذه الحلول متوافقة مع أسس وقيم القطاع العام؛
- ✓ وأيضا ليس دائما المال أو الأجر هو الدافع لدى كل الموظفين فهناك عوامل أخرى مهمة بما في ذلك توفير ظروف عمل جيدة والمشاركة في إعداد الأهداف؛
- ✓ وأخيرا فإن التقييم الذي له أهمية كبيرة في التسيير العمومي الحديث لا يؤدي دائما إلى تحسين السياسات في الواقع، وقياس الأداء من الصعب تطبيقه في القطاع العام بسبب تعدد الأهداف والجهات الفاعلة، وبالتالي فإن التسيير العمومي الحديث له حدود جوهرية لا يجب تجاوزها.¹

¹Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites, OP.CIT, p08-09.

المطلب الثالث: نماذج ما بعد التسيير العمومي الحديث.

في الآونة الأخيرة تميزت اغلب الإصلاحات على المستوى الدولي بتوحيد المفردات التي تمثل أبعاد تميز إعادة هيكلة الدول المعاصرة كالإصلاح والتحديث وتحسين الحكومة وإعادة اختراعها، وحصراً ضمن نهج موحد يتمثل في التحديث أو العصرية "Modernisation" للخدمات العمومية، بالرغم من تباين الأنشطة والنتائج لكل من هذه الأبعاد، وهناك من يؤكد على وجود قواسم مشتركة بينها بالرغم من هذا التنوع في العمليات والأنشطة والنتائج، وقد لوحظ أيضاً أن التسيير العمومي الحديث ليس فقط نموذج الإصلاح الوحيد الذي اجتذب الاهتمام في العقود الأخيرة بل إن التسيير العمومي الحديث يغطي أكثر من اتجاه واحد في التغيير من طبيعة الإدارة العمومية من حيث كل من نموذج الاقتصاد الرأسمالي "Economic rationalist" ونموذج ما بعد البيروقراطية "Post-bureaucratic"، إلا أن بعض الأكاديميين يرون بأن تطبيق التسيير العمومي الحديث لوحده غير كافٍ لالتقاط جوانب مهمة في تطوير أنظمة الحكومة أو نظم الإدارة المتطورة، وهم يرون بأن هناك 3 نماذج من المفاهيم الأيديولوجية للحكومة والإدارة العامة يجب أن تعمل في نفس الوقت وهي:¹

✓ الإدارة العامة التقليدية Traditional Public Administration؛

✓ الإدارة العامة الحديثة New Public Management؛

✓ الحكومة الشبكية Network Governance.

كلها نماذج تتواجد بالقطاع العام التي تشكل واقع السياسيين والمدراء في ظل ظروف معينة أو سلوكيات محددة أو اتصالات معينة أو اتصالات وقرارات ذات صلة بمفهوم الحكومة وتقديم الخدمات العمومية وما يبرز بوضوح أكثر مع مرور الوقت هو الدور المركزي للمستهلك في عملية تقديم الخدمات العمومية، وهو الدور الذي يسير إلى التركيز على عناصر مثل الكفاءة والمنافسة في السوق، الشفافية وتفويض السلطات، ويستند هذا المفهوم على أولئك الذين يتلقون الخدمة كعملاء وفقاً "للتعريف الليبرالي للمواطن"، وهذا يعني رؤية المواطنة على أنها مجموعة من الحقوق الفردية بدلاً من الالتزامات المتبادلة بين أفراد المجتمع. لهذا برزت طريقتين مختلفتين في تفسير دور المواطن، وجهة النظر الأولى متمثلة في النموذج الجماعي الذي يضع المصلحة العامة قبل المصالح

¹Dorthe Pedersen, Jean Harthey, **The changing context of public leadership and Management : Implications for roles and dynamics**, International Journal of Public Sector Management, vol21, N°04, 2008, p328.

الشخصية ويدعو المواطنين للمشاركة بنشاط في إنشائه، ومن جهة أخرى يؤكد النموذج الفردي على أهمية الحقوق الفردية وهذا ما أدى إلى تطوير نماذج عديدة للإدارة العامة، وهي NPM , PVM, وبالرغم من اختلاف هذه النماذج إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن أهمية معرفة احتياجات العملاء أو المواطنين أو المستخدمين وعمليات تحديد وجمع معلومات وأدوات قياس الأداء بما في ذلك استطلاعات رضا العميل أو المواطن.

3-1- إدارة القيمة العامة (PVM) (Public Value Management):¹

ظهر هذا النموذج نتيجة لانتقاد نموذج التسيير العمومي الحديث، ومفهوم القيمة العامة PV يؤكد على الجماعية، والافتراض الأساسي لهذا النموذج ينص على العقلانية في الخيارات والتوجه نحو المستهلك، وهو يعكس ما يفكر به الناس ويشعرون به اتجاه المجتمع الذي ينتمون إليه بهذا المعنى الواسع، مع الحاجة إلى تطوير أدوات تشجيع الحوار حول القيم المشتركة بين الطرفين لإدارة القيم المتضاربة، وبالتالي المهمة الأساسية للمدراء العاميين هو البحث عن سبل للتعبير عن تطلعاتهم الجماعية للمواطنين والممثلين المنتخبين من خلال أنشطة المنظمات الحكومية والعمل في السوق السياسي وليس الاقتصادي.

3-2- الحكومة الجديدة (NG) (New Governance):

وجاء هذا الاتجاه كموجة أخرى من الإصلاحات بعيدا عن نماذج التنظيم الهرمي والسوق للحكومة نحو نمط جديد من الشبكات التي يشار إليها بالحكومة الجديدة.

فالحكومة هي وصف لآثار غير مقصودة ناجمة بشكل غير متعمد عن تنظيم وإدارة الشركات واقتصاد السوق، وفقا لجيرفس وريتشاردز Jervis/Richards 1997 أما "الشبكات هي أنماط من علاقات طويلة الأمد بين الجهات الفاعلة المترابطة فيما بينها، تشكلت حول القضايا السياسية أو مجموعات من الموارد".

¹Aurelio G.Mauri, Simonetta Muccio, OP.CIT, p47-49.

والمبدأ الأساسي للحكومة الجديدة ليس الكفاءة ولكن الفعالية، ووفقا للبنك الدولي 1997 عن التسيير العمومي الحديث كحركة إصلاحية حول العالم اقترح " إعادة التركيز على فعالية الدولة " إضافة إلى أن " إعادة التركيز " ينطوي على التحول من الفكرة المتكررة في تصحيح الأسعار إلى تصحيح وضع المؤسسات وذلك على سبيل المثال بإنشاء الشبكات فهذا النموذج يركز على الشبكة التسويقية في القطاع العام.¹

هذا النموذج يعتمد على التعاون والمشاركة، التفاوض والإقناع، والتركيز من خلاله يكون خارج التنظيمات أي ما بين القطاعات والتحالفات السياسية، عكس التسيير العمومي الحديث الذي يكون التركيز من خلاله داخل التنظيمات وفي وكالات تقديم الخدمات، يؤكد هذا النموذج على سياسة التعلم والتكيف كنمط أساسي لصنع الإستراتيجية، والمهارات المطلوبة فيه تتجسد في مهارات التمكين مثل التنشيط والتنسيق وتعديل الجهات الفاعلة والعمليات، في حين أن المهارات المطلوبة في التسيير العمومي الحديث تتمثل تحديدا في مهارات الإدارة من تنظيم، إدارة مالية، رقابة وتخطيط.

والجدول الموالي يبرز الفرق بين التسيير العمومي الحديث ونموذج الإدارة بالقيمة العمومية ونموذج الحكومة الجديدة.

¹Reinhard Steurer, **From Government Strategies to Strategic Public Management** : An Exploratory outlook on the Pursuit of Cross-Sectoral Policy Integration, Infer : Institut of Forest, Environment and Natural Resource Policy, Diskussions papier, Discussion Paper 01,2007, p12.

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

الجدول رقم 07: مقارنة بين التسيير العمومي الحديث والنماذج التي جاءت بعده.

النموذج	التسيير العمومي الحديث NPM	الإدارة بالقيمة العمومية PVM	الحكومة الجديدة NG
الوصف	ما بعد البيروقراطية، والإدارة على أساس المنافسة	ما بعد المنافسة	ما بعد التنافسية، ما بعد البيروقراطية
التركيز الأساسي	النتائج	العلاقات	الإجراءات، السياسات والنتائج
الأهداف الإدارية	الوصول إلى مستويات محددة مسبقاً من الأداء	أهداف عديدة منها: القدرة على تلبية تفضيلات المواطنين/المستخدمين، إعادة إرساء الثقة من خلال توفير خدمات ذات جودة عالية، شبكة القيادة	إدارة الشبكات، واتخاذ القرارات بطريقة تشاركية/تعاونية
تعريف "المصلحة العامة"	تجميع الأفضليات "الخيارات" الشخصية	التعبير عن الأفضليات الجماعية	تجميع المصالح الفردية والجماعية من خلال التفاوض
أهداف الأداء	استخدام المدخلات والمخرجات التي تهدف إلى الإدارة الاقتصادية (الكفاءة)، والقدرة على فهم وتلبية احتياجات المستهلكين (الفعالية)	العديد من نظم المساءلة بما في ذلك النظر للمواطنين أنهم المشرفون على النشاط الحكومي	التحسين المشترك للرفاهية العامة بالمجتمع
نموذج المساءلة المهيمن "الشفافية"	المساءلة التصاعديّة على أساس تحديد مستويات الأداء للوصول إلى المساءلة الخارجية على أساس آليات السوق	اعتبار المستهلكين مستخدمين ومساهمين ليكونوا ممولين	غير محدد، تقديم مشكلة تخفيف المسؤولية، ضعف قابلية الشفافية اتجاه المجتمع
نظام الحكم المفضل	القطاع الخاص أو الهيئات العامة المستقلة	قائمة من البدائل المختارة بشكل عملي براغماتي	التعاون والشراكة بين المواضيع العامة والخاصة
أهمية نظم قياس الأداء	عالية، الهدف النهائي هو القدرة على التنافسية وفقاً لمنطق السوق	عالية، الهدف هو تسهيل إعادة تنظيم العناصر في المثلث الاستراتيجي	عالية، ينبغي أن يكون الهدف النهائي نشر معلومات مشتركة لتحسين المساءلة من الممثلين والشفافية اتجاه المجتمع

Source: Aurelio G.Mauri, Simonetta Muccio, OP.CIT, p50.

تبدو الفروقات ما بين النماذج الثلاثة واضحة من خلال عدة مؤشرات ومعايير تتمثل في التركيز الأساسي لكل نموذج، الأهداف الإدارية، تعريف المصلحة العامة لكل نموذج، أهداف الأداء، نموذج المساءلة المهيمن، نظام الحكم المفضل وأهمية نظم قياس الأداء.

إلا أنه وبالرغم من ذلك فإن نتائج الإصلاح من خلال التسيير العمومي الحديث تبدو غير واضحة المعالم مما هو مفترض، ومن الصعب التوصل إلى استنتاج بوجوب تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث بكل البلدان العالمية بصفة عامة و البلدان النامية بصفة خاصة، وذلك لوجود

الفصل الأول: المقاربة النظرية للتسيير العمومي الحديث

عوامل محلية تختلف من قطاع إلى آخر ومن حالة إلى أخرى والتي تلعب دورا بارزا في تحديد نتائج المبادرات الفردية في الإصلاح كما أن هذه العوامل تستدعي استجابات مختلفة جذريا، ومن أمثلة تطبيق التسيير العمومي الحديث بالبلدان النامية:

- ✓ تجارب ماليزيا مع إدارة الجودة الشاملة 1999؛
- ✓ مبادرة الإدارة بالنتائج في أوغندا؛
- ✓ إعادة هيكلة منظومة التعليم بالتشيلي؛
- ✓ وعلى سبيل المثال يستند نموذج التسيير العمومي الحديث في كولومبيا على مبادئ الشفافية وإدارة الجودة التي تتخلل طبيعة الإدارة العمومية بين تطبيق مفاهيم الاقتصاد والكفاءة والفعالية في إدارة المنظمات أو الجهات الحكومية فضلا عن مراقبة وتحسين البرامج الحكومية لاختيار ورصد الخطط التنموية لتعزيز مشاركة المواطنين وسعي البلديات والجهات السياسية الفاعلة في هذا الصدد للجودة الشاملة في تقديم الخدمات.¹

في الواقع ليس هناك نموذج أو معيار واحد في تطبيق إصلاحات التسيير العمومي الحديث والذي يجب أن تعتمد عليه جميع الدول، ذلك أن المصلحين في إطار التسيير العمومي الحديث تجاهلوا أو قللوا من احتمال حدوث آثار سلبية لهذا النموذج بسبب الثقة المفرطة في تدابير الإصلاح وفعاليته، وعدم توقع الجانب العكسي لهذه الآثار.²

¹Angel Emilio Munoz Cardona, *The New Public Management in Sabaneta, Antioquia*, Journal of political science, 4, 2014, p182.

²Christopher Hood, Guy Peters, *The Middle Aging of New Public Management : Into the age of paradox ?* journal of public administration research and theory, april 03, 2013, p278.

خلاصة:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل فإن أهم ما يستخلص من هذه الدراسة ما يلي:

✓ رغم سيادة النظام العالمي الجديد بكل ما أفرزه من تغيرات ومستجدات شملت جميع المجالات، وسعيه لخلق عالم كوني مندمج اقتصاديا واجتماعيا، إلا أن التسيير العمومي يعتبر محورا أساسيا في كل دولة، لا يمكن الاستغناء عنه حتى في ظل سيادة إدارة الأعمال والقطاع الخاص؛

✓ يعتبر التسيير العمومي الحديث أحد أهم نماذج الإصلاح الإداري بالقطاع العمومي، برز أساسا لمواجهة المشاكل بالقطاع العام والبيروقراطية، يعتمد على توظيف ممارسات وتقنيات القطاع الخاص بالقطاع العام والاستفادة منها، ومن أهم مميزاته التقليل من تدخل الحكومة، تطبيق اللامركزية، التركيز على الكفاءة والفعالية والاقتصاد؛

✓ تركز مبادئ التسيير العمومي الحديث على الانتباه إلى الدروس المستفادة من إدارة القطاع الخاص، والتركيز على قيادة تنظيم المشاريع في المنظمات العمومية، والتركيز على المدخلات ومراقبة المخرجات والتقييم وإدارة الأداء ومراجعة الحسابات واستخدام الأسواق والمنافسة؛

✓ يحتوي التسيير العمومي الحديث على ثلاث عناصر أساسية، أولها التغيير في آلية الحكومة من خلال التغيير في البناء الهيكلي للحكومة بصفة عامة وإعادة الهيكلة للإدارات والأقسام، اللامركزية في السلطة والمسؤولية، وثانيها التغيير في أسلوب الإدارة من خلال تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص، والتركيز على الكفاءة والفعالية، والانتقال من التحكم في المدخلات باتجاه قياس المخرجات، وثالثها تقليص دور الدولة من خلال الاتجاه نحو التخصيص، تخفيض الموازنة العامة، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري وتخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية؛

✓ بالرغم من فوائد تطبيق التسيير العمومي الحديث على الكثير من بلدان العالم خاصة منها المتطورة إلا أن هذا لا ينفي وجود نماذج أخرى للإصلاح ظهرت بعده كنموذج إدارة القيمة العامة، ونموذج الحكومة الجديدة.

الفصل الثاني:

المقاربة النظرية للكفاءة
الإدارية وتأثير التسيير
العمومي الحديث عليها

تمهيد:

لم تعد الكفاءات في الوقت الراهن ذات مدلول بسيط، مقتصر على قدرة الموارد البشرية في الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف، ولم تعد المنظمات الحديثة تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفاءة، بل أصبحت تعتمد على أصحاب الكفاءات والمهارة والخبرة العالية، وأصبحت الكفاءات ذات مدلول شامل ومركب يتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها في تزامن وانسجام، مما جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام الإدارة، وتعد الكفاءات الإدارية من العناصر والموارد المهمة التي تحيا بها المنظمات العمومية والخاصة على حد سواء، وهي المحرك الأساسي لجميع النشاطات الداخلية والخارجية على حد سواء والمصدر الرئيسي لفاعليتها، نظرا لما تمتاز به من معارف وقدرات ومهارات وخبرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال وخصوصية المنظمة في تقديم منتجاتها أو خدماتها بالإضافة إلى قدرة أدائها للوصول لتحقيق الغايات والأهداف.

ويهدف هذا الفصل إلى إبراز المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها، عناصرها المكونة من معارف نظرية ومهارات وخبرات، أنواعها ومؤشرات قياسها بالمنظمات، إضافة لمختلف المفاهيم المرتبطة بتسيير الكفاءات وصولا إلى أثر التسيير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية من خلال تأثير طرق التغيير في الحكومة وتأثير أساليب التسيير العمومي الحديث والخصخصة على الكفاءة والإنتاجية.

وعليه سيتم تناول 4 مباحث أساسية في هذا الفصل تتمثل في:

المبحث الأول: مدخل عام حول الكفاءة الإدارية.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات الإدارية.

المبحث الثالث: أثر التسيير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية.

المبحث الأول: مدخل عام حول الكفاءة الإدارية.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم الكفاءة ومختلف المفاهيم المرتبطة بها، والفرق بينها وبين الفعالية، الموارد والأداء، إضافة لإبراز مختلف العناصر المكونة لها من معارف نظرية ومهارات وخبرات، وصولاً إلى أنواعها وتحديد مؤشرات قياسها بالمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات.

الكفاءة لغة تعني " الحالة التي يكون فيها الشيء مساوياً لشيء آخر " ولقد تطور مفهوم الكفاءة عن المعنى اللغوي وأصبح يستخدم حالياً بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع،¹فاختلفت المدارس الفكرية في ضبط وتحديد مفهوم الكفاءة مع اختلاف المؤلفات والدراسات، حيث تم استخدام الكفاءة في عدة تخصصات وتم اعتمادها أولاً في مجال التعليم لأغراض الإدارة، من أجل تأسيس وتحديد سلوكيات الأساتذة وتم تحديد معايير لاعتمادها في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، في حين أن مدلول الكفاءة استخدم في علوم التسيير كمفهوم يتم داخل المنظمة،²وذلك خلال السبعينات من ق 20 في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة المترتبة عن العولمة وأصبحت المؤسسات الأمريكية والأوروبية بعدها تعتمد على كفاءة الأفراد والمجتمعات لتعزيز مكانتها التنافسية،³ وقد اجتهد الكثير من الباحثين في وضع تعريفات لهذا المدلول من أبرزهم Guy Lebotref و Zarfian و Phillippe وهما من الرواد الباحثين في هذا الموضوع،⁴ فقد اعتبرها هذا الأخير أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله للمسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة، في حين أن Guy Lebotref وصفها بأنها مهارة تستخرج في الواقع من النشاطات التي تتطلبها فهي في الحقيقة عبارة عن استعراض للنشاطات، حيث يعبر عنها عادة بالقول "أن تكون قادراً على..." أو "معرفة

¹ ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 15، العدد 02، جوان 2007، ص 13.

² Abdelhadi Naji, *Identification Des Compétences Requises Par Les dirigeants des PME Pour La Gestion du Changement Organisationnel*, thèse de doctorat, université de Québec a Montréal, juin, 2009, p12.

³ Lou-van Beirendonck , *Management des compétences*, Edition de Boeck, Paris, 2004, pp15-16.

⁴ عبد الله صحراوي، مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة-التدريب والتكوين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التربية بقسم علم النفس وعلوم التربية والأورطونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين سطيف 02، 2015-2016، ص 125.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

التصرف...¹، والكفاءة هي تنفيذ الأفراد للعمل باستخدام مختلف الموارد المتاحة وهذا ما يميزها عن المصطلحات ذات الصلة كالمهارات والقدرات،² ومن أهم تعريفات الباحثين للكفاءة نذكر:

- ❖ تعريف Mathé et Malo 2000: عرفها على أنها حسن استخدام الموارد المتاحة للحصول على أحسن النتائج أو تعظيم الكميات المحصل عليها انطلاقاً من الكميات الموجودة من الموارد المستهلكة من أجل إنتاج محدد.³
- ❖ تعريف Boyatzis: بأنها مجموعة من الخصائص الفردية المنتمية لمجالات مختلفة مثل الاستعدادات، الدوافع، السمات الشخصية، القدرات، الصورة الذاتية ودورها الاجتماعي أو أنها مجموعة من المعارف المكتسبة.⁴
- ❖ تعريف Jean Marie Peretti: على أنها تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة.⁵
- ❖ تعريف Luc Boyer and Noel Equilbey: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموع مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة وبشكل أشمل استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل.⁶
- ❖ تعريف Jean Louis Muller بأنها القدرة على حل المشكلات في سياق مهني محدد، وهي وعد بالأداء فهي إذن أداء افتراضي.⁷
- ❖ تعريف Bernard Galam baud: هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء، والتزام يأتي من الفرد ومعرفة معمقة أو عملية معترف بها تعطي الحق بالحكم في أي مجال من مجالات الكفاءة.⁸

¹ نفس المرجع السابق، ص 107-108.

² Jean-Jacque Nillés, *Réponse02 : L'analyse de la compétence par la méthode scénarios*, savoirs, 2005/02 N08, p61.

³ Mathé Jean-Charles et Malo Jean Louis, *L'essentiel du contrôle de gestion*, Edition d'Organisation, 2ème édition, 2000, p106.

⁴ Claude L'évy-Leboyer, *La Gestion des Compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, Edition d'Organisation, Paris, 2009, 2ème édition, p27.

⁵ Jean Maerie Peretti, *Dictionnaire Des Ressources Humaines*, Edition Vuibert, Paris, 1999, p58.

⁶ Luc Boyer, Noel Equilbey, *Organisation : théories et applications*, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p246.

⁷ Jean Louis Muller, *Les Nouveaux Styles de Management*, Editions ESF Editeur, Paris, 2004, p92.

⁸ Bernard Galam baud, *Si La GRH était de la gestion*, Edition Liaisons, Paris, 2002, p20.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

❖ تعريف فلشمان وزملائه Fleishman et al 1995: على أنها مزيج من المعارف والمهارات والقدرات والدافعية والمعتقدات والقيم والاهتمامات،¹ تمارس في سياق محدد وهي تتبلور أثناء استخدامها في المواقف اليومية لتأدية العمل، وعلى المؤسسة اكتشافها وتقييمها وتطويرها.²

وعليه فإن مفهوم الكفاءة انتقل من مفهوم بسيط يدل على قدرة العمالة في الاستجابة السريعة لمؤثرات المحيط والتأقلم إلى مفهوم أعمق يتمثل في جملة المعارف العلمية والمهارات العملية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين، وقد تم تحديد الكفاءة بمفهومها الحديث إلى 8 مجالات تتمثل في:³

- 1- الخبرة التقنية L'expertise Technique؛
- 2- القدرة على العمل Capacité d'action؛
- 3- القدرة على الإبداع والخلق Capacité Créative؛
- 4- القدرة على المناجمنت Capacité managériale؛
- 5- القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية Efficacité Personnelle؛
- 6- القدرة الاتصالية أو العلاقاتية Capacité relationnelle؛
- 7- القدرة على تجسيد ثقافة وقيم المؤسسة Capacité a la contribution aux valeurs؛
- 8- المساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة Capacité a la contribution aux objectifs.

من خلال التعريفات السابقة يلاحظ بأن أغلب الباحثين وبالرغم من اختلافهم في طرح موضوع الكفاءة كل حسب وجهة نظره فهناك من اعتبرها أداة ومنهم من اعتبرها قدرات ومهارات ومنهم من اعتبرها استعدادات والتزامات، إلا أن جل هذه التعريفات ترتبط بكل من المدخل المعرفي والتطبيقي إلى جانب المدخل السلوكي للفرد، وترتبط تحديدا بمدخلات ومخرجات تؤدي إلى أداء ناجح وتميز ووفق معايير محددة مسبقا.

¹ عبد الله بن عطية الزهراني، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 04، 2012، ص714.

² Anne Dietrich, Frédérique Pigeure, **La gestion des ressources humaines**, La Découverte, Paris, 2005, p102.

³ Yeran-YVES BNCK, **Le management de connaissances et de compétences en pratique**, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p106.

أولاً-تعريف الكفاءة على مستوى المنظمات(الكفاءة الإدارية):

أما على مستوى المنظمة يرى Parito-Koopmans أنها تكون كفاءة تماما إذا وفقط إذا كانت أي من مدخلاتها ومخرجاتها لا تتحسن إلا إذا أثرت بصورة سلبية على بقية المدخلات والمخرجات، فأبي وسيلة أو إجراء مختار يكون كفاءا عندما لا يتوفر أي بديل له يوصل للهدف المراد تحقيقه،¹فهو مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات وكلما كانت العلاقة موجبة كلما كانت المنظمة ذات كفاءة والعكس صحيح، بمعنى آخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدها الأقصى.²

وتعرف الكفاءة التنظيمية أيضا على أنها انجاز بشري نافع نادر من أجل تنظيم وتشغيل المنظمة لذلك فهي صعبة الحركة والنقل والإحلال، كما لا تتفصل عن المنظمة التي تستخدمها أي أن قيمتها لا تظهر إلا في المنظمة التي تستخدمها وتطورها.³

فالكفاءة إذن هي الأداة التي تمد المنظمة بطريقة فعالة تحديدا للأعمال السلوكية التي يحتاجها الفرد لتحديد النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها وتحويلها ضمن النسيج الثقافي لها،⁴ ويرى في هذا الصدد J.Ruffier بأن كفاءة نظام إنتاجي تعبر عن مستوى الاستعداد والمقدرة على حشد الموارد البشرية وغير البشرية من أجل إنتاج منتج مادي أو خدمي يلبي الطلب.

وحسب Johnson et Scholes 1997: فان مفهومها مرتبط أيضا بإمكانية المنظمة على جعل منتجاتها المادية والخدمية تتطابق واحتياجات زبائنها والمهارات المحققة لذلك الهدف.⁵

¹Hamid Dehbia, *Analyse de l'efficience productive dans les entreprises publiques algériennes cas : Briqueterie Tuilerie de Freha*, mémoire de magister en sciences économiques, université de mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Algérie, 2012, p29.

²عراية الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 10، 2012، ص334.

³عبد المليك مزهود، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الدولي بجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جوان 2003، ص13.

⁴فاضل حمد سلمان، الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية: دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 65، ص56.

⁵بن عثمان مفيدة، قياس الكفاءة النسبية للوكالات البنكية: دراسة حالة وكالات بنك الجزائر الخارجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015، ص25.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

ويخلص Larino 1998 مفهوم الكفاءة بالمنظمة باعتباره مدى مساهمة المنظمة في بلوغ الأهداف الإستراتيجية،¹ كما أنها تمارس في وضعية مهنية لذلك فإن المنظمة هي المسؤولة عن إعدادها وتقييمها وتنميتها وتطويرها.²

أما في نظر Rodolphe Darand فهي عبارة عن خاصية تنظيمية تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية،³ وهي الوسائل التي تستخدمها المنظمة في إدارتها لمجالاتها الإدارية والتي تعينها على انجاز جميع أعمالها التشغيلية اليومية، وكفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها وضرورة اعتماد رضا العمال كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء من الناحية المعنوية، وهي تشمل كذلك عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المنظمة وحسب تعدد الوظائف فيها، إذ يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة الفنية والإدارية من جهة، ومن جهة أخرى تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، وكفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة والتقييم.⁴

وعليه تعبر الكفاءة على المستوى الفردي عن أسبقيات الفرد المعرفية والعملية والسلوكية المسهلة للعمل والمرتبطة بأداء العمل لتحقيق النجاح والانجاز في مهمة إدارية محددة، أما الكفاءة على مستوى المنظمة هي أداء الشيء السليم بطريقة سليمة بواسطة آلات وأدوات جيدة وبأفراد مهرة في الزمان والمكان الملائمين وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما أن معنى الكفاءات الدقيق يرتبط بمستوى الكفاءات (تنظيمي أو فردي)، وهدف الكفاءات (تحسين الأداء أو الحصة السوقية)، وطبيعة تنظيم الموارد البشرية (مركزي أو لا مركزي).

¹Larino Philippe, **Méthode et Pratique de la performance**, Edition d'Organisation, Paris, 1998, p120.

²Jean-Marie Ducreux-Rêne Abate, Nicolas Kachaner, **Le grand livre de la stratégie**, Editions d'Organisation, Paris, 2009, p159.

³فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2015، ص101.

⁴أفنان عبد علي الأسري، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية-بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد31، 2014، ص208-209.

ثانيا- خصائص ومميزات الكفاءات الإدارية:

من بين أبرز خصائص ومميزات مفهوم الكفاءة ارتباطه بتطور سياق وحالات العمل من جهة والزامية أخذه في الحسابان البعدين الفردي والجماعي، وهذا ما يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع والإضافة على اعتبار أن الكفاءة عملية وليست فقط استعدادا للتصرف، كما أنه يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية في ظل إمكانية تقييم الكفاءات والمسؤولية المشتركة،¹ إضافة لارتباطها بالعمليات الإدارية التي تعتبر أساس نجاح أو فشل المنظمة، من خلال توضيح توجهات ومهارات وقدرات العاملين على حل مشاكل العمليات الإدارية، وبالتالي الوصول إلى وضع منهجية واضحة لدراسة وتحليل المشاكل التي تواجه المنظمة مما يساهم في بناء توجهات إستراتيجية إدارية واضحة ومتفق عليها بخصوص العمليات الإدارية بالمنظمة وتوضيح الآلية المناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمة وفق المنهجية العلمية المناسبة لكل موضوع إداري.²

وتعتبر الكفاءات أيضا مجردة وغير مرئية، ذلك أن ما يمكن ملاحظته من خلالها تلك الأنشطة الممارسة والوسائل المستخدمة ونتائج هذه الأنشطة، إضافة لكونها مكتسبة بالفرد لا يولد كفاء لأداء هذه الأنشطة وإنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه والمستمر.³

ثالثا- أهمية الكفاءات الإدارية ودورها:

تعتبر الكفاءة بمثابة المفتاح الذي يجب أن تمتلكه كل منظمة لتحقيق أهدافها بامتياز، حيث أن إدارة تلك الكفاءة وتسييرها بشكل فعال يعتبر أحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية،⁴ وقد احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة وليس فقط على الفرد أو المنصب.

¹كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010، ص 63.

²فاضل حمد سلمان، مرجع سابق، ص 58.

³موساوي زهبة، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 09.

⁴Pierre -Xavier MESCHI, Le Concept De Compétence En Stratégie Perspectives Et Limites, Edition Dunod, Paris, 2009, p02.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

وتغيرت الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف،¹ وقد أكدت أغلب الدراسات على أهمية وجود كفاءات إدارية في أية منظمة Canad (2010) ذلك أنها تساهم في تطوير وتحسين وصف الوظيفة ومواصفاتها ومؤهلات شاغليها، وتقييم برامج التدريب المناسبة لتحسين المهارات وزيادة القدرات المعرفية لشاغلي الوظائف الإدارية، وكذا تطوير برامج التعلم المنظمي وفق مدخل الكفاءات وتحديد السلوكيات والمهارات والمعرفة التي تحتاجها المنظمة، وتطوير جماعات العمل وتبني فلسفة العمل الجماعي، بالإضافة إلى إعادة تقييم أدوار العاملين وفقا لهم الكفاءات وفتح خطوط الاتصال بينهم.²

وباختصار تعتبر الكفاءات عبارة عن أدلة لسلوك بعض العاملين بالمنظمة على مدى إتقانهم لبعض المهارات أكثر من غيرهم، مما يجعلهم أكثر فعالية في حالات معينة، وهذه التصرفات والسلوكيات يمكن ملاحظتها بسهولة من واقع الحياة العملية اليومية، وكذلك في بعض حالات الاختبار حيث تنفذ على نحو متكامل من المهارات والمعارف والخصائص الشخصية للفرد، لذلك فالكفاءة لا تقتصر فقط على هذا المزيج المتكامل، بل هي ترتبط بشكل كبير بأنشطة العمل في حد ذاتها.³

(المهارات والخصائص الشخصية + الخبرة) ← الكفاءة ← المهام ← الوظيفة.

المعادلة السابقة تبين دور وخلفية الكفاءة في ظل ممارسة الوظيفة فهي تعتبر نتائج للخبرات الممارسة عن طريق تنمية وتطوير المهارات والخصائص الشخصية والاستفادة منها، وأي تقييم للكفاءات يجب أن يكون مصحوبا بتقييم كل من المهارات الفردية والخصائص الشخصية، وبالتالي فإن الكفاءة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمهام الإدارية وأنشطة العمل في ظل ممارسة الموظف لعمله، وهي تساهم في تعديل تسيير المسار المهني وكل ما يتعلق بقرارات التوظيف والتعيين الداخلي والخارجي كما أن تنوع ومرونة الكفاءات بالمنظمة يشجع على الإبداع ويسمح بتكييف إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التنظيمية.

¹Loic Cadin-Francis GUERIN-Frédérique PIGYERE, **Gestion De Ressources Humaines pratique et éléments de théorie**, 2 édition, Dunod, Paris,2002, p119-120.

²فاضل حمد سلمان مرجع سابق، ص58.

³Claude L'Evy-Leboyer, **OP.CIT**, p35.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

المطلب الثاني: الكفاءة وعلاقتها بمختلف المفاهيم المرتبطة بها:

يتداخل مصطلح الكفاءة مع كثير من المفاهيم والمصطلحات القريبة المعنى مثل الموارد والفعالية والأداء، إلا أنه ورغم تداخل هذه المفاهيم فكل مصطلح مدلوله الخاص الذي يعبر عن سلوك وأداء معين في المنظمة وفيما يلي سيتم إبراز العلاقة بين الكفاءة ومختلف المفاهيم السالفة الذكر.

1- العلاقة بين الكفاءة والموارد:

تشتمل الموارد على مجمل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المميزة للمؤسسة والمعلومات والمعرفة وتنصف بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها وتسخيرها وهي تضم الموارد المالية والمادية والبشرية ممثلة في مهارات وقدرات الأفراد والتي تمثل العناصر الأساسية للكفاءة هذا من جهة،¹ ومن جهة أخرى فإن الكفاءة تعبر عن قدرة المنظمة على استخدام هذه الموارد لبلوغ أهدافها وعادة ما تكون على شكل مزيج يستدعي سيرورة تنظيمية² من خلال التحكم في المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات كموارد داخلية والاستغلال الأمثل للموارد الخارجية سواء كانت متعلقة بالأفراد أو الشبكات (personnelles et de réseaux).³

ويعرف ويرنفلت B.Wernerfelt الموارد على أنها كل ما يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة بحيث تتضمن تلك الأصول إضافة للخبرة المهنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأس المال والمنتجات والخدمات والتكنولوجيا والعلامة التجارية، كما تعرف الموارد والكفاءات كذلك على أنها أصول محسوسة أو غير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة والتي يمكن تصنيفها إلى خمس فئات وهي: مالية وبشرية ومادية، تنظيمية وتكنولوجية كما أضاف RM Grant 1991 إلى هذه الفئات فئة سادسة تتمثل في السمعة مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة،⁴ أما كفاءة استخدام

¹ سملاي يحيوية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص45.

² الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بو علي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر 2011، ص 02.

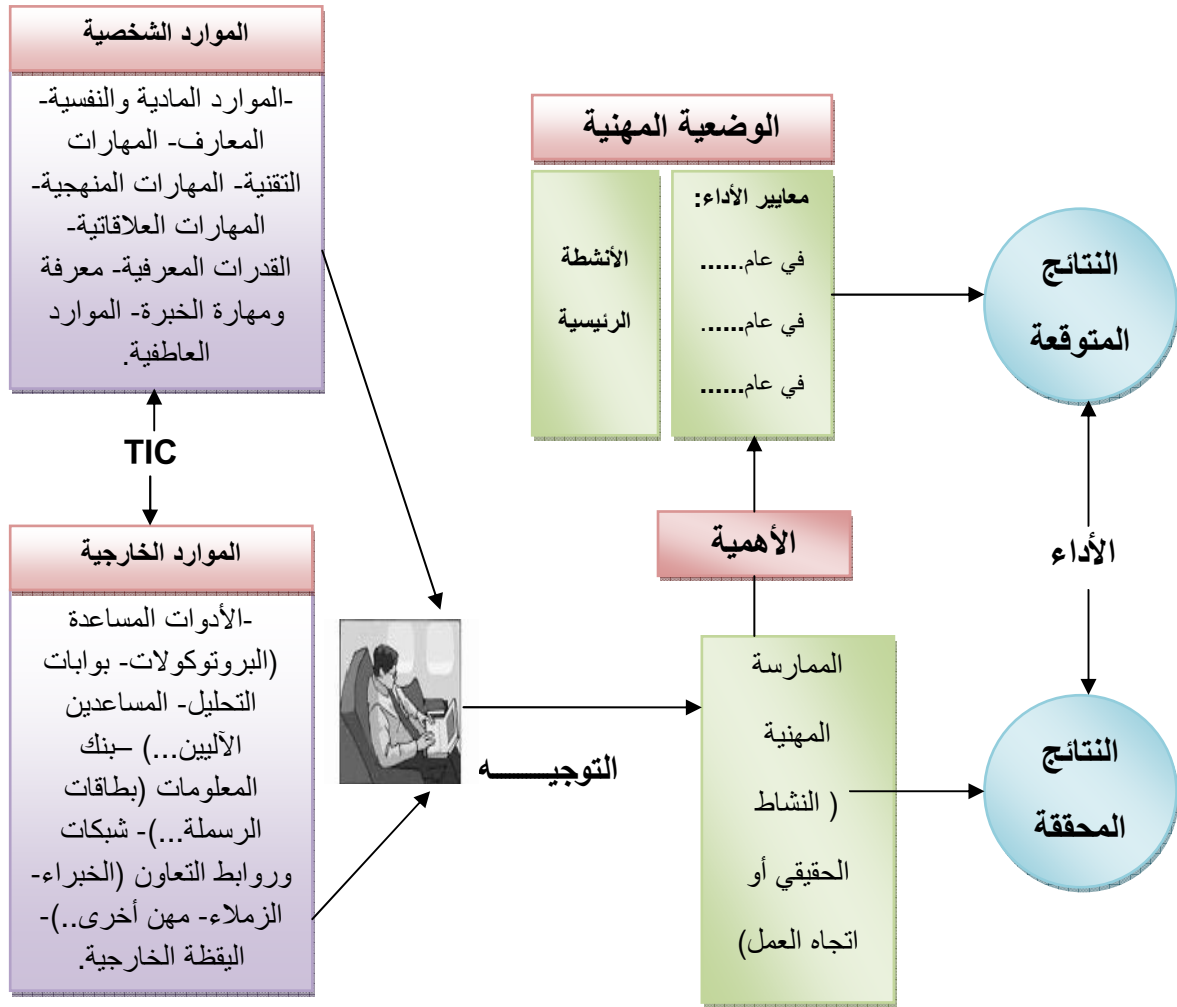
³ Guy Le Boterf, *Travailler en réseau –une compétence collective-*, Editions d'Organisation, France, Paris, juin 2008, p137.

⁴ Jacques Gris , *Les Ressources Humaines En tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable*, document de travail, 013, AGRH , Montréal, Québec, 1997, p03.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

الموارد فتشير بالمعنى الصريح إلى تحديد الأهداف نسبة للمخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على المنظمة تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات، وتمثل الكفاءة التنظيمية لهذا البعد في تلك القدرة المطلقة أو النسبية للمنظمة على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه موارد نادرة وذات قيمة¹. كما يلي:

الشكل رقم 02: علاقة الكفاءة بالموارد والشروط اللازمة للعمل بكفاءة.



Source: Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives – Agir et réussir avec compétence les réponses a 100 questions, Edition d'Organisations, Paris, France, 4ème Edition, 2006, p99.

¹أفنان عبد علي الأسري، مرجع سابق، ص210.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

الشكل السابق يبرز الشروط اللازمة للعمل بكفاءة وعلاقة الموارد بالكفاءة في المنظمة من خلال استخدامها لمزيج الموارد الشخصية المتعلقة بالفرد من معارف ومهارات تقنية ومعرفية ومنهجية وعلاقاتية وعاطفية وخبرات معرفية ومهاراتية وكذا الموارد الخارجية للمنظمة من أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات وبنك المعلومات وشبكات وروابط التواصل الخارجية واستخدام المنظمة لليقظة الخارجية، كل هذه الموارد يتم استغلالها وتحت إشراف وتوجيه المسؤولين سواء كان توجيهها عاطفياً أو معرفياً أو أخلاقياً أو مهنياً من أجل الممارسة المهنية وفقاً لأنشطة رئيسية ومعايير لمراقبة الأداء موضوعة مسبقاً، من أجل تحقيق نتائج معينة، حيث يمثل الأداء تلك العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وكلما كانت النتائج المحققة أكبر من النتائج المنتظرة كلما زادت كفاءة المنظمة.

ولهذا فإن الكفاءات ترتبط بالموارد من حيث طبيعة الموارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها بمختلف أبعادها الإدارية، ومدى مساهمة هذه الموارد في أداء مختلف الوظائف الإدارية بالمنظمة، وآلية تطبيق واستغلال تلك الموارد في أداء وظيفة إدارية ما.

2- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

يختلف مفهوم الفعالية عن الكفاءة الذي يقوم على استغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة،¹ في حين أن الفعالية تعني الوصول إلى هذا الهدف المنشود، فبينما تركز الكفاءة على الوسيلة التي تؤدي إلى بناء النتائج فإن الفعالية تركز على النتائج النهائية مثل الأرباح وحجم المبيعات... الخ، ورغم ارتباط المفهومين من ناحية النظم إلا أن هناك اختلاف بينهما كما أنهما ليسا متلازمين فقد يكون الفرد فعالاً وليس بكفاءاً أو العكس فالفعال يفعل الأشياء بشكل صحيح والكفاء يفعل الأشياء الصحيحة.²

فالفعالية تعني كما يقول دراكر "ماذا نعمل؟" أما الكفاءة فتعني "كيف نعمل؟" أي تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة وليس كميتها (معدات- إنسان-أساليب-مال) في حين أن الكفاءة تهتم بكمية العناصر المستخدمة أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ونسبة المخرجات،³ إلا أن

¹ طه علي نايل، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 97، 2013، ص 163.

² سليمان أبو جاموس، الكفاءة الإنتاجية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الإداري الأول في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، أبريل 1993، ص 07.

³ عرابية الحاج، مرجع سابق، ص 334.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

مؤشرات الفاعلية والكفاءة معا تؤلف معايير أساسية لقياس درجة نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها، والنجاح يعتبر مزيجا من الكفاءة والفاعلية فالمنظمة تكون كفاءة عندما تستطيع استثمار مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة لها بشكل أمثل، وفي كلتا الحالتين (السعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية معا) تستطيع المنظمة مواصلة البقاء والاستمرار في السوق وتستطيع أن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها.¹

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة و الفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة، و في غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية، إضافة لارتباط الكفاءة بالمتغيرات التقنية والاقتصادية والمعلومات في حين أن الفعالية تهتم أكثر بالجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب و يمكن أن تحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسطرة دون مراعاة للتكاليف.²

ويمكن إبراز الفرق بين الكفاءة والفاعلية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 08: الفرق بين الكفاءة والفاعلية.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات: مثل العمل- المعلومات- المواد- المعدات.	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات: مثل الأرباح- العائد- رقم الأعمال.	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفاعلية

المصدر: مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص209.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص333.
² عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص27، 29.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

من خلال الجدول يتمثل الفرق بين الكفاءة والفعالية في 4 مجالات بدءا بمجال الاهتمام وكذا مجال المعالجة وصولا لمجال التحليل ثم معايير القياس المستخدمة، حيث تهتم الكفاءة بالوسيلة عن طريق معالجة الموارد وتحليل كيفية الوصول باستخدام المدخلات مثل العمل والمعلومات والمواد والمعدات كمعايير للقياس، في حين أن الفعالية تهتم بالهدف عن طريق معالجة النتائج وتحليل نقطة الوصول باستخدام المخرجات مثل الأرباح والعائد ورقم الأعمال كمعايير للقياس، إلا أن هذه الفروقات الجوهرية بين الكفاءة والفعالية لا تنفي بالضرورة ترابط وتكامل المفهومين من أجل الوصول إلى المعنى الحقيقي للأداء من خلال الاستغلال الأمثل للموارد بغية تحصيل النتائج المسطرة وتغيب فجوة الأداء السلبية.

3- الأداء بين الكفاءة والفعالية:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ولأن جميع الأعمال تنطوي على مسؤوليات تتطلب الانجاز فان بعض علماء الإدارة ينظرون للأداء على أنه انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة عمله.¹

لذلك فان من أهم وسائل تحقيق الأداء الناجح في المنظمات الحديثة هو القدرة على الاستخدام الجيد للمكونات البشرية والمادية فيها، وإدارة هذه التوليفة من الموارد بأسلوب كفء وفعال في عملياتها وأنشطتها المختلفة، فكفاءة استخدام هذه الموارد وخصوصا البشرية منها تتيح لهذه المنظمات تقليل التكاليف وادخار الجهد والوقت، وتحسين جودة مخرجاتها.²

ويرى الكثير من الباحثين أن مفهوم الأداء يقتصر فقط على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة لعمله، في حين أن هناك من يرى بأن مفهوم الأداء يتساوى مع مفهوم الفعالية وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه تلك العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وعلى غرار هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، دراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص78.
² عرابية الحاج، مرجع سابق، ص333.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

فهناك من ذهب للتركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرفوا الأداء بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها،¹ و يعرف الأداء أيضا على أنه: "فعالية العملية و كفاءة استخدام الموارد"²

وهناك من الباحثين من عرف الأداء بأنه القدرة على انجاز المهام³ أو تحقيق نتائج معينة.⁴

ومن التعريفات الأكثر استخداما للأداء أنه يمثل "البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج/الوسائل انطلاقا من وجود هدف معين، وهذا يعني أن الأداء يتمثل في البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق النمو المستمر".⁵

ويمكن الاستنتاج إذن بأن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير و المتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل و المتغيرات النوعية، في حين أن الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية و الكفاءة، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عليها، أما الارتباط بين الأداء و الكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية) وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل و إدماج التكوين كعامل محفز، وهذه النقطة الأخيرة تظهر أيضا العلاقة بين الكفاءة و الفعالية، و هذا ما يؤدي إلى تعريف الأداء على أنه "الفعالية الاقتصادية - الاجتماعية".⁶

لكن في الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان، عندما يتعلق الأمر بقياس النتائج المحققة، وهو ما يعكسه التعريف التالي الذي يعرف الأداء على أنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 86-87.

² Berrah.L, *l'indicateur de performance*, édition, capades, Paris, 2002, p130.

³ E.cosip, *Dialogues autour de la performance d'entreprises*, les enjeux, Ed l'harmattan, (ouvrage collectif), Paris, 1999, p16.

⁴ Yves Emery, François Gonin, *Dynamiser les ressources humaines*, presses polytechniques et universitaire romandes, 1ère Edition, France, 1999, p54.

⁵ Fernandez A, *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, édition, organisation, paris, 2^{ème} édition, 2000, p41.

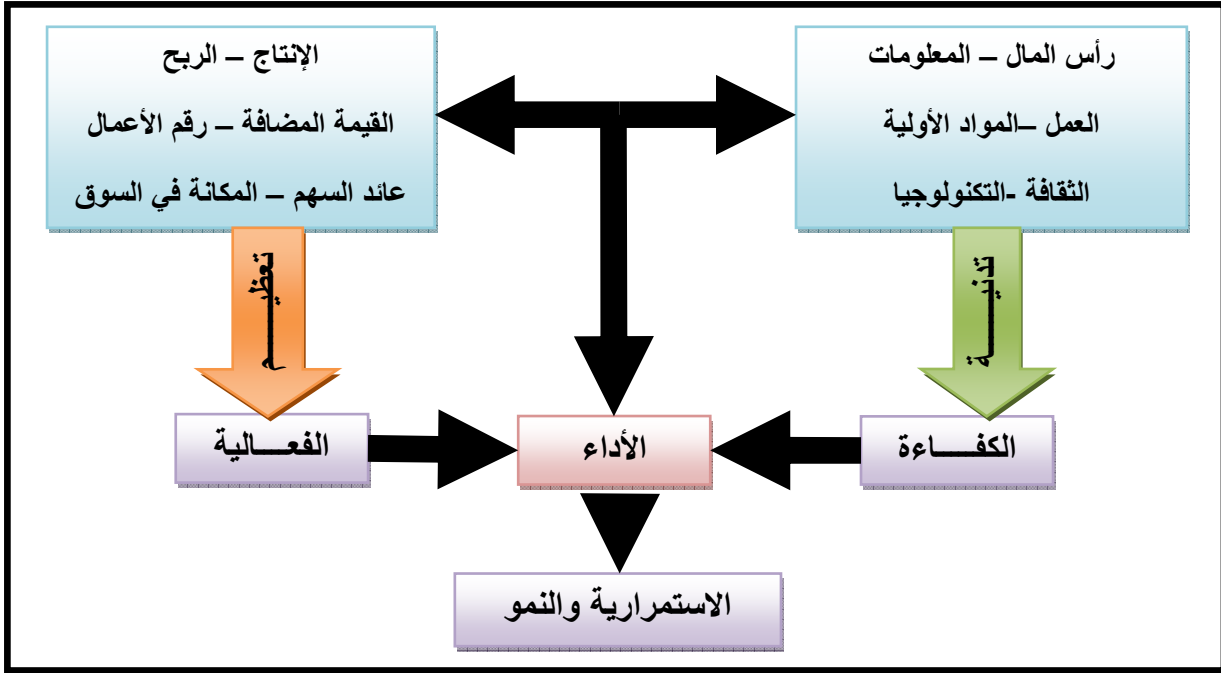
⁶ SAVALL.H, ZARDET.V, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Edition, Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1989, P 172.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

المتبعة من طرف المنظمة"، وقد أكد الكثير من الباحثين على هذه المقاربة واعتبروه كمحصلة لمجموع الكفاءة والفعالية في آن واحد،¹

ويمكن تمثيل العلاقة بين المفاهيم الثلاثة بالشكل الموالي:

الشكل رقم 03: مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 88.

مما سبق فإن الأداء من منظور الكفاءة والفعالية يمثل تلك التوليفة الناتجة عن تعظيم الربح والإنتاج والقيمة المضافة للمنظمة ورقم أعمالها وأسهمها ومكانتها في السوق من أجل تحقيق الفعالية، وتدنية استخدام رأس المال والعمل والمواد الأولية والمعلومات والثقافة والتكنولوجيا بأقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق الكفاءة، بمعنى آخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهذا المقياس المركب الذي يجمع بين الكفاءة والفعالية في المنظمة يساهم في نجاحها وبقائها واستمراريتها في السوق ويجعلها أكثر قدرة على تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها.

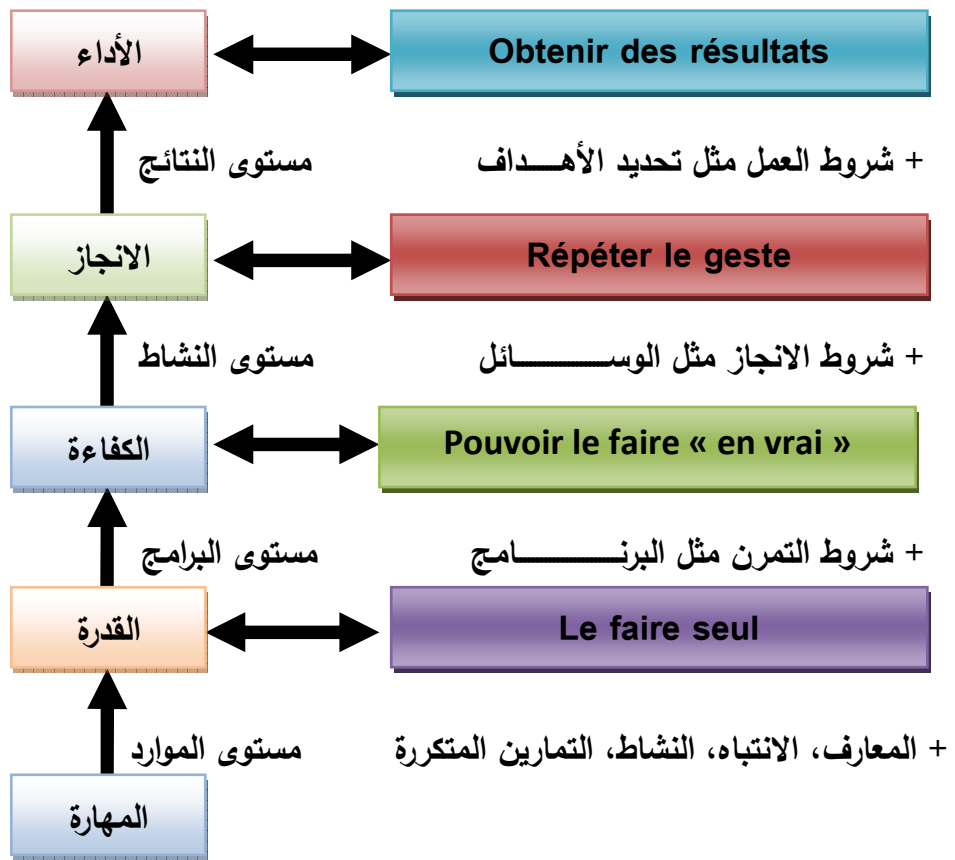
وبما أن الكفاءة تمثل فعل الشيء بطريقة أفضل، والفعالية تمثل فعل أفضل شيء، فإن الأداء يمثل فعل أفضل شيء بطريقة أفضل.

¹ عبد المليك مزهودة، نفس المرجع السابق، ص 25.

3-1- علاقة الكفاءة بالأداء على مستوى المنظمة:

يعتبر مفهوم الأداء أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، ذلك أن الكفاءة تعبر عن مقياس أو مؤشر للأداء مثلها مثل بقية المقاييس الإنتاجية أو مقاييس الفعالية وغيرها من المؤشرات والمقاييس، فعملية قياس الكفاءة للمنظمة هي عملية جزئية في تقييم الأداء لهذه المنظمة. والشكل الموالي يبرز علاقة الكفاءة بالأداء على مستوى المنظمة وفي مختلف المستويات.

الشكل رقم 04: علاقة الكفاءة بالأداء على مستوى المنظمة.



Source: Pierre Massot , Daniel Feisthammel, Pilotage des Compétences et de la formation, Des méthodes et outils inédits, AFNOR, France,2005, p14.

يتضح من الشكل المقابل علاقة الأداء بمختلف مستوياته بالكفاءة انطلاقاً من توفر المهارت والقدرات الفردية التي تنشأ من الممارسة اليومية للنشاطات المتكررة عند مستوى الموارد وهذا ما يقود إلى ممارسة الفرد لنشاطاته بشكل صحيح وانتقاله لمستوى استخدام البرامج وبالتالي تحقيق الكفاءة لكن هذه الكفاءة لا بد من تطبيقها وتكرارها على مستوى كل نشاط مع الالتزام بشروط التنفيذ والانجاز

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

من وسائل وأدوات العمل للقيام بأداء العمل عند مستوى النتائج والالتزام بشروط العمل المحددة مسبقاً من أهداف وشروط تأدية العمل، وبالتالي فإن كل مستوى من المستويات الأربع للأداء مرتبط بما قبله، وتحقيق كل مستوى يستوجب تحقيق المستوى الذي يسبقه، إذن فالحديث عن العلاقة بين الكفاءة والأداء يستوجب التطرق لمفاهيم أخرى تربط الكفاءة بالأداء كالمهارات والقدرات والانجاز ويمكن تعريفها كالآتي:¹

✓ **المهارة:** تنتج عموماً من حالة تعلم وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات سابقة وهي تعني خصوصاً الإتقان وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد كما في الصناعات التقليدية مثلاً ومع الإنجازات الفنية.

✓ **القدرة:** تمثل إمكانية النجاح وكفاءته ضمن مجال نظري أو عملي وهي تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها البعض في خاصية معينة.

✓ **الإنجاز:** ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنياً من سلوك محدد وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الفرد أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانات الفرد المتعددة في الإنجاز.

3-2- علاقة الكفاءة بالأداء على مستوى الأفراد:

إن كفاءة الأفراد بالمنظمة تعتبر عاملاً أساسياً في رفع كفاءة أداء المنظمة ككل، وكلما كان أداء الأفراد كفاءاً وفعالاً كلما ساهم في تعزيز أداء المنظمة ككل، لذلك وبعد التطرق لتبيان علاقة الكفاءة بالأداء على المستوى التنظيمي وجب التطرق لإبراز الفرق بين الفرد الكفاء وغير الكفاء وعلاقة كفاءته بمستوى أدائه.

والجدول الموالي يشرح كل ما يتعلق بكفاءة الأفراد ومستويات أدائهم.

¹IBID, p11-12.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

الجدول رقم 09: علاقة الكفاءة بالأداء على مستوى الأفراد.

المستوى	الكفاءة	المستوى	الأداء
المستوى الأكثر تفضيلاً في تطبيق الكفاءة	خبير	مستوى من النجاح استثنائي	ممتاز
مستوى مقابل للممارسة العملية الكاملة للفرق أو الأفراد	ممارس	يمثل الحد الأدنى من الموارد المتاحة	أكثر من العادي
مستوى مقابل للمهارة المهنية المستقلة	مهني	يتوافق مع الأداء المتوقع من الوظيفة	عادي
مستوى يمثل الممارسة الجزئية في المجال	يتعلم من الإجراءات	أقل من المعدل يحتاج إلى العناية	تحت العادي
مستوى ممارسة قواعد الأمن والسلامة	غير قادر على التعلم	ضد الأداء يستهلك أموال وسوء سمعة	غير مقبول

Source: Claude Billet, Guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres, Editions MAXIMA, Paris, 2006, p133.

يمثل الشكل تغير مستوى الأداء وفقاً لتغير مستويات كفاءة الأفراد فالشخص الغير كفاء مستوى أدائه غير مقبول ويكلف المنظمة خسائر بالإضافة لسوء السمعة، في حين أن الشخص الذي يملك مستوى من الممارسة الجزئية في وظيفته ويتعلم من الإجراءات يتميز مستوى كفاءته بأنه أقل من المعدل ويحتاج إلى العناية والاهتمام والتوجيه والتكوين، أما الشخص المهني فإن أدائه يتوافق مع الأداء المتوقع من ممارسته للمهام المتعلقة بوظيفته وفي هذه الحالة فإن مستوى أدائه عادي، في حين أن الشخص الممارس الذي يملك مستوى قابل للممارسة العملية الكاملة للفرق أو المختصين فإن مستوى أدائه فوق أو أكثر من العادي ويمثل الحد الأدنى من الموارد المتاحة، إلا أن الشخص الخبير فإن مستوى كفاءته هو الأكثر تفضيلاً في المنظمة ومستوى نجاحه استثنائي ويتميز أدائه بالامتياز.

وعليه يشكل مفهوم الأداء أهمية كبيرة في تمكين العاملين، لأن تحقيق التوازن في كفاءة الأداء يعد الهدف الأساسي لكل منظمة إذ يتحقق استناداً إلى مجموعة من العوامل الإيجابية التي يلتصقها المرؤوسين في تعامل الإدارة معهم عند تقييم الأداء خصوصاً، لذا فإن هذا البعد من الممكن أن

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

يؤدي إلى نتائج ايجابية تخطو فيها القيادات خطوات مهمة وسريعة نحو تحقيق الكفاءة إذا ما تعاملت تلك القيادات مع هذا البعد بأسلوب علمي ومتوازن.

المطلب الثالث: عناصر ومكونات الكفاءة.

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة عدة أبعاد،¹ وحسب Louis d'Hainaut فان كل كفاءة عبارة عن مجموعة معقدة مركبة من عناصر المعارف النظرية savoirs والمعارف الفعلية أو المهارات savoir-faire والمعارف الوجدانية أو السلوكيات savoir-être والمعارف المصيرية أو المستقبلية savoir-devenir.²

وهناك من الباحثين من يرى بأن الاختلاف في عناصر الكفاءة ومكوناتها لا يرجع فقط إلى مجالات الدراسة والاهتمام إنما تبعا كذلك للاختلاف الأيديولوجي بين الشرق والغرب، واختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا، فالكفاءة في المدرسة الفرنكفونية تمثل مزيجا من: المعارف، المهارات، السلوكيات، ومعرفة الذات، في حين أن الكفاءة في المدرسة الأنغلو سكونية تتكون من: الاستعدادات والطاقات التي تسمح بممارسة النشاطات، السلوكيات كالتصرفات والقيم، صورة الشخص الذاتية عن نفسه، المعارف، المواصفات الشخصية، والدافعية التي تبرر سلوكيات وتصرفات الأفراد في العمل.³ وبالرغم من اختلاف المدرستين في تحديد مكونات وعناصر الكفاءة إلا أنهما يشتركان في عناصر أساسية وضرورية لتشكيل الكفاءة تتمثل في المعارف والمهارات والسلوكيات هذا من جهة، ومن جهة أخرى يلاحظ توسع الأنغلو سكونيين أكثر من الفرنسيين في تحديد هذه العناصر فهي لا تقتصر على الجانب السلوكي للفرد أو المعرفي والوظيفي بل تتعداه إلى جانب القيم والدوافع والمحفزات، ويمكن شرح العناصر الأساسية للكفاءة كما يلي:

¹ الحاج مداح عرابي، مرجع سابق، ص 05.
² فاطمة الزهراء بوكريمة، دحدي إسماعيل، تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم -وضعية مشكل-وضعية إدماج-وضعية التقويم-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص ملتقى التقويم بالكفايات في التربية، جامعة تيزي وزو، ص 488.
³ عبد الله صحراوي، مرجع سابق، ص 109.

أولاً: المعارف النظرية (les savoirs-connaissance).

وتمثل القاعدة النظرية للكفاءة أو المعرفة الأولية التي يمتلكها الأفراد،¹ والمعرفة* عبارة عن تلك المعلومة الصحيحة والمقبولة، تضم كلا من البيانات والحقائق والمعلومات وأحياناً الافتراضات، وهي تتطلب شخصاً قادراً على جمع وتفسير هذه المعلومات،² وهذه المعارف قد تكون علمية أو تقنية أو وظيفية،³ وهي تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح لكل منظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن جمعها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة سواء كانت جزئية أو كلية، كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية للمنظمة،⁴ والمتعلقة بمحيطها وخياراتها الإستراتيجية، والمسير يحتاج إلى فهم كل هذه العوامل والمفاهيم من أجل لعب دوره بشكل فعال، سواء كان الدور البيداغوجي التعليمي أو الدور التدريبي وجهاً لوجه مع فرق العمل الخاصة به،⁵ وتقسم المعارف حسب التمييز الكلاسيكي لعلم النفس المعرفي إلى معارف صريحة (معرفة أن savoir que) التي تسمح بوصف الوسائل والآلات والأشياء الأخرى، والمعارف الإجرائية (معرفة كيف savoir comment) وتتمثل في معرفة كيفية استخدام النظام والقواعد والوسائل التي تسمح بالحصول على بعض النتائج،⁶ وهناك من يقسمها إلى نوعين من أساسيين من المعارف:⁷

❖ **معرفة صريحة:** وهي التي يتم تداولها بين الأفراد في المنظمة؛ ويمكن إيصالها وتبليغها

للآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية أو التقليدية.⁸

¹Devos Valérie et Taskin Laurent, **Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace**, Revue française de gestion, N156, 2005, p95.

* تتكون المعرفة من البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع، في سياق دلالي وتاريخي محدد وتوجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة، في إنتاج السلع والخدمات وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة، وفي الحياة الخاصة. أنظر: تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003، نحو إقامة مجتمع المعرفة، UNDP، الأردن، ص36.

²Jean Brillman, Jacques Hérard, **Les meilleures pratiques de management**, 6 éditions, Edition d'Organisation, Paris, 2006, p508.

³Sandrine ANSART, Pierre-Yves SANSEAU, Pascal LEFORT, **LA VAE Un Outil de Développement des compétences**, Dunod, Paris, 2010, p51.

⁴الحاج مداح عرابي، مرجع سابق، ص05.

⁵Bruno Bachy, Christine Harache, **Toute la fonction Management**, Dunod, Paris, 2010, p326.

⁶Jacque Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, **Management des compétences : réalisation-concepts-analyses**, Dunod, 2eme édition, Paris, 2005, p36.

⁷عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية، القاهرة، 2004، ص74-75.
⁸بلغوم فريد، بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص5.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

❖ **معرفة ضمنية:** لا يتم تداولها، وتتألف من الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية وكذا وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم إضافة للأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات واستراتيجيات التفكير، والفائدة الحقيقية للمنظمة تكون في حالة قدرتها على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وذلك عبر عدة مراحل نذكر:¹

1-مرحلة التنشئة Socialization: ويتم فيها تبادل المعارف بين الأفراد وهي غالبا ما تكون تتحول من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، عن طريق تبادل الآراء والمقترحات وإيجاد حلول للمشاكل.

2-مرحلة التجسيد Externalization: أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ويمثل هذا النوع من التحويل أفضل عمليات تحويل المعرفة، حيث أنها تحقق شرطا أساسيا من شروط المعرفة وهو عمومية المعرفة.

3-الضم combination: يتم فيها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة أخرى صريحة، من خلال عمليات الدمج والربط بين معارف مجموعات مختلفة وتؤدي هذه العملية إلى خلق نوع جديد من المعارف الصريحة الجديدة.

4-التذويب internalization: ويتم فيها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وتكون الاستفادة من هذا النوع من التحول فردية أكثر منها جماعية.

ومنه فان المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني المتمثل في الخبرة والحدس والتفكير والمهارات، أما المعرفة الصريحة فتتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ أنها تأخذ شكلا لقواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة،² وحسب كل من Bruno Bachy et Cristine Harach، فان المعارف النظرية على مستوى كل منظمة يمكن حصرها في:³

❖ معرفة المنظمة لكل ما يتعلق بمحيطها الاقتصادي أو المالي أو القانوني أو التكنولوجي؛
❖ المساهمة في إستراتيجية المنظمة من خلال تحديد أساسياتها والتشخيص الاستراتيجي والاختيارات الإستراتيجية ونشر الإستراتيجية؛

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص75.

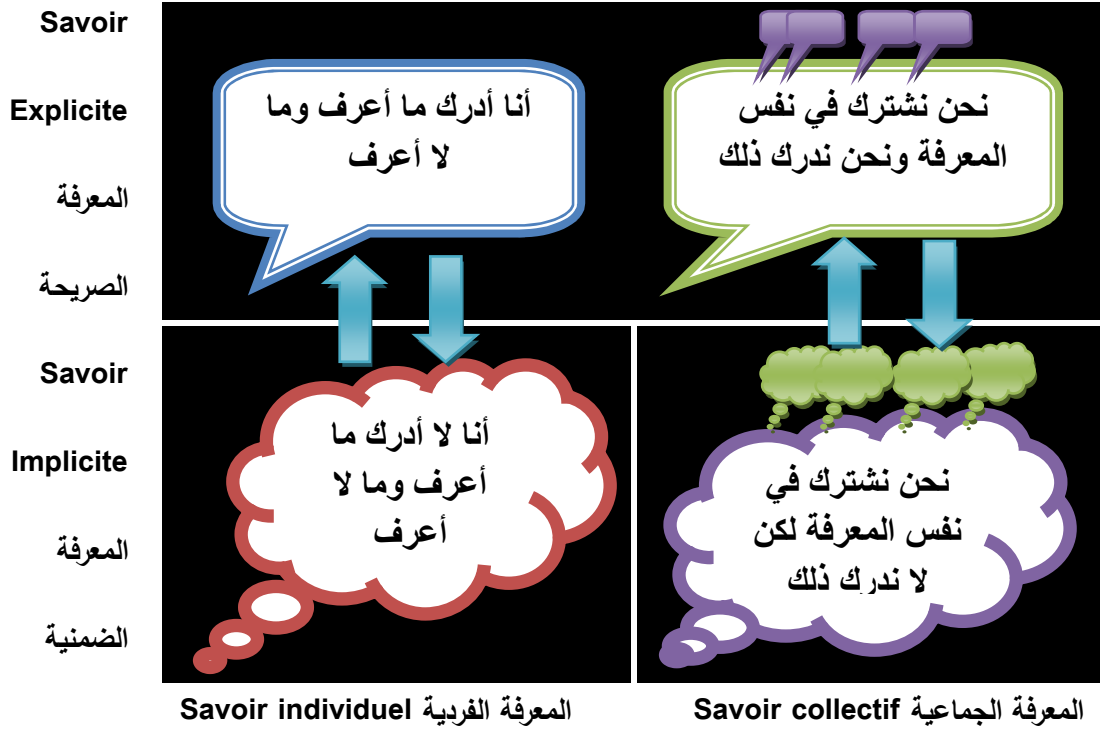
² بلغوم فريد، بن باير حبيب، نفس المرجع، ص6.

³ Bruno Bachy, Christine Harache, OP.CIT, p11-12.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

❖ فهم إشكالية إدارة المخاطر من خلال معرفة التصدي للمخاطر المالية والبيئية والصناعية. نستنتج مما سبق أن المعارف بالمنظمة يمكن أن يكون صريحة أو ضمنية، ويمكن أن تكون هذه المعارف على مستوى كل فرد أو مستوى الجماعات وفرق العمل، والشكل الموالي يشرح ذلك.

الشكل رقم 05: ديناميكية التعلم بالمنظمة



Source: Arnaud TONNELE, Equipes autonomes–Guide De Mise En Œuvre– Organisation, gestion des compétences, conduite du changement, Editions d'organisation, Paris, 2007, p97.

يبرز الشكل السابق الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة على مستوى الأفراد والجماعات، حيث تمثل المعرفة الصريحة الفردية إدراك الفرد لما يعرف وما لا يعرف، في حين أن المعرفة الصريحة الجماعية تشمل الاشتراك الجماعي في نفس المعرفة والإدراك الجماعي لذلك، أما المعرفة الضمنية الفردية تتمثل في عدم إدراك الفرد لما يعرف وما لا يعرف، في حين أن المعرفة الضمنية الجماعية تشمل المشاركة الجماعية في نفس المعرفة دون إدراك ذلك، وكل هذه العمليات هي في الحقيقة تعبر عن ديناميكية التعلم في المنظمة.

ثانيا: المعارف العملية أو المهارات **savoir-faire**:

المهارة تشير إلى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في مهام أو مجالات محددة وقد يعبر عنها في شكل قدرات،¹ ترجع للبعد التطبيقي للكفاءة والمعبر عنها بواسطة الفعل أي كل الممارسات المتحكم فيها من الأفراد،² ويقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية والتي قد تتضمن حركات يدوية أو شفوية أو عقلية، وقد تتضمن قدرته على السيطرة على البيانات أو الأفراد أو الأشياء،³ كما عرفت المهارة على أنها الاستعدادات " Aptitudes " المعروفة للقيام بالعمل في ظروف معينة سواء كانت شخصية، وظيفية، اجتماعية، ثقافية،⁴ ويعرفها «Jean-François Ballay04» وأنها عبارة عن "التوازن الصحيح بين المعرفة والعمل، وهذا يعني مجموعة المعارف التي يتم تنفيذها بصدد انجاز العمل، سواء في التصنيع، أو التصميم أو الإصلاح، التواصل، البيع، التخطيط، التوجيه، كل هذه المهام وكل هذه الأنشطة تتطلب مهارة"،⁵ فهي تتمثل إذن في جميع الممارسات المكتسبة من الممارسة المهنية في إطار العمل الذي قد يكون عاما أو إداريا، وتشير للقدرة التامة على تنظيم العمل وتفويضه.⁶

فامتلاك الفرد في المنظمة للمهارات الإدارية يعتبر شرطا ضروريا ولكنه ليس كافيا لكي يكون كفاء، فإذا كانت لديه المعرفة والمهارات الضرورية دون معرفة كيفية استغلالها في الوقت والمكان المناسبين وفي مختلف الأوضاع المهنية في هذه الحالة يمكن أن يعتبر الفرد " ذو معرفة واسعة " ولكنه " ليس كفاء " لأنه لا يعمل بكفاءة،⁷ غير أن هناك من ميز بين نوعي المعارف الباطنية والظاهرية وجعل مفهوم المهارة مرادفا لمفهوم المعارف الباطنية وعرفها انطلاقا من ذلك، إلا أن مفهوم المهارة في الواقع ثري وعملي أكثر من مفهوم المعارف الباطنية فهي تمثل مجموع مختلف

¹كباشي محمد حامد نور الدين، أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بقطاع المصارف السودانية الفترة 2006-2013، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم، ديسمبر 2014، ص06.

²Dévos valéri et autres, **OP.CIT**, p95.

³شونفي نور الدين، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 17-18 أبريل 2013، ص09.

⁴Daniel Pemarttin, **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement**, Editions management, société (EMS), Paris, 1999, p36.

⁵Jean Brilman, Jacques Hérard, **OP.CIT**, p508.

⁶Sandrine ANSART et autres, **OP.CIT**, p51.

⁷Guy Le Boterf , **INGENERIE et évaluation des compétences**, Editions d'Organisation,5édition, Paris,2006, p13.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

أنواع المعارف الظاهرية منها والباطنية بالإضافة لحركيتها وتأثيراتها فيما بينها.¹ وحسب Bruno Bachy et Cristine harache فان المعارف العملية على مستوى كل منظمة تتجسد في:²

- ❖ الإشراف على الأداء من خلال رصد ومتابعة العمل وتسيير الميزانية العامة للمنظمة؛
- ❖ رفع مستوى الأداء المستمر للمنظمة وضمان جودة الخدمات المقدمة واحترام أخلاقيات وقوانين العمل؛
- ❖ الوفاء للزبون عن طريق مواجهة التحديات الاقتصادية لرضا الزبون والالتزام بشروط علاقة الزبون المستمرة ووضع دعائم لهذه العلاقة، والسعي دائما لرضا العميل؛
- ❖ الابتكار ورأسمة الممارسات من خلال تشجيع الإبداع وإدارة وابتكار المعرفة؛
- ❖ تثمين دور إدارة الموارد البشرية في التسيير من خلال التوظيف وتحديد الأهداف تماشيا مع الإستراتيجية وتقييم أداء العاملين، والتسيير مع احترام القواعد القانونية؛
- ❖ زيادة فعالية المنظمة من خلال إدارة الوقت والأولوية والإدارة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والإدارة الفعالة للمعلومة؛
- ❖ تفعيل الاتصالات الشفهية والكتابية ومعرفة كيفية مقاومة الضغوط.

ثالثا: المعارف السلوكية أو الاتجاهات (savoir-être):

تعبّر عن الخصائص الاجتماعية والسلوكية للكفاءة، أي تصرفات ومواقف الأفراد،³ أو قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بجدارة فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع،⁴ ويعرفها علي السلمي على أنها تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد، وتمثل تفاعلا بين العناصر الثلاثة المتمثلة في العنصر الفكري والمشاعر والميولات أو السلوكيات.⁵

وتعتبر السلوكيات والاتجاهات جزءا من الكفاءة لأنها تشمل المواقف والسلوكيات في القدرة على حل المشاكل والاستجابة لها من جهة، والقدرة على التكيف معها وعلى التواصل والعمل مع الفريق

¹Anne Dietrich et Didier Cazal , **Gestion des compétences savoir tacites et production de connaissances**, Les cahiers de la Recherche ,Lille, Cedex, Janvier,2003,p07.

² Bruno Bachy, Christine Harache, **OP.CIT**, p12-13.

³Devos Valérie et Taskin Laurent, **OP.CIT**, p95.

⁴الحاج مداح عريبي، مرجع سابق، ص09.

⁵علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، ص154-155.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

من جهة أخرى، ويمكن أن تتأثر بالقيم الخاصة بالأفراد وخصائصهم الشخصية وهي تساهم باستخدام أكثر فعالية للمعارف في مختلف أوضاع العمل،¹ وهي تركز أساسا على الإدارة Management من خلال إدارة العلاقات والمشاركة وتنتج من خلال إدارة المسار الوظيفي والتوازن بين الحياة الخاصة والحياة المهنية.²

ويرى أيضا كل من Bruno Bachy et Cristine harache أن المعارف السلوكية على مستوى المنظمة تتجسد في:³

- ❖ تحريك فرق العمل وتحفيزهم وتنمية كفاءات العمال مع تفويض السلطات والمسؤوليات؛
- ❖ العمل بشكل جماعي متكامل وتطوير العلاقات المتبادلة والمشاركة؛
- ❖ تحسين فعالية العلاقات؛
- ❖ إدارة المسار المهني للعمال مع إيجاد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية.

رابعا: المعارف المصرية Savoir devenir

بما أن الكفاءة بمختلف أبعادها أو مكوناتها الثلاث ليست ثابتة إنما متغيرة ومتجددة، ومتفاوتة في معدلات تغيرها وبما أن الاتجاهات والسلوكيات تتغير ببطء خاصة إذا كانت تمثل جانبا من الهوية الذاتية للفرد فإن المعارف والمهارات المهنية تتغير بسرعة أكبر نظرا للانفجار المعرفي والتقدم العلمي في عصرنا الحالي،⁴ فإن تقانة المعلومات يعتبر أحد منتجات البحث والتطوير في هذا العصر وعامل يزداد أهمية في اقتصاديات القرن 21 والقائم على المعرفة، وله القدرة على ان يشكل عامل قوة توحيد وقوة تفريق في آن واحد، ويشير هذا المصطلح للدلالة على الفروق بين من يمتلك المعلومة ومن يفتقدها،⁵ ولقد كانت نشأة هذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية وقد صاحبها سلسلة من المسوح الإحصائية الدورية للحصول على مؤشرات كمية عن حياة الأفراد والموارد والمكتبات لموارد وتقانات المعلومات والاتصال، لأجل هذا فإن الكفاءة المهنية تتطلب من الأفراد أن يظلوا على اطلاع واسع على التطورات الحديثة للاحتفاظ بكفاءتهم المهنية، هذا التطور والتحديث والتجديد في

¹Sandrine ANSART et autres, OP.CIT, p51.

²Bruno Bachy, Christine Harache, OP.CIT, p362.

³IBID, p13-14.

⁴فايزة بوراس، مرجع سابق، ص88.

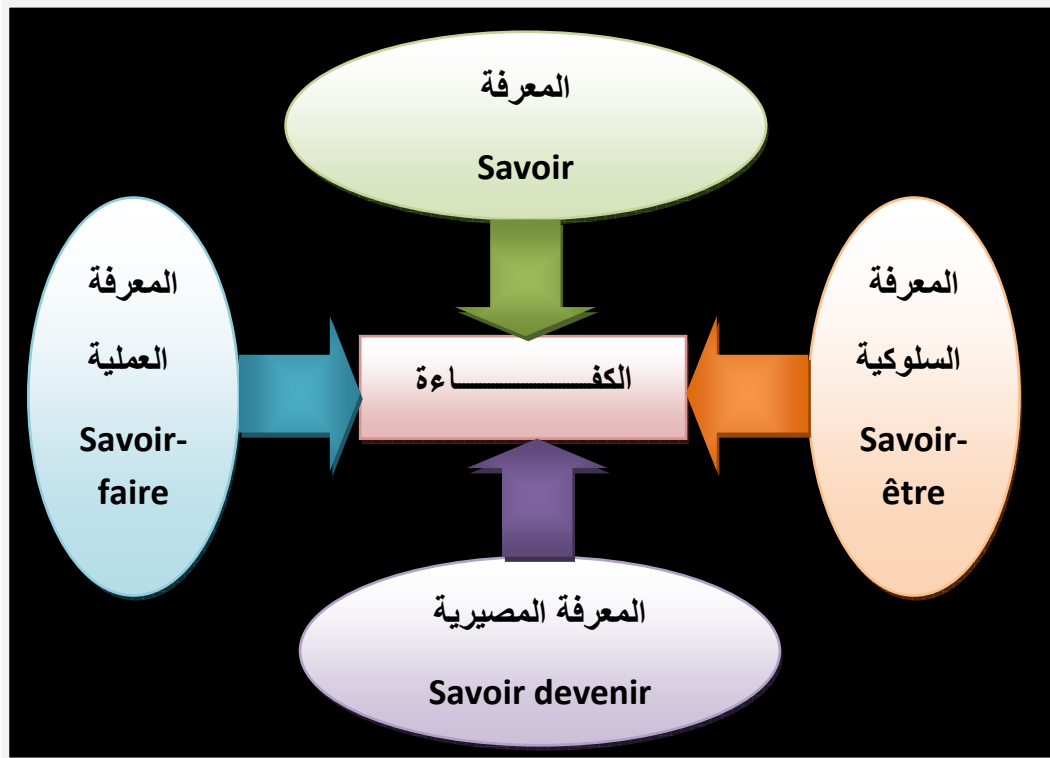
⁵خلق الفرص للأجيال القادمة، تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الإقليمي للدول العربية UNDP، أيقونات للخدمات المطبعية، عمان، الأردن، 2002، ص70.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

كل من (savoirs, savoir-faire, savoirs-être) يسمح برفع كفاءة الأفراد وتحسين الأداء وهذا ما يطلق عليه بالمعرفة المستقبلية أو المصيرية " savoir devenir " وهي تسمح بمواجهة أي مشكلة وحلها وحتى مواجهة المشاكل قبل وقوعها، كما أنها تمكن الفرد من التكيف مع التغيرات والتطورات المحيطة به، ومن انجاز المشاريع مستقبلا، من خلال الأنشطة التي تتوقع حالة مستقبلية كتحضير مشروع والتخطيط لكيفية انجازه وتقويمه وتعديله،¹ فهي إذن معرفة تتعلق وتهتم بمصير الكفاءة مستقبلا التي على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة.²

ويمكن تمثيل هذه الأبعاد في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: أبعاد ومكونات الكفاءة



Source : Lorraine Lafleur, Guide de recherche d'emploi, longuenil collège

Edouard, mont petit, p60.

من خلال العناصر والمكونات المذكورة مسبقا للكفاءة يفترض أنها تتصف بالمواصفات التالية:

❖ جميع العناصر يجب أن تكون قابلة للقياس والملاحظة وفق معايير مقبولة ومحددة مسبقا؛

¹فاطمة الزهراء بوكريمة، مرجع سابق، ص488.

²Devos Valérie, Taskin Laurent, OP.CIT, p95.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

- ❖ أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومتكاملة ومتفاعلة ايجابيا ومرتبطة بمستوى الفكر؛
- ❖ التوجه الاستراتيجي الموجود بالمنظمة أي أن الكفاءات بالمعنى الأشمل هي علاقة الفرد بالمهام الموكلة إليه،
- ❖ إن وفرة المعلومات لا تعني بالضرورة توافر المعرفة فقد كانت الشكوى سابقا من الشح المعلوماتي، والآن باتت المشكلة في الإفراط المعلوماتي، لذلك لا بد من توفر المعلومات المناسبة لأداء المهارات بالكمية والكيفية المناسبة لأداء العمل.¹

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات الإدارية ومؤشرات قياسها.

فيما يتعلق بأنواع الكفاءات فهناك الكثير من التصنيفات، والتي من أبرزها الاهتمام بتصنيف الكفاءات إلى فردية وجماعية، وقد تعددت بتعدد حاجات المجتمع وهي ليست استاتيكية أو مطلقة، إنما تستمد ديناميكيتها وتنوعها من مستوى تطور ونمو المجتمع الذي تتكون فيه،² ومع ذلك تم تمييز عدة أنواع من الكفاءات على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وهناك من يضيف الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية *Compétences-clées* والتي تمثل الميزة التنافسية وفقا لنظرية الموارد، وسيتم التطرق هنا إلى كل تصنيف على حدى:

أولاً: تصنيف الكفاءات من حيث المستوى (الكفاءات الفردية والجماعية).

اختلفت وجهات النظر حول تحديد العلاقة بين الكفاءات الفردية والجماعية، فهناك من يرى بأن الكفاءة الجماعية هي أكثر من مجرد مجموع للكفاءات الفردية بالمنظمة، ومن جهة أخرى يمكن ملاحظة أهمية ودور القرارات الإدارية والوسائل والأدوات التي تستعين بها المنظمة ومن دونها لا يمكن أن تنفذ الكفاءات الفردية فهي تساهم إذن في ضمان نتائج أفضل للكفاءة الجماعية، فالكفاءة الجماعية إذن لا يمكن أن تنتج نتيجة مجموعة من الكفاءات الفردية بل هي عبارة عن تفاعل وتشارك بين الكفاءات الفردية ومعدات وأدوات التسيير والقرارات الإدارية،³ ذلك أن الكفاءات الفردية لوحدها تبقى مبتورة الفعالية ما لم تكن في نظام كفاءات جماعي بالمؤسسة، وبما أن الكفاءات الفردية

¹ تقرير التنمية الإنسانية العربية، مرجع سابق، ص70.

² أفنان عبد علي الأسدي، مرجع سابق، ص15.

³ Guy Le Boterf, *Repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, Edition

d'Organisation, Paris, 2008, p96.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

تدل على المهارات الفردية العملية من خلال أساليب فنية كالتجارب المهنية، فان الكفاءات الجماعية مصدر تقييمها هو حكم الزبائن وذلك من خلال اختياراتهم للمورد الأكثر كفاءة.¹

ويمكن عرض مفهوم الكفاءة الفردية والجماعية كالاتي:

1-الكفاءات الفردية:

عرفها Usinor Sacilor: "الكفاءة الفردية هي المهارة العملية الآنية والقصيرة الأجل"، أما Bayatzis فيرى بأنها " مجموع المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصية، والقدرة، والصورة الذاتية...."² وهي تمثل إدماج وتنسيق للمهارات والمعارف والخصائص الفردية، حيث تكمن الأهمية للمنظمة في تسيير مخزون كفاءاتها الفردية الحالية والمتوقعة، بعبارة أخرى فيما إذا كانت هذه الكفاءات تمثل ورقة رابحة للفرد فهي نفس الشيء للمنظمة،³ وحسب Celile Dejoux فان الكفاءة تعبر عن مزيج خاص من الممارسات المتحكم فيها والمعارف المكتسبة من طرف الأفراد بالتكوين والخبرة، واقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية كما يلي:⁴

- ✓ الكفاءة الفردية تمتلك ميزة عملية؛
- ✓ الكفاءة الفردية هي أساس العمل؛
- ✓ الكفاءة الفردية هي عملية بناء مستمرة؛
- ✓ الكفاءة الفردية هي عملية بناء منسقة؛
- ✓ الكفاءة الفردية هي مكون اجتماعي؛
- ✓ الكفاءة الفردية تمثل عملية تعلم؛
- ✓ الكفاءة الفردية تمتلك وجها خفيا؛
- ✓ الكفاءة الفردية ذات منفعة اقتصادية.

ويمثل الباحثون الكفاءة الفردية بالجبل الجليدي الموضح أدناه:

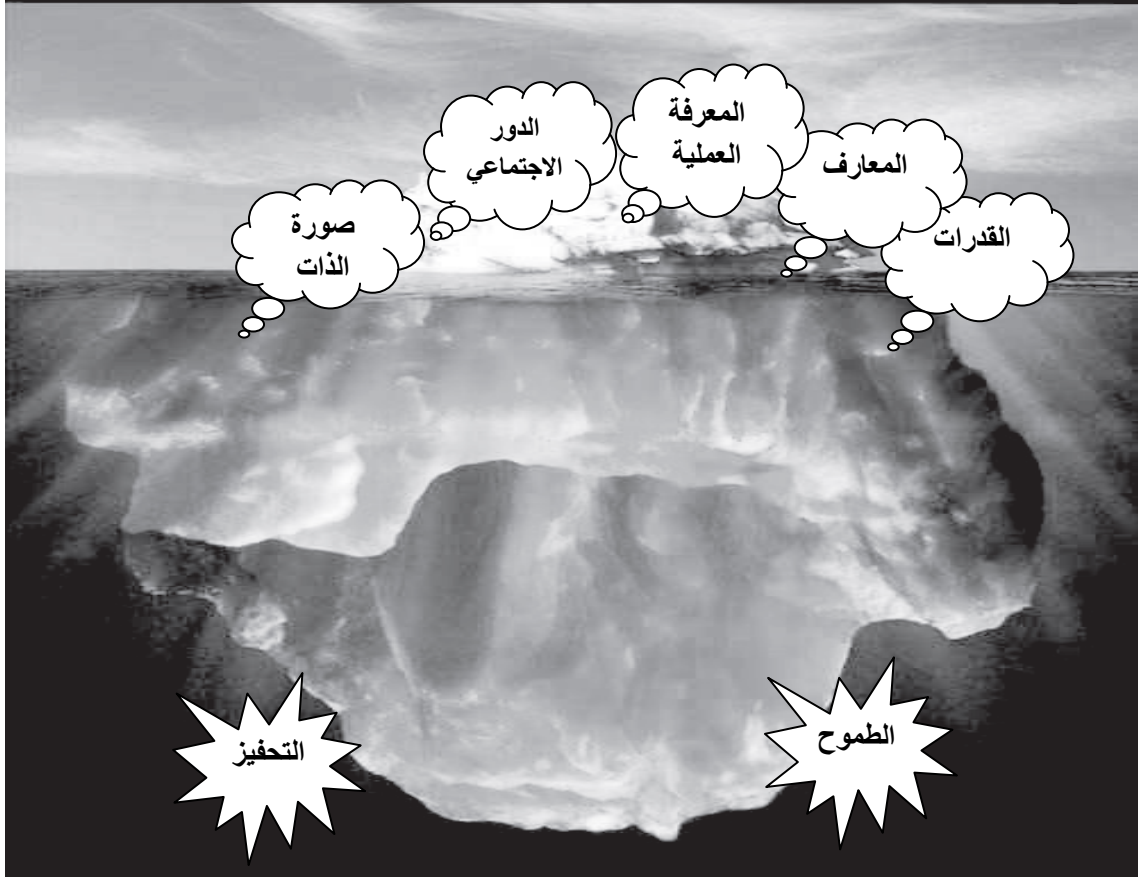
¹ رحيب حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، فيفري 2005، ص13.

² Louvon Briendonk, **OP.CIT**, p15.

³ Claude Lévy-Leboyer, **OP.CIT**, p131-132.

⁴ مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص248.

الشكل رقم 07: تمثيل الكفاءة الفردية



Source: Celile Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, p159.

ما يظهر من خلال هذا الجبل الجليدي أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة أو مزيج من الموارد الباطنية والظاهرية التي يملكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف النظرية والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية والاتجاهات التي يمكن أن تظهر أثناء تأدية العمل، وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة الفردية جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وأخرى مخفية (قدرات مخفية) مثل الحافز والطموح الشخصي للفرد والتي تعتبر المحرك والدافع الرئيسي لظهور وبروز مختلف الموارد الظاهرية على السطح.

2-الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي عبارة عن ترابط وتلاحم للكفاءات الفردية باستخدام المعارف المتعددة وتعبئتها في إطار المواقف المهنية المختلفة،¹ وحسب Amheradt 2000 فالكفاءات الجماعية تمثل مجموع معارف العمل (savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزيج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من المنظمة والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق جماعي للموارد، وتعرف أيضا بأنها قدرة المنظمة على تأمين منتج للزبون الداخلي والخارجي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر،² في حين أن Guy Le Boterf قام بتطوير مكونات الكفاءة الجماعية إلى:³

- ✓ معرفة إعداد التقارير المشتركة؛
- ✓ معرفة الاتصال(القدرة على التواصل)؛
- ✓ القدرة على التعاون والمشاركة في طرح الأفكار؛
- ✓ القدرة على التعلم الجماعي والاستفادة من الخبرة؛
- ✓ إدراج شروط ظهور وتوفير الكفاءة الجماعية؛
- ✓ تنظيم التعاون بين الخبرات؛
- ✓ تعزيز وجود المعارف المشتركة؛
- ✓ المحافظة على التنوع في نوعية المهارات؛
- ✓ إنشاء علاقات تضامن وتعايش بين العمال، إنشاء ذاكرة تنظيمية.

¹بوستيل زهيرة، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد31/30، ماي2013، ص132.

²كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد07، جوان2010، ص54.

³Jacques Ladsous, **La compétence collective institutionnelle : ou' il apparait que, seule, une compétence collective institutionnelle permet de répondre aux besoins personnels et différents des usagers**, Vie sociale, 4, N04, 2007, p54.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

وباختصار فإن الكفاءة الجماعية تنتج عن تأثير تركيب المهارات الفردية أو نوعية التعاون والتشارك والتفاعل والالتقاء بين مختلف الكفاءات الفردية المحصلة من طرف العمال بشرط أن يكون هذا الالتقاء عبارة عن تآزر وتعاون وليس مجرد تجميع.¹

وبطريقة مبسطة فإن:

الكفاءة الجماعية = الكفاءات الفردية + المشاركة.

لذلك فمن أجل تطوير الكفاءة الجماعية لفريق العمل يجب الجمع بين 3 شروط أساسية من خلال المعرفة المشتركة والإرادة المشتركة والقدرة المشتركة.²

Savoir coopérer + vouloir coopérer + pouvoir coopérer

وتعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، حيث يساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، وهو يعتبر أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول من خلال الاتصال المباشر بين مختلف المستويات في المنظمة وأهمية استخدام اللامركزية والاتصالات الأفقية وذلك لدعم فكرة المشاركة والعمل الجماعي بين الأفراد في المنظمة.³

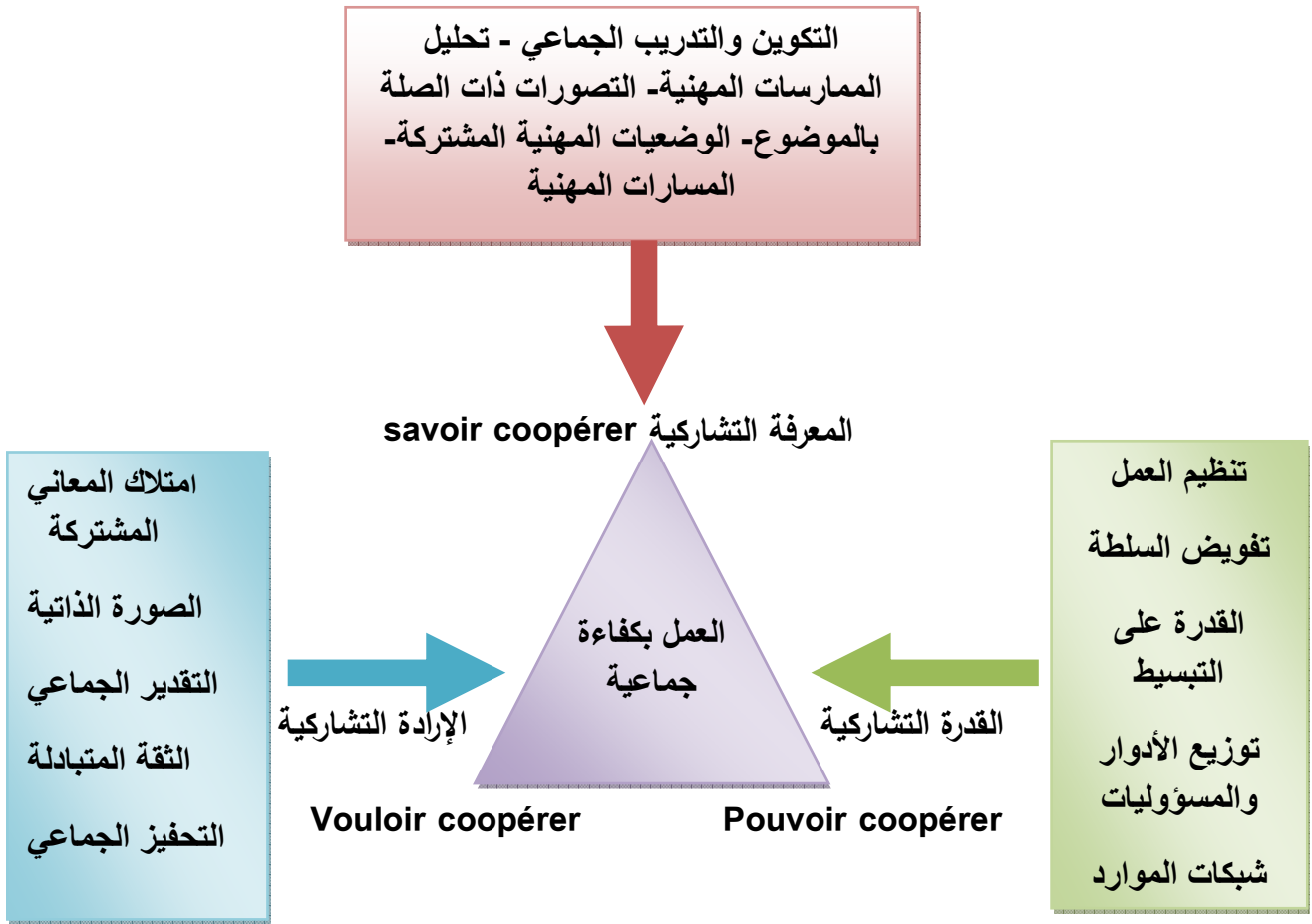
والشكل الموالي يوضح تمثيلا للعمل الجماعي بكفاءة أو الكفاءة الجماعية.

¹Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, (avec la collaboration de Jaques Aubert), **Management des compétences**, enjeux, modèles perspectives, Dunod, Paris, 2010, 3^{ème} édition, p98.

²Guy Le Boterf, **Repenser la compétence**, OP.CIT, p97.

³أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص53.

الشكل رقم 08: العمل بكفاءة جماعية



Source: Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, OP.CIT, p228.

مما سبق فإن العمل الجماعي بكفاءة لا يعني فقط معرفة العمل، بل يعني الإرادة والقدرة على العمل التشاركي فمعرفة العمل التشاركية تستدعي التعلم الجماعي والتدريب والتكوين الجماعي والتحليل الجماعي للممارسات المهنية التي تسمح بفهم وتعلم العمل، أما إرادة العمل التشاركي فهي محصلة لإرادة كل فرد للعمل من خلال صورته الذاتية بالإضافة للتقدير والثقة المتبادلة والتحفيز الجماعي، أما القدرة على العمل التشاركي فتتكون نتيجة التنظيم الجماعي للعمل الذي يتناسب مع نوع المهارة والكفاءة التي تريد المنظمة تنفيذها، وتفويض السلطة في أمور محددة، وحرية التصرف واتخاذ القرار وتبسيط إجراءات العمل من أجل استخدام الوسائل الملائمة كشبكات العلاقات والموارد والمعدات.

ثانيا: تصنيف الكفاءات من حيث الدور (الكفاءات التنظيمية والإستراتيجية والمحورية):

اختلف الباحثون في تصنيف الكفاءات على المستوى التنظيمي فهناك من اعتبر الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية أو المفتاحية هي نفسها الكفاءات التنظيمية، في حين أن هناك من ميز بينهما وربط الكفاءات التنظيمية بالوسائل التي تستخدمها المنظمة في حين ربط الكفاءات الإستراتيجية بالميزة التنافسية للمنظمة، وهناك من أضاف الكفاءات المحورية انطلاقا من تنوع المهارات التي توظفها المنظمة في مختلف نشاطاتها.

1-الكفاءات التنظيمية: وهي تعني مقدرة المنظمة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنية الإنتاجية،¹ وهي الوسائل التي تستخدمها المنظمة في إدارتها لمجالاتها الإدارية المختلفة من أجل انجاز جميع أعمالها اليومية بنجاح، فكفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها وهذا يعتمد على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء ضمن الإطار المعنوي،² ولهذه الكفاءات تسميات مختلفة مثل الكفاءات المميزة، الكفاءات المركزية، الكفاءات الديناميكية، والكفاءات الأصلية، وتعرف من خلال الأبعاد المتعددة في تكوينها والمتمثلة في:³

أ-قاعدة المعرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، وقواعد المعلومات...الخ.

ب-إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العلمية والمعرفة، ويجسد ببنية المنظمة (السلطة-تقسيم الأدوار-المهام) والسياسات المحددة لها.

ج-ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحوّلة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

¹ علي بن صالح بن علي الشايع، قياس الكفاءة النسبية للجامعات السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى السعودية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008، ص28.

² أفنان عبد علي الأسدي، مرجع سابق، ص208.

³ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص178.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

وتقسم الكفاءات التنظيمية إلى:

أ- الكفاءات الخاصة أو النوعية: وهي الكفاءة المرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني معين، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي يقوم بها كل قسم من أقسام المنظمة ويستلزم التحلي بكفاءات خاصة لتأدية المهام الموكلة إليهم.

ب- الكفاءات الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها إلى مجالات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والسياقات التي توظف فيها نفس الكفاءة واسعة كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

2- الكفاءات الإستراتيجية:

لقد أضحت الكفاءات الإستراتيجية تمثل الفيصل مابين المؤسسات ومهما تنوعت مصادرها فان وصول المنظمة إلى ميزة تنافسية يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد،¹ حيث أن الكفاءات الإستراتيجية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة- المهارة- السلوك)، في حين أن الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل،² وبعبارة أخرى فإنها تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل مابين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة،³ لهذا فان البحث عن إيجاد التوليفات الجديدة مابين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة والتي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمنظمة،⁴ وتعتبر الكفاءات الإستراتيجية جماعية لكن ليست كل الكفاءات الجماعية إستراتيجية فهي

¹ عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كونور بروج بوغريريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص16.

² أفنان عبد علي الأسدي، مرجع سابق، ص208.

³ الهادي بوقلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الاقتصاد والحقوق، جامعة الشلف، 09-10 مارس 2004، ص207.

⁴ طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص6.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

تستوجب توفر عدة معايير تتمثل في معيار المنافسة ومعيار الندرة والخصوصية ومعيار الإستراتيجية.¹

والكفاءات الإستراتيجية بالنسبة لكل من Hamel and Prahalad تمثل توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ونشير إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهمة في شكل تعلم جماعي ضمن المنظمة،² وبالتالي فهي تعتبر مصدر إنشاء القيمة للزبون مما يجعل منتجهم مميذا لدى العملاء من جهة، ومن جهة أخرى فهي تتوفر لدى المنظمة دون غيرها وتتميز بالمرونة بمعنى إمكانية استخدامها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الراهن.³

وبالتالي فإن الكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المنظمة مع محيطها، ويمكن تمييزها من خلال 3 أنواع للموارد: الموارد المادية (المعدات-التكنولوجيا-المباني) والموارد البشرية المتمثلة في كفاءات الأفراد، والموارد التنظيمية المرتبطة ب(الهيكل-نظام التنسيق-الرقابة...)⁴، وتنقسم الكفاءات حسب مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية إلى قسمين:⁵

1-الكفاءات الإضافية: وهي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة، وتدخل في تسيير البنية الأساسية للمنظمة، وغالبا ما تكون مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه كالمجال المحاسبة أو المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدر للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد عليها فقط.

2-الكفاءات الضرورية: وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط فيه المنظمة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة، فمثلا قطاع النقل الجوي والفندقة من القطاعات التي لا يمكن تخزين الخدمات المقترحة على الزبون، فكل مكان شاغر بمثابة خسارة للمؤسسة خاصة إذا كان الطلب متذبذب وهذا ما يحتم عليهم التحكم في بعض الكفاءات المرتبطة بالسياسة السعرية مثلا لتعويض هذه الخسارة.

¹Guy Le boterf, *L'ingénierie des compétences*, 2ème éditin, Edition d'Organisation, Paris, 2000, p131.

² كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص54.

³Alain Meignant, *Ressources Humaines Déployer La stratégie*, Edition Liaison, France, 2000, p169.

⁴ طواهرية الشيخ، مرجع سابق، ص6.

⁵ مسغوني منى، مرجع سابق، ص205.

3- الكفاءات المحورية:

تعبّر عن مجموع العمليات والأنشطة المتكاملة والمهارات التي تمتلكها المنظمة وتسعى للحفاظ عليها، حيث تقود المنظمة لأعلى مستويات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد ربط الباحثون بين طروحات المدخل الاستراتيجي والكفاءات المحورية وذلك من خلال ربطها بالميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، حيث أن الحصول على الميزة التنافسية المستدامة لم يعد مرتبطاً بالتكنولوجيا بقدر ما يأتي من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة دون امتلاكها، ويعتبر مصطلح الكفاءات المحورية وليد مصطلحات قبله وهي الموارد ثم تطور إلى مصطلح القدرات ثم إلى مصطلح الكفاءات وأخيراً مصطلح الكفاءات المحورية أو الجوهرية، وهي بهذا التسلسل تزداد صعوبة وقيمة، فهي عبارة عن جهود مختلفة في المنظمة لزيادة قيمة مواردها،¹ وهي نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج مختلف أنماط التكنولوجيا، ويكون تقييم المنظمة انطلاقاً من المهارات التي توظفها وتستخدمها في مختلف أنشطتها والتي قد تكون أساسية متعلقة بالمهنة الأساسية والتي تسمى بالكفاءات المحورية.²

وترتكز الكفاءات المحورية على 4 عناصر أساسية:³

1- **المعرفة الشرطية (le savoir cognitif)**: وتعني المعرفة التي من خلالها يتم التحكم الأساسي في العاملين المهرة والمتقنين، وتعتبر شرطاً أساسياً في المنظمة لكنها لا تكفي للنجاح الوظيفي.

2- **الكفاءات المتقدمة (les compétences avancées)**: تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي للقواعد والمشاكل المعقدة في المنظمة.

3- **فهم الأنظمة (la compréhension des systèmes)**: وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب والنتائج،

¹ علي حسون الطائي، تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية: دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، قسم الإدارة العامة، ص113، 115.

² كمال منصور، الهام منصور، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص5.

³ Harvard business review, **Le knowledge management**, edition d'organisation, Paris, 2000, p234.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

وذلك عن طريق فهم واستيعاب الأنظمة مما يسمح بالسبق والمبادرة في رد الفعل بدق الملاحظة والتعامل الجيد مع النتائج غير المرغوب فيها.

4-الاختراع الذاتي: بما أن البيئة الخارجية تمتاز بالديناميكية وعدم الاستقرار فإن هذا يفرض على المنظمات التغيير المستمر للإبداعات التي تجعل الكفاءات تتقدم في حالة عدم استغلال كل جهودها في خلق القيمة المضافة المحققة للميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي فإن المنظمات الرائدة أيضا مهددة بفقدان ميزتها وتضييع الفرص المتاحة، هذا ما يفرض عليها تشجيع الابتكار الذاتي وتحفيز مجموعتها على ذلك.

ويرى كل من (Johnson/Scholes) 2002: أنه من الصعوبة تحديد أين توجد الكفاءات المحورية بالمنظمة، حيث أن تنوع العوامل التنظيمية يجعل كل واحد منها مصدرا من مصادرها حيث يمكن أن تكون مثلا في:¹

- ✓ عوامل النجاح الحرجة مثل الخدمة الجيدة أو التنوع حيث تساهم هذه الكفاءات في تحقيق عوامل النجاح هذه وليست هي العوامل في حد ذاتها؛
- ✓ يمكن أن تكون الكفاءات في أي مستوى من المستويات التنظيمية، فربما في الإدارة العليا وربما في مستوى العمليات والتنفيذ.

ثالثا: مؤشرات قياس الكفاءة الإدارية.

تقوم المنظمات بقياس كفاءة أدائها باستخدام العديد من المؤشرات والمعايير وتحليلها حيث يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة، وذلك عن طريق دراسة مجموع مؤشرات الأداء للأفراد ومعرفة مواطن الضعف والقوة، وكذلك بهدف التعرف على الأسباب ومصادرها واقتراح السبل لمعالجتها،² كما أن النجاح في استخدام مؤشرات ومعايير القياس يتوقف على طبيعة نشاط المنظمة وحجم عناصره وكفاءة الإدارة وقدرتها على الاستفادة من نتائج القياس، فالخطأ في طريقة تطبيق وسائل ومؤشرات القياس قد يجعل من النتائج المحصل عليها مضللة أو لا يعتمد عليها كثيرا، فعملية القياس يجب أن تتم على أساس علمي وسليم،

¹ علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 117.

² جغري بلال، مرجع سابق، ص 78.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

ومن الضروري فهم عملية القياس من حيث قواعدها ومرآحها جيدا، كما أن أهم ما يجب أن تتميز به هذه المؤشرات هو السهولة والوضوح بحيث تتمكن الإدارة من استخدامها بسهولة وفي كل وقت.¹ ويمكن تصنيف هذه المؤشرات والمعايير إلى:

1- مؤشرات (معايير) مباشرة:² وتتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (المواد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل الآتي:

- ✓ المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية)؛
- ✓ المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)؛
- ✓ المقاييس النوعية للكفاءة (مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات وغيرها عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.³

2- مؤشرات (معايير) غير مباشرة: بما أن المعايير المباشرة تعاني من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات بسبب عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات مقارنة بمتطلبات قياس الكفاءة وصعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة،⁴ فإن المؤشرات الغير مباشرة تعد في مثل هذه الحالات طرقا أفضل في قياس كفاءة الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين وكذا دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة، وغالبا ما تتحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب تقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها المنظمة على الصعيدين الإنتاجي والخدمي.⁵

¹ حسن جهاد فليح، تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية، دار الرسالة للطباعة، بغداد، العراق، 1980، ص 64-47.

² ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، مرجع سابق، ص 14.

³ وفاء سلطاني، تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها: دراسة ميدانية بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2016، ص 67.

⁴ نبيل عبد شعبان اللوح، ماجد محمد عبد السلام الفراء، مرجع سابق، ص 474.

⁵ ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، مرجع سابق، ص 14.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات الإدارية.

يشهد العالم اليوم تنامي كبير لدور المعرفة والمهارات واستخدامها في جميع الميادين، فالمعرفة أصبحت المحرك الأساسي لجميع الميادين، في حين أن الكفاءات تعتبر العامل الأساسي لتحسين الأداء داخل المنظمات حيث تقوم المنظمة بتطوير وتنمية الكفاءات، توظيفها، تقييمها، وغيرها من الوظائف والأنشطة التي تساهم في تحسين أدائها وهذا ما يندرج ضمن تسيير أو إدارة الكفاءات، وسيتم من خلال هذا المبحث إبراز المفاهيم المتعلقة بتسيير الكفاءات ومجالاتها ومراحلها الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافه.

يعتبر تسيير الكفاءات نظاما يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المنظمة، واكتشاف الثغرات وتقديم التدريب والتعويض وبرامج التوظيف ويرتكز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة،¹

وهو يساهم في تحقيق هدفين أساسيين سيتم التطرق لهما فيما بعد.

1- مفهوم تسيير الكفاءات:

عرف على أنه عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المنظمة من أجل تحسين أداء العمال، أي اعتبر نمط من أنماط أو أساليب تسيير الموارد البشرية وذلك باستقطاب الكفاءات وتمكينها من تطوير وتحسين قدراتها المهنية تكريسا لمبدأ الاحترافية،² وهناك من يرى بأنه "مجموع الأنشطة المخصصة لاستغلال وتنمية الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أدائها،³ حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار وغيرها وسائل لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفق،⁴

¹ وسيلة واعر، أمال بن سالم، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 02.

² زكية بوسعد، مرجع سابق، ص 33.

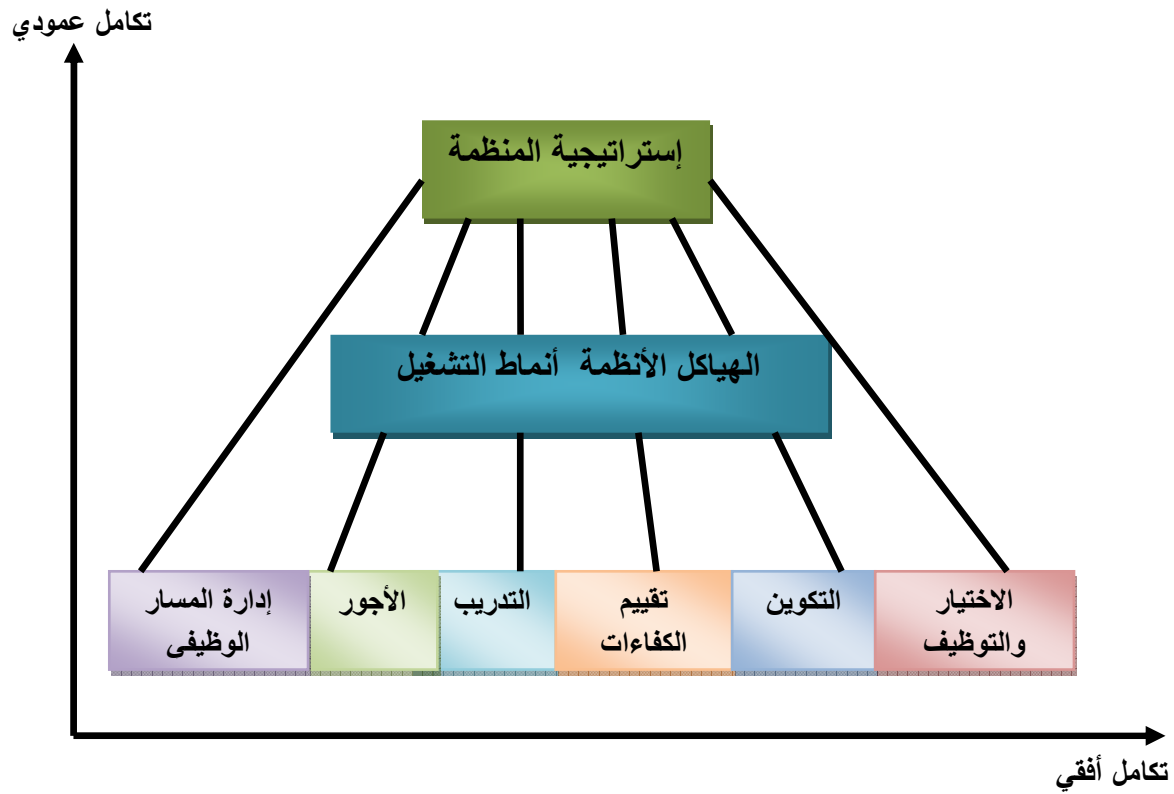
³ Luc Van Beirendonck, *Management des compétences*, Editions de Boeck, Bruxelles, 2006, p33.

⁴ كمال منصوي، سماح صولح، مرجع سابق، ص 55.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

فتسيير الكفاءات يتطلب إذن تكاملا عموديا وآخر أفقيا بالرغم من أن التسيير الناجح متعلق بالتكامل الأفقي أكثر من العمودي، فيشير التكامل العمودي إلى تكيف الكفاءات مع مهمة ورؤية وإستراتيجية المنظمة، في حين أن التكامل الأفقي يشير إلى تكيف أنشطة إدارة الموارد البشرية من توظيف وتقييم وتدريب وإدارة المسار الوظيفي بالمنظمة،¹ والشكل الموالي يبرز ذلك:

الشكل رقم 09: التكامل العمودي والأفقي لتسيير الكفاءات



المصدر: مسغوني منى، مرجع سابق، ص 257.

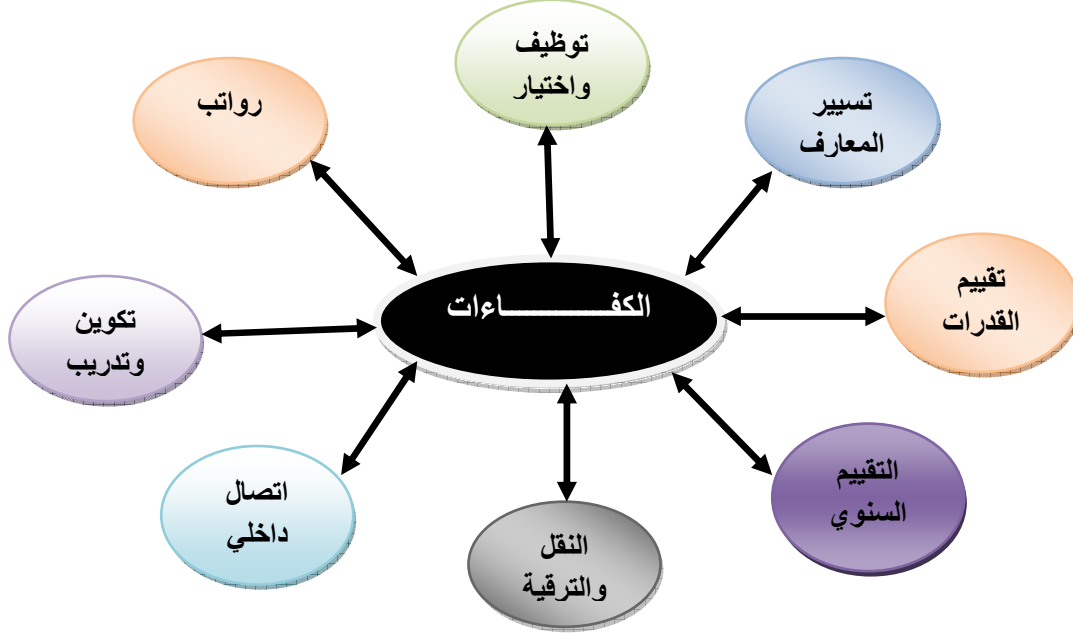
من خلال ما سبق يظهر جليا أن التكامل العمودي يتم من خلاله البحث عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ونظرتها وكذا إستراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة وذلك اعتمادا على مختلف هياكل المنظمة وأنظمتها ومختلف أنماط التشغيل، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة

¹ مسغوني منى، مرجع سابق، ص 257.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية متمركزة حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:¹

الشكل رقم 10: الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 55.

إن تعتبر الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية من خلال مجموع الأنظمة المحتواة ضمن سلوكيات المنظمة اتجاه عمالها من أجل توظيف، تجنيد واختيار، تكوين وتحفيز كفاءاتها بقصد استغلال مؤهلاتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتنمية قدرات كفاءاتها البشرية من جهة أخرى. فتسيير الكفاءات يعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها، ويعتبر كل من التنظيم الداخلي للمنظمة وإستراتيجيتها وتطوير العمالة من أهم المتغيرات المؤثرة على تسيير الكفاءات.²

وبالرغم من تمرکز الكفاءات حول مختلف أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية إلا أن هذا لا ينفي تمرکز إدارة وتسيير الكفاءات حول مستويات أخرى بالمنظمة على غرار إدارة الموارد البشرية

¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 55.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص 46.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

والمتمثلة في مستوى الإدارة الوسطى ومستوى فرق العمل والجماعات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 10: المستويات الثلاثة لتسيير الكفاءات.

المستوى	الأطراف الفاعلة	الإجراءات	الغاية (الهدف)	المنتج (الناتج)
المستوى 1	إدارة الموارد البشرية	العقلنة	النمذجة الرسمية في تنظيم العمل	المبررات الإدارية أدوات تسيير الموارد البشرية (المعايير-الإجراءات-التقييم) قواعد الأجور التصنيفات
المستوى 2	الإدارة الوسطى	التفاعل التفاوض	المشاركة الثقة المتبادلة	التحكم في استخدام الأجهزة وإجراءات العمل تحفيز العمال
المستوى 3	فرق العمل	التجريب التشجيع على المبادرة	المهنية والاحترافية	المهارات والكفاءات في العمل

Source: Anne Dietrick, Patrick Gilbert, Frédérique pigeyre, Management des compétences: Enjeux, modèles et perspectives, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2010, p51.

مما سبق فإن تسيير الكفاءات بالمنظمة يتعلق ب3 مستويات تتمثل في:

المستوى الأول: الذي يهتم بالكفاءة المنطقية (logique compétence) كفلسفة للتسيير، والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل خدمة استراتيجيات المنظمة في مواجهة محيطها الخارجي وتحقيق أهدافها الاقتصادية في المقام الأول والرفع من أدائها ثانياً، ومن وجهة النظر هذه فإن الكفاءة

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

تساهم في تحقيق الرسمية في تنظيم العمل وإنتاج إدارة الموارد البشرية يتمثل في الحجج والأسباب المهمة التي تحتاجها المنظمة لدفعها نحو التغيير وكذا استخدام أدوات تحسين الموارد البشرية.

المستوى الثاني: ويشمل هذا المستوى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة في مختلف وضعياتها التنظيمية، ويرتكز على التفاعل والتفاوض بين العمال بهدف تحقيق المشاركة في أداء العمل وزيادة الثقة المتبادلة، ومن نتائج تسيير الكفاءات في هذا المستوى تحفيز العمال والتحكم في استخدام الأجهزة وإجراءات العمل.

المستوى الثالث: يتعلق بواقع الكفاءات بحد ذاتها وشروط ظهورها وبروزها، كما يهتم بالأفراد ومحددات سلوكهم، وعلاقاتهم في العمل، والجماعات التي ينتمون إليها، وبالتالي فتسيير الكفاءات في هذا المستوى يقوم على التجريب والتشجيع على المبادرة والاكتشاف من أجل الوصول إلى المهنية والاحترافية التي تسمح بإنتاج مهارات وكفاءات عالية في العمل.

وعليه فإن التركيز على تسيير الكفاءات في مستوى واحد فقط دون المستويات الأخرى لا يمكن أن يؤدي بوصول المنظمة إلى أعلى مستويات الكفاءة، ذلك أن التركيز على المستوى الأول فقط لا يشمل كافة الأبعاد التنظيمية وأوضاع العمل الذي يمكن أن يبقى دون تغيير لتحقيق أهدافها لذلك يجب أن تحال إلى المستوى الثاني عن طريق التعلم الجماعي والاتصال والمشاركة والجمع بين المشرفين والعمال حول توزيع الأدوار والمهام، وهذا بدوره ما يجب التركيز عليه بالمستوى الثالث عن طريق تجريب فرق العمل وتشجيعها على المبادرة والاكتشاف للوصول إلى أعلى درجات المهنية والاحتراف.¹ وعليه يمكن استخلاص مفهوم شامل لتسيير الكفاءات من خلال اعتباره تلك الأنشطة والجهود والممارسات الإدارية التي تهتم بتوفير الكفاءات نقلها والمحافظة عليها وتنميتها وتطويرها، وتوفير جميع الظروف الملائمة للعمل وتحفيزها نحو دفع أقصى جهد ممكن، وبما أن الكفاءات تعتبر محور تركز مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية فإن تسيير الكفاءات تعتبر محور تركز كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة الوسطى وفرق العمل والجماعات بالمنظمة، فهي تهتم بكفاءات الفرد جميعها وتمثل جهد إداري هادف إلى تامين الكفاءات الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

¹Anne Dietrick et autres, op.cit, p51.

2- أهداف تسيير الكفاءات بالمنظمة:

يتمثل دور تسيير الكفاءات من خلال وظائفها في تحقيق هدفين أساسيين وهما الفعالية والفاعلية:¹

2-1- تحقيق الفعالية L'efficacité: ويتم تحقيقها من خلال دمج الموارد البشرية للمنظمة مع مواردها المادية من أجل الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وبما أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الفعالية بالمنظمة فإن دور إدارة الكفاءات هنا يبرز من خلال وظائفها بجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً ومحفزاً ولديه ولاء وانتماء للمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية.

2-2- تحقيق الفاعلية L'efficience: إن الفعالية لوحدها لا تكفي لتحقيق نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها، فتحقيق النتائج من خلال استخدام كفاء للموارد يستوجب أن يكون بمستوى عال من الجودة وبأقل تكلفة لتحقيق رضا الزبون، أي ضرورة تلبية الخدمات المقدمة لاحتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم، مع معاملتهم معاملة حسنة.

المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات.

إن تسيير الكفاءات يشمل تحولاً من مفهوم الوظيفة إلى مفهوم الكفاءة عن طريق القيام بمجموعة من الممارسات والعمليات الإدارية من أجل تحديد، نقل والحفاظ على الكفاءات ويستوجب أساساً معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة والتوقع الجيد للأعمال المستقبلية ووضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية والتقييم، وتعتبر هذه المخططات أهم أساليب العمل لتسيير الكفاءات وذلك عن طريق 4 مراحل أساسية تتمثل في:

1- مرحلة تحديد الكفاءات:

تعتبر هذه المرحلة أولى خطوات ومراحل تسيير الكفاءات حيث يتم من خلالها تحديد واختيار الكفاءات المناسبة للعمل من خلال التخطيط الجيد لعملية اكتساب الكفاءات واستقطابها،

حيث تمر هذه المرحلة بخطوتين أساسيتين هما:

¹بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سابق، ص83.

1-1- تخطيط الكفاءات:

يتم من خلالها التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات عن طريق الإدارة التوقعية للوظائف للوظائف والكفاءات لتوقع احتياجاتها الحالية وكذا المستقبلية،¹ وتكون من خلال تقدير هذه الاحتياجات المستقبلية ومقارنتها بالموقف الحالي للمنظمة وهذا نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والسلوكيات والمهارات اللازمة لكل منصب.²

1-2- اكتساب الكفاءات:

تلجأ المنظمة إلى عملية اكتساب الكفاءات عن طريق استقطابها بالاعتماد على مصادر داخلية أو خارجية، داخلية عن طريق الترقية أو النقل، وخارجية باللجوء إلى عملية التوظيف في حالة عدم توفرها على كفاءات داخلية،³ فيتضمن اكتساب الكفاءات إذن كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون للمنظمة أو شركاء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.⁴

وعليه فإن مرحلة تحديد الكفاءات تعتبر أولى مراحل تسيير الكفاءات وأهمها على الإطلاق ذلك أنه بناء على نتائجها تتأثر بقية المراحل فكلما قامت المنظمة بالتحديد الفعال لكفاءاتها من خلال التخطيط والاستقطاب الناجح لهذه الكفاءات كلما ساهم في تحديد المعايير المناسبة لتقييم الكفاءات وحصرتها وبالتالي التأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها وتحديد الكفاءات اللازمة للتنمية والتطوير بفعالية بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام للتحفيز.

2-مرحلة تنمية الكفاءات:

تعتبر عملية تنمية الكفاءات مجموعة من النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة وتحسين معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم،⁵ وتهدف عملية تنمية الكفاءات إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء أفرادها وتهيئتهم

¹ بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم القانونية، جامعة ورقلة ، 2004، ص248.

² زكية بوسعد، مرجع سابق، ص35.

³ شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص11.

⁴ بوزيان عثمان، نفس المرجع، ص249.

⁵ Shimon L.Dolan, et autres, *La gestion des RH (tendance, enjeux et pratiques actuelles)*, 3éme Edition, Edition village mondiale, Canada, 2002, p307.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

لتولي مناصب أعلى مستقبلاً، وتحفيزهم وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وتعليم الكفاءات العليا كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة،¹ وبالتالي فهي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمنظمة والإبداع،² ويتم استخدام هذا المفهوم عموماً من أجل تقديم مجموعة من المفاهيم والتقنيات والأدوات التي تسمح للموظف بفهم وتحسين سلوكه ووضعياته المهنية، وتندرج معه عدة مواضيع أخرى كإدارة الضغوط والصراعات وإدارة اتصالاته وإدارة الوقت، فهو يعتبر فرصة للتحسين والتطوير وإيجاد التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وبالتالي فهو يركز على الفرد وتحسين كفاءاته من المنظور الشخصي أكثر منه جماعي ويعتبر فرصة للمنظمة لزيادة الاستثمار في المهارات والكفاءات، لهذا تسعى كل المنظمات لتمويل برامج التكوين والتدريب ومعرفة أفضل السبل من أجل تنمية وتطوير الكفاءات الجماعية والعائد على الاستثمار.³

وباستخدام تنمية الكفاءات يتم التأكد من مدى مواكبة كفاءات ومهارات الموظفين للتقدم التكنولوجي وفيما إذا كانت متكاملة مع المنتجات الجديدة أو العمليات وقدرتها على استخدام المعدات الجديدة، لكن التكوين في مجال التكنولوجيا لوحده لا يكفي بل لابد من توفر كفاءات مختلفة لازمة لانجاز المشاريع وتعلم أساليب الإبداع والابتكار وتسيير فرق العمل، وهذا عن طريق أشكال متعددة منها تلك الطرق التقليدية التي تبرز من خلال وجود مدرب ومتدربين وتناول أشكال تقليدية من الدروس والتدريب المباشر على العمل، والتي أصبحت حالياً أكثر ندرة وتم استبدالها واستخدام أساليب التعلم الإلكتروني مثلاً حيث تسمح الشبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي وتخطي عقبات الزمان والمكان ما يساهم في توسيع دائرة المعارف والخبرات وتبادلها عن بعد، أو التدريب أثناء ممارسة العمل والتبادل المشترك بين الزملاء التي انضمت إلى مواضيع إدارة المعرفة والمجتمعات الممارسة

(La gestion des connaissances et des communautés de pratique).⁴

لذلك فإن عملية تنمية وتطوير الكفاءات تعتبر من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ونظراً لأهميتها فهناك من يرى بأن محور عمل إدارة الموارد البشرية يركز على تفجير الطاقات البشرية

¹ بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سابق، ص83.

² Allain Meignant, *Déployer la stratégie*, Edition Liaisons, Paris, France, 2000, p170.

³ David Autissier, Faouzi ben sebaa, Fabienne Boudier, *L'ATLAS Du Management (L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés)*, Edition d'Organisation, Paris, 2011, p340.

⁴ Pascal Corbel, *Technologie, Innovation, Stratégie de l'innovation technologique a l'innovation stratégique*, Gualino Lextenso éditions, France, Juiller2009, pp165-166.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

الكامنة داخل المنظمة، وذلك عن طريق برامج التكوين التي استفادت مؤخرا من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية وهناك العديد من البرامج والتطبيقات المتوفرة حاليا الغرض منها تنمية قدرات الموظفين كنظام " Hough Ware's Management diagnosis " للقيادة والتحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت وبرامج " Dimensions of leadership " المتعلق بالجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية والقيادة وبرامج " Decide " لتطوير مهارات اتخاذ القرار،¹ فالتحسين والتطوير المستمر للكفاءات يتطلب مهارات ومعارف جديدة ومستويات أعلى للتطبيق، وكذلك التطور التكنولوجي السريع الذي يجعل الممارسات والمهارات متقدمة بمجرد اكتسابها،² فتنمية الكفاءات التي قد يصاحبها تحويل للمهارات أصبحت تشكل رهانا كبيرا للمنظمات مما يتطلب خلق بيئة داخلية متعلمة لها القدرة على التفاعل واقتناص الفرص المتاحة، ذلك أن نجاح مثل هذه المنظمات يتطلب إدارة تشجع على التأقلم والتكيف الدائم والمتعدد الأبعاد الذي يساير الرهانات الإستراتيجية لها.³

وعليه فإن أهم ما يجب أن تركز عليه إدارة الموارد البشرية من خلال هذه العملية أن تحدد أولا الأهداف الرئيسية من تنمية الكفاءات وتحديد الأولويات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:⁴

- 1- ما هو الهدف من ذلك؟
- 2- كيف يمكن معرفة بأن الهدف تحقق؟
- 3- ما هي المؤشرات التي تدل على أو تقيم مدى تحقيق الهدف؟
- 4- ما هي الموارد التي يجب استخدامها للوصول إلى الهدف؟ وما هي الخطة اللازمة لذلك؟
- 5- ما هي الآثار الايجابية والسلبية الناتجة عن تحقيق الهدف؟

وانطلاقا من تحديد الأهداف الأساسية لعملية تنمية وتطوير الكفاءات تعتمد إدارة الموارد البشرية على ركنين أساسيين هما التعليم والتكوين في بناء وتنمية هذه الكفاءات وكلما كانت برامج التنمية كفاءة وفعالة كلما كانت المنظمة أكثر توفيقا في تثمين وبناء كفاءاتها.

¹بوحسان سارة كززة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسستي موبيليس ونجمة قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص73.

²Alain Labruffe, *Le Management positif : 12 façons de manager en se ménageant !*, Afnor Editions, 2009, France, p29.

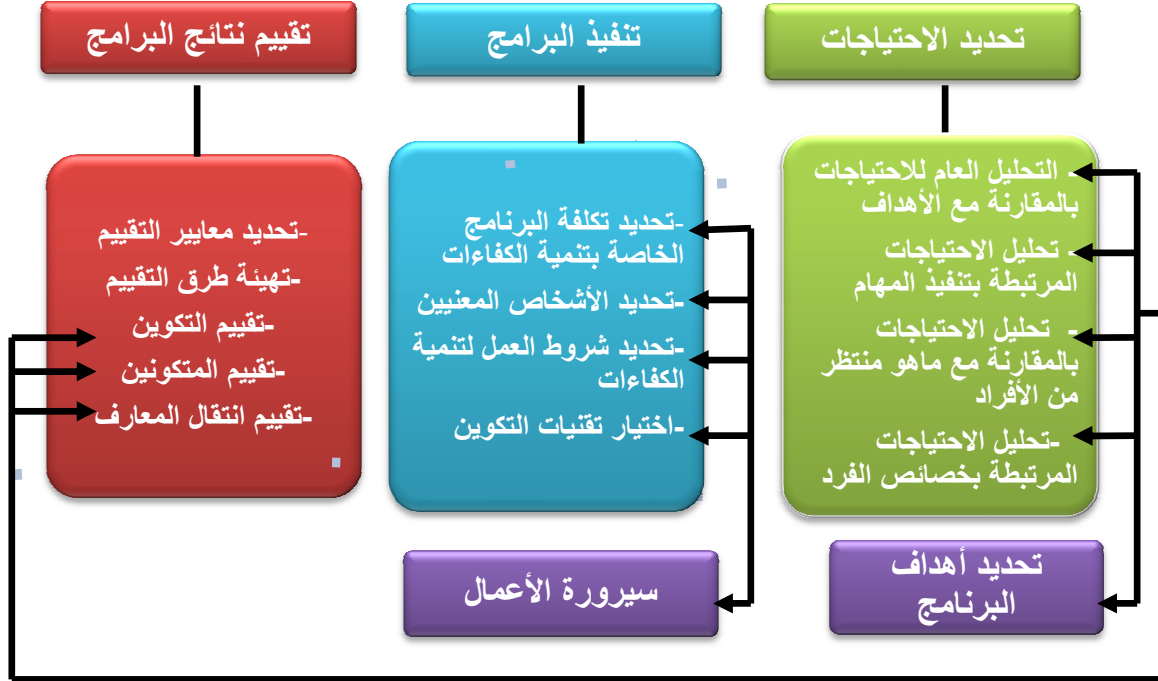
³ طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص10.

⁴ Bruno Bachy, Christine Harache, *Op.Cit*, p363.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

ويمكن تحديد خطوات عملية تنمية الكفاءات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11: خطوات عملية تنمية الكفاءات



Source: SimonL.Dalon, Tania saba, La Gestion des RH, Peasan éducation, Canada, 2008, p262.

تتمثل مراحل تنمية الكفاءات في ثلاث مراحل وهي:

- 1-مرحلة تحديد الاحتياجات وتحليلها ومقارنتها بما هو متوفر من تحديد أهداف البرنامج.
- 2-مرحلة تنفيذ البرامج عن طريق تحديد كل ما يتعلق بعملية التكوين وتكلفتها وشروط العمل واختيار تقنيات التكوين المناسبة للبدء في سيرورة العمل.
- 3-مرحلة تقييم نتائج البرنامج استنادا للمعايير والطرق الموضوعية مسبقا من أجل تقييم المتكويين ومدى انتقال المعارف لديهم.

3- مرحلة تقييم الكفاءات:

تعتبر آخر مرحلة من مراحل تسيير الكفاءات والتي تقوم المنظمة من خلالها بالتحقق من مدى فعالية إدارتها للكفاءات ومدى اكتساب أفرادها للكفاءات اللازمة للعمل،¹ ويتم جني ثمار التدريب والتعلم من خلال استخدام وتوظيف هذه الكفاءات، كما تفيد هذه المرحلة في تحديد المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات وتحديد نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص محددين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات،² وبالتالي يعتبر تقييم الكفاءات من الوظائف الرقابية المهمة في أي منظمة من خلال التعرف على الواقع الحالي وكشف الانحرافات ومواقع المسؤولية ومن ثم تقديم كافة الحلول العملية، وبالتالي التوجه السليم للكفاءات في أداء أعمالهم،³ وكذا المساهمة في المفاضلة بين عدة مترشحين لشغل عدة وظائف واعتماد نتائجه في بناء القرارات الإدارية الخاصة بحياة الفرد في المنظمة من ترقية ونقل وفصل، وهذا ما يعزز شعور الكفاءات الإدارية بالمسؤولية من خلال توليد قناعة لديهم بأن كل الجهود التي يبذلونها سيتم تقييمها دوريا كما سيكون من نتائجها مكافآت أو عقوبات وتصحيح لكافة البرامج وإعدادها.⁴

وعليه فإن تقييم الكفاءات عبارة عن عملية منهجية ورسمية تهدف إلى إصدار حكم بشأن شرعية وفعالية وكفاءة الممارسات والمعارف والمهارات المصممة والمنفذة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المسؤولين المباشرين بما في ذلك المقارنة مع المعايير الداخلية والخارجية وتهدف إلى إعداد المواصفات أو لمحة عن المهارات اللازمة لكل وظيفة من أجل قياس كفاءة الأفراد وتبسيط الضوء على الاختلافات من حيث الموارد والعجز ويمكن بعد ذلك بسهولة تحويلها إلى أهداف للتقدم في العمل أو التدريب على أساس اتفاق بين الأطراف المعنية في هذه الشروط، وبذلك يصبح تقييم الكفاءات وسيلة فعالة وقوية ويومية في المناجمنت الفعال.

وتتم عملية تقييم الكفاءات على مستويين أساسيين هما:⁵

¹ شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص11.
² زكية بوسعد، مرجع سابق، ص36.
³ محمد حسين محمود، تقييم كفاءة أداء قطاع الصناعة التحويلية العام في العراق للفترة 2000-2009، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، 2014، ص282.
⁴ ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة بالمنطقة الوسطى الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، 2010، ص72.
⁵ بلعيد حياة، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات: دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر ببيشار والمديريات العملياتية التابعة لها في كل من ولاية بشار، أدرار وتندوف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016، ص138.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

1- مستوى المدراء: حيث أن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل على تقييم كفاءته لا تعتبر عملية سهلة بل تتميز بالتحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية وتطوير مهاراتهم في التقييم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي وعادل.

2- مستوى الكفاءات: حيث أن زيادة شعور الكفاءات بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار، يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ودافعية للعمل باجتهد وجد ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافأاتهم ماليا.

وعليه تساهم عملية تقييم الكفاءات في الكشف والتقيب على الكفاءات الفردية غير المعروفة من قبل الإدارة والتي تشكل حقا كبيرا من الموارد الداخلية التي يجب على المنظمة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها، وكذا البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها من منطلق أنها ليست فردية أو مشخصة في الأفراد فقط، بل يمكن أن تتعداها إلى الجماعات، حيث أن هذه الكفاءات النوعية والخاصة موزعة على الموارد البشرية التي تشكل بفعل تفاعل العديد من العوامل والمؤثرات مثل البيئة التنظيمية والتكنولوجيا وخبرة الأفراد فيما بينهم، فتسمح بتكوين فرق عمل ذوو كفاءات خاصة من حيث القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير، وروح التعاون والتساند والتكامل المهني فيما بينهم.¹

3-1-1- معايير تقييم الكفاءات:

إن عملية تقييم الكفاءات تتطلب بطبيعة الحال وضع معايير لازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء الكفاءات حيث تم تصنيفها إلى 3 معايير أساسية:²

3-1-1-1- معايير تصف الخصائص والصفات الشخصية: يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن تتوفر لدى الفرد أثناء أدائه لمهامه والتي تمكنه من أداء وظيفته ومهامه بنجاح وكفاءة عالية، منها مثلا: الأمانة والإخلاص، الولاء، الانتماء.....

¹ مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 17-18.

² مانع صبرينة، مرجع سابق، ص 229-230.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

3-1-2-معايير تصف السلوك: يقصد بها السلوكيات الايجابية التي تصدر من الكفاءات موضع التقييم أثناء تأديتهم لمهامهم، والتي تشير إلى النواحي الجيدة في أدائهم، منها مثلاً: التعاون، المواظبة، المبادرة، روح المسؤولية....

3-1-3-معايير تصف النتائج: توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد المقيم، من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة والتكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل الانجازات الأهداف المطلوبة منه.

وبالرغم من أن هذه المعايير دقيقة في وصف أداء الكفاءات إلا أن من الصعوبة استخدامها في تقييم الكفاءات التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية مثلاً، وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفعالية لا بد أن تمتاز بالصدق والثبات والموضوعية والقبول والدقة والوضوح.

3-2-مراحل عملية تقييم الكفاءات:

لا بد لعملية تقييم أداء الكفاءات كأى عملية إدارية من أن تتم وفق خطة محددة تأخذ بعين الاعتبار معايير الكلفة والفعالية معا وتتمثل هذه الخطوات في:¹

- 1- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم الكفاءات به؛
- 2- تحديد أسس ومعايير التقييم وتبليغ جميع الأطراف بها؛
- 3- المقارنة بين ما تم انجازه وبين المعايير المحددة مسبقاً للتعرف على الفروقات؛
- 4- اطلاع المرؤوس على تقرير تقييم كفاءته ومناقشته في ذلك؛
- 5- اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لتصحيح المسار الوظيفي.

إن عملية تقييم الكفاءات تتم في خطوات ومراحل مترابطة فيما بينها وتجاوز أي مرحلة من هذه المراحل يؤثر سلباً على فعالية عملية التقييم لذلك يجب على كل منظمة مراعاة التقييم بمختلف خطواته ومعاييره إضافة لتنوع الأدوات والأساليب التي تستخدمها لإنجاح عملية التقييم سواء كانت طرق وأساليب تقليدية أو حديثة.

¹ غني دحام تناي الزبيدي، هديل علي عبد، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين: بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، المجلد 19، العدد 3، بغداد، العراق، ص 69.

3-3- طرق وأساليب تقييم الكفاءات:

إن نجاح أي منظمة أو فشلها في عملية التقييم تحدده الطرق والأساليب المحددة مسبقا في تقييم الأداء وهناك عدة أساليب لتصميم نظام تقييم الكفاءات يمكن تصنيفها إلى:

3-3-1- الطرق والأساليب التقليدية: والتي من بينها:¹

أ/ طريقة الترتيب العام: حيث يتم ترتيب المرؤوسين وفق هذه الطريقة ترتيبا تصاعديا أو تنازليا حسب مستوى كفاءة كل فرد.

ب/ طريقة المقارنة المرجعية: تتم من خلال عقد مقارنات زوجية بين المرؤوسين وفقا لمعايير محددة.

ج/ طريقة القوائم المرجعية: يتم من خلالها إعداد قوائم معينة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العمال، والتأشير على الصفة التي تصف أداء الفرد بنعم أو لا.

د/ طريقة التوزيع الإجمالي: يتم توزيع أعضاء المجموعة على جميع مستويات التقييم وبنفس النسب المحددة للمستويات المختلفة وذلك وفق فئات معينة ولكل فئة نسبة مئوية محددة.

هـ/ طريقة الصفات: يتم تحديد العناصر والصفات اللازمة لتقييم الأداء وإعطاء كل صفة درجة معينة (ممتاز، جيد، مقبول، ضعيف،...) ثم يتم تحديد نقاط لكل درجة ووضعها في نموذج لتقييم الأداء.

و/ طريقة الأحداث الحرجة: حيث يقوم المقيم بتركيز كل انتباهه على الأحداث الحرجة التي تميز الأداء سواء كانت ايجابية أم سلبية والمتسببة في نجاح أو فشل الفرد.

ي/ مقابلات تقييم الأداء: عن طريق عقد لقاءات أو مقابلات مع المرؤوسين لإبلاغهم بمستويات أدائهم وتبادل وجهات النظر معهم، ومحاولة معرفة نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لمعالجتها.

¹ شنافي نوال ، مرجع سابق، صص 126-129.

3-3-2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء: ومن أهمها:¹

أ/ **طريقة التقييم الذاتي:** تعتبر أهم الطرق لأنها تعطي الفرصة للفرد بتقييم أدائه بنفسه والحكم على سلوكياته ونتائجه ومعرفة نقاط قوته وضعفه وتقديم مقترحات للتحسين.

ب/ **طريقة تقارير الكفاءة:** تقوم هذه الطريقة بتقسيم معايير التقييم إلى ثلاث أنواع وهي: معايير تقييم الأداء الوظيفي، معايير تقييم السلوك الوظيفي، معايير تقييم السلوك الشخصي، ثم يتم تقسيم كل معيار إلى مجموعة من البنود ويمنح لكل بند علامة معينة حسب درجة الاستحقاق والجدارة ليتم جمعها ومطابقتها مع تقديرات مرتبة للكفاءة.

ج/ **طريقة تقييم الأداء بالأهداف:** التقييم هنا يكون بقياس النتائج التي حققها الفرد عن طريق وضع مجموعة من الأهداف القابلة للقياس ثم مراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها.

د/ **طريقة الجودة الشاملة للتقييم:** تعد هذه الطريقة حديثة تهدف لتحقيق التحسين المستمر في الأداء، والتقييم هنا يكون صادر من المحيط كالزبائن والشركاء، وتركز أساسا على اعتبارات الجودة عكس الطرق السابقة التي تركز على النواحي السلوكية والكمية.

هـ/ **طريقة التقييم ب 360°:** تعتمد هذه الطريقة على تعدد أطراف التقييم بدلا من تعدد معايير التقييم، حيث يتم تقييم الموظف من كافة المحيطين به من رؤساء وزملاء والمتعاملين معه.

و/ **بطاقة الأداء المتوازن:** تعتبر نظاما لقياس الأداء يحتوي على مقاييس مالية وغير مالية وتغطي أربع مجالات بالمؤسسة: المحور المالي ومحور علاقات الزبائن ومحور العمليات التشغيلية الداخلية ومحور أنشطة التعلم والابتكار.

بالرغم من تعدد طرق وأساليب التقييم التقليدية منها والحديثة، إلا أنه لا يمكن الحكم على فعالية طريقة دون أخرى، ذلك أنه لا بد من استخدام عدة طرق للتقييم حسب تعدد المواقف والظروف والأشخاص، وكلما كان هناك تنوع في استخدام طرق التقييم كلما ساهم في دقة وشمولية نتائج التقييم وعدم التحيز وتعدد مصادر التقييم وبالتالي نجاح وفعالية عملية التقييم.

¹ نفس المرجع، ص ص 129-132.

المطلب الثالث: منهج التسيير بالكفاءات، متطلباته وعوائقه.

في ظل استخدام التقنيات الحديثة في الوقت الراهن يمكن الحكم بعدم وجود صعوبة في إدارة الموارد البشرية، لكن الإشكالية هي في إدارة كفاءات الموارد البشرية، لأن نتائج إدارة كفاءات الموارد البشرية أكبر بكثير من إدارتهم بكفاءة عالية، وبالتالي تتمثل إدارة الموارد البشرية بالكفاءات في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة، لذلك فالتحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية بالكفاءات هو الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى نقاط قوة الأفراد وكفاءتهم وتقويتها، بالتركيز على الكفاءات المعنوية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز.¹

1-متطلبات التسيير بالكفاءات:

يجب أن تتوفر خمس علامات تؤكد بأن المنظمة تطبق التسيير بالكفاءات على أرض الواقع وهي:²

1-1-تكاليف التكوين: حيث يجب أن يرافق النموذج الجديد للتسيير بالكفاءات سياسة حقيقية للتكوين والتي يمكن فهمها انطلاقاً من مستوى تكاليف التكوين.

1-2-المسؤولية والاستقلالية: النموذج الجديد للتسيير بالكفاءات يمنح الموظفين بعض الاستقلالية والتشجيع على المبادرة، لذلك استخدام هذا النموذج كأسلوب للإدارة يقتضي بالضرورة أن يرافقه مسؤولية الأجراء وبعض الاستقلالية في العمل.

1-3-تقييم الأجراء: بالنظر للدور الهام للتقييم الدوري سواء بالنسبة للمنظمة أو لعمالها، فإن استخدام أو اعتماد نموذج التسيير بالكفاءات لا يكون فعالاً إلا بوجود مقابلات التقييم والمتابعة.

¹ رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود الجزائر، مجلة الباحث، عدد11، 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص194.
² بن شارف عذراء، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية-Cybrarians Journal- العدد41، مارس2016، ص 19-20، شوهد بتاريخ: 2016/09/06، الساعة 12:10، متاح على:

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

1-4-رقابة المرؤوسين: لا يمكن لمنهج التسيير بالكفاءات أن يتعايش مع رقابة سلطة ثقيلة العبء على الأجراء، لذلك هذا النموذج ايجابيا بتزايد رقابة المسؤولين، والتأكيد على المتابعة الدائمة والمستمرة لإنشاء وبناء المنهج الإداري الجديد للتسيير بالكفاءات.

1-5-تضافر المستويات الثلاثة لمنهج الكفاءات: يحتاج التسيير بالكفاءات إلى أرضية صلبة يقوم عليها، والتي توفرها له مستويات منهج الكفاءة الأخرى، ففضلها يتم التعرف على الكفاءات الفردية والجماعية عن طريق البطاقة البيانية للكفاءات، وهذا بدعم المسئول المباشر وتوليه الرقابة والإشراف.

1-6-الاعتماد على إستراتيجية المنظمة وإمكانات الأفراد: حيث أن تبني التسيير بالكفاءات يكون من خلال إعداد إستراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات التي يقدمها الأفراد قبل الجهود التي يقومون بها.

1-7-توفير وتطوير الكفاءات الإستراتيجية والحفاظ عليها: على كل منظمة العمل على توفير الكفاءات الإستراتيجية وتطويرها بما يضمن لها تحقيق التميز الذي تسعى إليه مع الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكا لها والحيلولة دون تدهورها.

2-عوائق وصعوبات التسيير بالكفاءات:

أكدت العديد من الدراسات على أن تطبيق منهج التسيير بالكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق والصعوبات منها:¹

- عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك التسيير بالكفاءات، فكل منظمة لها منهج خاص تبعا لأوضاعها وإمكانياتها وأهدافها؛
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة تحديدا وعدم تجدها في ثقافة بعض المؤسسات؛
- عدم التزام بعض المسيرين والمدراء بالمنهج، حيث يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج التسيير المتمحور على الكفاءات وإلا سيكون الفشل حتميا؛
- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل ودرجة الاندماج فيما بينها؛

¹ نفس المرجع السابق، ص20.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

- عدم تلاؤم النموذج المختار مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة تنافسية؛
- عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المنظمة (الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة)؛
- الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات؛
- عجز المؤسسة على تشاطر ونشر المعلومات ذات الخصائص الإستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب التحديد الدقيق للكفاءات الإستراتيجية.

المبحث الثالث: أثر التسيير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية.

يعتبر كل من التسيير العمومي الحديث ونموذج الكفاءة المحركات الأساسية لتطوير سياسات تكنولوجيا المعلومات الحكومية وتقييمها، حيث أن التسيير العمومي الحديث لا يمثل التغييرات التي تحدث جراء إصلاح القطاع العمومي فقط، بل يمثل منهج جديد للحكومة التي تسعى إلى زيادة الكفاءة في تقديم خدماتها العمومية، هذا التحول في المنطق الذي يقف خلف تصميم وتقييم مؤسسات القطاع العام له آثار وانعكاسات كبيرة على طبيعة الخدمة المقدمة في القطاع العمومي وكفاءة العمل الإداري.

المطلب الأول: طرق التغيير في الحكومة وأثرها على الكفاءة الإدارية.

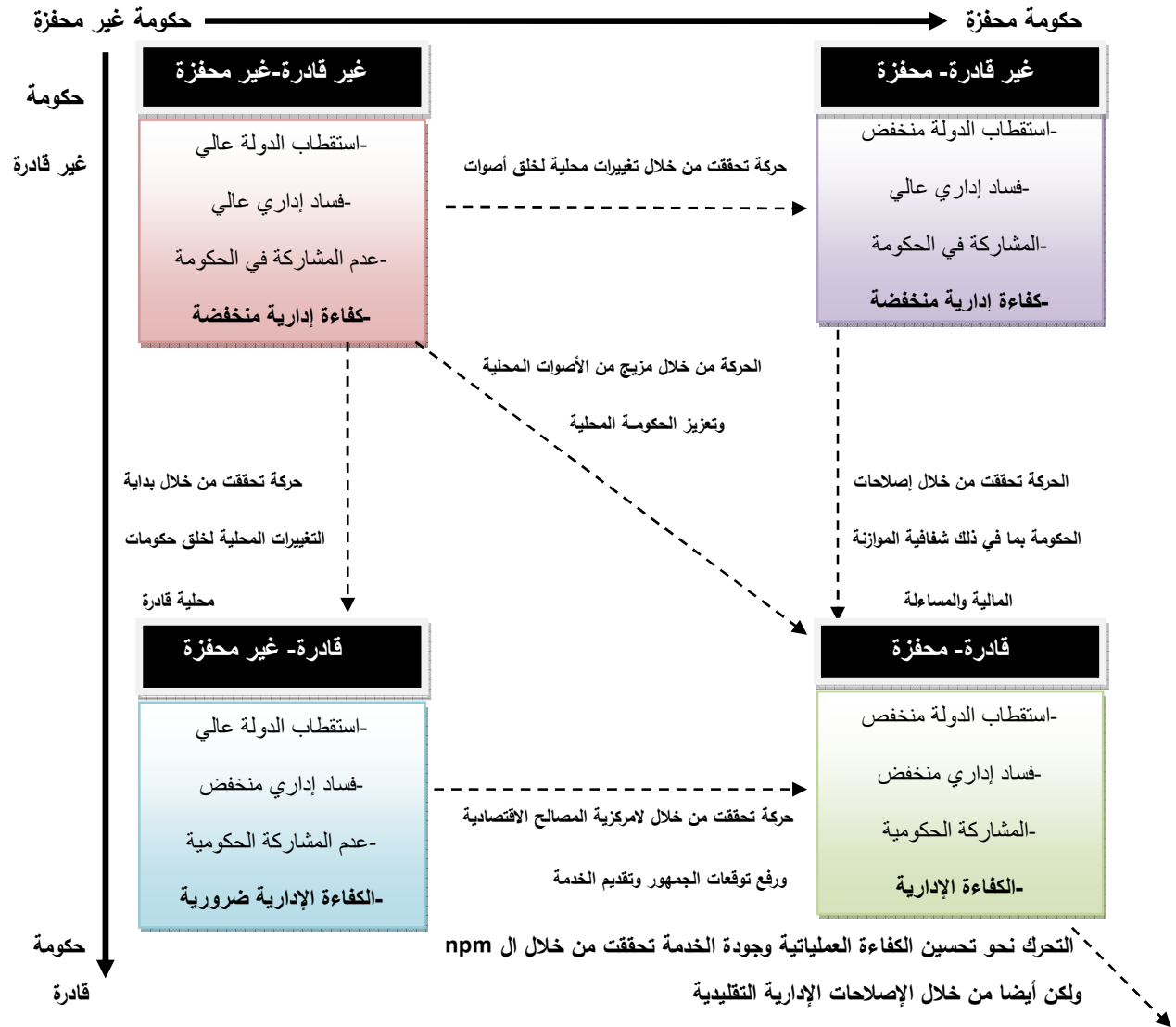
إن إصلاح الإدارة العمومية أصبح ضرورة حتمية من أجل التغيير الذي يهدف إلى عصرنه وتحديث القطاع العمومي وتجويد خدماته عن طريق تفعيل نشاط الحكومات وجعلها أكثر كفاءة وتخطي مظاهر البيروقراطية وترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة، ولبلوغ ذلك لابد من تبني ما يعرف بالتسيير العمومي الحديث.

حيث تعتبر طرق التغيير في آلية الحكومة إحدى العناصر الأساسية في نموذج الإصلاح بالتسيير العمومي الحديث، وتختلف طرق التغيير في آلية الحكومة من دولة لأخرى وذلك حسب قابلية استقطابها من قبل دول أخرى أقوى منها اقتصاديا وسياسيا ودرجة فسادها الإداري وتطبيقها للمشاركة الحكومية أو لا، هذا ما يميز بين الحكومات التي تمتلك قدرة عالية على الإصلاح والتغيير

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسير العمومي الحديث عليها

والتحفيز الكافي لذلك وبين الحكومات التي لا تمتلك أي قدرة أو تحفيز على التغيير ورفع وتعزيز الكفاءة الإدارية. و يمكن إبراز تأثير هذا التغيير في آلية الحكومة على الكفاءة الإدارية من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 12: طرق التغيير في الحكومة وأثرها على الكفاءة الإدارية



Source: Nick Manning, The legacy of The New Public Management in developing countries, International Review of Administrative Sciences, vol 67, 2001, p307.

انطلاقاً من الشكل الموضح أعلاه يتضح مدى تأثير التغيير في آلية الحكومة عن طريق التسير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية، فكلما كانت الحكومة قادرة ومحفزة كلما كانت هناك مشاركة حكومية فعالة وانعدام لاستقطاب الدولة من قبل الدول المستعمرة وانعدام الفساد الإداري

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

وبالتالي التحرك نحو تحسين الكفاءة العملية وجودة الخدمة العمومية من خلال الإصلاحات الإدارية التقليدية وكذا الإصلاحات الإدارية عن طريق تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث، وبالتالي هناك خمس حالات للتغيير في الحكومة وتأثيراتها على الكفاءة الإدارية وهي:

1- من حكومة غير قادرة وغير محفزة إلى حكومة غير قادرة ومحفزة: حيث أن الحكومة في هذه الحالة تعاني من الفساد الإداري والبيروقراطية الشديدة وعدم المشاركة الحكومية وبالتالي فإن استقطاب الدولة عالي، وكفاءتها الإدارية منخفضة ويمكنها التحول من حكومة غير قادرة وغير محفزة إلى حكومة غير قادرة ومحفزة عن طريق تغييرات محلية لخلق أصوات انتخابية وتعزيز الديمقراطية وبالتالي تصبح عندها مشاركة حكومية عالية وينخفض استقطاب الدولة في هذه الحالة إلا أن الكفاءة الإدارية تبقى منخفضة.

2- من حكومة غير قادرة وغير محفزة إلى حكومة قادرة وغير محفزة: وذلك عن طريق البدء في تغييرات محلية لخلق حكومة محلية قادرة عن طريق محاربة كل أشكال الفساد الإداري إلا أن استقطاب الدولة يبقى عالي وعدم وجود المشاركة الحكومية يجعل زيادة ورفع الكفاءة الإدارية أمراً أساسياً.

3- من حكومة غير قادرة محفزة إلى حكومة قادرة محفزة: وذلك عن طريق تطبيق كل إصلاحات الحكومة بما في ذلك شفافية الموازنة المالية والمساءلة على النتائج مما يساهم في تخفيض الفساد الإداري واستقطاب الدولة، وزيادة المشاركة الحكومية والشفافية وبالتالي تحقيق الكفاءة الإدارية والوصول إلى حكومة قادرة محفزة.

4- من حكومة قادرة غير محفزة إلى حكومة قادرة محفزة: وتتحقق الحركة* هنا من خلال لامركزية المصالح الاقتصادية ورفع توقعات الجمهور وتقديم الخدمات، وبالتالي زيادة المشاركة الحكومية مما يساهم في انخفاض التقاط الدولة أو استقطابها لتصبح حكومة قادرة ومحفزة وذات كفاءة إدارية عالية.

5- من حكومة غير قادرة غير محفزة إلى حكومة قادرة محفزة: وذلك عن طريق المزج بين الأصوات المحلية والديمقراطية وتعزيز الحكومة المحلية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق المشاركة

* إن مصطلح الحركة مصطلح سياسي، والتسيير العمومي الحديث يعتبر حركة إصلاحية بدلاً من نظرية إدارية وهو لا يكاد يختلف عن غيره من الحركات التابعة لمجموعة من المصالح الشخصية وما يعتبرونه الأفضل للمجتمع.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

الحكومية بما يساهم في التحرك نحو تحسين الكفاءة العملياتية وجودة الخدمة التي تحققت من خلال تطبيق التسيير العمومي الحديث إضافة للإصلاحات الإدارية التقليدية.

المطلب الثاني: أساليب التسيير العمومي الحديث وأثرها على الكفاءة الإدارية.

تستخدم الحكومات اليوم العديد من الأساليب في التسيير العمومي الحديث لتعزيز قدرات إدارتها العامة ورفع وتعزيز كفاءتها وتختلف هذه الأساليب من دولة لأخرى فهناك من تطبق كل هذه الأساليب وهناك من اختارت بعضها فقط، وبالرغم من غموض مفهومه وما يشوبه من تشويش إلا أن هناك بعض المكونات الأساسية لإستراتيجية التحديث ضمن الإدارة العامة، وقبل التطرق لهذه الأساليب وأثرها على الكفاءة الإدارية تجدر الإشارة إلى أن التحدي المهم في تقييم الإصلاحات وفقا للتسيير العمومي الحديث هو أن العديد من الإصلاحات المرتبطة به تقوم في الواقع دون أن تستند على تشخيص الحلول والخيارات العامة وهذا ما يؤدي بالتالي إلى ضرورة تقييم تأثير التسيير العمومي الحديث والحاجة للنظر إلى ميزاته ومختلف الممارسات المستوحاة من خلال أفكاره مثل إدارة الأداء، العمل مع القطاع الخاص، الوكالات وعقود العمل...

وقد ركزت العديد من الدراسات والتقييمات على نوع واحد فقط من آثار الإصلاح مثلا الأسعار أو الإنتاجية دون البحث في تأثيرات أخرى في نفس الوقت مثل العدالة، وقد قيل أن بعض النتائج الإيجابية للإصلاحات وفقا للتسيير العمومي الحديث ربما قد كانت على حساب غيرها من الآثار حيث من المفترض المفاضلة بين الكفاءة الإدارية *managerial efficiency* وبقية المؤشرات، وهذا ما يعتبر محور المناقشات الرئيسية حول الآثار الإصلاحية سواء بصفة عامة أو في القطاع العام، ويمكن حصر المؤشرات التي يؤثر عليها تطبيق التسيير العمومي الحديث في كل من:

* مؤشرات أساسية تتمثل في: الكفاءة-القدرة على الاستجابة -العدالة أو الإنصاف.

* مؤشر طويل المدى يتمثل في:الفعالية.¹

وبصفة عامة تتمثل أساليب التسيير العمومي الحديث في:

1-أسلوب الإدارة الالكترونية:

¹Rhys Andrews, Steven Van de Wale, **New Public Management and CITIZENS Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness**, cocops working paper, N°07, June2012, p5, pp7-8.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

إن الإدارة الالكترونية* كنمط جديد من أنماط الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية إنما أيضا إلى البعد الإداري والمتمثل في تطوير المهام الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة من الزمن،¹ وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري وإدارة الفريق، إن هذه التغييرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها:²

✓ **الاتجاه الأول:** يرى أن الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة وبالتالي فإن الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات فتطيرت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الرقمية (الالكترونية) بمختلف عناصرها*.

*تعرف بأنها تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات بما يؤدي إلى دعم استمرار العلاقات فيما بينهم من خلال استخدام شبكات الاتصال الالكترونية وعموما، كل نظم تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف زيادة كفاءة وفعالية الأداء وانجاز العمل بسرعة وكفاءة عالية وبأقل التكاليف، وهي عبارة عن أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء، فهي أكثر من مجرد موقع الكتروني على الانترنت بل إدارة مسؤولة عن تقديم المعلومات والخدمات الالكترونية بطريقة رقمية للزبائن ومؤسسات الأعمال القادرة على الاتصال الالكتروني عن بعد، وتعتبر الإدارة الكترونية من احدث مداخل الإصلاحات السياسية والإدارية الرامية لتحسين الخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة كإجابة صوتية (الهاتف) أو أكشاك المعلومات التي يمكن للمواطنين الوصول إليها بسهولة كمواقع الانترنت والمكاتب المتنقلة، ومن أهداف الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية ما يلي:

- ✓ محاولة إعادة هيكلة الإدارات العمومية التقليدية الحالية لتحسين الأداء والمتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة لانجاز المعاملات؛
- ✓ إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للإدارات العمومية؛
- ✓ تحسين جودة أداء العمل عن طريق استخدام أساليب الكترونية تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة؛
- ✓ توفير المعلومات والبيانات بسرعة عالية وبمنتهى الدقة والكفاءة؛
- ✓ فتح قنوات الاتصال بين القائمين عليها والمستفيدين منها مباشرة. أنظر: محمد بن أعراب مرجع سابق، ص 60.

الشريف بوراس، ربيع بلايلية، الإدارة الالكترونية كاستراتيجية فاعلة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: الواقع والمأمول، الملتقى الوطني حول الأداة الالكترونية في التسيير الحضري يومي 18/17 فيفري 2016، معهد تسيير التقنيات الحضرية بجامعة قسنطينة 03، ص 5-6.

شاهد بتاريخ: 2016/05/31 على الساعة: <http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=63240&pi=2>¹.11:30

²موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 09، 2011، ص 93.

*وتتمثل عناصر الإدارة الالكترونية في:

- ✓ عتاد الحاسوب: والمتمثل في أجهزة الحاسوب وملحقاتها؛
- ✓ البرمجيات والشبكات: هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة بينما الشبكات فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترانات والاكسترنات والانترنت؛

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

✓ **الاتجاه الثاني:** يرى أن الإدارة هي الإدارة وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وان تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الالكترونية.

وتتضح الآثار المترتبة عن تطبيق الإدارة الالكترونية في كل المجالات سواء كانت الإدارية أو السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، ونظرا لحدثة مشروع الإدارة الالكترونية فان آثاره على مختلف المستويات لم تتضح بشكل جلي حيث ينصب تركيز الخبراء على الآثار الايجابية لضمان الدعم الرسمي والشعبي لمشروع الإدارة الالكترونية ومع قليل من التنبيه للآثار السلبية التي يمكن استنتاجها من طبيعة العمل الالكتروني.¹

1-1- مزايا تطبيق الإدارة الالكترونية:

يعتمد مجتمع المعلومات اعتمادا أساسيا على نشر المعلومات واستثمارها بالإضافة إلى توليدها، فنجاح المنظمات أصبح يعتمد كثيرا على فعاليتها في جمع المعرفة واستخدامها وقد أصبح الاقتصاد يقاد من قبل سلسلة هرمية من شبكات المعرفة التي تتغير فيها المعلومات بمعدلات سريعة.

بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعتبر القلب النابض لمختلف هذه المنظمات إذ تساهم في تسهيل انسيابية القرارات الإدارية وفي توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها.²

وتعتبر الإدارة الالكترونية أنجع وسيلة لتحسين الخدمة العمومية باعتبارها آلية فعالة لعصرنة الإدارة وتقريبها من المواطن في سياق ترقية أداء المرفق العام من خلال الاستغلال الأمثل للوقت

✓ صناع المعرفة: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية من القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية و رأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى. أنظر: نفس المرجع السابق، ص93.

شوهده بتاريخ: 2016/05/31، الساعة: 11:30، <http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=63240&pi=2>¹

²سامية بوقرة، تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأمن المعلوماتي في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سييوس عنابة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة عنابة، الجزائر، العدد12، نوفمبر 2014، ص559.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

والمال والجهد وتحقيق المطالب المستهدفة بالجودة العالية ومن بين أهم مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية واستخدام التكنولوجيا الرقمية:¹

- ✓ التقليل من البيروقراطية والتعسف الإداري بتبني الطرق الحديثة في تقديم الخدمة العمومية واتخاذ القرارات الإدارية بسرعة؛
- ✓ تحثل الإنترنت مكانة مهمة في تداول المعلومات وانتشارها بشكل سريع ما يساهم في تطوير الخدمات العمومية؛
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج الخدمية وتسهيل الاتصال بالمواطن وبالتالي تحقيق الجودة العالية وترسيخ ثقافة المصادقية والثقة المتبادلة؛
- ✓ تحقيق التكامل بين الإدارات العمومية وعصرنتها من خلال تبادل المعلومات؛
- ✓ التعريف بالخدمات الجديدة عن طريق الترويج لها بالاستناد على عملية نشر الإعلانات الإلكترونية؛
- ✓ تقديم التسهيلات للإدارات العمومية للاندماج في العالم الخارجي وخلق القيمة المضافة؛
- ✓ المشاركة في الشبكات الافتراضية واغتنام الفرص التي يمكن أن تطرحها الأسواق الوطنية أو العالمية.

1-2- مقومات التقنية الحديثة للإدارة الإلكترونية اللازمة لرفع الكفاءة الإدارية:

بالرغم من أهمية دور التقنيات الحديثة* في رفع كفاءة الأداء إلا أنها منطبة بعاملين أساسيين الأول يتعلق بخصائص التقنية الحديثة في حد ذاتها والثاني يتعلق بمدى تهيئة العوامل الداعمة لدور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة الأداء من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة وذلك كما يلي:²

¹ الشريف بوراس، ربيع بلايلية، مرجع سابق، ص8.
* تعددت صور التقنية الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة العمل الإداري أو على الأقل الإسهام في تطويره وتقديمه بطريقة تحفظ للمواطنين أدميتهم ولا تحولهم إلى متسولين يستجدون الخدمات على أعتاب الوزارات والدوائر الرسمية، إذ لجأت الإدارات العمومية في مختلف دول العالم إلى استخدام مختلف وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومن هاته الأدوات الهواتف الجواله والتي ترتب عليها ظهور ما يطلق عليه الحكومة الجواله، وهي وسيلة تستطيع الإدارة من خلالها تقديم الخدمات للمواطن .

² ياسر سالم عابض المري، دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العمومية للخدمات الطبية بالقوات المسلحة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص54-60.

1-2-1- خصائص التقنيات الحديثة الداعمة لرفع الكفاءة الإدارية:

يعتمد نجاح أي تقنية حديثة على خصائصها وعلى مستوى العامل الذي يستخدمها وعلى تنظيم العمل وإجراءاته ومدى توفر المعلومات، وبصفة عامة فان خصائص التقنيات الحديثة الداعمة لرفع الكفاءة الإدارية تتمثل في:

- ✓ صلاحية استخدام التقنية الحديثة طوال الوقت؛
- ✓ سرعة توفير التقنية للمعلومات مما يسهم في سهولة انسياب الاتصالات وحصول كل فرد في المنظمة على المعلومة في الوقت المناسب لرفع كفاءة الأداء؛
- ✓ السرية في المعلومات حيث تسهم تقنيات تأمين المعلومات في حفظ الأمن والنظام وزيادة القدرة على تحقيق الهدف من الاتصالات الفعالة؛
- ✓ دقة المعلومات وشموليتها بحيث لا يحدث أثناء تلقيها لبس أو غموض يؤدي إلى التفسير الخاطيء لمضمون الرسالة قد يترتب عليه اتخاذ إجراء خاطيء يكلف المنظمة أية خسائر.

1-2-2- تهيئة العوامل الداعمة لدور التقنية الحديثة في رفع كفاءة الأداء:

وذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات تتمثل في:

- ✓ حسن اختيار الموارد البشرية المتوفرة على المهارة العقلية ومهارة الإبداع والمهارة الاجتماعية في استخدام التقنية الحديثة؛
- ✓ التدريب والتطوير المستمر على استخدام التقنية الحديثة من أجل رفع كفاءة الأداء؛
- ✓ توفير المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والابتكار من خلال الهيكل التنظيمي المدمج وتقليل المستويات الإدارية وإلغاء البيروقراطية واللوائح؛
- ✓ توفير الحوافز المادية والمعنوية مما يشجع العاملين على استخدام التقنية لشعورهم باقتران ذلك بمصالحهم مما يرفع كفاءة الأداء؛
- ✓ استخدام نظام اتصالات فعال والاهتمام بأمن الاتصالات والمعلومات بشكل لا يعيق وصول الرسائل إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب وبالأسلوب الملائم؛
- ✓ سرعة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار التي تعتبر مطلب أساسي في دعم كفاءة الأداء الوظيفي وترشيد عملية اتخاذ القرارات التنفيذية؛

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

- ✓ التخطيط المسبق لاستخدام التقنية من أجل استيعاب التغيرات في مختلف المواقع؛
- ✓ التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات والمعلومات بسلاسة؛
- ✓ استخدام نظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم دعم القرارات للرفع من كفاءة الأداء.

1-3- أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الكفاءة الإدارية:

إن مهمة الإدارة الالكترونية أساسا هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة ومنفذة مسبقا.

ورغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري فإن العديد من الدول تعمل على تطبيق الإدارة الالكترونية في التسيير والتخلي تدريجيا على أساليب العمل التقليدي، فالغاية من تطبيق تقنيات الإدارة الالكترونية ليس فقط تسيير الإدارة، بل تحقيق أهداف معينة باعتبارها تؤثر على حياة الأفراد ومسؤوليتها اجتماعيا على تحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة، عن طريق تحقيق توازن للمصالح وتوسيع دائرة المستفيدين، ولعل ابتعاد الإدارة التقليدية عن تحقيق أهدافها وفقا لضوابط (الفعالية السرعة والجودة) يعتبر من أهم الدوافع التي ساهمت في ظهور الإدارة الالكترونية.¹

حيث أصبحت تمثل الإدارة الالكترونية اليوم إحدى أهم الحلول الإجرائية للعديد من المشاكل في الإدارة العمومية وأداة تسيير قوية وفعالة لأنشطة وعمليات الحكومة وعليه فإن الإدارة الالكترونية تساهم في:²

- ✓ تخفيف الأعباء والمهام الروتينية على العاملين؛
- ✓ تقليص العديد من الخطوات الإجرائية؛
- ✓ رفع جودة عملية نقل المعلومات وتقليل كلفة التعامل والتحليل؛
- ✓ تسريع عملية صنع القرار؛

¹ محمد بن أعراب، مرجع سابق، ص 61-62.
² منى حيدر عبد الجبار الطائي، إبداعية الإدارة العامة بحث مداخل تحديث بيئة المنظمات العامة، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 09، 2014، ص 172.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

من خلال ما سبق فان أثر تطبيق الإدارة الالكترونية اليوم في مجال الخدمات العمومية على كفاءة العمل الإداري يظهر جليا من خلال:

✓ تقليص استخدام الأوراق والوثائق التقليدية والقضاء على الروتين الإداري وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملات وانجازها في وقت قياسي باستعمال البريد الالكتروني وتقنيات الإنترنت لتحسين إنتاجية العمل الإداري وضمان تحقيق أعلى مستوى من كفاءة وفعالية العمل الإداري داخل هياكل ومؤسسات ومرافق الدولة؛¹

✓ مساهمة التوجه للخدمة العمومية الالكترونية* في تسهيل توصيل الخدمات وتوفير إدارة أكثر كفاءة والتزاما بالمشروعات الحكومية، من خلال التغيير الكبير في أساليب التعامل وتقديم الخدمات وتحقيق المهام للمنظمات وتحقيق درجة عالية من الراحة والملاءمة في تسليم الخدمة ومحدودية وقلّة نسبة الأخطاء؛

✓ تجاوز البعد المكاني والزمني في انجاز المعاملات داخل المنظمات من خلال توفير واختصار الوقت والتقليل من مشاكل التعقيد الإداري والبيروقراطية؛²

✓ تحقيق المزيد من المرونة الإدارية والانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط

¹ محمد بن أعراب، مرجع سابق، ص 64.

* وبالتالي جاء مصطلح الحكومة الالكترونية للدلالة على استخدام الثورة التكنولوجية لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ورفع وتعزيز كفاءتها، حيث أن الحكومة الالكترونية في إطار الإصلاحات الحكومية تتأثر إلى حد كبير بالتسيير العمومي الحديث، ذلك أن النظرة العامة للتسيير العمومي الحديث تقتضي أن استخدام المعلومات وتكنولوجيا الاتصال tic تساهم في تعزيز الكفاءة وفعالية السياسات والقيم الديمقراطية، واستنادا أو انطلاقا من مفهوم القيمة العامة (Public Value) الذي وضع من طرف Moore (1995) (يمكن معرفة كيف أن سياسات الحكومة الالكترونية تؤثر على أجندات البرامج والسياسات الحكومية وليس فقط عملية توفير الخدمات العمومية، ومن خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليس فقط تغيير قاعدة استخدام الخدمة العمومية بل تتعداها لطبيعة أو نوعية الخدمة العمومية في حد ذاتها، وإذا كانت الحكومة الالكترونية تتابع بدقة التسيير العمومي الحديث، إلا أن هناك آثار عديدة لسياسات الحكومة الالكترونية على القيم العامة من ضياع للأثار الاجتماعية والسياسية المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع العام. للمزيد أنظر:

Carla M. Bonina, Antonio Cordella, **The New Public Management, e-government and the notion of « public value » : Lessons from Mexico**, Proceedings of SIG Glob Dev's First Annual Workshop, Paris, France, December 2008, p1.

* البيروقراطية: من الناحية اللغوية فهي مركبة من شقين Bureau وتعني مكتب، craty وتعني القوة، فهي بهذا تعني قوة المكتب وبمعنى أشمل الأفراد الذين يتولون الوظيفة التنفيذية بالدولة، أما اصطلاحا: فنترتب بالمفكر ماكس فيبر الذي انطلقا من دراسته العديد من المنظمات العمومية قام بتحليل طرق الإدارة والسلطة فيها، وانتهى بصياغة نموذج التسيير العقلاني في المنظمات شكل في الأخير النظرية المشهورة في البيروقراطية. فهو يرى أن البيروقراطية هي قوة ترشيدية لأنها تسعى إلى ضبط عالمها الخاص بطريقة منهجية فريدة في حدود قواعد ثابتة ومحددة وإجراءات تطبق في جميع المجالات والمواقف المحتملة. وفي استعمال المفهوم العام لمصطلح البيروقراطية فإنه يستخدم للدلالة على السيطرة والنفوذ الذي يمارسه الموظفون العموميون الذين توظفهم المنظمات التي يتسم التسيير فيها بالروتين والبطء في التنفيذ وغياب الشفافية وغيرها من المظاهر التي ترتبط وجودها في الحياة العامة بالبيروقراطية. أنظر: بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مرجع سابق، ص 31.

² أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 04، 2016، ص 3396.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي، ومن القيادة المرتكزة على المهام والمتعاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا، والمتعامل الزبون، ومن الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت، ومن الانتقال من الرقابة القائمة على مقارنة الأداء الفصلي مع المخطط إلى الرقابة الآنية المباشرة أولاً بأول، ومن قيادة الآخر إلى قيادة الذات، ما يؤثر إيجاباً على كفاءة العمل الإداري؛¹

✓ القضاء على أهم الآفات التي تتخر المرافق العمومية كالبيروقراطية والفساد الإداري، وكذا الروتين القاتل للموظفين وخاصة من يعمل بتماس مباشر مع الجمهور، كما يحد بشكل كبير من عملية الرشوة المنتشرة في الإدارات العمومية؛²

✓ تقديم الخدمات الكترونياً بين المنظمة والعمال مما يساهم في رفع كفاءتهم من خلال التغيير والتحديث والتدريب في كافة المجالات؛

✓ تخفيض التكاليف إضافة للأرشفة الالكترونية التي توفر على المنظمات جهود وتكاليف الحفظ والتخزين للسجلات، والتقليل من تعقيدات التسيير العمومي.³

2- أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية:

يعتبر أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في رفع الأداء الكلي للمنظمة وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المنظمة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو المستقبلي وبين ما هو متاح من داخل المنظمة أو في سوق العمل،⁴ أي القيام بمختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية،⁵ وذلك من خلال

¹ محمد بن أعراب، مرجع سابق، ص 62.

² حنان محمد القيسي، الإدارة الالكترونية وتقديم الخدمات العمومية، كلية القانون الجامعة المستنصرية، ص 05.

³ شاكر جار الله الخشالي، موضوعات إدارية معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 341.

⁴ حدة متلف، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر، دراسة ميدانية لوكالات السياحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، 2015-2016، ص 51.

⁵ شعيب بغداد، ذياب زقاي، معارف محمد جامعة، تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 02.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

إعادة النظر في طرق إدارة وتحفيز واستقطاب العمال وتطويرهم من أجل تعزيز مهاراتهم وقدراتهم في الإدارة العامة لرفع قابلياتهم على مواجهة التحديات والصعوبات المرافقة لمختلف التغيرات العالمية، ووفقاً لهذا الأسلوب تضمن إدارة الموارد البشرية إدارة الطاقات الكامنة للعاملين الحاليين بالإضافة إلى اعتماد مقاييس محددة لخلق وإدامة وتفعيل طاقات العاملين في المستقبل.¹

2-1- أثر تحديث إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإدارية:

تتمحور أغلب استراتيجيات التحديث وعصرنة الإدارة العمومية في العالم حول لامركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، المرونة والتكيف... ولا يمكن بأية حال من الأحوال التنازل عن مبادئ البيروقراطية وكذا مهام المصلحة العامة، بل تتجه هذه الاستراتيجيات نحو نموذج موحد لتسيير الموارد البشرية قابل للتكيف مع تغيرات المحيط، بمعنى أن الاتجاه السائد اليوم يحث على الاستقلالية، وتحمل المسؤولية في كافة المستويات، الاستحقاق الشخصي، أنظمة الأجور المتغيرة، ثقافة النتائج والحركية الوظيفية، كما أن لإدخال منطق الكفاءات وقع خاص في زيادة وتيرة التحديث وذلك من خلال بروز إجراءات جديدة لتصنيف الأعمال وتقييمها وفقاً لمعايير موضوعية وعادلة تأخذ في الحسبان شخصية الموظف وقدراته ومهاراته وذلك لأخذ قرارات الترقية، التكوين، أو الزيادة في الأجر، وبالتالي نجاح مساره المهني،² لذلك لا يوجد خيار أمام المنظمات لرفع الأداء وبلوغ أهدافها إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به إدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية، وتسيير الحياة المهنية، ويقضي أيضاً تحسين إدارة الموارد البشرية والإبداع وتطوير الممارسات التي تقدم يد عاملة كفاء.³

ومن بين أهم التحولات الإدارية التي عرفت إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المعاصرة، الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية،⁴ وعليه أصبح تسيير الموارد البشرية مرتبط بشكل كبير بتسيير

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سابق، ص 173.

² رضاتير، مرجع سابق، ص 87.

³ الحاج مداح عرابي، مرجع سابق، ص 7.

⁴ محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 09.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفردية الجماعية، وبالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية ومسار التوظيف، التنمية والتكوين وتقييم الأداء، تعد أحد نماذج التسيير الذي يختص بكفاءات المنظمة، إن مساهمة تسيير الموارد البشرية في قدرة المنظمة لا تقتصر فقط على تعبئة ممارساتها وتقنياتها بل يجب تحقيق اندماج لكفاءات الموارد البشرية في المنظمة بما يسمح بظهور معارف جديدة وبتنمين قدرات ومهارات متاحة ومترجمة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية، ويعتبر نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية مما يجعلها تعد عنصراً أساسياً لكفاءة المؤسسة، ومن ثم أصبح تسيير الموارد البشرية مدخلاً لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لرفع وتعزيز الكفاءة الإدارية.¹

2-2- أثر مراحل إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإدارية:

يمكن التطرق لإبراز أثر إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإدارية حسب كل مرحلة من مراحلها بدءاً بمرحلة تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، ثم اختيارها وتعيينها، ثم تدريبها وتطويرها، وصولاً لمرحلة تقييمها وتحديد الرواتب والأجور.

2-2-1- تحليل الوظائف:

تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة، حيث يتضمن نشاطين أساسيين هما الوصف الوظيفي الذي يشمل الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى، أما المواصفات الوظيفية تشمل المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لشغل الوظيفة من خبرات ومهارات وسلوكيات، وتؤثر هذه المرحلة على الكفاءة الإدارية من خلال دقة وملاءمة المعلومات وشروط شغل المنصب والتي تساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.²

¹ عبد الرحيم ليلي، لدرع خديجة، بلكرشة رابح، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

² موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص49.

2-2-2-تخطيط الموارد البشرية:

وهذا النشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة مستقبلاً،¹ وهو عبارة عن عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة المعنية وبالتالي تؤثر هذه المرحلة في كفاءة الجهاز الإداري من خلال رسم سياسة تخطيط للموارد البشرية تساهم في الاختيار الأمثل للكفاءات وتعيينها.²

2-2-3-الاختيار والتعيين: وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة عالية لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى وتشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين.³

حيث من المسلم به أن كفاءة الأداء في الجهاز الإداري للدولة وفعاليتها في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى قدرة هذا الجهاز في جلب واستقطاب الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف العمومية في ضوء ما تجده السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية والتي تبين حاجة الجهاز للأعوان العموميين من حيث عددهم واختلاف مستوياتهم الوظيفية، والشروط اللازم توافرها فيهم، وحيث أن الظاهرة السائدة في معظم دول العالم هي السعي نحو الحصول على الوظائف العامة من جانب الأفراد على كافة المستويات فإن عملية الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف العامة تعد من العمليات الإدارية بالغة الأهمية إذ على الإدارة أن تحسن انتقاء موظفيها منذ البداية وإن تلجأ إلى الوسائل العلمية الحديثة في هذا الصدد حتى تضمن ما أمكن أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في الأداء والعمل الإداري.⁴

2-2-4-تدريب العاملين:

¹ خرخاش سامية، خرخاش نادية، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص4.

² موفق محمد الضمور، نفس المرجع السابق، ص50.

³ نفس المرجع، ص55.

⁴ قنود جميلة، نظام التعاقد احد متطلبات عصرنة الوظيفة العامة أم احد أسباب فشل مسارات الإصلاح في القطاع؟، مجلة العلوم القانونية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 11، 2015، ص146.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

التدريب هو مجموع النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو التعديل الإيجابي في ميولاتهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم،¹ وبالتالي فإن التدريب عبارة عن محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز،² وكذا تطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة،

ويوجد في المنظمة احتياجات تدريبية اعتيادية تتعلق بتدريب الموظفين الجدد والحاليين لأغراض الترقية ومواجهة نواحي النقص في مهاراتهم، كما يوجد احتياجات غير تقليدية كأن تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة حيث تأتي هاته الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث،³ ويعتبر التدريب نشاط مخطط وموجه لإحداث تغييرات في الفرد والجماعة من حيث المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء طرق وأساليب العمل والسلوكيات والاتجاهات... بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة مؤهلين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.⁴

ومن خلال ما له يهدف التدريب من تعليم للموارد البشرية كيف تتجنب مواطن الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها الحالية بالإضافة لتعليمها كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها أفضل مستقبلا، وإكساب الموارد البشرية معارف ومهارات وسلوكيات جديدة بما يساهم في زيادة كفاءة الأداء، فإن التدريب الإداري ما هو إلا طريق لزيادة كفاءة الإدارة ومعرفتها كيفية حل مشاكل العمل والقضاء

على الكثير من الأخطاء،⁵ فالتدريب في الإدارة العامة الحديثة يعتبر عاملا من العوامل المساهمة في التطوير الناجح للجانب البشري أو الإنساني في التسيير العمومي الحديث والذي يخص المدراء

¹ خرخاش سامية، مرجع سابق، ص5. ² بيارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد07، ص274.

³ موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص56-57. ⁴ صوبغ عبد الحفيظ، واقع وأفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية فرع السيارات الصناعية بالروبية (SNVI-VIR) نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014-2015، ص123. ⁵ لمين علوطي، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم القانونية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص267.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

العامين ليكونوا ذوي قدرة عالية على إتباع المبادئ التوجيهية للإدارة العامة الحديثة، ومن الضروري أيضا الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:¹

1-الاختيار والتوظيف المناسب للمدراء العاميين.

2-التطوير الوظيفي والترقية للمدراء العاميين؛

3-نظام الحوافز المدفوعة للمديرين العاميين؛

4-التفاعل المناسب بين المدراء العاميين (مديري القطاع العام) والرؤساء والموظفين بشأن القيادة والاتصال والرقابة.

2-2-5-تقييم أداء العاملين:

حيث يعتبر عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف معين للمنظمة.²

وتتمثل في تحليل لنتائج الفرد ومن ثم الحكم عليها أو تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتحسين هذه الأنماط والمستويات.

وبما أنها عملية تسمح بالتعرف على نقاط القوة والضعف للفرد فإنها تساعده في تطوير مهاراته ومساره الوظيفي والاستفادة من فرص التقدم ورفع الكفاءة الإدارية عن طريق اكتشاف الأفراد ذوي المعارف والمهارات الخاصة والضمنية والتقدير والاعتراف بأصحاب الأداء المتميز، وتعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختيار والتدريب ومتابعة التطور في مستوى كفاءة الأداء.³

2-2-6-الرواتب والأجور والمكافآت: وهي التي تعنى بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات غير المباشرة من مكافأة معنوية للفرد

¹Christoph Reichard, **Education and Training for New Public Management**, International Public Management Journal, University of Potsdan, 1(2), p178-179.

²موقف محمد الضمور، مرجع سابق، ص57-58.

³شنافي نوال، مرجع سابق، ص118-120.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة مما يؤدي إلى زيادة رضا الفرد وينعكس على أدائه ورفع كفاءة عمله.¹

3- أسلوب التوجه نحو الأداء (أساس الدليل): Evidence-Based steering

وهو أحد أكثر التقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات العمومية، ويستند على مبدأ التحول الباراكمتي من مدخل التركيز على الموارد إلى المدخل الذي يركز على المخرجات والنتائج للنشاط العام، إذ يتضمن قياس واستخدام المعلومات التي تشير إلى جودة تجهيز الخدمة العمومية لتقييم التأثيرات والمساعدة على تقرير السياسات العامة وبالتالي هي مكون رئيسي لمدخل اتجاه الدليل في السياسات العامة والمفهوم الأساسي لهذا المدخل يقوم على المراحل التالية:²

- ✓ التأكد من دقة تحقق الأهداف Targets؛
- ✓ تقييم المدخلات المستعملة Inputs؛
- ✓ التأكد من الوصول إلى المخرجات المرغوبة Outputs؛
- ✓ النتائج التي تعكس نشاطات المنظمة Outcomes.

فهو أساسا إطار للتسيير يركز على التحقق أو المراقبة الدائمة (لأكثر من سنة) للمخرجات أو النتائج المتعلقة بالوظائف العامة للمؤسسة، هذه الأهداف تنبثق من الأهداف الفرعية لكل وحدة، بعبارة أخرى يركز على نتائج المنظمة بدلا من النتائج الفردية تبعا لوضعيتها واختيار الوسائل، والجانب الأكثر ايجابية في هذا التفكير هو تفويض السلطة من خلال تمكين المزيد من الموظفين.³

ويتم تطوير أداء النشاط العمومي باستخدام هذا المنهج أو الأسلوب عن طريق خطوتين أساسيتين تتكونان أساسا من:⁴

1- التنبؤ وتحديد نوعية الخدمات المطلوبة من المواطنين على أساس تقييم الاحتياجات الخاصة بهم؛

¹ موقف محمد الضمور، نفس المرجع السابق، ص58.

² منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سابق، ص177.

³ Bachir Mazouz, Jean Leclerc, *La Gestion Intégrée par Résultats-concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration Publique*, Presse de l'Université du Québec, 2008, p172.

⁴ رفيع شريفة، أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مجلة الباحث، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 08، 2010، ص71.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

2-تقييم الخدمات التي تقدمها المنظمات العمومية باستعمال مؤشرات مناسبة، بهذا الشكل يمكن تطوير مستوى أداء الخدمات العمومية استنادا إلى قاعدة من الأهداف في شكل خدمات حددتها السلطات السياسية مسبقا (التوجه نحو المخرجات وليس المدخلات).

وتجسيد الخطوتين السابقتين يكون عن طريق:

- ✓ تحديد المراكز الخدمية داخل الهياكل الإدارية ثم تفويض عملية الإدارة لمسيرين عموميين يتمتعون باستقلالية واسعة مقارنة بالنظام التقليدي؛
- ✓ إجراء تفاوض حول العقود (contrat/mandat) الخدمية بين السلطة السياسية والمسيرين العموميين وتحديد الأهداف الخدمية الواجب تحقيقها وكذا المؤشرات المتفق عليها والتمويل الموافق له؛
- ✓ متابعة العقود عن طريق تصميم نظام قيادة المؤشرات؛
- ✓ تبسيط الهياكل وطريقة عمل المراكز الخدمية وهذا لخلق مرونة في التسيير في ظل احترام مبدأ المساواة في المعاملة لتشجيع ظهور الفكر المفاوض عن طريق تسيير الموارد المالية والبشرية، مع إعطاء استقلالية أكبر للمسيرين العموميين أو اختيار تطبيق ميكانيزمات السوق (تطبيق المنافسة والخصخصة الداخلية أو الجزئية...) كأحد شروط تطوير فعالية النشاط العمومي.

3-1-أثر أسلوب التوجه نحو الأداء على الكفاءة الإدارية:

إن القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تتسجم مع أهداف المنظمة العمومية بما فيها القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها وفقا للإمكانيات المتاحة، وأسبابها ومبرراتها تعميق التوافق بين المخرجات الفردية والأهداف العامة الإستراتيجية للمنظمة العامة كل هذا يشجع الموظفين على تعزيز استخدام الموارد المتاحة وتحقيق نتائج فائقة الجودة تتسجم مع إستراتيجية الجهة

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

الإدارية وأهدافها بما يساهم في دعم وتعزيز كفاءتها،¹ فهذا الأسلوب يركز أساساً على تحسين الأداء، مراقبة الأداء، قياس وتقييم الأداء.

حيث أن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر وبالتالي توفير مخزون مهاراتي محترف في المنظمة، بما يساهم طبعاً في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية.²

وتحسين الأداء يركز على استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون، إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العمال، التركيز على النظم والعمليات، القياس المستمر ومتابعة الأداء.³

Gérer c'est Mesurer إن هذه العبارة تعني بأنه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للتسيير بعيداً عن عملية القياس والبحث في أبعادها وضرورة قياس أي عنصر يراد إدارته أو تحسينه وعليه لا يمكن الحديث عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه.⁴

في حين أن عملية مراقبة وتقييم الأداء يجب أن تكون مستمرة لأن بعض الحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، حيث يجب المقارنة وبشكل مباشر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب به.⁵

¹ تقرير الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات العربية المتحدة، ص29. متاح على الموقع: www.Fahr.gov.ae، شوهد بتاريخ: 2016/06/05، على الساعة: 14:55.

متاح على الموقع: Shawamreh.boardeducation.net/t60-topic، شوهد بتاريخ: 2016/06/05، على الساعة: 15:00.²
³ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص54-55.

⁴ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم علوم تجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص30.

⁵ مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص59.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

نؤكد أخيرا على جدوى هذا المنهج أو الأسلوب في التغيير الجذري للخدمة العمومية كما من الضروري التركيز وعدم نسيان جانب سيرورة التحقيق، ومن ثم فإن الواقع الحقيقي لأسلوب التوجه نحو الأداء مرتبط بالدور الذي يتحمله وينجزه مختلف الفاعلين وبالشكل التالي:¹

- ✓ محاولة توضيح الوزارات للأهداف أو تفويض ذي ثقة للموظفين العموميين؛
- ✓ إرادة الموظفين في العمل على الاقتراح والتطوير وعدم انتظار كل شيء من الأعلى؛
- ✓ مقارنة واضحة ومعلنة بخصوص أنظمة المراقبة مع عدم البحث عن التوبيخ بل البحث عن التطوير مع توفر رأي عام متفهم للأخطاء والصعوبات.

4-أسلوب التوجه نحو الخدمة:

إن كفاءة إدارة الخدمة العمومية ترتبط بالعديد من الجوانب تخص مدى تكافؤ تنظيمها مع مراكز القوة المتواجدة في المحيط، مدى تحقيقها لهدف تهيئة الإقليم والأهداف الايكولوجية من خلال علاقتها بالفضاء الخارجي ومدى تأثيرها بالمظهر المؤسسي من خلال علاقتها بالجمهور، ومدى تقبلها من طرف الجمهور وبشكل عام مدى شرعيتها ويعد هذا الأخير الهدف الأساسي لها.²

وأسلوب التوجه نحو الخدمة يتضمن عدد من السياسات منها الخدمة المباشرة، التعاون مع القطاعات الأخرى (القطاع الخاص والمدني) لإصلاح القطاع العمومي، التركيز على رضا الزبون كمتغير أساسي للسلوك العام يترافق مع عدد كبير من الأدوات مثل الحكومة الالكترونية، خرائط الخدمة، تخفيض المحددات والقيود الرسمية، التدريب الجيد لموظفي الخدمة، توسيع العلاقات الشبكية والشراكات وتبني مفاهيم الجودة الهيكلية والإجرائية،³ استشارة أصحاب المصلحة وزيادة مشاركة المواطنين والالتزام بمراعاة جميع الآراء التقييمية للمستفيدين، ذلك أن التنمية وتحقيق الرخاء في الأجل الطويل تتطلب مؤسسات عامة فاعلة وشفافة جديرة بالثقة يمكنها تعزيز ثقة المواطنين حيث تعد مشاركة المواطنين أمرا لا غنى عنه في المعاملات النزيهة والتي تحدد شكل التخطيط الفعال للمشروعات بما يساهم في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية.⁴

¹ رفاعة شريفة، أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مرجع سابق، ص79.

² رفاعة شريفة، نظرية الإدارة العمومية الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مرجع سابق، ص105.

³ منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سابق، ص178.

⁴ التقرير السنوي للبنك الدولي 2015، ص23.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

بالإضافة إلى التركيز على خدمة العملاء والقدرة على فهم احتياجاتهم سواء كانوا داخليين أو خارجيين والسعي لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات باحترافية ومهنية فالتركيز على متلقي الخدمة يشمل منحهم خدمات عالية ضمن الإمكانيات المتاحة من أجل تطوير القدرة على استشعار احتياجات العملاء ومجالات اهتمامهم وتمكين الموظفين من تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء على نحو فعال إذ يعتبر الموظفون ذو السلوكات والمواقف الايجابية في تعاطيهم مع مختلف العملاء حجر الزاوية في عكس صورة ايجابية للجهة الإدارية وزيادة رضا العملاء.¹

5- أسلوب التوجه نحو اللامركزية وتقنيات السوق (مدخل إعادة التنظيم المؤسسي):

حيث تعد إعادة الترتيب والتنظيم المؤسسي للمهام والأنشطة العامة والتعاون مع القطاع الخاص أداة أساسية لإعادة إصلاح القطاع العمومي، وذلك من خلال إشراك القطاع الخاص في عملية إنتاج الخدمات مع بقاء القطاع العام المسئول الحقيقي عن تسييرها، فاستخدام تقنيات السوق في تسيير الخدمات العمومية تتضمن مجموع تقنيات أو عمليات تتسم بالمرونة والانسائية العالية بين القطاعين العام والخاص مثل الشراكات ووحدات الدعم عبر المستويات الإدارية المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تجهيز الخدمات العمومية،² إن تطور برامج إصلاح الإدارة العمومية يمكن إيجازها في 3 كلمات وهي التسيير العمومي الحديث والذي يعتبر ظاهرة عالمية أو اتجاه خاص للدول الأنجلوسكسونية وكان بمثابة المرجع لكافة الإصلاحات الأخرى للحكم عليها وتقييمها سواء كانت متداخلة مع التسيير العمومي الحديث أو لا، وأسلوب اللامركزية* يعتبر إحدى أساليب التسيير العمومي الحديث الذي شكل تناقضات بينه وبين المشاركة، وبين المركزية والمساءلة.

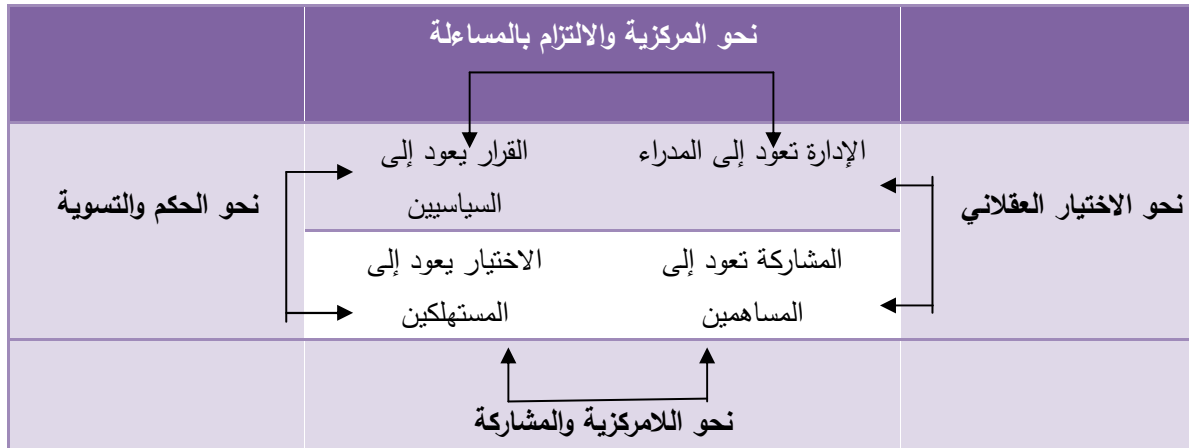
¹ تقرير الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، مرجع سابق، ص33.

² منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سابق، ص178.

* يمكن تعريف اللامركزية على أنها " النظام الإداري الذي يقوم على توزيع السلطات والوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية (الحكومة) وهيئات ووحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحة مستقلة قانونيا عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها للشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة"، ويعرفها الدكتور سليمان محمد الطماوي على أنها " توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية ". أنظر: محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر، 2004، ص09.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

الشكل رقم 13: مفارقات التسيير العمومي الحديث ما بين المركزية واللامركزية.



Source : Colin Talbot, La Réforme de la gestion publique et ses paradoxes : L'Expérience Britannique, Revue Française d'administration publique, vol 01 N°105-106, 2003, p13-14.

هذا الشكل يوضح مفارقات التسيير العمومي الحديث ما بين المركزية واللامركزية، فعن طريق التسيير العمومي الحديث فإن "المسؤولين السياسيين يقررون" و "المدراء يديرون" و "المستهلكون يختارون" و "المساهمون يشاركون"، ونلاحظ أن هذه النماذج متناقضة مع بعضها البعض ولكنها غالبا ما تتعايش في إصلاحات التسيير العمومي الحديث، هذا التناقض بين المركزية والمساءلة من جهة ، وبين اللامركزية والمشاركة من جهة أخرى فالكثير من التفكير البيروقراطي يفترض نماذج المركزية والالتزام والمساءلة، في حين أن التفكير الديمقراطي يؤكد دور اللامركزية والمشاركة.

5-1- عوامل تحديد نجاح درجة المركزية واللامركزية:

بالرغم من أن طبيعة المدراء تؤثر في درجة تفويضهم للسلطة فإن هناك عوامل مؤثرة تحدد درجة المركزية واللامركزية وتتمثل في:¹

1- **خطورة القرار وتكلفته:** فكلما زادت خطورة القرار وأهميته كلما كان هناك احتمال أكثر لاتخاذ وإصداره بواسطة الإدارة العليا.

2- **توحيد السياسات:** إن السير الحسن للعمل يستدعي ضرورة توحيد سياسة التنظيم.

¹ زروال ليلي، المشاركة العمالية وعلاقتها بفعالية الإدارة الحديثة في التنظيم-دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصناعات النسيجية والقطنية كوتيتاكس باتنة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2000-2001، ص63-64.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

3- الحجم الاقتصادي للتنظيم: فكلما زاد حجم التنظيم كلما زاد عدد القرارات التي يجب إصدارها وكلما صعبت مشكلة التنسيق بينها وكلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الإدارات والمستويات الإدارية فيها وهذا يعني اعتماد نظام اللامركزية في السلطة.

4- اللامركزية في الأداء: وهنا تميل السلطة إلى اللامركزية إذا كانت هناك لامركزية في الأداء، وذلك حتى تكون الإدارة التي تتخذ القرارات وتحمل المسؤولية قريبة من مكان الأداء بما يحسن سير الأعمال.

5- درجة التغيير في التنظيم: حيث يتأثر توزيع السلطة ودرجة المركزية واللامركزية بصفة التغيير الكامنة في طبيعة التنظيم.

6- توافر القوى الإدارية: أو المدراء لأن النقص يحد من درجة اللامركزية في السلطة طالما أن فكرة التفويض وتوزيع السلطة وعمل القرارات تفترض توافر الأشخاص أصحاب الكفاءات القادرة على تحمل أعباء المسؤوليات الناتجة عن ما يفوض إليها من سلطات وهو يعبر عنه بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

7- توافر طرق الرقابة: حيث أن التحسينات المدخلة على طرق الرقابة قد أدت فعلا إلى إمكانية استمرار الاتجاه نحو التوسع في تطبيق نظام اللامركزية الإدارية.

وعليه تظهر أهمية اللامركزية في الإدارة التي تقوم على فكرة التفويض وتوزيع السلطة على المستويات الدنيا وهو ما يعبر عنه بالمشاركة العمالية في الإدارة، وهكذا أصبحت الإدارة لا تحتكر تحقيق النفع العام وإنما يشاركها في ذلك الأفراد بدرجة تتزايد يوما بعد يوم، رغم ذلك يبقى مبدأ المشاركة العمالية في الإدارة هو العامل الحيوي والفعال والوسيلة المضمونة لتحقيق التجانس والترابط والتناسق والتقارب والتفاهم بين العاملين، لذلك يجب تدريب العمال تدريبا مستمرا بواسطة أجهزة تدريب مختصة حيث تنظم برامج تدريب على الإدارة واقتصاديات الصناعة وبهذا لا تصبح المشاركة العمالية في الإدارة مجرد اجتماع فريقين بل اجتماع فريق واحد بهدف تحقيق غرض مشترك.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 64، 76، 88.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

5-2-العوامل الأربعة الرئيسية لتحسين الكفاءة الحكومية ما بين المركزية واللامركزية:

تشير آخر التجارب في مجال استشارات الكفاءة إلى وجود عدد من الممارسات غير الكفاءة الشائع لدى الحكومات منها:¹

- ✓ تولي كبار المسؤولين أو المدراء مسؤوليات يمكن أن يتولاها موظفون أدنى رتبة؛
- ✓ ضيق نطاق تحكم المديرين أو اعتماد علاقات التبعية على أساس 1:1؛
- ✓ وجود عدد كبير من مستويات التبعية؛
- ✓ تداخل المستويات بين المدراء؛
- ✓ انشغال الموظفين بأعمال التخطيط غير اللازمة أو غير الكفاءة؛
- ✓ تجزئة نموذج تقديم الخدمات (الهدر على مستوى الدائرة)؛
- ✓ إجراءات عمل غير كفاءة مفرطة في التعقيد؛
- ✓ تطبيقات أعمال وبنية تقنية ومعلومات تحتية معقدة جدا؛
- ✓ التنفيذ الداخلي لأعمال يمكن أن تكون اقل تكلفة أو أكثر فعالية لو عهدت لجهة أخرى؛
- ✓ وجود إجراءات يدوية يمكن أتمتها.

لذلك لا تقتصر مراجعات الكفاءة على خفض التكاليف بل تمثل أيضا فرصة لدراسة البرامج والخدمات للتأكد من أنها تلبى أهداف الحكومة وتصبح أكثر فعالية وتقدم خدمة ذات جودة أعلى ومع اختلاف مسارات الكفاءة هناك أربع عوامل رئيسية للكفاءة المنهجية في العمل الحكومي:²

***الإبداع:** يجب أن تكون هناك عملية إبداع مستمرة ويجب أن يتم تحديد الممارسات الرائدة وتعديلها بما يناسب وتنفيذها.

***توسيع النطاق:** يجب أن تكون هناك قدرة على تكليف أو توجيه واضح لتوسيع نطاق الإبداعات وبدون بنية حوكمة مستجيبة للممارسات المبتكرة والرائدة لا يكون للأفكار الجيدة تأثير.

¹ تقرير تحقيق الكفاءة الحكومية (الإبداع-التوسع-القياس-التحفيز)، القمة الحكومية الإمارات العربية المتحدة، فيفري 2013، ص12.
² نفس المرجع السابق، ص13-14.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

***القياس:** يجب أن يكون هناك تركيز واضح على القياس والتحليل فبدون القدرة التحليلية تميل الممارسات عديمة الكفاءة للاستمرار ويقبل احتمال التوسع في الممارسات عديمة الكفاءة للاستمرار ويقبل احتمال التوسع في الممارسات الكفاءة بصورة ملائمة.

***التحفيز:** حيث تحتاج الحكومات إلى عقوبات اشد وحوافز أكثر وضوحا لرفع الكفاءة إلى أعلى المستويات.

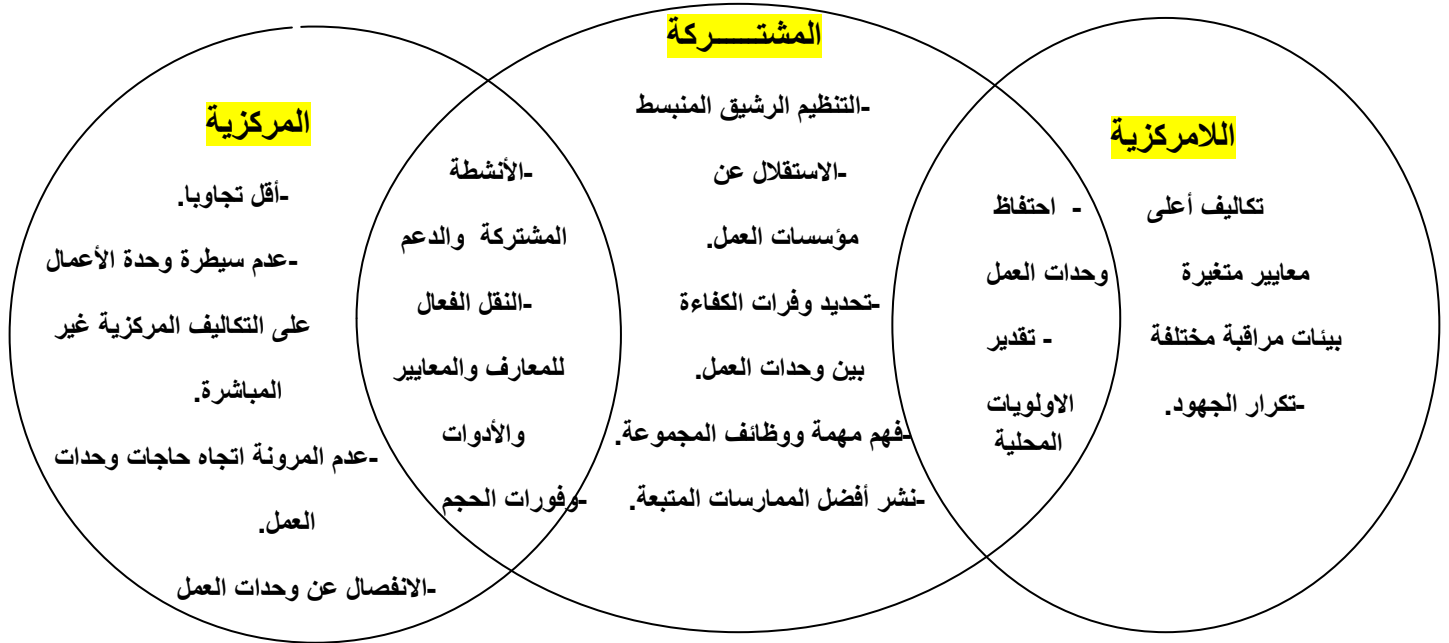
5-3- بناء نموذج حكومة فعال لتحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية:

لذلك فان مفتاح النجاح في تحقيق التوازن الفعال بين نموذج اللامركزية الشديدة الذي يولد تكاليف عالية وبين النموذج المركزي الأكثر كفاءة من ناحية التكاليف لكنه لا يتجاوب بفعالية مع الاحتياجات المحلية، لذلك من الضروري اعتماد منهجية حكومة توازن بين هذه المتطلبات لتحقيق الكفاءة في العمل الحكومي، وهي منهجية تقتضي فهما واضحا للمتطلبات الوظيفية لوحدة العمل المختلفة إضافة إلى القدرة على الالتزام باستخدام ممارسات إبداعية تحقق وفورات في التكاليف للحكومة ككل، وفي إطار هيكلية الحوكمة العامة والتحكم بالكفاءة تلجأ العديد من الدول إلى توجيه الهيئات أو البرامج أو المبادرات للإقبال بعد فترة محددة من الزمن حالما تنتهي من انجاز غايتها، ووفقا لهذا التدريب يتزافق تأسيس مبادرة ما عادة مع إجراء تقييمي يمكن من إجراء مراجعات دورية للأنظمة والتشريعات، ومع انه يبدو لأول وهلة أن الكفاءة في العمل الحكومي تتخفف بمرور الوقت فان الأمر المبشر هو وجود سبل واضح للارتقاء الممنهج بكفاءة العمل الحكومي فمن خلال اعتماد المزيد من الإبداعات وزيادة القدرة على توسيع نطاق تطبيقها وتحسين أدوات وإجراءات القياس وزيادة استخدام الحوافز الإدارية يمكن تحقيق مستويات اعلى من الكفاءة ولن يقتصر اثر ذلك على تخفيض تكاليف العمل الحكومي بل يمكن أن يطلق أيضا العنان للقوى الإبداعية الخلاقة لتحقيق نتائج اجتماعية واقتصادية أفضل.¹

ويمكن توضيح كيفية بناء نموذج فعال للحكومة من خلال التوازن بين المركزية الشديدة واللامركزية الشديدة في الشكل الموالي:

¹ نفس المرجع السابق، ص 28.

الشكل رقم 14: بناء نموذج حكومة فعال ما بين المركزية واللامركزية



المصدر: تقرير تحقيق الكفاءة الحكومية (الإبداع-التوسع-القياس-التحفيز)، القمة الحكومية الإمارات العربية المتحدة، فيفري 2013، ص28.

من خلال ما سبق لكي تطرح الحكومات برنامجا يتضمن مزيدا من الإبداع وتوسيع نطاق التطبيق والقياس والتحفيز لا بد لها من التركيز على تحقيق المنفعة المشتركة لكافة الجهات الحكومية، ولا بد من وضع خارطة طريق لبرنامج الكفاءة وخطة عمل تحدد الأولويات وتسلسل التطبيقات وتطور آليات العمل لإدارة عملية التغيير، والأخذ بعين الاعتبار سرعة وطرق الإصلاح حسب الظروف والأولويات للحكومة، كما هو موضح بالشكل السابق.¹

6- أسلوب الحاكمية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول هذا الأسلوب بالذات فهناك من يميز بين الحاكمية والتسيير حيث يعتبرونها أكثر من مجرد مجموعة جديدة من الأدوات والتقنيات الإدارية فهي تتعلق بما هو أكثر من مجرد تحقيق كفاءة أكبر في إنتاج الخدمات بل تتعلق بتطوير العملية الإدارية في حد ذاتها، وبالتالي حسب هذا الرأي برزت كمحور رئيسي في تحول التسيير العمومي، أما آراء الطرف الثاني فيرون أن المنظومة الجديدة للتسيير العمومي تغير المنظومة القديمة ويعتقدون بان التطور في

¹ نفس المرجع السابق، ص22، 28.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

تطبيقات وممارسات الإدارة العامة أدى إلى تطور وظهور الحاكمية فالتسيير العمومي الحديث فرض أنواع محددة من الممارسات الإدارية التي تدخل ضمن أسلوب الحاكمية، وهناك رأي ثالث الذي استخدم المفهومين بشكل تبادلي أي أن حدوث أي تطور في احدهما ينعكس على الآخر بشكل أو بآخر، وعليه يعد أسلوب الحاكمية احد أهم أساليب أو تقنيات التسيير العمومي الحديث فهو بخصائصه المتمثلة في الشفافية، المشاركة، العدالة والمساواة، الخدماتية، الكفاءة والفعالية، المساءلة، يساهم في إحداث العديد من التغييرات والتحسينات في الجهاز الإداري للمنظمات العمومية لضمان نجاحها في إحداث الأثر الايجابي المراد الوصول إليه.¹

6-1-تعريف الحاكمية:

من خلال الدولة ودورها يمكن القول بأن الحاكمية هي " ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لتسيير أعمال البلدان في كل المستويات والمتضمنة الآليات والإجراءات والمؤسسات التي عن طريقها يقوم المواطنون أفرادا وجماعات بالسعي لتحقيق مصالحهم عبر الممارسة الفعالة الناجمة عن ملاء التزماته المتعلقة بالتسيير الفعال".

وحسب درجات نشاطها يمكن القول أن الحاكمية هي "ضمان أشياء أخرى كالتشاركية، الشفافية، الديمقراطية، والحاكمية توجد على مستويات متعددة ذات دعائم ثلاثية الأبعاد اقتصادية، سياسية، وإدارية وهي تتضمن الدولة مع إدماج واحتواء القطاع الخاص والعام في إطار تنافسي ومنظمات المجتمع المدني (الدولة-القطاع الخاص-المجتمع المدني)".

أما تعريف لجنة الحاكمية الإجمالية 1995: يعتبر هذا التعريف أكثر عمومية حيث يرى بأن الحاكمية هي مجموع الطرق المتعددة لتسيير الأعمال المشتركة من طرف الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة.²

ويرى جوبلاسمي 1998 أن الحاكمية ليست مجرد إدارة شاملة للدولة أو للمنظمة بل هي أوسع نطاقا أو اعم مفهوما إذ أنها تتسع لتشمل الإدارة الشاملة، إدارة كفاءة وعدالة وشفافة للوصول إلى أهداف محددة بشكل دقيق وواضح، ونظام لبناء وتشغيل ورقابة مؤسسات الدولة أو المنظمة برؤية

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي، مرجع سابق، ص 178، 180.
² لخضر عزي، حسان بويغاية، الحكم الراشد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماي 2005.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

مستقبلية حريصة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهي تمثل نظاما كليا للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية وبواسطته توجه مؤسسات الدولة أو المنظمة وتراقب بأكملها.¹ أما تعريف مؤسسة التمويل الدولية 2007IFC: انه النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، في حين عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: بأنه مجموع من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين.²

فالحكومة العمومية الجيدة كأساس مفاهيمي جاء فقط من أجل تحقيق الفعالية، القيمة المتوقعة للخدمات المقدمة للأفراد والشركات، فضلا عن الكفاءة الاقتصادية في الخدمة المقدمة لهم، واستقر في جهاز الدولة لضمان تحسين الأداء والمساهمة في المجتمع، إذن فالحكومة الجيدة تمثل هدف إن لم تكن انجاز يجب أن يتجاوز التعديل البسيط لظروف هيكل الخدمات العمومية، هي وظيفة عمومية تشمل أبعاد محددة لتواجد الدولة ودورها ومهامها، وبالتالي فإن الدولة تتبع المنظور التنظيمي وهذا يعني أنها شكل من أشكال التنظيم من أجل تلبية المطالب المشروعة في الخدمات المقدمة من المجتمع.³

6-2- مبادئ الحاكمية الداعمة للتسيير العمومي الحديث:

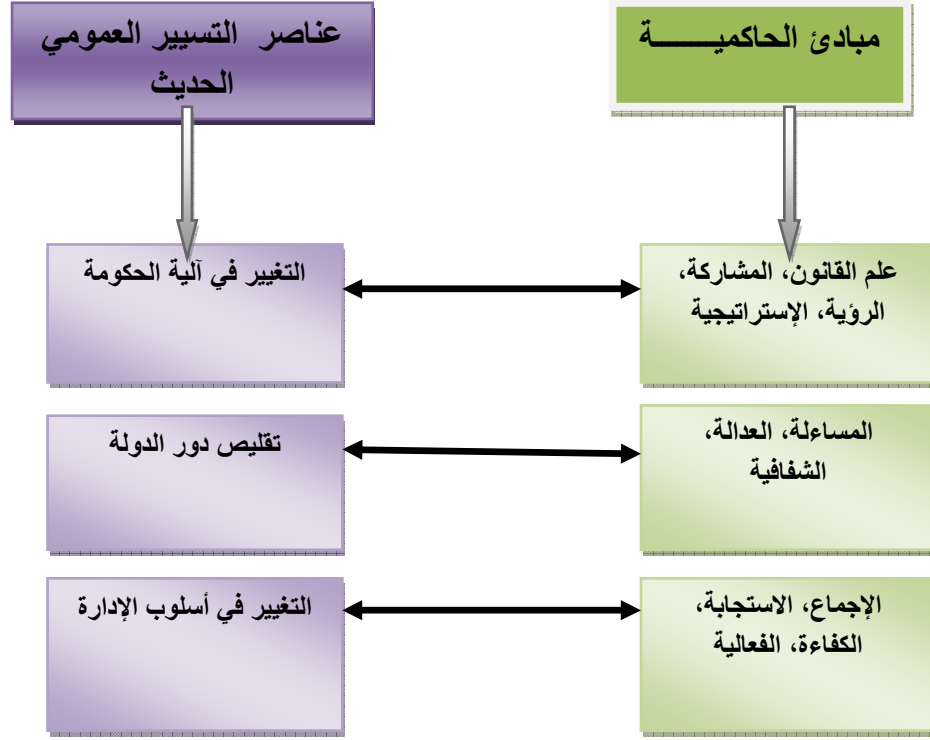
كما سبق الذكر أن الحاكمية باعتبارها أسلوب من بين أساليب التسيير العمومي الحديث، ومن خلال التمعن في مبادئ الحاكمية يتضح اشتراكها بشكل كبير مع مبادئ التسيير العمومي الحديث باعتبار أن تبني الحاكمية أو الحكم الراشد يهيئ الإطار العام والأرضية المساعدة على تفعيل تطبيق نماذج واستراتيجيات التسيير العمومي الحديث وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

¹فالح أبو عامرية، الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2010، ص62.

²محمود الشويات، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، عجلون الأردن، 19/18 نوفمبر 2014، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2015، ص767.

³Bachir Mazouz, Jean Leclerc, Op.Cit, p10.

الشكل رقم 15: مبادئ الحاكمية الداعمة للتسيير العمومي الحديث



المصدر: بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، الجزائر، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 205.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

من خلال ما سبق فإن أهم مبادئ الحكم الراشد المساهمة في تفعيل التسيير العمومي الحديث وهي:

✓ **ضرورة المساءلة* والمحاسبة:** التي تمثل أهم متطلبات تحسين أداء الأجهزة الحكومية ضمن مقاربة التسيير العمومي الحديث، ومن منظور الحاكمية فإن الإدارات العمومية يجب أن تكون قادرة وواعية لواجبها في إثبات أن ما تقوم به من أعمال وقرارات يتطابق وأهداف محددة مسبقا من خلال التقارير الدورية التي يجب أن تقدمها؛

✓ **الشفافية:** إن تطبيق الحاكمية يتطلب شفافية أعمال وقرارات المؤسسات العمومية حيث يمكن مراجعتها والاطلاع عليها من طرف مختلف الهيئات العمومية المجتمعية الأخرى وهو ما يدعم مبدأ تحسين العلاقة بين الهيئات العمومية والمواطنين في إطار تقريب الإدارة من المواطن؛

✓ **الكفاءة والفعالية:** على المؤسسات العمومية الاهتمام بتقديم أعمال ذات جودة عالية لاسيما فيما يخص تقديم الخدمات للمواطنين، وهذا الإطار المفاهيمي في مجال الحكم الراشد يدعم

*علاقة بين هيتين يخضع فيها أداء إحداهما لإشراف الأخرى، وفي سياق التسيير العمومي كي يمارس الإشراف يجب توافر آليتين محددين (قابلية التجاوب) والتي تعرف بالتزام المسؤولين الحكوميين بالإعلام بما يقومون به وإيضاحه، والإنفاذ والذي يعرف بالقدره على فرض العقوبات على أولئك الذين ينتهكون ما كلفوا به، وفي النظام الديمقراطي تمثل الانتخابات الدورية الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المواطنون في إخضاع الهيئة التشريعية للمساءلة وتعد إحدى الآليات الرئيسية في المساءلة الراسية، حيث أن المشاركة في الانتخابات ترشحا أو اقتراعا هي وسيلة المواطن والقوى السياسية لمحاسبة المسؤولين على أدائهم وهي مناسبة لتداول السلطة، لذلك تستعمل السلطة أدواتها لتعطيل النتائج من خلال الآليات الانتخابية القانونية، أو من خلال خرقها بحيث تحصن استمرارها في موقعها، وعمليا فقد أظهرت العديد من الدراسات أن الانتخابات الحرة النزيهة غير كافية لضمان التزام الجهات المكلفة والمقدمة للخدمات بمبادئ الحكم الرشيد مثل سيادة القانون والشفافية والخضوع إلى المساءلة ويطلق على نظام الضوابط والموازن بين المؤسسات الدولية بالمساءلة الأفقية وهي تشمل قدرة الهيئة التشريعية (البرلمان أو المجلس) على إخضاع التنفيذيين للمساءلة السياسية (الرقابة السياسية) من خلال وضع الخطط والموازنة والمراقبة الوزارية، وفي كثير من البلدان يدعم كل من البرلمان والهيئة القضائية في تنفيذ دوريهما الرقابي من خلال مؤسسات ثانوية مختلفة مثل مكاتب المحققين في الشكاوى ضد موظفي الدولة ولجان حقوق الإنسان وهيئات مكافحة الفساد ويلعب النظام القضائي المستقل دورا قويا في إخضاع السلطة التنفيذية للمساءلة، وتمارس الرقابة الأفقية أيضا من خلال آليات المالية العامة، مثل الأنظمة الرسمية للمراجعة والمحاسبة المالية، والآليات الإدارية مثل التقارير الهرمية، ومدونات قواعد السلوك الخاصة بالخدمة العمومية وما إلى ذلك... ولكن إجراءات المحاسبة الراسية والأفقية غير كافية لضمان إنفاق الأموال العامة فعليا وفقا للوائح والمعايير القائمة وللأغراض المقصودة لها ومن بين آليات المساءلة الإضافية التي تسمح بمشاركة المواطنين في عمليات المساءلة خلاف الانتخابات ما يطلق عليها المساءلة القطرية أو الاجتماعية، وتشير المساءلة الاجتماعية إلى صورة من صور المساءلة تنبثق عن أفعال المواطنين ومنظمات المجتمع المدني الرامية إلى مساءلة الدولة، وكذلك الجهود المبذولة من الحكومة والأطراف الفاعلة (وسائل الإعلام-القطاع الخاص-الجهات المانحة) لمساندة هذه الأفعال والاستجابة لها، وليس الهدف من المساءلة الاجتماعية هو أن تحل محل المساءلة القائمة (الأفقية والراسية) ولكنها تعززها وتكملها. فهي تؤكد على المبدأ الأساسي المتمثل في خضوع الجهات المكلفة بالواجب (المسؤولين الحكوميين وجهات تقديم الخدمة) للمساءلة أمام أصحاب الحقوق (المواطنين) وتقدم مجموعة ثرية من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيق هذا المبدأ عمليا، ويمكنها أن تستهدف مجموعة من قضايا إدارة الحكم وعملياتها بما في ذلك تبادل المعلومات العامة، ووضع السياسات والتخطيط، وتحليل الميزانيات العامة وتتبعها وكذا النفقات وعمليات الشراء، والرصد والتقييم التشاركي لتقديم الخدمات العامة، فضلا عن توسيع نطاق الأدوار الرقابية وإجراءات مكافحة الفساد وآليات التعامل مع الشكاوى. **أنظر: تقرير المساءلة الاجتماعية، المساءلة الاجتماعية في منطقة متغيرة الأطراف والآليات، إسنادا إلى المداولات التي جرت في أسبوع إدارة الحكم العربي 26-29 نوفمبر 2015، القاهرة، UNDP، ص11.**

تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2004، نحو الحرية في الوطن العربي، المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2005، الأردن، المطبعة الوطنية عمان، ص86، 115.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

مفهوم اعتبار المواطن كزبون في إطار التسيير العمومي الحديث، وهذا ما يفرض إعطاء الأولوية لرقابة الأداء المالي والبشري وتعميم ظاهرة التشخيص وتقييم الأداء وتحديد أنماط ومعايير القياس لذلك؛

✓ الرؤية الإستراتيجية أو الاستشراف: بحيث لا يمكن أن تكون المنظمة فعالة دون أن ترسم إستراتيجيتها ومحاولة استباق الأحداث من حيث تحديد النقائص التي قد تكتنف مستوى تقديم الخدمات، وهو ما يدعم مبدأ التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تجاوزها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها في إطار التسيير العمومي الحديث.

إن هذه المبادئ بما تحمله من مفاهيم وشروط وميكانيزمات تعتبر ضرورية لتطبيق التسيير العمومي الحديث في المنظمات العمومية، كونها تساهم في تفعيل آليات المرفق العمومي كضرورة يهدف الحكم الراشد إلى تكريسها من خلال إعادته النظر في مفهوم تسيير شؤون الدولة والمجتمع وبصورة تجعل من جميع الأطراف المكونة لمنظومة الحكم والمتمثلة في الدولة بكفاءة أجهزتها الحكومية، القطاع الخاص والمجتمع المدني، مساهمة في إنجاح تحسين التسيير ومن ثم تدعيم توجه التسيير العمومي الحديث، فجميع المبادئ المذكورة تستقي فعاليتها من أهمية كل طرف من الأطراف المذكورة.¹

المطلب الثالث: أثر الخصخصة على الكفاءة والإنتاجية.

أصبحت الخصخصة منهجا وأسلوبا اعتمد عليه العديد من الدول النامية والمتقدمة للتخلص من الحجم الزائد للقطاع العام وتحقيق الكفاءة الاقتصادية بصفة عامة والكفاءة الإنتاجية في وحدات القطاع العام بصفة خاصة،² وهي تعبر عن إستراتيجية دولية لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة في القطاع العام إلى القطاع الخاص، فالدولة بالمفهوم الاقتصادي الحديث تهتم بالأمر الكبير كالأمر السياسية والإدارية والأمنية والاجتماعية، والتي يصعب على القطاع الخاص تأمينها، أما الأمور التي يمكن للقطاع الخاص القيام بها فتترك مهام تأمينها له وذلك ضمن الأطر القانونية التي تضعها الدولة.³ وحسب

¹ بن عيسى ليلي، الحكم الراشد كأحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مرجع سابق، ص205-206.

² أحمد عارف العساف، سياسة الخصخصة وأثرها على البطالة والأمن الوظيفي للعاملين، شركة الاسمنت الأردنية كنموذج، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد07، ص140.

³ عبد الجبار محمود العبيدي، عامر سامي منير، أطروحة الخصخصة واتجاهاتها في العراق ما بعد عام 2003، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد84، 2015، ص314.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية للكفاءة الإدارية وتأثير التسيير العمومي الحديث عليها

مفهوم صندوق النقد الدولي فان الخصخصة تعني " زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة ملكية الأنشطة والأصول التي تسيطر عليها الحكومة أو تملكها".¹

وعليه تشكل الخصخصة إذن جزء من عملية شاملة لإعادة هيكلة الاقتصاد بهدف الكفاءة الاقتصادية، وهي ملازمة لعملية سياسية تتطوي على تغييرات أساسية في الدور المنوط بالدولة.

ولا شك أنه سيكون لتطبيق سياسة الخصخصة في أي قطاع أو منظمة آثار ايجابية إذا أحسن التطبيق ولا شك في أنها ستؤدي إلى بروز بعض المشكلات الاجتماعية على مستوى العمالة الغير كفاءة والعمالة الزائدة عن حاجة المشروعات المخصصة، أو بما يسمى بالبطالة المقنعة في المؤسسات العمومية للدولة.

ومن المفترض أن تؤدي الخصخصة إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحسين استخدام الموارد المتاحة إلا انه من الجدير ملاحظته والأخذ به عند التطبيق بان زيادة الكفاءة والإنتاجية لا تعتمد على حسن الإدارة في المنشآت المخصصة فقط، بل على بيئة مجمل الأعمال في الدولة، من تنظيم البنيات الاقتصادية اكتمال بنية الأسواق ودرجة تدخل الحكومات في اتخاذ قرارات المنشأة وإهمال إدارة وتنمية الموارد البشرية وغيرها من المعوقات، لذا فان زيادة الإنتاجية في القطاع الخاص يمكن أن تتحقق إذا ما كان هناك مناخ مساعد على ذلك متمثل في سياسات نقدية ومالية جيدة وإطار مؤسسي جيد، ومكافحة للفساد وغيرها من العوامل التي تؤدي في النهاية إلى وجود بنیان اقتصادي مؤهل للتحويل إلى اقتصاد السوق،² وبالتالي فان الخصخصة تكون أكثر كفاءة في تطوير أداء المشروعات عندما تكون مصحوبة بتحرير القيود وزيادة المنافسة مثل الإعانات والدعم، ولكن في حالة المشروعات التي لديها احتكار طبيعي فلا بد أن تكون الخصخصة في هذه الحالة مصحوبة ببعض القوانين اللازمة لرفع عنصر الكفاءة وتحسين أو رفع مستويات الخدمة، وعلى الرغم من أن الخصوصية قد توفر أداة مهمة للترشيد والكفاءة على المستوى القطاعي فقد لا تمثل الحل الأمثل لكل الدول إذا يجب تكيف برامج الإصلاح على حسب ظروف كل دولة.³

¹ أحمد حمود منصور المعماري، اتجاهات العاملين نحو خصخصة الشركة التي يعملون فيها، دراسة حالة في فندق نينوى الدولي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 06، العدد 11، نوفمبر 2013، ص 225.

² فالح أبو عامرية، مرجع سابق، ص 32-33.

³ خالد حمادي حمدون المشهداني، الخصخصة أثرها في معدلات التضخم وانعكاساتها على معدلات النمو الاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص 41، 162.

خلاصة:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل فإن أهم ما يستخلص من هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ ترتبط الكفاءة الإدارية بمجموع المعارف النظرية والفعلية والوجدانية والمصيرية للأفراد؛
- ✓ بما أن الكفاءة تعتبر محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية فإن تسيير الكفاءات يعتبر محور تمرکز كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة الوسطى وفرق العمل والجماعات بالمنظمة عن طريق تحديد الكفاءات وتنميتها وتطويرها، وتقييمها؛
- ✓ يؤثر التسيير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية انطلاقاً من تأثير طرق التغيير في آلية الحكومة وتطبيق الخصخصة، إضافة لتأثير مختلف أساليب التسيير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية بدءاً بأسلوب الإدارة الالكترونية، وأسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية، وأسلوب التوجه نحو الأداء، التوجه نحو الخدمة، التوجه نحو اللامركزية وتقنيات السوق، وأسلوب الحاكمية ومختلف مبادئه الداعمة للتسيير العمومي الحديث.

الفصل الثالث:

واقع كفاءة الإدارة
العدلية الجزائرية

تمهيد

بعد الوقوف على مختلف المفاهيم النظرية لإشكالية التسيير العمومي الحديث وتأثيره على كفاءة الإدارة في المؤسسات العمومية، والوقوف على فوائد تطبيق ميكانيزماته وأساليبه، تم اختيار قطاع العدالة الجزائري من أجل الدراسة الميدانية بخصوص هذا الموضوع ومدى تطبيقه في هذا القطاع باعتباره من أكثر القطاعات تشعبا وحساسية، وقد استوقفته مجمل الإصلاحات في الدولة، وباعتبار أنه يهتم بالعدالة التي تصنف من بين أهم الوظائف الأساسية للدولة والتي تعنى بها كالدفاع والأمن والصحة والتعليم وبموجب التنظيم الهرمي للجهاز القضائي والإداري للعدالة فان دراسة واقع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية تستوجب أن تمس جميع مستويات هذا التنظيم بدءا بالمحاكم الابتدائية إلى المجالس القضائية وصولا للمحكمة العليا وعليه قامت الباحثة بالاستعانة بمختلف الوثائق الإدارية والملاحظة الميدانية ومختلف المعلومات المتحصلة من المقابلات لمسؤولي القطاع وبعض المدراء الفرعيين بالمديرية العامة للموارد البشرية، من أجل التعرف أكثر على قطاع العدالة وكفاءة هياكله التنظيمية، الكفاءات الإدارية ومؤسسات تكوينها، وكفاءة تنفيذ المهام والخدمات المرفقية على مستوى كل من المحاكم والمجالس القضائية والمحكمة العليا في كل من مصلحة النيابة العامة ومصلحة الإحصائيات ومصلحة رئاسة أمانة الضبط و القسم المدني والقسم الجزائي، وهذا من أجل الاطلاع أكثر على خلفيات العمل الإداري بالمحاكم باعتبارها حجر الأساس لهذا القطاع وكذا التعرف عن قرب على النظام الآلي لتسيير الملفات القضائية SGDJ، وطريقة العمل به في كل من المحاكم والمجالس القضائية، وعليه جاء هذا الفصل وفقا لما يلي:

المبحث الأول: تقديم قطاع العدالة الجزائري وكفاءة هياكله التنظيمية.

المبحث الثاني: الكفاءات الإدارية بقطاع العدالة الجزائري ومؤسسات تكوينها.

المبحث الثالث: كفاءة تنفيذ الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية للإدارة العدلية.

المبحث 1: تقديم قطاع العدالة الجزائري وكفاءة هيكله التنظيمية.

يعتبر قطاع العدالة الجزائري من بين أكثر القطاعات تشعبا وتوسعا من حيث الهياكل والمرافق التابعة له وكذا الطاقات البشرية المسخرة لتسييره ، وجاءت الإصلاحات به على مختلف المستويات سواء كانت بشرية أو مالية أو تنظيمية أو تكنولوجية، ودراسة مختلف هذه الإصلاحات القائمة تستدعي بالضرورة دراسة تنظيم القطاع ومختلف الهياكل والمؤسسات التابعة له بدءا بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة العدل مرورا بمختلف المديرات التابعة له وصولا لتنظيم الجهاز القضائي في الجزائر من محاكم ومجالس قضائية ومحكمة عليا.

المطلب الأول: تنظيم الإدارة المركزية لوزارة العدل الجزائرية.

عرفت الإدارة المركزية لوزارة العدل عدة تعديلات وتغييرات في تنظيمها الهيكلي بموجبها تمت عقلنة التسيير، وضمان المزيد من النجاعة والفعالية في أداء الخدمة العمومية بمرافق العدالة وذلك بإعادة النظر في الهياكل والمهام وجعلها تستجيب لحاجيات ومتطلبات الإصلاح في العدالة.

وحتى يمارس وزير العدل حافظ الأختام الصلاحيات المنوطة به وضع التنظيم بين يديه هيكل إداريا مركزيا تحت إشرافه ورقابته ويمارس عليه السلطة باعتباره القائد الأعلى في قطاعه¹.

وقبل التطرق لتنظيم الإدارة المركزية بوزارة العدل لا بد من تبيان أهم صلاحيات وزير العدل.

1- صلاحيات وزير العدل حافظ الأختام:

لقد تم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-332 المؤرخ في 24 أكتوبر 2004 تحديد صلاحيات وزير العدل حافظ الأختام في مجال تسيير قطاع العدالة وضمان السير الحسن لمرافق القضاء وترقيته، ولأن قطاع العدالة يضطلع بمهام حماية ركائز الإدارة الرشيدة في تسيير شؤون الدولة فقد منح القانون رقم 64-123 المؤرخ في 15 أبريل 1964 لوزير العدل مهمة حفظ ختم الدولة كتسليم الرخص الإدارية لصنع الطوابع والأختام الرسمية الحاملة لختم الدولة، ونظرا لتوسع هياكل الإدارات العمومية وكذا زيادة عدد المكاتب صار إيلاء الاهتمام بمسألة تسيير ختم الدولة أكثر من ضرورة من

¹ أعمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، دار جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص98.

حيث كفيات صنعه ومنحه وإتلافه فحاء المرسوم الرئاسي رقم 04-405 المؤرخ في 11 ديسمبر 2004 وحدد شروط وكفيات منح رخصة صنع ختم الدولة وتسليمه واسترداده، إذ مكن وزير العدل حافظ الأختام ممارسة حق الرقابة القانونية السابقة واللاحقة لشروط استعمال الأختام، بشكل يجنب أي استعمال غير قانوني لها.¹

بالإضافة لما سبق يمارس وزير العدل حافظ الأختام صلاحيات كثيرة ومتعددة أهمها:

- ضمان السير الحسن للجهاز القضائي وتوفير الوسائل البشرية والمادية والمالية الموجهة لذلك وكذا ترقيته والسهر على استقلال القضاء وانجاز الهياكل الخاصة بالأعمال القضائية وسيرها وكذا المؤسسات العقابية وتهيئتها وتجهيزها وعملها، بالإضافة إلى تسيير الأملاك العمومية والخاصة التابعة للدولة والآلية إلى القطاع والسهر على صيانتها وحفظها وحمايتها والمحافظة عليها، عن طريق السهر على حسن سير كل من: الجهات القضائية-الشرطة القضائية-المؤسسات العقابية ومراكز إعادة التأهيل-تنشيط الدعوى العمومية-تنظيم مهن أعوان القضاء ومراقبة شروط ممارستها.

- اقتراح مشاريع القوانين التالية وتحضير النصوص التنظيمية المتعلقة بها وهي:

*الجنسية-التنظيم القضائي-قانون العقوبات والإجراءات الجزائية-الإجراءات المدنية والإدارية وطرق التنفيذ-نظام الالتزامات المدنية والتجارية-المهن والقوانين الأساسية لأعوان القضاء.

*يشارك في دراسة مشاريع الاتفاقيات الدولية في الميدان القضائي والقانوني والسهر على تطبيقها.

*يشارك السلطات المختصة المعنية ويساعدها في كل المفاوضات الدولية الثنائية والمتعددة الأطراف المرتبطة بقطاعه.²

يعد وزير العدل حافظ الأختام في إطار تأديته لمهامه إستراتيجية من أجل السير الحسن للعدالة وينفذها، وبهذه الصفة يقترح تنظيم الإدارة المركزية الموضوعة تحت سلطته والسهر على سيرها، وله أن يبادر باقتراح أي هيئة تشاورية أو تنسيقية وزارية مشتركة وأي جهاز آخر يسمح بتكفل أفضل للمهام المسندة إليه، وكذا اقتراح القواعد القانونية الأساسية التي تطبق على موظفي قطاع العدالة

¹الطيب بلعيز، إصلاح العدالة في الجزائر "الانجاز التحدي"، دار القصة للنشر، الجزائر، 2008، ص48-49.

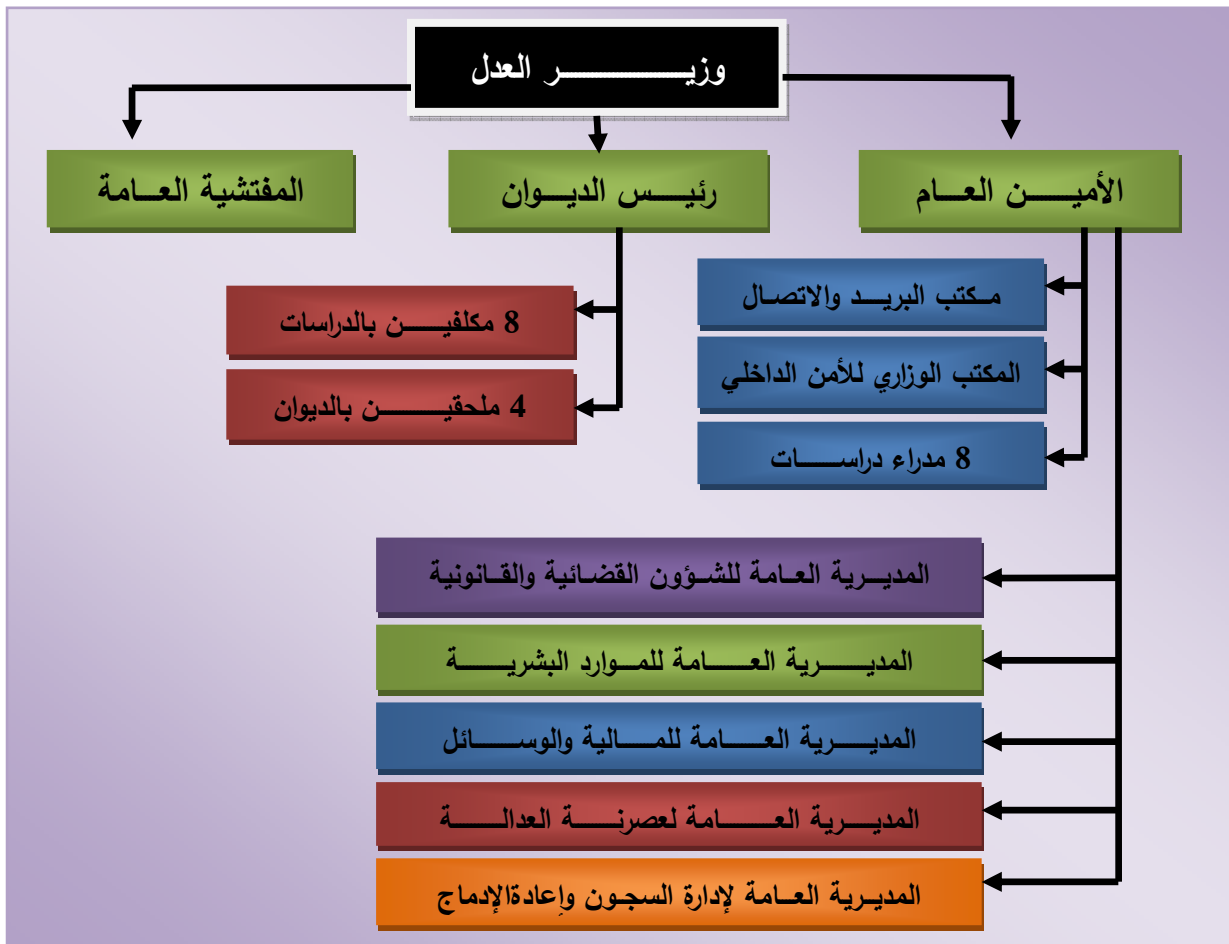
²عمار بوضياف، مرجع سابق، ص97-98.

ويتولى تسييرها، ويقدر أيضا حاجات قطاعه إلى الموارد البشرية والوسائل المادية والمالية ويتخذ التدابير الملائمة لتلبيتها.¹

2- تنظيم الإدارة المركزية بوزارة العدل:

جاء المرسوم التنفيذي رقم 333/04 المؤرخ في 24 أكتوبر 2004 بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة العدل الجزائرية ليعيد تنظيم هياكل وزارة العدل ومصالحها على النحو الآتي²:

الشكل رقم 16: الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية لوزارة العدل.



المصدر: وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة، ص 4.

¹ موقع واب وزارة العدل، صلاحيات السيد وزير العدل حافظ الأختام ، <https://arabic.mjjustice.dz/?p=attribution> ، شوهده بتاريخ: 2015/09/05 على الساعة: 13:13.

² حسين طاهري، التنظيم القضائي الجزائري- منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ومن وحدة القضاء إلى ازدواجيته مع التعديلات الأخيرة المدخلة عليه، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 31.

من خلال الشكل السابق يتضح أن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة العدل مشكل من الأمانة العامة والتي يديرها الأمين العام بالإضافة لرئيس الديوان والمفتشية العامة التي يحكمها نص خاص، إضافة لخمس مديريات عامة كل منها مكلفة بمهام من أجل ضمان التسيير الفعال لمختلف أجهزة ومصالح الجهاز القضائي، ويمكن توضيح تنظيم الإدارة المركزية على النحو الآتي :

2-1- الأمانة العامة: ويشرف عليها الأمين العام ويلحق بها مكتب البريد والاتصال والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة، ويساعده 8 مديري دراسات من بينهم 06 ينتدبون لمهام في إطار نشاطات لجنة تنشيط إصلاح العدالة ومتابعته.¹

2-2- رئيس الديوان: ويساعده 8 مكلفين بالدراسات والتلخيص يتولون القيام بالمهام التالية:

- ✓ تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية ومتابعة نشاطه مع التنظيمات والهيئات الدولية؛
- ✓ الإعلام والاتصال ومتابعة العلاقات مع المؤسسات العمومية والمجتمع المدني وتنشيطها؛
- ✓ تقديم حصائل نشاط القطاع ومتابعة إعداد تلاميذ تعنى بتطوير القطاع؛
- ✓ تحضير ملفات التعاون الدولي واستغلالها ومتابعتها.

2-3- المفتشية العامة: أحدثت المفتشية العامة كجهاز رقابة تعمل تحت السلطة المباشرة لوزير العدل وقد عرفت عدة تغييرات في التنظيم والهيكله بدءا من عام 1981 وصولا إلى يومنا هذا، وبالنظر إلى مقتضيات برنامج إصلاح العدالة أعيد النظر في دور المفتشية العامة وصلاحياتها كجهاز رقابة ومتابعة لنشاط الجهات القضائية وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 322/05 المؤرخ في: 2005/09/13 الذي ألغى نظام المفتشيات الجهوية وأعاد تحديث أنماط التفتيش بإقرار الرقابة الفجائية ومركزية المفتشية العامة بهيكلتها كما يلي²:

مفتش عام يساعده 24 مفتش والعدد الفعلي لم يصل بعد إلى هذا الحد، إضافة لمدير دراسات.

¹ عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 98.

² موقع واب وزارة العدل، الإطار القانوني للمفتشية العامة، https://arabic.mjustice.dz/?p=inspection_presentation#sauter ، شوهه يوم: 2015/09/15 ، الساعة: 13:30.

ومن بين أهم صلاحيات المفتشية العامة أنها تسهر على مراقبة سير الأجهزة والمصالح القضائية ومدى استعمالها العقلاني والأمثل للوسائل والموارد الموضوعة تحت وصاية رؤساء الجهات القضائية ورؤساء الأجهزة والمصالح التابعة لوزارة العدل، بالإضافة لمتابعة مدى تطبيق البرنامج المعد من طرف وزارة العدل ومدى تنفيذ توجيهات وقرارات وزير العدل وكذا إجراء التحريات والتحقيقات الإدارية والمهام الخاصة التي يكلفها بها وزير العدل، بالإضافة إلى تحديد الصعوبات التي تعترض القضاة والموظفين أثناء تأدية مهامهم هذا ما يسمح باقتراح التدابير الهادفة إلى تحسين سير المصالح بالجهات القضائية والمساهمة في إعداد برامج تكوين القضاة والموظفين التابعين لقطاع العدالة.¹

2-4-المديريات العامة:

وتتمثل في المديرية العامة للشؤون القضائية والقانونية، والمديرية العامة للموارد البشرية، والمديرية العامة للمالية والوسائل، والمديرية العامة لعصرنة العدالة، والمديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج، وفيما يلي نبين التقسيمات الداخلية لكل مديرية عامة وأهم الاختصاصات المنوط به.

2-4-1- المديرية العامة للشؤون القضائية والقانونية:

وتتولى متابعة نشاط الجهات القضائية التي تفصل المواد المدنية والتجارية والإدارية والاجتماعية والتحكيمية ونشاط الأعوان القضائيين وكذلك ما يتعلق بالجنسية والحالة المدنية وتنفيذ قرارات العدالة،² ومتابعة نشاطات النيابة العامة ونيابات الجمهورية ومكاتب التحقيق والجهات القضائية التي تفصل في المواد الجزائية ومراقبة سيرها وكذلك تنفيذ العقوبات ونشاط الشرطة القضائية، والمبادرة بالدراسات القانونية وإعداد المشاريع التمهيدية للنصوص التي تخص قطاع العدالة وضمان مسك الوثائق العامة والشخصية.³

¹ نفس المرجع.

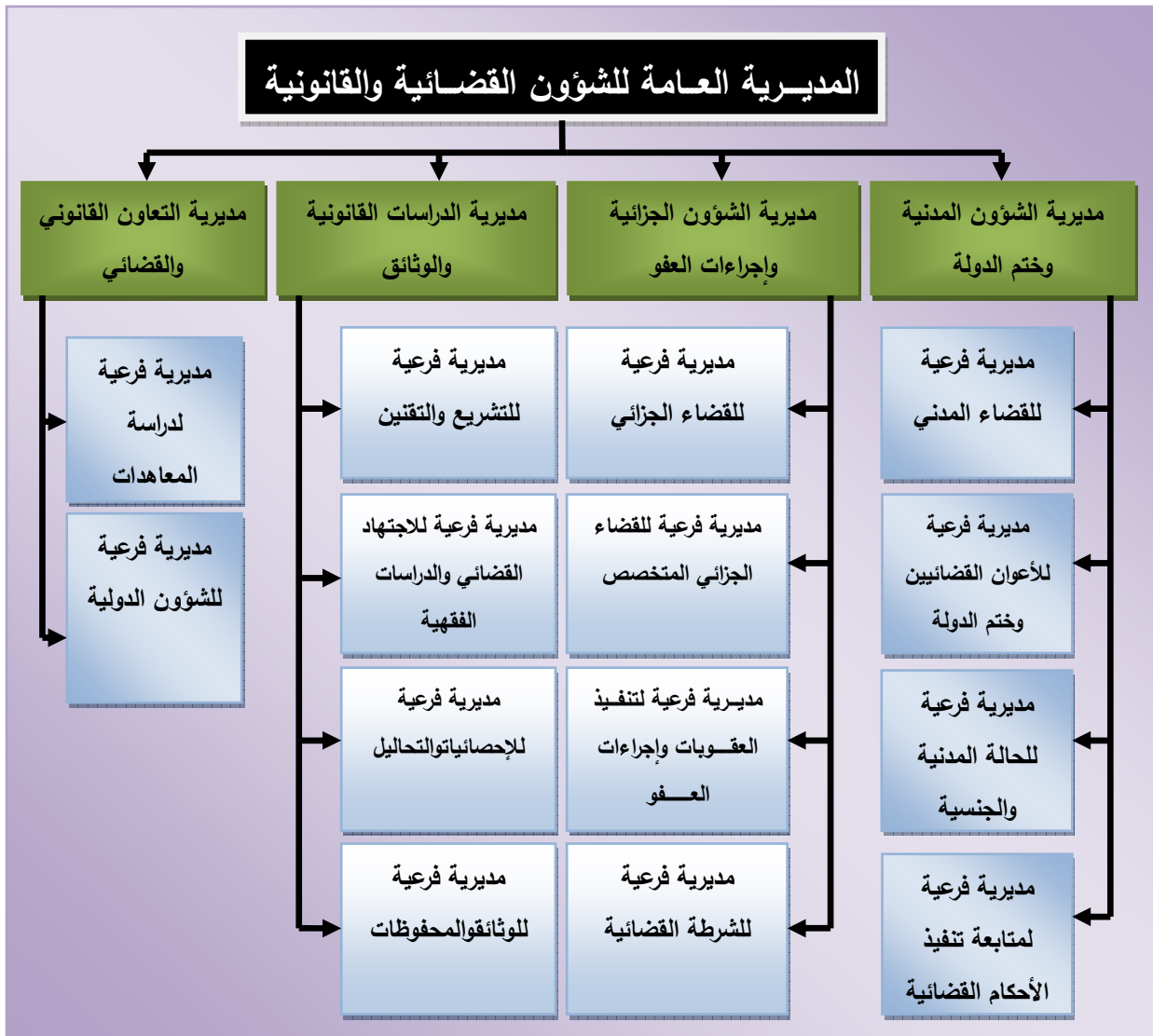
² موقع وab وزارة العدل، <https://arabic.mjustice.dz/?p=organisation#dgajj>، شوهذ يوم: 2015/09/16، الساعة: 12:12.

³ حسين طاهري، مرجع سابق، ص32.

و تحضير الاتفاقيات القضائية والاتفاقيات الدولية وإعدادها واقتراح التعديلات الضرورية لإدماج وتكيف التشريع الداخلي مع المقاييس الدولية،¹ وإعداد الدراسات التي تتعلق بالنشاطات القانونية والقضائية.²

والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشؤون القضائية والقانونية ومختلف هيكلها:

الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشؤون القضائية والقانونية



المصدر: وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة، ص 5.

¹ أعمار بوضياف، مرجع سابق، ص 98.

² حسين طاهري، مرجع سابق، ص 32.

يتضح من الشكل السابق أن المديرية العامة للشؤون القضائية والقانونية تضم 4 مديريات فرعية تتمثل في مديرية الشؤون المدنية وختم الدولة ، ومديرية الشؤون الجزائية وإجراءات العفو ، ومديرية الدراسات القانونية والوثائق، ومديرية التعاون القانوني والقضائي، تعمل كلها بالتنسيق مع بعض من أجل متابعة نشاط الجهات القضائية ونشاط النيابة العامة على مستوى المجالس القضائية ونيابات الجمهورية ومكاتب التحقيق على مستوى المحاكم الابتدائية وتتمثل مهمة كل مديرية فرعية في :

1-مديرية الشؤون المدنية وختم الدولة: وتتولى متابعة نشاط الجهات القضائية التي تفصل في المواد المدنية والتجارية والإدارية والاجتماعية والتحكيمية وكذا نشاط أمانات الضبط والأعوان القضائيين.¹

وهي مقسمة إلى أربع مديريات فرعية: المديرية الفرعية للقضاء المدني- المديرية الفرعية للأعوان القضائيين وختم الدولة- المديرية الفرعية للحالة المدنية والجنسية- المديرية الفرعية لمتابعة تنفيذ الأحكام القضائية.²

2-مديرية الشؤون الجزائية وإجراءات العفو: وتتولى متابعة نشاط النيابة العامة ومكاتب التحقيق والجهات القضائية التي تفصل في المادة الجزائية ومراقبة سيرها، وتضم 4 مديريات فرعية وهي: المديرية الفرعية للقضاء الجزائي-المديرية الفرعية للقضاء الجزائي المتخصص-المديرية الفرعية لتنفيذ العقوبات وإجراءات العفو- المديرية الفرعية للشرطة القضائية.³

3-مديرية الدراسات القانونية والوثائق: وتتولى مهمة التحضير والمبادرة بكل دراسة قانونية تتعلق بالمسائل التي تهم قطاع العدالة والعمل على ترقية التشريع على المستويين الوطني والدولي وكذا تسيير وتنظيم الوثائق والأرشيف والسهر على مسكها.⁴

وتضم 4 مديريات فرعية: المديرية الفرعية للتشريع والتقنين - المديرية الفرعية للاجتهاد القضائي والدراسات الفقهية- المديرية الفرعية للإحصائيات والتحليل- المديرية الفرعية للوثائق والمحفوظات.

¹حسين طاهري، نفس المرجع، ص33.

² موقع واب وزارة العدل، <https://arabic.mjjustice.dz/?p=organisation#dgaj>، شوهده يوم: 2015/09/16، الساعة: 12:30.

³المرسوم التنفيذي رقم 04-333 المؤرخ في: 24 أكتوبر 2004، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة العدل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد67.

⁴ موقع واب وزارة العدل، <https://arabic.mjjustice.dz/?p=organisation#dgaj>، شوهده يوم: 2015/09/16، الساعة: 13:43.

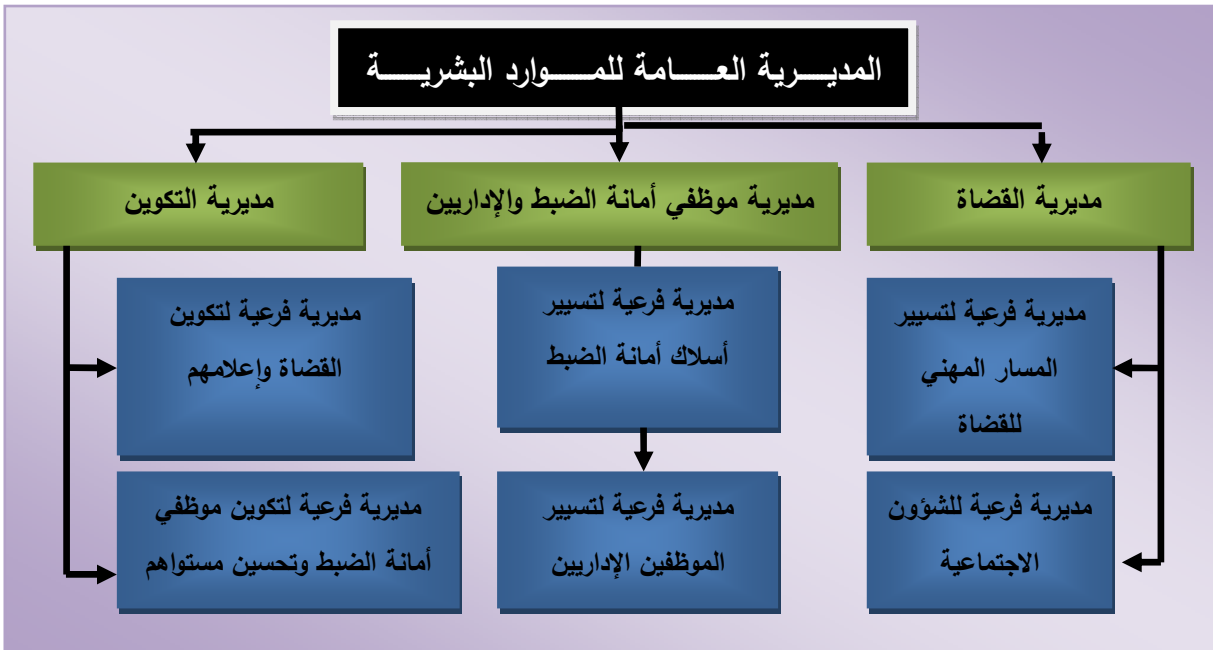
4-مديرية التعاون القانوني والقضائي: وتتولى مهمة المشاركة في تحضير وإعداد الاتفاقيات القضائية الدولية واقتراح التعديلات الضرورية لإدماج وانسجام التشريع الداخلي مع المقاييس الدولية وكذا المشاركة في كل المفاوضات الثنائية والمتعددة الأطراف المرتبطة بالنشاطات التابعة لقطاع العدالة.¹ وتضم مديرتين فرعيتين: المديرية الفرعية لدراسة المعاهدات والمديرية الفرعية للشؤون الدولية.

2-4-2-المديرية العامة للموارد البشرية:

وتتولى مهمة ضمان تأطير المصالح القضائية وتسيير موظفي قطاع العدالة، وتكفل بهذه الصفة بضمان تسيير المسار المهني للموظفين وتنظيمه، وتنشيط العمليات المتعلقة بتكوين الموظفين وإعلامهم وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.²

والشكل الآتي يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للموارد البشرية* ومختلف هياكلها.

الشكل رقم 18: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للموارد البشرية.



المصدر: وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة، ص 6.

¹ أعمار بوضياف، مرجع سابق، ص 101.

² نفس المرجع، ص 101.

* جاءت هذه المديرية لتعوض مديرية الموظفين والتكوين التي كانت موجودة في المرسوم التنفيذي رقم 89-130 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة العدل، تحتوي المديرية العامة للموارد البشرية على عدة مديريات فرعية ومكاتب والتي ينظمها القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 رمضان 1426 هـ الموافق ل 30 أكتوبر 2005، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة العدل.

استنادا على الشكل السابق يتضح أن المديرية العامة للموارد البشرية تضم 3 مديريات مقسمة حسب الأصناف والرتب للموارد البشرية التابعة للقطاع سواء كانوا قضاة أو كتاب ضبط أو إداريين بالإضافة لمديرية تعنى بكل ما يتعلق ببرامج تكوين وإعداد وترقية الموظفين وتحسين مستواهم وتتمثل مهمة كل مديرية حسب الشكل السابق كالآتي:

1-مديرية القضاة: وتتولى مهمة إعداد وتنفيذ برامج تثمين المسار المهني للقضاة وتطويره وكذا برامج توظيفهم والشؤون الاجتماعية الخاصة بهم، وتضم مديريتين: المديرية الفرعية لتسيير المسار المهني للقضاة والمديرية الفرعية للشؤون الاجتماعية.¹

2-مديرية موظفي كتابة الضبط والإداريين: وتتولى مهمة تزويد المصالح القضائية والإدارية بموظفي كتابة الضبط والإدارة، من خلال إعداد برامج توظيفهم وضمان تسيير مسارهم المهني وترقية تسيير الشؤون الاجتماعية الخاصة بهم، وهي تضم مديريتين فرعيتين: المديرية الفرعية لتسيير أسلاك كتابة الضبط والمديرية الفرعية لتسيير الموظفين الإداريين.²

3-مديرية التكوين: وتتولى مهمة السهر على تكوين القضاة وإعلامهم وتكوين موظفي كتابة الضبط والإداريين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم، من حيث إعداد المخططات والبرامج السنوية الخاصة بتكوين القضاة وإعلامهم وكذا موظفي العدالة بالاتصال مع الهياكل والمؤسسات المعنية وتنفيذ هذه المخططات التكوينية والبرامج ومتابعتها وتقييم النتائج بالإضافة للمساهمة في التنظيم الدوري لامتحانات المهنية والمسابقات وتنفيذ القرارات المتصلة بذلك ، وهي تضم: المديرية الفرعية لتكوين القضاة وإعلامهم والمديرية الفرعية لتكوين موظفي كتابة الضبط والإداريين وتحسين مستواهم.³

2-4-3 المديرية العامة للمالية والوسائل:

وتتولى مهمة تزويد المصالح المركزية واللامركزية للوزارة بالمنشآت الأساسية والوسائل المادية والمالية الضرورية لسيرها وتكلفت بهذه الصفة بإعداد تقديرات الميزانية الضرورية لسير هياكل القطاع وتسيير الاعتمادات المالية المخصصة في إطار ميزانية التسيير والتجهيز وكذا تحديد الحاجات

¹حسين طاهري، مرجع سابق، ص43.

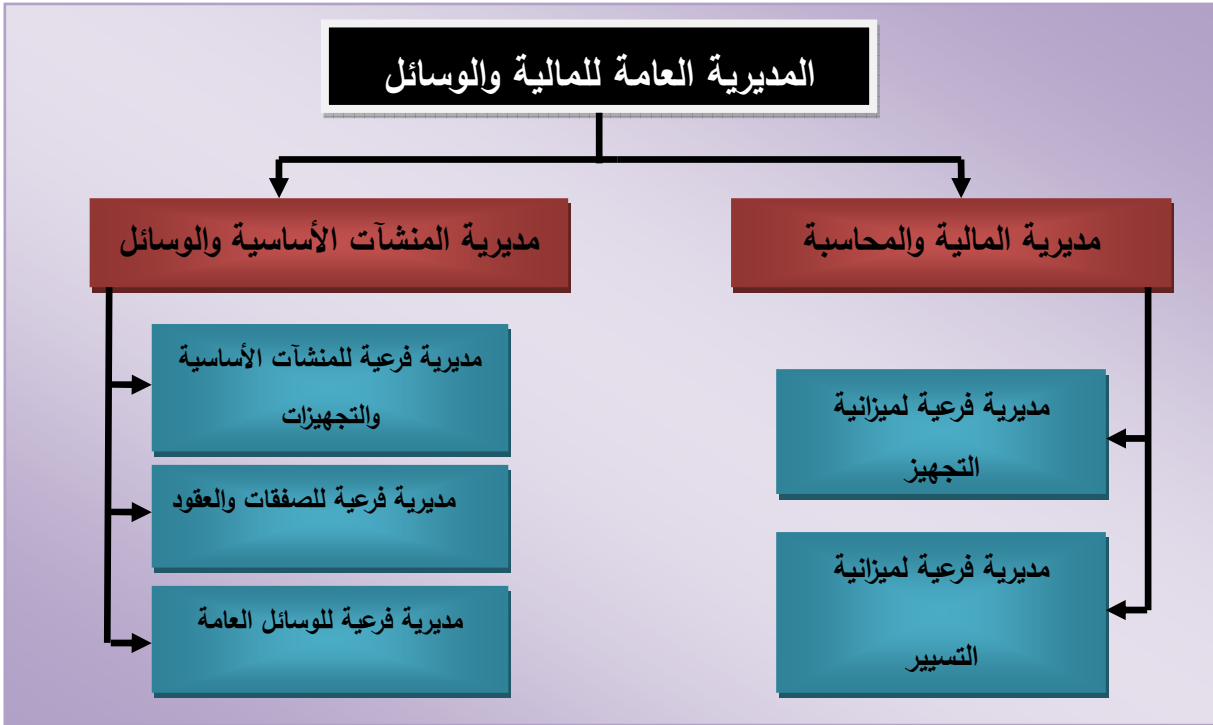
²عمار بوضياف، مرجع سابق، ص101.

³حسين طاهري، نفس المرجع السابق، ص45.

وتقدير حجمها، بالإضافة إلى تسيير الأملاك المنقولة والعقارية وحظيرة السيارات وضمان مراقبة تسيير الهياكل المركزية والمصالح القضائية.¹

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمالية والوسائل ومختلف الهياكل التابعة لها:

الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمالية والوسائل.



المصدر: وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة، ص7.

من خلال الهيكل التنظيمي السابق يتضح أن المديرية العامة للمالية والوسائل تضم مديرتين الأولى متمثلة في مديرية المالية والمحاسبة والتي تكلف بمعالجة كل عمليات الميزانية والمالية والمحاسبة المتعلقة بتسيير مصالح قطاع العدالة وتضم مديرتين فرعيتين في حين أن مديرية المنشآت الأساسية والوسائل تضم ثلاث مديريات فرعية والتي تكلف أساسا بضمان تسيير الأملاك العقارية والمنقولة لقطاع العدالة وتقييم مجمل حاجات القطاع من الوسائل المادية والتجهيزات.

وعليه تتولى المديريات التابعة للمديرية العامة والوسائل المهام التالية:

¹ موقع واب وزارة العدل، <https://arabic.mjustice.dz/?p=organisation#dgajz>، شوهذ يوم: 20/09/2015، الساعة: 11:11.

1-مديرية المالية والمحاسبة:

تتولى مهمة إعداد تقديرات الميزانية وتسيير الاعتمادات ومسك محاسبتها طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما وتضم مديريتين فرعيتين المديرية الفرعية لميزانية التجهيز والمديرية الفرعية لميزانية التسيير.¹

2-مديرية المنشآت الأساسية والوسائل:

تتولى مهمة إحصاء الحاجات إلى المنشآت وتجسيدها في برامج عمليات تستوجب الانجاز والتنفيذ وهي تضم ثلاث مديريات فرعية وهي المديرية الفرعية للمنشآت الأساسية والتجهيزات والمديرية الفرعية للصفقات والعقود والمديرية الفرعية للوسائل العامة.²

2-4-4 المديرية العامة لعصنة العدالة:

وهي المديرية محل الدراسة وسيتم التطرق لها وإبراز مختلف المراكز التابعة لها بالتفصيل.

2-4-5 المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج:

تكلف المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج بتطبيق الأحكام الجزائية بغرض إصلاح المساجين وتوفير الظروف الملائمة للحبس وأسننته، وتضمن التأطير الفعال لمصالح إدارة السجون وكذا التسيير الرشيد للموارد البشرية وتسيير مساهمهم المهني وتعمل على تزويد المصالح المركزية والخارجية لإدارة السجون بالهياكل والوسائل المالية والمادية الضرورية لسيرها.³

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج ومختلف

هياكلها:

¹ حسين طاهري، مرجع سابق، ص 46-47.

² عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 101-102.

³ موقع واب وزارة العدل، https://arabic.mjustice.dz/?p=admin_penitentier، شوهد يوم: 2015/09/17، الساعة: 22:55.

الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج



المصدر: وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة، ص 9.

يتضح من الشكل السابق أن المديرية العامة لإدارة السجون أكثر مديريات قطاع العدالة تشعبا وتوسعا وذلك من حيث عدد المديريات الفرعية التابعة لها حيث يديرها مدير عام يساعده أربع مديري دراسات وتلحق به مفتشية مصالح السجون والتي يحكمها نص خاص بالإضافة إلى خمس مديريات تسهر على حسن سير قطاع السجون وإعادة الإدماج وتحديثه تتمثل هذه المديريات في:¹

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-393 المؤرخ في: 04 ديسمبر 2004، المتضمن تنظيم المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج، مستخرج من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 78.

1-مديرية شروط الحبس:وتتولى مهمة ضمان متابعة تطبيق الأحكام الجزائية، والسهر على ظروف الحبس الملائمة وتضم أربع مديريات، هي المديرية الفرعية لتطبيق العقوبات، والمديرية الفرعية لمعاملة المحبوسين، والمديرية الفرعية للوقاية والصحة، والمديرية الفرعية لحماية الأحداث والفئات الضعيفة.

2- مديرية أمن المؤسسات العقابية: وتتولى مهمة السهر على وقاية وأمن المؤسسات العقابية ومراقبة المساجين وكذا ضمان السير الحسن لوسائل الإعلام والاتصال بها وهي تضم مديريتين فرعيتين الأولى عبارة عن مديرية فرعية للوقاية والمعلومات، والثانية مديرية فرعية للأمن الداخلي للمؤسسات العقابية.

3-مديرية البحث وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين: ومهمتها إعداد برامج إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين وتتبع تطبيقها وتضم أربع مديريات، وهي المديرية الفرعية للتكوين وتشغيل المساجين، والمديرية الفرعية لبرامج إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، والمديرية الفرعية للبحث العقابي، والمديرية الفرعية للإحصائيات.

4-مديرية الموارد البشرية والنشاط الاجتماعي:وتتولى مهمة ضمان تأطير مصالح إدارة السجون وتسيير الموارد البشرية الموضوعة تحت تصرفها وهي تضم ثلاث مديريات ، المديرية الفرعية للتوظيف والتكوين والمديرية الفرعية لتسيير الموظفين ، والمديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي.

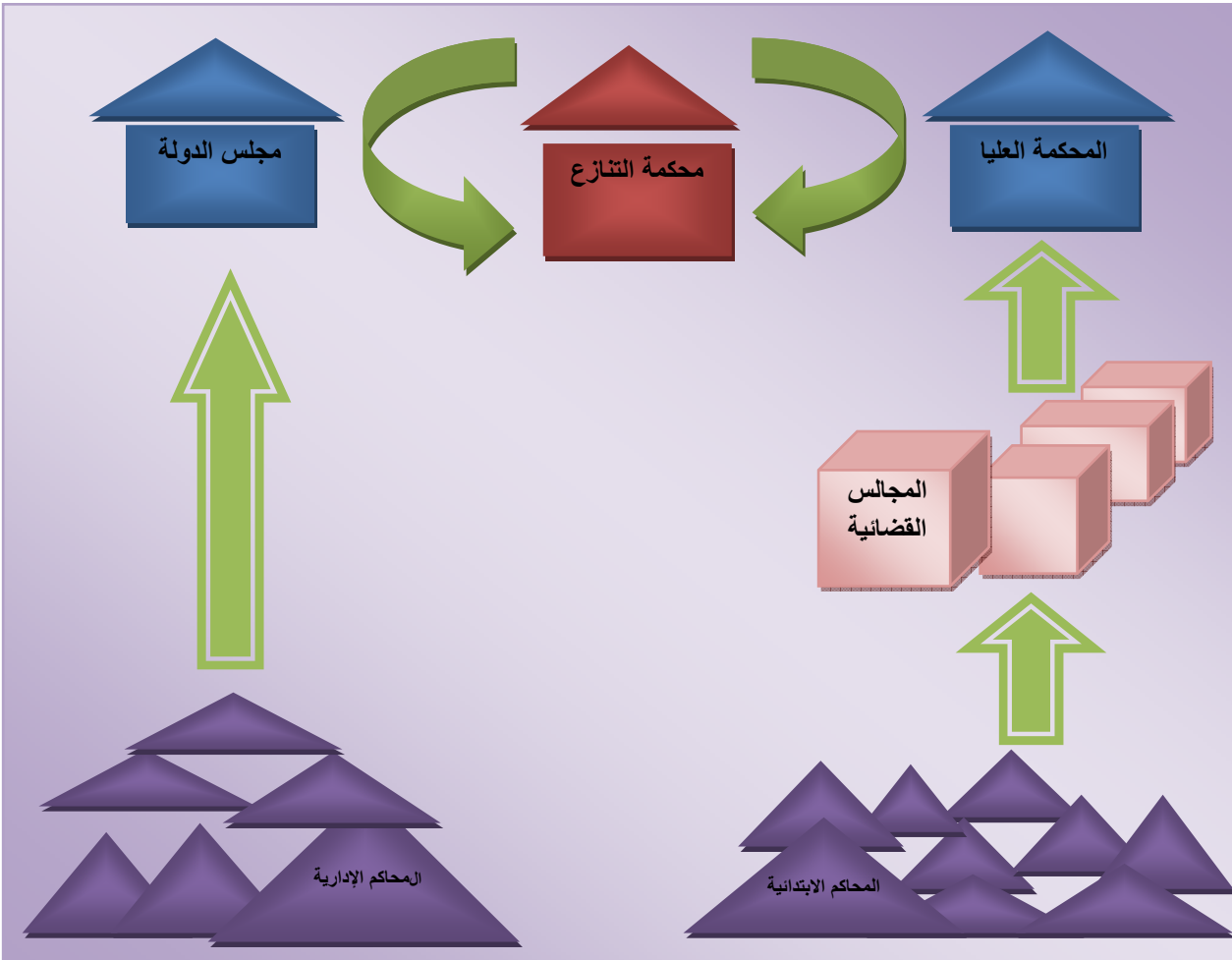
5-مديرية المالية والمنشآت والوسائل: وتتولى مهمة تزويد المصالح المركزية لإدارة السجون والمصالح الخارجية التابعة لها بالمنشآت الأساسية والوسائل المالية والمادية الضرورية لسيورها، وتضم أربع مديريات وهي المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة ،والمديرية الفرعية للمنشآت القاعدية، والمديرية الفرعية للإعلام الآلي، مديرية فرعية للوسائل العامة.

المطلب الثاني: تنظيم الجهاز القضائي الجزائري.

يعتبر مرفق العدالة أو القضاء من أهم المرافق العمومية في الدولة ذلك أنها تحرص على تقديم خدمات لسائر المتقاضين أو المتعاملين مع العدالة دون تمييز أو تفضيل و بهدف خدمة المواطنين عن طريق تقريب العدالة من المواطن وتبسيط الإجراءات والفصل في القضايا خلال آجال معقولة.

فضلا عما ذكر فان توزيع المحاكم على كامل التراب الوطني مقصد هام والغاية منه تحقيق اللامركزية للجهاز القضائي إضافة لمبدأ التقاضي على درجتين الذي هو مبدأ سائد في النظم القضائية الحديثة وسيتم التطرق بالتفصيل للتنظيم المادي والهيكل للنظام القضائي الجزائري كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم 21: التنظيم القضائي الجزائري (العادي والإداري)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دليل المتعامل مع العدالة.

من الشكل السابق فان كل محكمة يترأسها رئيس محكمة يختص بكل ما هو إداري والذي يقابله وكيل الجمهورية الذي يتكفل بالعمل القضائي ويساعده وكيل جمهورية مساعد على الأقل أو اثنين أو أكثر يشرف وكلاء الجمهورية المساعدين على عدة مصالح متمثلة في مصلحة الشكاوى والتبليغات، ومصلحة المساعدة القضائية، ومصلحة رد الاعتبار والعفو، ومصلحة البريد العام، ومصلحة رقابة الشرطة القضائية، ومصلحة الحالة المدنية، ومصلحة تنفيذ العقوبات، مصلحة التقديمات، ومصلحة الحفظ والأرشيف، ومصلحة الجدولة، في حين أنه يعمل تحت إشراف رئيس المحكمة ونائبه عميد قضاة التحقيق وقضاة التحقيق والأحداث، أما قضاة الحكم فيكلفون بقضايا الأقسام المدنية المتمثلة في: الفرع المدني-الفرع الشخصي-الفرع العقاري-الفرع الاجتماعي-الفرع التجاري والبحري-الفرع الاستعجالي، وكذلك قضايا الأقسام الجزائية: المتمثلة في فرع الجرح- فرع المخالفات وفرع الأحداث.

وما يلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمحاكم الإدارية أنه هيكل تنظيمي وظيفي بالدرجة الأولى تم تقسيمه على حسب تعدد الوظائف في حين أنه يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف ودمجها مع أخرى من أجل سهولة وبساطة العمل الإداري وعدم عرقلته لذلك فإنه يمكن طرح عدة اقتراحات منها:

✓ رئيس المحكمة: باعتباره السلطة الأولى إداريا والمشرف الأول على القضاة بالمحكمة وقضاة التحقيق أيضا، لذلك يمكن الاستغناء نهائيا عن وظيفة عميد قضاة التحقيق ودمجها مع وظيفة رئيس المحكمة وهذا من أجل مرونة الاتصالات الداخلية بين القضاة ورئيس المحكمة، وكذا التقليل من المستويات الإدارية بالمحكمة.

✓ بالنسبة لوظيفة رئيس أمناء الضبط: وبما أنه يشرف على رئاسة أمانة ضبط المحكمة والتي تعتبر من أهم المصالح بالنظر لمختلف المهام المسندة، وبما أنه مكلف بالإشراف على كل الموظفين بالمحكمة وليس فقط فئة أمناء الضبط أو فئة الأسلاك المشتركة فلا بد من تغيير التسمية من رئيس كتاب الضبط إلى تسمية أخرى تتوافق مع مهامه أو يمكن خلق منصب آخر بحيث يكون مشرف على بقية الموظفين في فئة الأسلاك المشتركة من مهندسي إعلام آلي وتقنيين وموظفي مصلحة الإحصائيات وغيرها من المصالح الغير تابعة لكتابة الضبط.

✓ من خلال الهيكل التنظيمي للمحكمة الابتدائية يلاحظ غياب تام لمصلحة الموظفين على الرغم من أهميتها وفائدتها الكبيرة في تسيير كل ما يتعلق بالموظفين ومسايرهم المهني وغياباتهم وعطلهم المرضية وتكوينهم وترقيتهم وغيرها من المهام المنوطة بها، هذا ما يفسر

معاناة موظفي المحاكم من المركزية والتبعية للمجالس القضائية وصعوبة حصولهم على أبسط الوثائق الخاصة بهم ككشف الراتب مثلا أو شهادة العمل وغيرها من الوثائق التي يضطر الموظف لطلبها للانتقال من مكان عملهم بالمحكمة إلى مقر المجلس القضائي أين توجد مصلحة موظفين خاصة بكل المحاكم التابعة لنفس المجلس، لذلك فإن خلق مصلحة موظفين في كل محكمة وتسليمها كل شؤون الموظفين وتسيير مساهم المهني يعتبر أمر حتمي وضروري من أجل التقليل من المركزية وسهولة العمل الإداري بالمحاكم وزيادة رضا العاملين.

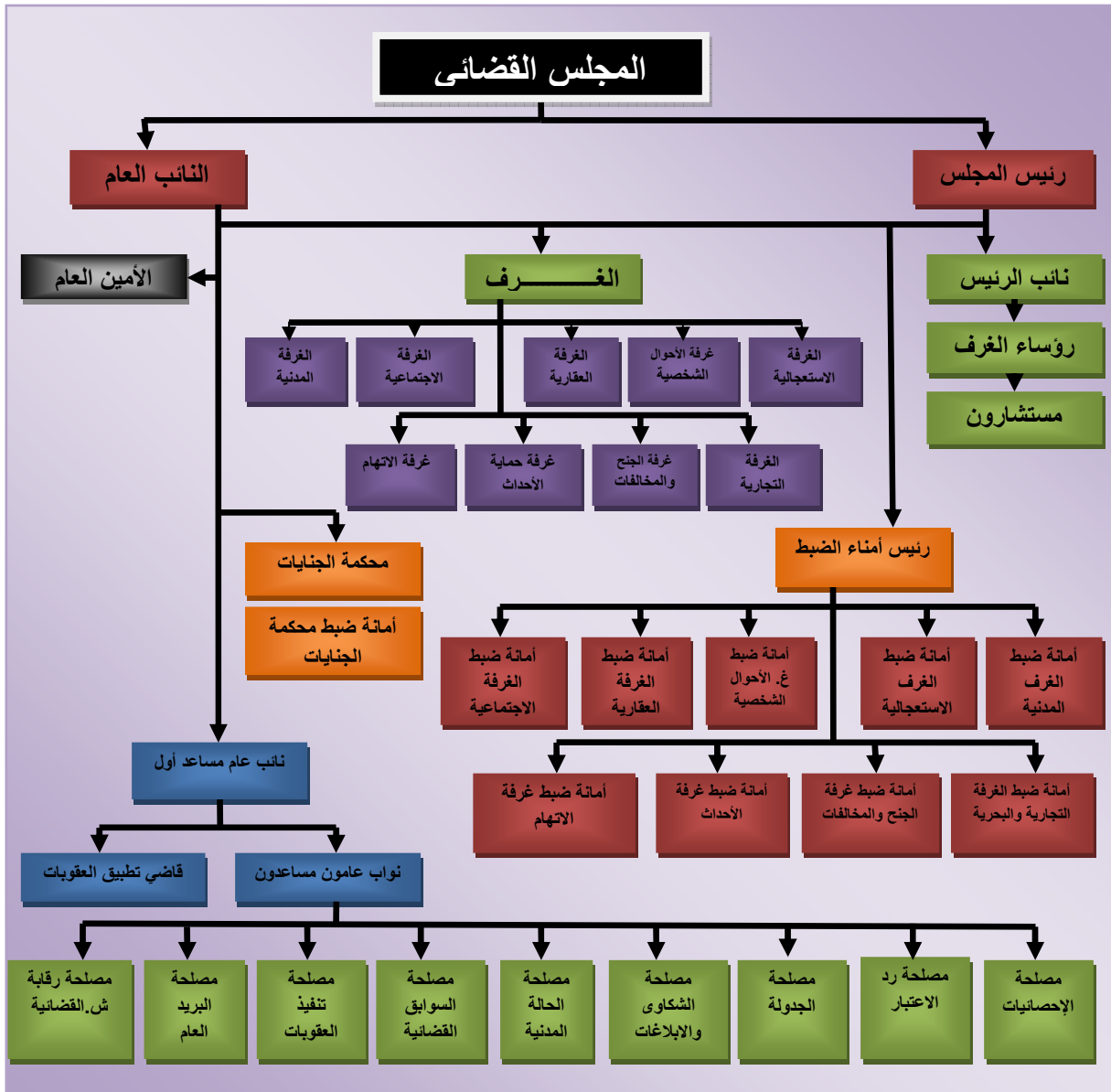
2-المجالس القضائية:

وهي جهات ثاني درجة و التي تفصل في استئناف الأحكام الابتدائية الصادرة عن المحاكم، ونظريا يوجد 48 مجلس قضائي والمجالس المنشأة حاليا هي 43 مجلس في انتظار استكمال باقي المجالس، ويتكون كل مجلس من عدة غرف وهي الغرفة المدنية والاجتماعية والعقارية وغرفة الأحوال الشخصية والغرفة الاستعجالية وغرفة الاتهام وغرفة الأحداث وغرفة الجرح والمخالفات والغرفة التجارية،¹ كما يضم رئيسا ورؤساء غرف ومستشارين ونيابة عامة ومصلحة كتابة ضبط، ويسير المجلس القضائي من طرف الرئيس ويساعده نائب الرئيس، كما أن كل غرفة هي تحت إشراف رئيس الغرفة، كما يجوز لرئيس المجلس القضائي أن يرأس أي غرفة من غرف المجلس، و يحدد بمقتضى أمر يصدر منه وبعد استشارة النائب العام جدولاً لتوزيع القضاة من نائب الرئيس ورؤساء الغرف والمستشارين على مختلف الغرف، كما أنه هو الذي يحدد عدد الجلسات مع اليوم الذي تنعقد فيه أثناء الأسبوع وهو الذي يحدد اختصاص الفروع وعليه فإن الأمر الذي يصدره رئيس المجلس القضائي يعرض على موافقة وزير العدل حافظ الأختام.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي المعمول به بالمجالس القضائية:

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 52-53.

الشكل رقم 23: الهيكل التنظيمي للمجلس القضائي.



المصدر: دليل المتعامل مع العدالة، وزارة العدل، ص 11.

من خلال الشكل السابق يتضح أن الهيكل التنظيمي للمجالس القضائية هيكل تنظيمي وظيفي بالدرجة الأولى تم تقسيمه على حسب تعدد الوظائف يختلف عن المحاكم في أنه يسيرها رئيس مجلس بدل رئيس محكمة وكذلك نائب عام بدل وكيل جمهورية والذي يساعده نواب عامون مساعدون يشرفون على جميع المصالح التابعة للمجلس من مصلحة الإحصائيات ومصلحة رد الاعتبار، ومصلحة الجدولة، ومصلحة الشكاوى والابلاغات ومصلحة الحالة المدنية، ومصلحة السوابق القضائية، ومصلحة تنفيذ العقوبات، ومصلحة البريد العام، ومصلحة رقابة الشرطة، وبالنسبة

لمصلحة الموظفين فهي غير مستقلة وتابعة لمصلحة الأمانة العامة والتي يديرها الأمين العام الذي يشرف على تسيير ميزانية المجلس القضائي وذلك تحت إشراف النائب العام، في حين أن علاقة رئيس أمناء الضبط بالنيابة هي علاقة إدارة وإشراف وتوجيه من طرف النائب العام بحيث يتلقى منه كل الإرساليات والتوجيهات والأوامر، أما علاقته برؤساء أمانة ضبط المحاكم التابعة للمجلس تتمثل في استئناف القضايا بعد إخطاره.

3- المحكمة العليا: تم إنشاء المحكمة العليا سنة 1963 وهي أعلى مؤسسة قضائية وتأتي في قمة هرم القضاء العادي، وهي الهيئة المقومة لأعمال المحاكم والمجالس القضائية العادية وتضمن توحيد الاجتهاد القضائي للنظام القضائي من خلال الفصل في الطعون بالنقض ضد الأحكام والقرارات الصادرة عن الجهات القضائية العادية، وتتشكل المحكمة العليا من 9 غرف (مدني- عقاري-اجتماعي-جنائي- جنح ومخالفات-الأحوال الشخصية-تجاري-بحري-والعرائض)، وقد أضحت المحكمة العليا تتمتع بالاستقلالية المالية ويخضع تسييرها المالي إلى المحاسبة العمومية وتسجيل الاعتمادات لتسييرها في الميزانية العامة للدولة¹

أما بالنسبة للجهات القضائية الإدارية فقد أنشأت حين تبنت الجزائر نظام ازدواجية القضاء (القضاء العادي والقضاء الإداري) في ظل سلطة قضائية واحدة وتتمثل في:

1- المحاكم الإدارية: وهي جهات أول درجة تفصل في القضايا الإدارية وهي المنازعات التي تكون الدولة أو الولاية أو البلدية أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري طرفا فيها كأصل عاما ، وتم إنشاؤها عام 1998 لتحل محل الغرف الإدارية التابعة للمجالس القضائية وقراراتها قابلة للاستئناف أمام مجلس الدولة، وتتشكل المحكمة الإدارية من 3 قضاة على الأقل من بينهم رئيس ومساعدان برتبة مستشار، ويتولى محافظ الدولة النيابة العامة لدى المحكمة الإدارية بمساعدة محافظي دولة مساعدين.²

2- مجلس الدولة: يعد مجلس الدولة الهيئة المقومة لأعمال المحاكم الإدارية، فهو يضطلع بمهام ضمان توحيد الاجتهاد القضائي في المجال الإداري³، يتألف مجلس الدولة من رئيس ونائب ورؤساء

¹ حسين طاهري، مرجع سابق، ص12.

² نفس المرجع، ص15.

³ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص54.

الغرف ورؤساء الأقسام، ومستشاري الدولة ومحافظ الدولة ومساعدوه، فهو الجهاز المنظم لنشاط المحاكم الإدارية ويدي رأيه حول مشاريع القوانين قبل تفحصها من قبل مجلس الوزراء ، كما يتمتع بالاستقلالية في ممارسة صلاحياته القضائية.¹

وهناك جهات قضائية استثنائية على غرار الجهات القضائية العادية والإدارية تتمثل في:

1-محكمة التنازع: والهدف من إنشاء هذه المحكمة هو تسوية منازعات الاختصاص بين المحكمة العليا ومجلس الدولة، وتتشكل من سبعة قضاة من بينهم الرئيس، يعين نصفهم من بين قضاة المحكمة العليا والنصف الآخر من بين قضاة مجلس الدولة.

2-المحاكم العسكرية: وتعتبر جهة قضائية استثنائية مكلفة بمحاكمة بعض الجرائم الخاصة بالجيش والأشخاص الذين لهم صفة عسكرية، وتخضع قراراتها لمراقبة المحكمة العليا وتوجد هذه المحاكم بوهران وقسنطينة، بشار، ورقلة.²

المبحث الثاني: الكفاءات الإدارية بقطاع العدالة الجزائري ومؤسسات تكوينها.

يعتبر جهاز العدالة الجهاز الأكثر حساسية وأبرزها من بين أجهزة الدولة وقد عمدت الدولة إلى إحداث جهاز العدالة بكافة وسائله وميكانيزماته وموارده البشرية بغرض تنفيذ سياساتها وتنفيذ مشاريعها ومخططاتها ذلك أن العنصر البشري يعتبر الدعامة الأساسية التي تقوم بها وعليها مجمل الإصلاحات، في هذا الإطار انصبت الجهود على تامين وتزويد القطاع بالعدد البشري الملائم فكل جهة قضائية ابتداء من المحاكم الابتدائية وصولا للمحكمة العليا وكل جهة إدارية تابعة للقطاع مزودة ومدعمة بموارد بشرية سواء كانوا قضاة أو موظفين بالإضافة لمساعدى العدالة وما تلعبه هذه الفئة من مساهمة كبيرة في إصلاح قطاع العدالة، وعليه سيتم التطرق هنا بنوع من التفصيل لإيضاح مختلف الفئات البشرية التابعة للقطاع وأدوارها.

¹ موقع وزارة العدل، https://arabic.mjustice.dz/?p=organ_judic_ar، شوهده بتاريخ: 23/09/2015، الساعة 23:53.

² حسين طاهري، مرجع سابق، ص 21.

المطلب الأول: موظفو العدالة ومساعدوها.

يمثل موظفي العدالة كلا من القضاة وأمناء الضبط والإداريين الموزعين على مستوى كل الجهات القضائية ومصالح الإدارة المركزية بوزارة العدل، أما مساعدي العدالة فهم فئة لا تنتمي لموظفي العدالة وأصحاب مهن حرة لكنهم يمارسون أعمالا يومية من أجل مساعدة العدالة وبالتالي يعتبرون من الدعائم الأساسية التي تستند عليها العدالة في سير الأعمال القضائية اليومية.

1-موظفو العدالة:

وينقسم موظفي العدالة لثلاثة فئات ممثلة في:

✓ فئة القضاة؛

✓ فئة أمناء الضبط؛

✓ فئة الأسلاك المشتركة.

1-1-القضاة:

حيث يشكل القاضي حجر الزاوية في قطاع العدالة لما له من دور أساسي في سير الجهات القضائية، ويعين القضاة بموجب مرسوم رئاسي بناء على اقتراح من وزير العدل وبعد مداولة المجلس الأعلى للقضاء ومهمته الفصل في القضايا المعروضة عليه في أحسن الآجال، حيث يختص المجلس الأعلى للقضاء بدراسة ملفات المرشحين للتعيين في سلك القضاء والتداول بشأنها، ويسهر على احترام شروط الأقدمية، وشروط التسجيل على قائمة التأهيل وعلى تنقيط وتقييم القضاة ويفصل أيضا في المتابعات التأديبية ضد القضاة.

لم يكن عدد القضاة مع بداية سنة 1999 يتجاوز ال 2500 قاضيا وتطور إلى أن بلغ 6223 قاضيا إلى غاية سبتمبر 2016 موزعون على مختلف الجهات والهيئات القضائية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 11: جدول تعداد القضاة إلى غاية 22 سبتمبر 2016.

السن						الجنس		تعداد القضاة الحالي إلى غاية 22 سبتمبر 2016
أكثر من 60 سنة	من 55 إلى 60 سنة	من 50 إلى 55 سنة	من 40 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	العنصر الرجالي	العنصر النسوي	
9.5%	5.3%	6.9%	20.1%	49.9%	8.2%	3480	2743	
						55.92%	44.07%	

المصدر: وزارة العدل، مديرية موظفي كتابة الضبط والإداريين.

من الجدول السابق يتضح أن العنصر الذكوري يشمل الحصة الأكبر في تعداد القضاة لسنة 2016 بنسبة 55.92% بما يعادل 3480 قاضي من مجموع 6223، وتعد أدنى نسبة لتعداد القضاة في فئة 55 إلى غاية 60 سنة، وأعلى نسبة للتعداد في فئة القضاة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وبالنظر لمعطيات الجدول فهي نسبة معقولة، ذلك أن أغلب القضاة في سن ما تحت ال 50 سنة بنسبة 70% وهذه تعتبر نقطة قوة في منظومة الموارد البشرية التابعة لوزارة العدل على اعتبار أن أغلب الكفاءات تنتمي لهذه الفئة إضافة للتطور الملحوظ في زيادة عدد القضاة خلال السنوات الأخيرة حيث لم يكن عدد القضاة يغطي احتياجات قطاع العدالة قياسا مع الزيادة المضطردة في عدد المنازعات الفردية والجماعية المطروحة على القضاء.

1-2- مستخدمو أمانات الضبط:

كل جهة قضائية لها أمانة تدعى أمانة الضبط والتي تعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الجهاز القضائي والتي تقوم بأغلب الأعمال الإدارية للجهاز القضائي، وكذا مساعدة القاضي في ممارسة مهامه وتوجيه المتقاضى حيث تعتبر الوجهة الأولى ونقطة الاتصال للمواطن في علاقته بالقضاء عند رفع الدعوى أمام المحكمة أو معرفة مآل قضيته أو قصد الحصول على نسخة من الحكم أو القرار.

ولأمانة الضبط مدلول تنظيمي يقصد بها مجموع الموظفين والمصالح الموجودة على مستوى الهيئات القضائية، ومدلول وظيفي يقصد بها مجموع المهام والأعمال التي يقوم بها أمناء الضبط على مستوى مصالح الجهات القضائية من أجل ضمان التسيير الإداري والقضائي لهذه الجهات.

وقد وصل عدد مستخدمي أمانة الضبط في ديسمبر 2015 إلى 13729 بالمقارنة لسنة 1999 التي كان فيها العدد يصل إلى 10813 ويمارس أمناء الضبط مهامهم لدى الجهات القضائية والإدارة المركزية بوزارة العدل والمديريات التابعة لها، ومصالح المجلس الأعلى للقضاء، وبيباشرونها تحت إشراف رؤسائهم المباشرين أو القضاة أو رؤساء الجهة القضائية التابعين لها من وكلاء جمهورية أو نواب عامون أو رؤساء محاكم أو رؤساء مجالس .

كما يمكن انتداب مستخدمي أمانات الضبط العاملين بمختلف الجهات القضائية إلى المدرسة الوطنية لكتابة الضبط أو المدرسة العليا للقضاء للقيام بمهام التعليم أو التكوين أو المشاركة في التأطير البيداغوجي، وعلاقة المتقاضى أو المتعامل مع العدالة بمستخدمي أمانة الضبط تتوقف على الخدمات التي يقدمها كتاب الضبط بمختلف الأقسام التابعين لها، وكذا الطلبات والحاجات التي يقدمها المتقاضى أو المواطن، وهذه الطلبات تتمثل في الحصول على نسخ الأحكام القضائية والقرارات، ومحاضر الخبرة وشهادات الجنسية والسوابق العدلية.

وقبل التطرق لتحديد الفئات المتنوعة لأمناء الضبط وتوزيعاتهم على مستوى الجهات القضائية، لابد من تبيان التعداد الإجمالي لمجموع موظفي أسلاك كتابة الضبط لسنة 2016، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم 12: توزيع موظفي أسلاك كتابة الضبط خلال سنة 2015.

المجموع	نسبة		تعداد		الجهات
	النساء	الرجال	النساء	الرجال	
13400	%67.69	%32.31	9071	4329	الإدارة المركزية والجهات القضائية والمحاكم الإدارية
53	%52.83	%47.17	28	25	مجلس الدولة
26	%65.38	%34.62	17	09	المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط
243	%68.72	%31.28	167	76	المحكمة العليا
07	%85.71	%14.29	06	01	مركز البحوث القانونية والقضائية
13729	%64.43	%33.84	8846	4646	المجموع

المصدر: وزارة العدل، مديرية موظفي كتابة الضبط والإداريين.

من الجدول السابق يتضح أن تعداد النساء في أسلاك كتابة الضبط لسنة 2015 أكثر من تعداد الرجال ويصل تقريبا لضعف العدد وهم موزعين على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل ومختلف الجهات القضائية من مجلس ومحاكم ابتدائية ومديريات ومحاكم إدارية بنسبة 68% تقريبا في حين أن كتابة الضبط موزعين على بعض الجهات كمجلس الدولة والمدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط والمحكمة العليا ومركز البحوث القانونية والقضائية بنسبة ضئيلة جدا، ذلك أن كتابة الضبط تعتبر الدعامة الأساسية لجهاز العدالة وعلاقتها بالمواطن أو المتعامل مع العدالة أو المتقاضى علاقة مباشرة تستوجب تقديم الخدمات التي لا يمكنه تلقيها إلا بالاتصال بالجهات القضائية مباشرة، إلا أن هناك فئات متنوعة لموظفي كتابة الضبط على مستوى كل من المحكمة والمجلس القضائي والمحكمة العليا ومجلس الدولة وفي كل جهة قضائية يختلف الرؤساء المباشرين أو المشرفين وعليه يتكون موظفو كتابة الضبط من قسمين وهما:

✚ كتاب أقسام الضبط (أمين قسم ضبط- أمين قسم ضبط رئيسي)؛

✚ كتاب الضبط (عون أمين ضبط- معاون أمين ضبط- أمين ضبط- أمين ضبط رئيسي).

وهناك مناصب عليا تابعة لأسلاك موظفي كتابة الضبط وهي: رؤساء المصالح القضائية

و رئيس المصالح الإدارية للجهة القضائية ورئيس أمانة الضبط للجهة القضائية.

والجدول التالي يوضح تصنيف كل من القضاة وأسلاك كتابة الضبط حسب الجهات القضائية.

الجدول رقم 13: تصنيف موظفي العدالة حسب الجهات القضائية

التسمية في الجهات القضائية				موظفو العدالة
المحكمة	المجلس القضائي	المحكمة العليا	مجلس الدولة	
رئيس محكمة	رئيس مجلس	رئيس أول	رئيس المجلس	القضاة قضاة الحكم (القضاة) الجالسون
نائب رئيس محكمة	نائب رئيس مجلس	نائب رئيس	نائب الرئيس	
قضاة حكم	رؤساء غرف	رؤساء غرف	رئيس غرفة	
قضاة تحقيق	مستشارون	رؤساء أقسام	رؤساء أقسام	
		مستشارون	مستشارو الدولة	
وكيل جمهورية	نائب عام	محامي عام	محافظ الدولة	قضاة النيابة (القضاة) الواقفون
وكيل جمهورية مساعد	نائب عام مساعد		نائب محافظ الدولة	
			محافظو الدولة مساعدون	
/	أمين عام	أمين عام	أمين عام	الأمناء العامون
أمين قسم ضبط رئيسي	أمين قسم ضبط رئيسي	أمين قسم ضبط رئيسي	أمين قسم ضبط رئيسي	أمناء الضبط
أمين قسم ضبط	أمين قسم ضبط رئيسي	أمين قسم ضبط رئيسي	أمين قسم ضبط رئيسي	
أمين ضبط رئيسي	أمين قسم ضبط	أمين قسم ضبط	أمين قسم ضبط	
أمين ضبط	أمين ضبط رئيسي	أمين ضبط رئيسي	أمين ضبط رئيسي	
معاون أمين ضبط	أمين ضبط	أمين ضبط	أمين ضبط	
عون أمين ضبط	معاون أمين ضبط	معاون أمين ضبط	معاون أمين ضبط	
	عون أمين ضبط	عون أمين ضبط	عون أمين ضبط	

المصدر: وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة.

يمثل الجدول السابق تصنيف موظفي قطاع العدالة من قضاة وأسلان كتابة الضبط حسب كل جهة قضائية حيث:

✓ يصنف القضاة إلى نوعين قضاة حكم وهم القضاة الجالسون في الجلسة وقضاة نيابة وهم الواقفون في الجلسة، يتزأسهم رئيس محكمة في المحكمة الابتدائية ورئيس مجلس في المجلس القضائي ورئيس أول في المحكمة العليا ورئيس مجلس في مجلس الدولة، في حين قضاة النيابة يشرف عليهم وكيل جمهورية في المحكمة الابتدائية، ونائب عام في المجلس القضائي، ومحامي عام في المحكمة العليا، ومحافظ دولة في مجلس دولة؛

✓ أما الأمين العام فيتولى التسيير المالي والمادي للهيكل القضائية من مجلس قضائي ومختلف المحاكم التابعة له ويوجد أمين عام في المحكمة العليا وكذا أمين عام في مجلس الدولة؛

✓ أما كتابة الضبط فتضم 6 أصناف من عون أمين ضبط ومعاون أمين ضبط ثم أمين ضبط وأمين ضبط رئيسي ثم أمين قسم ضبط وصولاً إلى أعلى رتبة وهي أمين قسم ضبط رئيسي ومتواجدين بهذه الرتب بجميع الهيئات والمصالح القضائية السالفة الذكر ويشرف عليهم في كل الجهات رئيس أمناء الضبط.

1-3- الأسلاك المشتركة:

إن موظفي الأسلاك المشتركة لا ينظمهم القانون الأساسي للقضاة ولا القانون الأساسي لمستخدمي كتابة الضبط، إنما ينظمهم القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية وهم: المتصرفون الإداريون - المتصرفون الإداريون الرئيسيون - المحاسبون العامون والرئيسيون - مهندسو الإعلام الآلي - تقني سامي في البناء - تقني سامي في الإحصاء - تقني سامي في الإعلام الآلي - الحجاب أو السائقون وأعاون الوقاية والأمن .

والجدول التالي يبين توزيع موظفي الأسلاك المشتركة على مختلف الجهات القضائية.

الجدول رقم 14: جدول توزيع موظفي الأسلاك المشتركة حسب الجهات القضائية.

الجهة	الأسلاك	تعداد الرجال	تعداد النساء	نسبة الرجال	نسبة النساء	المجموع
الإدارة المركزية، الجهات القضائية والمحاكم الإدارية	الأسلاك المشتركة	1576	1534	%50.68	%49.32	3110
	المتعاقدون	1295	93	%93.30	%6.70	1388
مجلس الدولة	الأسلاك المشتركة	39	58	%40	%60	97
	المتعاقدون	31	05	%86.11	%13.89	36
المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط	الأسلاك المشتركة	32	39	%45.07	%54.93	71
	المتعاقدون	37	20	%64.91	%35.09	57
المدرسة العليا للقضاء	الأسلاك المشتركة	65	54	%54.62	%45.38	119
	المتعاقدون	34	24	%58.62	%41.38	58
الديوان الوطني للأشغال التربوية	الأسلاك المشتركة	111	9	%92.50	%7.50	120
	المتعاقدون	14	16	%46.67	%53.33	30
الديوان الوطني لمكافحة المخدرات وإدمانها	الأسلاك المشتركة	9	3	%75	%25	12
	المتعاقدون	7	15	%31.82	%68.18	22
مركز البحوث القانونية والقضائية	الأسلاك المشتركة	7	1	%87.50	%12.50	8
	المتعاقدون	25	11	%69.44	%30.56	36
إقامة القضاة	الأسلاك المشتركة	27	22	%55.10	%44.90	49
	المتعاقدون	92	147	%39.49	%61.51	239
المحكمة العليا	الأسلاك المشتركة	60	36	%62.50	%37.50	96
	المتعاقدون	20857	1429	%93.59	%6.41	22286
المديرية العامة لإدارة السجون	أسلاك إعادة التربية					
	الأسلاك المشتركة	497	228	%68.55	%31.45	725
	المتعاقدون	34	18	%65.38	%34.62	52
	الأسلاك الأخرى (الأطباء-التعليم-الرياضة)	726	1024	%41.49	%58.51	1750
المجموع		26185	4775	%84.57	%15.42	30961

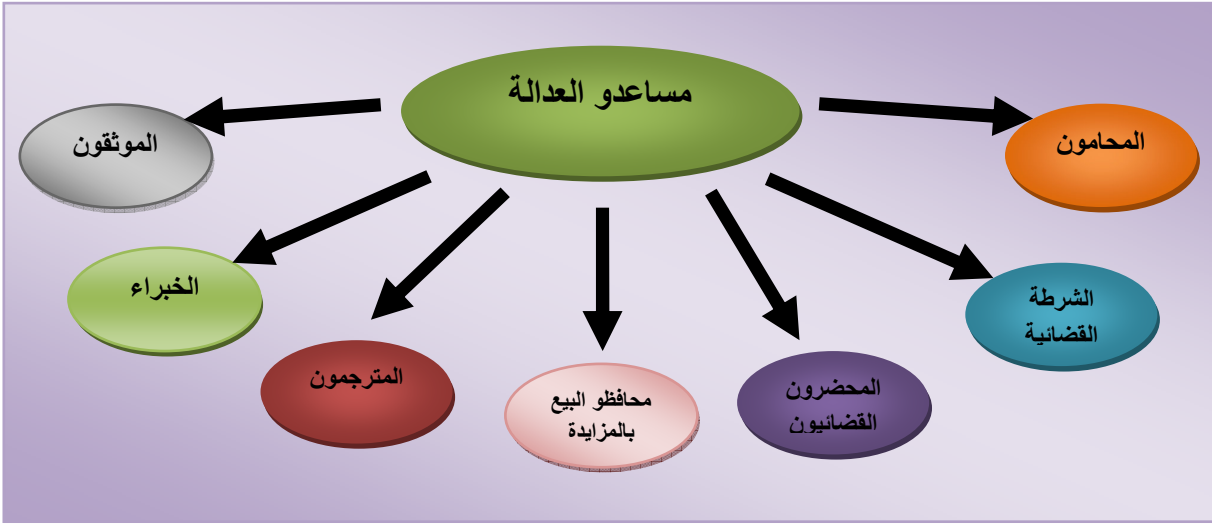
المصدر: وزارة العدل، مديرية موظفي كتابة الضبط والإداريين.

من خلال معطيات هذا الجدول نستنتج أن نسبة العمالة في جنس الرجال من الأسلاك المشتركة أكثر بكثير من نسبة النساء على غرار كتابة الضبط التي تحتل فيها نسبة النساء أكثر من الرجال، ومجموع الأسلاك المشتركة بقطاع العدالة وصل إلى 30961 موظف في مقابل 13729 كاتب ضبط، أي أن هذه الفئة تحتل الحصة الأكبر في نسبة العمالة بقطاع العدالة، لذلك من الضروري إيلاء أهمية كبيرة بهذه الفئة من الموظفين.

2-مساعداو العدالة:

مساعدو العدالة هم فئة من أعوان القضاء خولهم القانون صلاحيات ومهام محددة بهدف دعم جهاز العدالة أو مساعدة القضاة في مسائل فنية ومهام تخرج عن اختصاص القاضي واختصاص موظفي العدالة ويتمثل مساعدو العدالة في كل من المحامين والشرطة القضائية والمحضرون القضائيون ومحافظو البيع بالمزايدة والمترجمون والخبراء والموثقون.

الشكل رقم 24: مساعدو العدالة.



المصدر: وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة، ص18.

الشكل السابق يبين مساعدو العدالة الذين أولى برنامج إصلاح العدالة أهمية كبيرة لهم من موثقين ومحضرين قضائيين ومحافظي بيع بالمزايدة وخبراء ومحامين، ومترجمين وشرطة قضائية، ذلك لما لهم من دور كبير في تعزيز ودعم كفاءة القطاع، ومن خلال علاقتهم بالمتقاضين وما يقدمونه من خدمات وإرشادات ونصائح تساهم في تسهيل إجراءات التقاضي وتوعية المتقاضين، فالمحامي يتولى الدفاع عن مصالح موكله وتقديم النصائح والاستشارات القانونية للمتقاضين والسعي إلى تعجيل إجراءات تنفيذ قرارات العدالة، والموثق يعتبر ضابط عمومي يتولى تحرير العقود والمحضر القضائي يعمل تحت مسؤولية ورقابة وكيل الجمهورية ويتولى تبليغ وتنفيذ الأحكام والمعانة وتحصيل كل الديون المستحقة، وندب الخبير يحصل بحكم تصدره المحكمة أو المجلس عند اللزوم، ويعتبر محافظ البيع بالمزايدة وكيلا عن الشخص الذي يريد بيع شيء أو التزم ببيعه، ويمكن للمترجم القيام بخدمات لصالح الجهات القضائية عندما يستدعي ذلك، أما ضباط الشرطة

القضائية فيختصون في تلقي الشكاوى والبلاغات من الأشخاص المتضررين وجمع كافة الاستدلالات، كذلك أصبحت اختصاصات الضبطية القضائية تمتد إلى كامل التراب الوطني تحت رقابة النائب العام وبعد إخطار وكيل الجمهورية.

والجدول الموالي يمثل آخر إحصائيات وزارة العدل لتعداد مساعدي العدالة لعام 2015.

الجدول رقم 15: إحصائيات مساعدي العدالة 2015.

الصفة	عدد النساء	عدد الرجال	العدد الإجمالي
- المترجمون (الترجمة الرسميون).	477	274	751
- المحضرون القضائيون.	369	1290	1659
- الموثقون.	489	1343	1832
- محافظو البيع بالمزايدة.	21	260	281
- الخبراء القضائيون.	346	4824	5170
- الوسطاء القضائيون.	101	2111	2212
- المحامون.	8591	11941	20532
المجموع	10394	22043	32427

المصدر: وزارة العدل، مديرية موظفي كتابة الضبط والإداريين.

يمثل الجدول السابق تعداد مساعدي العدالة لسنة 2015 حيث وصل إلى 32427 مساعد للعدالة إلا أن أغلب المساعدين رجال في كل الفئات عدا المترجمين الذين تفوق أعداد النساء أعداد الرجال، كما يحتل المحامون الحصة الأكبر من حيث التعداد بنسبة 63.5% لذلك يعتبر المحامون أكثر أعوان القضاء حقا، لأن سير الأداة القضائية بمعونتهم أكثر انتظاما وأكثر نجاعة، لذلك فإن كفاءة قطاع العدالة لا تقتصر على كفاءة القضاة وموظفي العدالة فقط، بل ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى كفاءة مساعدي العدالة وفعاليتهم ومساهماتهم في إصلاح العدالة من محامين ومحضرين وموثقين ومترجمين ومحافظي بيع بالمزايدة وخبراء ووسطاء قضائيين.

المطلب الثاني: مؤسسات التكوين التابعة للعدالة.

تعتبر مؤسسات التكوين الموضوعة تحت وصاية وزارة العدل أحد أهم الهياكل والمنشآت التي تساهم في تعزيز ورفع كفاءة قطاع العدالة وذلك بما تقدمه من أعمال ومجهودات كبيرة في إطار إصلاح العدالة من جهة و المساهمة في تأطير وترقية وتكوين المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتسيير مرفق العدالة تسييرا راشدا يتوافق مع مستوى تطلعات الإدارة العدلية وبالتالي كلما أدت هذه المؤسسات دورها بفعالية كلما أثرت في مستوى تكوين القضاة والموظفين الذين يساهمون بفعالية في تحسين جودة الخدمات بمرفق العدالة ورفع وتعزيز كفاءة الإدارة العدلية، وتتمثل هذه المؤسسات في¹:

1-المدرسة العليا للقضاء:

ويوجد مقرها بالأبيار الجزائر العاصمة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، رقيت إلى مدرسة عليا للقضاء بعد أن كانت معهدا وطنيا للقضاء. تتكفل المدرسة بتكوين القضاة حسب احتياجات قطاع العدالة مهنيا وتأهليا، وتتمثل أهداف التكوين في:

- ✓ التطبيق السليم للقانون وتعميق المعارف القانونية والقضائية.
- ✓ ربط المعارف الإجرائية بالممارسات القضائية.
- ✓ تطوير قدرات التنظيم والتحليل والتلخيص والتحرير للقضاة.
- ✓ التكيف مع التغيرات التشريعية والتنظيمية.
- ✓ تمرين الطلبة القضاة على التطبيقات القضائية واستيعاب النصوص وفهمها، وترسيخ المفاهيم القانونية، وصلل الذهنية القضائية وآداب أخلاقيات مهنة القضاء.

ويشمل التكوين كلا من: التكوين القاعدي (الأساسي)- التكوين المستمر - التكوين التخصصي.

¹وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة، ص 27.

2- المدرسة الوطنية لأمناء الضبط:

يوجد مقرها بالدار البيضاء بالجزائر، وتتكفل المدرسة بتكوين وتأهيل أمناء الضبط بجميع أسلاكهم وأصنافهم على مدار السنة ، يكمن دورها في الرسكلة وتحسين المستويات . ويشمل التكوين فيها التكوين القاعدي الذي يكون قبل الترسيم وفي مرحلة الترتيب، والتكوين المستمر الذي يكون مستمرا طيلة المسار المهني لأمناء الضبط، والتكوين المتخصص الذي يكون حسب التخصصات المطلوبة.

3- المدرسة الوطنية لإدارة السجون:

ويوجد مقرها بسور الغزلان ، ولها ملحقتان بقصر الشلالة ولاية تيارت والمسيلة، تختص المدرسة وملحقتها بالتكوين المتخصص لموظفي إعادة التربية بمختلف الرتب، وكذا التكوين المستمر لموظفي السجون بمختلف الأسلاك والرتب، حيث تسهر إدارة السجون¹ على حسن اختيار موظفي المؤسسات العقابية وتضمن ترقية دائمة لمستوى أدائهم المهني.

المبحث الثالث: كفاءة تنفيذ الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية للإدارة العدلية.

تعتبر الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية تلك الأعمال والخدمات التي يقدمها القطاع عن طريق موظفيه سواء كانوا قضاة أو كتاب ضبط أو إداريين على جميع مستويات ومراحل التقاضي بدءا بالمحكمة مرورا بالمجلس القضائي وصولا للمحكمة العليا، حيث تكون هذه الأعمال والخدمات خارج نطاق القضاء بمعنى خدمات إدارية بحتة لا علاقة لها بوظيفة القاضي الأساسية في حسم النزاع بين طرفين وفي الحالات المذكورة من قبل لا توجد منازعة ولا حسم وتسمى بالأعمال الإدارية والخدمات المرفقية لقطاع العدالة.

¹وزارة العدل، قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، الديوان الوطني للأشغال التربوية، الطبعة1، 2005، ص04.

المطلب الأول: كفاءة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة.

الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة تكون على مستوى كل من رئيس المحكمة ووكيل الجمهورية أو النيابة العامة وعلى مستوى أمانة الضبط في كل المصالح والأقسام وكذلك مصلحة الحالة المدنية.

1-الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى رئاسة المحكمة:

هناك أعمال إدارية تدخل في صلاحية رئيس المحكمة وهي كثيرة تصدر في شكل أوامر وإدارية ومنها:

- ✓ التوقيع على شهادة الجنسية بعد استخراجها ثم تسليمها؛
- ✓ الأوامر على العرائض: وتصدر بمجرد تقديم عريضة مرفقة بالوثائق والمستندات التي تبرر الطلب؛
- ✓ شهادات عقود الكفالة: وهي التزام على وجه التبرع للقيام بالإنفاق وتربية ورعاية طفل قاصر؛
- ✓ الترشيح لإبرام عقد الزواج أو الإعفاء من شرط سن الزواج: حيث أن سن الرشد القانوني لإبرام عقد الزواج هو 19 سنة كاملة، ولمن لم يبلغ هذا السن يمكن له أن يحصل من رئيس المحكمة على الترشيح أو الإعفاء من شرط السن؛¹
- ✓ الإذن بالزواج: المرأة التي ليس لها ولي يمكنها أن تحصل على إذن بالزواج من رئيس المحكمة؛
- ✓ الإذن بإعادة الزواج بامرأة ثانية: لمن أراد الزواج بامرأة ثانية عليه أن يستأذن رئيس المحكمة الذي عليه أن يثبت وجود المبرر الشرعي ونية العدل وإعلام الزوجة الأولى والزوجة الثانية؛
- ✓ استخراج عقد الترشيح لممارسة التجارة: حيث أن الأهلية القانونية لممارسة نشاط تجاري هي 19 سنة واستثناء لذلك يمكن لمن لم يبلغ 19 سنة وبلغ 18 سنة أن يحصل على إذن من رئيس المحكمة لممارسة النشاط التجاري؛

¹ وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة، ص 29-31.

✓ **الترخيص بالتصرف في حقوق وأموال القصر:** إذا كان للقاصر أموال عقارية أو منقولة ذات قيمة كبيرة فيإمكان وليه أن يتحصل على ترخيص من رئيس المحكمة التي توجد في دائرتها تلك الأموال؛

✓ **الترخيص بتمديد انعقاد الجمعية العامة لشركات المساهمة؛**

✓ **التأشير على الدفاتر التجارية:** حيث يقدم الدفتر التجاري إلى رئيس المحكمة التي يوجد فيها مقر المحل التجاري أو الشركة التجارية ويتم التأشير على ترقيم الدفاتر التجارية؛
✓ **التصديق على العقود التوثيقية؛**

✓ **الأوامر باستبدال الخبراء:** حيث يجوز للطرف الذي يهمله الأمر أن يودع طلب باستبدال الخبير؛

✓ **أوامر الأداء:** حيث يمكن لأي شخص يحوز على سند دين ثابت بالكتابة حال الآجال ومعين المقدار أن يقدم طلب لرئيس المحكمة من أجل الحصول على حقه.¹

ويقوم أمين ضبط رئاسة المحكمة بمسك عدة سجلات وهي: سجل البريد العام، سجل الأوامر المختلفة، سجل محاضر التنصيب أو أداء اليمين، سجل المذكرات والتعليمات والمناشير الوزارية، سجل استقبال المواطنين.

2- الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى نيابة المحكمة:

لوكيل الجمهورية وظائف إدارية على غرار تلك الوظائف القضائية من تقديمات وحل للنزاعات وحضور للجلسات وتعتبر أمانة النيابة العامة من أهم وأوسع المصالح الموجودة على مستوى المحكمة ومن بين الأعمال الإدارية التي يشرف عليها وكيل الجمهورية:²

✓ استقبال المواطنين والاستماع إلى انشغالاتهم وتلقي شكواهم وعرائضهم ويقرر وكيل الجمهورية ما يتخذ بشأنها ويقدم لهم التوجيهات المناسبة وكذا تقديم الاستدعاءات؛
✓ تسليم صحيفة السوابق القضائية؛

✓ تسليم رخص الدفن وتصريحات بالدفن وأوامر تشريح الجثث؛

¹ أيت عباس عيش فتية، اختصاصات رئيس المحكمة، محاضرة ملقاة من قبل رئيس محكمة المنصورة، مجلس قضاء برج بوعريبرج، بتاريخ: 2006/02/21.

² وزارة العدل، نفس المرجع، ص 33.

- ✓ تسليم رخص الاتصال بالمحبوسين، وتسخيرات نقل المحبوسين؛
- ✓ تسليم رخص إيداع النشريات الإعلامية؛
- ✓ تلقي طلبات المساعدة القضائية: حيث يمكن للأشخاص الذين لا يملكون موارد مالية كافية لدفع مصاريف المقاضاة أن يطلبوا الاستفادة من المساعدة القضائية؛
- ✓ تلقي طلبات رد الاعتبار: حيث يجوز رد اعتبار كل شخص محكوم عليه أو بصدور عفو شامل؛
- ✓ تلقي طلبات العفو سواء تلك المرسله إليه مباشرة أو الواردة عن طريق النيابة العامة؛
- ✓ التنفيذ الجبري في المواد المدنية (مراقبة أعمال المحضرين القضائيين- تسخير القوة العمومية لمساعدة المحضر القضائي عند الضرورة).

3- الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى أمانة الضبط:

وهي تمثل تلك الأعمال الإدارية أو الخدمات المرفقية التي يقوم بها أمناء الضبط التابعين للقسم المدني بمختلف مصالحه من مصلحة الاستقبال والتوجيه ومصلحة تسجيل القضايا ومصلحة تسجيل الأحكام ومصلحة السوابق القضائية ومصلحة تسليم شهادات الجنسية ومصلحة الحالة المدنية، أو أمانة الضبط التابعين لرئاسة أمناء الضبط، أو أمانة ضبط القسم الجزائي والمصالح التابعة له من مصلحة الجدولة ومصلحة تنفيذ العقوبات ومصلحة الاستئناف والمعارضة ومصلحة المساعدة القضائية ومصلحة طلبات العفو ومصلحة الغرامات الجزافية ومصلحة الإكراه البدني ومصلحة رد الاعتبار، ومصلحة المكتبة ومصلحة الأرشيف، وكذا الأعمال الإدارية الخاصة بأمانة ضبط التحقيق.

3-1 الأعمال الإدارية للمصالح التابعة لوكيل الجمهورية:

إضافة لأمانة النيابة العامة فيتولى وكيل الجمهورية مع مساعديه الإشراف على المصالح التالية:¹

3-1-1 مصلحة البريد العام:

ويتولى أمين الضبط فيها استقبال البريد الوارد والصادر من والى وكيل الجمهورية.

¹ هبة إسماعيل، قاسم محمد وآخرون، تقرير التريص الميداني كتابة الضبط، محكمة بركة، 2013-2014، الدفعة الرابعة والعشرون، المدرسة العليا للقضاء، ص 43-61.

3-1-2 مصلحة الجدولة:

ويتولى أمين الضبط فيها جدولة وتهيئة ملفات القضايا المحولة على المحاكمة واستدعاء الأطراف لتاريخ الجلسة، إضافة لتسليم رخص الاتصال بالمحبوسين بعد التأشير عليها من قبل وكيل الجمهورية ، وأيضاً طباعة أوامر استخراج المحبوسين من أجل المحاكمة.

3-1-3 مصلحة تنفيذ العقوبات:

ويتولى أمين ضبط هذه المصلحة تنفيذ كافة الأحكام الصادرة عن الأقسام الجزائية من جنح ومخالفات وأحداث، واستخراج مستخرج الحبس، وتحرير شهادة الإلغاء لمستخرج المالية.

3-1-4 مصلحة الاستئناف والمعارضة:

يتم معارضة الأحكام في أجل 10 أيام من تاريخ التبليغ ويتولى أمين الضبط استئناف جميع الأحكام الصادرة في مواد الجنح والمخالفات وإرسال ملفات الاستئناف إلى المجلس القضائي.

3-1-5 مصلحة المساعدة القضائية:

حيث يمكن للأشخاص الذين لا يملكون موارد مالية كافية لدفع مصاريف المقاضاة أن يطلبوا الاستفادة من المساعدة القضائية.

3-1-6 مصلحة طلبات العفو:

يختص أمين الضبط في هذه المصلحة بتسجيل طلبات العفو في البريد العام وفي سجل طلبات العفو وتبليغ مصلحة تنفيذ العقوبات التي تتولى تبليغ الضبطية القضائية لإلغاء المتابعة والكف عن البحث ويرفق مقرر العفو بالملف.

3-1-7 مصلحة الغرامات الجزائية:

حيث يقوم أمين ضبط هذه المصلحة بتلقي المحاضر وتحرير الأوامر ومسك سجلات المصلحة وتسديد المخالفة خلال 30 يوما من تحقق المخالفة.

3-1-8 مصلحة الإكراه البدني:

يقوم أمين الضبط بتبليغ وكيل الجمهورية والذي يتأكد من توجيه إشعارات الدفع والتي ظلت بدون جدوى لمدة 10 أيام ويقوم بتوجيه الأوامر اللازمة للقوة العمومية للقبض على المحكوم عليه بالإكراه البدني.

3-1-9 مصلحة رد الاعتبار:

يتولى أمين الضبط في هذه المصلحة كل ما يخص طلبات رد الاعتبار للأشخاص المحكوم عليهم أو بصدور عفو شامل إما بقوة القانون أو بحكم من غرفة الاتهام.

3-1-10 مصلحة المكتبة:

يتولى تسييرها مكتبي يقوم باستلام الكتب من نيابة الجمهورية التي يتلقاها من المجلس القضائي، ويقوم بجردها في سجل الجرد.

3-1-11 مصلحة الأرشيف:

يشرف عليها موظف يقوم بتسيير الأرشيف الذي يتمثل في كل ما يصدر عن المحكمة خلال سنة كأقل مدة بما في ذلك من وثائق قضائية وإدارية وملفات القضايا والمحاضر وأصول القرارات والأحكام.

3-2 الأعمال الإدارية لأمانة ضبط الأقسام الجزائية:

تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين قسم الجرح وقسم المخالفات، حيث يتلقى أمين الضبط في هذه المصلحة الملفات من مصلحة الجدولة ويقوم بفرزها إلى قضايا في المداولة، قضايا قديمة، وقضايا جديدة ثم يقوم بعد ذلك بقاء هذه القضايا في سجل الجلسات الخاص بالقسم ويقوم بقاءها على مستوى التطبيق كما يقوم بتسجيل ملفات القضايا الجديدة بسجل المرافعات.¹

✓ بالنسبة للقضايا المؤجلة: يقوم بتسليم ملفاتها إلى مصلحة الجدولة من أجل جدولتها من جديد وإعادة استدعاء الأطراف الغائبة والحضور بتاريخ التأجيل؛

¹ نفس المرجع السابق، ص61.

- ✓ بالنسبة للقضايا الموضوعة في المداولة: يسلم أمين الضبط الملفات للقاضي من أجل تحييث الأحكام ويدون ذلك في سجل تداول الملفات؛
- ✓ بالنسبة للقضايا المفصول فيها: يقوم أمين الضبط بفهرستها عن طريق التطبيق.

3-3 الأعمال الإدارية لأمانة ضبط التحقيق:

تعد غرفة التحقيق أهم غرفة بالمحكمة إذ تهتم بالتحقيق في قضايا الجنايات على وجه من الإلزام وفي الجرح اختياريًا وفي المخالفات جوازيًا، ويقع على عاتق أمين الضبط بهذه الغرفة مهام أساسية من بينها مسك سجلات التحقيق بأنواعها، وحضور جميع إجراءات التحقيق ومراحله مع قاضي التحقيق، وتحرير محاضر بذلك وإمضائه عليها وكذا:

- ✓ تحرير رخص الاتصال وتسليمها للمعني بعد إمضائها من طرف قاضي التحقيق؛
- ✓ الإشراف على التبليغات المختلفة سواء الموجهة للأطراف أو محاميهم؛
- ✓ استلام طلبات الأطراف أو محاميهم المكتوبة وتسجيلها وتقديمها لقاضي التحقيق لدراستها؛
- ✓ يتلقى استئناف الأطراف بما فيها وكيل الجمهورية ويقوم بتسجيلها ويحرر بشأنها شهادة الاستئناف.

3-4 الأعمال الإدارية لأمانة ضبط الأحداث: يوجد على مستوى كل محكمة قسم مخصص للأحداث

يختص بنظر الجرح المرتكبة من طرف الأحداث (كل شخص لم يكمل 18 سنة) والحدث يمر بإجراءات متابعة ومحاكمة متميزة تتناسب ونقص أهليته.

وتتمثل المهام الإدارية لأمين الضبط بهذه المصلحة في:

- ✓ فرز الملفات (ملفات في المداولة - مؤجلة - مفصول فيها)؛
- ✓ تسليم ملفات المداولة إلى رئيس المحكمة؛
- ✓ يقوم بملء صحيفة الجلسة؛
- ✓ يسلم الأوامر بالقبض للنيابة بعد تحريرها وتسجيلها؛

✓ يسلم أحكام القضايا المفصول فيها بعد فهرستها وطباعتها إلى رئيس أمناء الضبط ليحتفظ بها في مصلحة حفظ الأصول وتسلم الملفات إلى مصلحة تنفيذ العقوبات لتنفيذ الأحكام.¹

3-5 الأعمال الإدارية لأمانة ضبط الأقسام المدنية:

تتمثل في مجمل الأعمال الإدارية التي يقوم بها أمين الضبط خارج الجلسة أو بعد انعقادها من جمع للملفات وفرزها حسب الفروع التابعة للقسم المدني (فرع المدني - العقاري - الاجتماعي - شؤون الأسرة - التجاري) وترتيب الملفات وفهرستها أو إرسال ملفات القضايا المستأنف فيها إلى المجلس القضائي.²

3-6 الأعمال الإدارية لأمانة الضبط على مستوى الشباك الموحد:

تختلف المهام الإدارية لأمين الضبط على مستوى الشباك الموحد من مصلحة لأخرى.

3-6-1 مصلحة الاستقبال والتوجيه:

يتولى فيها أمين الضبط الإجابة على استفسارات المتقاضين أو محاميهم من حيث جميع الإجراءات المتخذة وتوجيههم.

3-6-2 مصلحة تسجيل القضايا:

يهتم فيها أمين الضبط برفع الدعاوى واستقبال وتوجيه رافعي الدعاوى المدنية.

3-6-3 مصلحة تسليم الأحكام:

يقوم أمين الضبط فيها بسحب نسخ من الأحكام التي نطق بها القاضي وتم تحريرها وفهرستها وتسجيلها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 74.

² زودة فوزية، تقرير التريص الميداني بمحكمة باتنة ومجلس قضاء باتنة، دفعة 2008، المدرسة الوطنية لكتابة الضبط، الدار البيضاء الجزائر، ص 25.

3-6-4 مصلحة السوابق القضائية:

يقوم أمين الضبط فيها باستلام الوثائق المطلوبة من المواطن وإعداد وتسليم صحيفة السوابق القضائية بعد التأشير عليها من قبل وكيل الجمهورية.

3-6-5 مصلحة الحالة المدنية:

بالإضافة إلى صلاحيات ومهام النواب العاميين ووكلاء الجمهورية في مراقبة الحالة المدنية والسهر على حفظ سجلاتها ووثائقها هناك صلاحيات أخرى تدخل ضمن نشاط الجهات القضائية في هذا المجال منها: تصحيح وثائق الحالة المدنية سواء كان تصحيح إداري أو قضائي، وقيد وتسجيل وتعديل عقود الحالة المدنية: قيد الميلاد، قيد الزواج، قيد الطلاق، قيد الوفاة، تعديل الاسم الشخصي، اكتساب اللقب العائلي، مطابقة لقب الكفيل للمكفول أو إعطاء اسم الكفيل للمكفول.

3-7 الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية لرئاسة أمانة الضبط:

تساهم رئاسة أمانة الضبط في إدارة وتسيير المحكمة وذلك بمساعدة رئيس الجهة القضائية في التنظيم والتسيير، وكذا الإشراف على الجانب العملي لأمناء الضبط وذلك من خلال التنسيق بين المصالح وتسيير أوقات العمل والإشعار بتغيب الموظفين وحركة التحويلات الداخلية، كما يشارك في تنقيطهم وتقييمهم مع رئيس المحكمة ووكيل الجمهورية، وكذا المساهمة في تكوين الموظفين بإلقاء محاضرات دورية حول تسيير العمل ومتابعة العمل اليومي مع إعطاء التوجيهات وتصحيح المعارف وترقيتها، وكذا الإشراف على الشباك الموحد المكلف بتقديم الخدمات المتعددة.

- ✓ تسجيل الأحكام والعقود المختلفة؛
- ✓ جمع ومراقبة الإحصائيات الشهرية والفصلية والسنوية؛
- ✓ القيام بعمليات الجرد المختلفة للأثاث وتجهيزات المحكمة؛
- ✓ حفظ النسخ الأصلية للأحكام والعقود المختلفة؛
- ✓ تسجيل الإيداعات المختلفة وتقارير الخبراء وتحديد أتعابهم وتسليم الخبرة؛
- ✓ الإشراف على مسك حسابات الصندوق؛
- ✓ ضمان تسيير أدلة الإقناع والمحجوزات.

3-8 الخدمات المرفقية لأمانة الضبط بالمحكمة¹:

- ✓ استقبال المتقاضين وتوجيههم والإجابة على استفساراتهم من حيث الإجراءات المتخذة؛
- ✓ قيد الدعاوى والشكاوى والمحاضر؛
- ✓ تهيئة الملفات ومسك السجلات؛
- ✓ طبع وتسليم الأحكام وحفظ أصولها؛
- ✓ تلقي تقارير الخبراء وتلقي إيداع الملفات؛
- ✓ تسليم شهادات عدم المعارضة أو الاستئناف؛
- ✓ وضع الصيغ التنفيذية للأحكام النهائية؛
- ✓ إعلان ضابط الحالة المدنية بتأشيرة حكم الطلاق؛
- ✓ تلقي إيداع النظم الداخلية والاتفاقيات الجماعية للعمل؛
- ✓ تسجيل الأحكام المدنية لدى مصلحة الضرائب؛
- ✓ قيد وتسجيل عقود الحالة المدنية.

مما سبق يتضح مدى أهمية كتابة الضبط لكل من القاضي والمتقاضي معا، فأمانة الضبط من خلال دورها في استقبال الشكاوى والمحاضر والدعاوى وتوجيه المواطنين تسهل خدمة المتقاضي ويتشكيل الملفات وجدولة القضايا والمشاركة في تشكيلة المحكمة وتحرير الأحكام وطباعتها فهي تقوم بتسهيل مهمة القاضي في أداء ما عليه، ومن خدمة المتقاضي في مباشرة حقه، ومن خدمة المواطن في تسهيل الحصول على طلباته، وبالتالي فإن كفاءة الإدارة العدلية ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى كفاءة الخدمة العمومية في مجال القضاء وتحسينها، وهذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق دون وجود جهاز إداري ذو كفاءة عالية، والشكل الآتي يوجز مختلف الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة الابتدائية.

¹ هبة إسماعيل، قاسم محمد، مرجع سابق، ص 34.

الشكل رقم 25: الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة



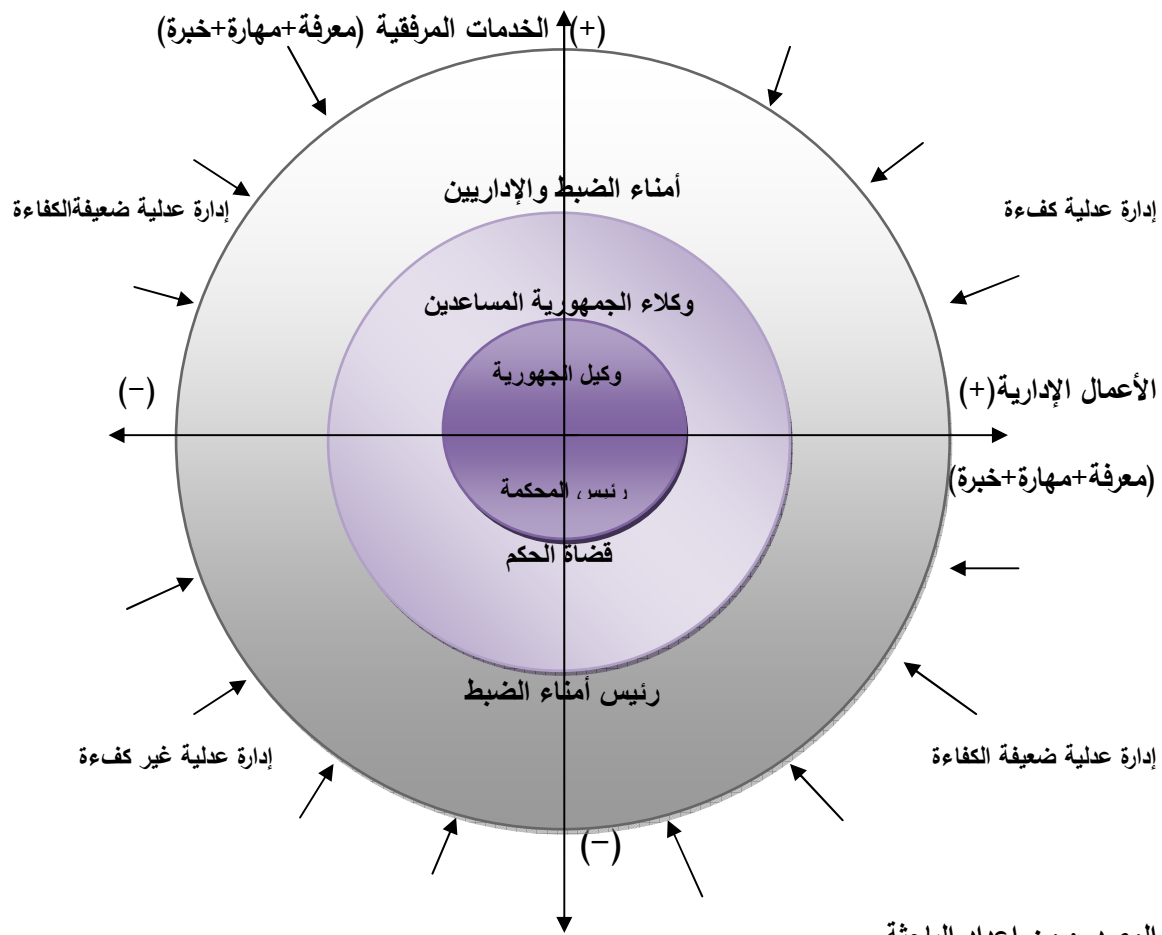
المصدر: من إعداد الباحثة.

بالنظر لمختلف الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة واستنادا للشكل السابق نجد أنها تكون على 4 مستويات تتمثل في رئاسة المحكمة تحت إشراف رئيس المحكمة ومستوى النيابة العامة تحت إشراف وكيل الجمهورية ومساعديه وعلى مستوى رئاسة كتابة الضبط بإشراف رئيس أمناء الضبط وعلى مستوى غرفة التحقيق بإشراف قاضي التحقيق، حيث تعمل كل

هذه المستويات بالاستعانة بأمناء الضبط من أجل خدمة المتقاضي أولا وتحسين خدمة التقاضي ثانيا وتسهيل عمل القاضي ثالثا، لذلك كلما كان هناك تنسيق بين هذه المستويات الأربعة ومختلف المصالح التابعة لها كلما ساهم هذا في زيادة ورفع كفاءة الإدارة العدلية على مستوى المحكمة وكلما تحسنت نوعية الخدمة المقدمة لكل من المتقاضي ومحاميه والمواطن غير المتقاضي.

والشكل الآتي يوضح علاقة هذه الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بكفاءة الإدارة العدلية بالمحاكم.

الشكل رقم 26: علاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بالمحاكم الابتدائية بكفاءة الإدارة العدلية.



يجسد الشكل السابق تمثيلا بسيطا لعلاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بالمحاكم الابتدائية بمدى كفاءة الإدارة العدلية حيث يمثل المحور الأفقي الأعمال الإدارية ودرجة تأديتها عن طريق اكتساب المعرفة والمهارة والخبرة العالية في تأديتها سواء بطرق ايجابية (+) من حيث السرعة في

الأداء والدقة والنوعية أو بطرق سلبية (-) من حيث الأخطاء المرتكبة أو التأخر وغيرها من المعايير التي تساهم في زيادة أو نقصان فعالية أداء تلك المهام الإدارية، أما المحور العمودي فيمثل تزايد اكتساب المعرفة والمهارة والخبرة في تقديم الخدمات المرفقية ونوعيتها سواء كانت ايجابية (+) أو سلبية (-)، أما الأسهم الموزعة على حافة الدائرة فتمثل العوامل المؤثرة على كفاءة الإدارة العدلية بالمحاكم الابتدائية سواء كانت عوامل متعلقة بالقاضي أو عوامل متعلقة بالمتقاضي أو عوامل متعلقة بمساعدي العدالة من محامين أو محضرين قضائيين أو خبراء أو موثقون أو مترجمون أو محافظي البيع بالمزايمة أو شرطة قضائية، وعليه تكمن كفاءة الإدارة العدلية بالمحاكم الابتدائية بمدى تحقيق ذلك التوازن بين تأدية المهام الإدارية بأكثر كفاءة ممكنة مع تقديم الخدمات المرفقية بأكثر جودة أو نوعية ممكنة وذلك على كل المستويات سواء مستوى الإدارة العليا (وكيل الجمهورية، رئيس المحكمة) أو مستوى الإدارة التنفيذية (رئيس أمناء الضبط، قضاة الحكم) أو مستوى الإدارة الدنيا (أمناء الضبط، الإداريين) حيث أن الربع الأول من الدائرة يمثل الاهتمام بكل من المهام الإدارية (الأوراق) والخدمات المرفقية (الأشخاص) بطريقة ايجابية وبالتالي تتحقق كفاءة الإدارة العدلية، في حين أن الاهتمام بالخدمات المرفقية (الأشخاص) وإهمال المهام الإدارية (الأوراق) يؤثر على كفاءة الإدارة العدلية كما في الربع الثاني من الدائرة ونفس الشيء بالنسبة للربع الرابع من الدائرة فان الاهتمام بالخدمات المرفقية أو المتقاضين على حساب مهامهم الإدارية يؤثر سلبا على كفاءة الإدارة العدلية، أما في حالة إهمال كل من الأشخاص والأوراق أو الخدمات المرفقية والمهام الإدارية يقود الإدارة العدلية إلى مستوى متدني جدا أو منعدم الكفاءة كما هو مبين في الربع الرابع من الدائرة، لذلك كلما كان هناك توازن في الاهتمام المتزايد والايجابي بين كل من المهام الإدارية والخدمات المرفقية وبالتالي كلما كانت هناك خبرة عالية في تأدية المهام الإدارية بطريقة ايجابية مع اكتساب خبرة عالية أيضا في تقديم الخدمات المرفقية بطريقة ايجابية كلما ساهم هذا في زيادة ورفع كفاءة الإدارة العدلية مع الاهتمام أيضا بالعوامل الأخرى المؤثرة على كفاءة الإدارة العدلية من توعية القضاة وموظفي العدالة وتكثيف برامج التكوين لهم في كل ما يخص الإدارة العدلية وزيادة كفاءتها، وتكثيف سياسات الاتصال والتوعية وزيادة الثقة والشفافية بين جهاز العدالة والمتقاضين وأهم شيء الاهتمام بمساعدي العدالة وتسهيل مهامهم من أجل الوصول إلى إدارة عدلية ذات كفاءة عالية.

المطلب الثاني: كفاءة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المجلس القضائي.

يعتبر المجلس القضائي الدرجة الثانية للتقاضي، ينظر في الحكم بعد المحكمة وهو فرصة ثانية لكي يطلب المتقاضي حقه إذا لم يحصل عليه في المحكمة، وذلك عن طريق الاستئناف وتعتبر القرارات التي تصدر عن المجلس القضائي في معظمها نهائية، وتكون الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المجلس في كل من رئاسة المجلس (رئيس المجلس) وكذا النيابة العامة (النائب العام) وأمانة الضبط تحت إشراف رئيس أمناء الضبط ومن طرف قاضي تطبيق العقوبات أيضا.

1- الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى رئاسة المجلس القضائي:

حيث يضطلع رئيس المجلس بالمهام الإدارية المتمثلة في توقيع القرارات في حالة وجود مانع للمستشار المقرر (وفاة، استقالة، عطل، طويلة المدى....)، الأمر بتسليم النسخة التنفيذية الثانية بالنسبة للقرارات، والإشراف على أداء اليمين لمباشرة بعض الوظائف والمهن: كالقضاة-أمناء الضبط-المحامون- الخبراء- الموثقون والمحضرون القضائيون، وكذا رئاسة لجنة اعتماد الخبراء.¹

2- الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى النيابة العامة:

يشرف النائب العام على جميع مصالح النيابة العامة ويمتد اختصاصه ملئ جميع المحاكم الواقعة بدائرة اختصاص المجلس القضائي ويضطلع بمهام إدارية تتمثل في توقيع وتسليم صحيفة السوابق القضائية، وتسليم رخص الاتصال بالمحبوسين احتياطيا، وتلقي طلبات المساعدة القضائية وطلبات العفو وطلبات رد الاعتبار وتشكيل ملفاتها.

3- الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى أمانة الضبط:

حيث تختلف الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية التي يقدمها أمين الضبط بالمجلس حسب اختلاف المصلحة التي يعمل بها.

¹ دليل المتعامل مع العدالة، مرجع سابق، ص35.

3-1 مهام أمين الضبط الإدارية على مستوى مصالح النيابة:

يقوم أمين الضبط الذي يعمل بمصالح النيابة العامة بكل الأعمال الإدارية التابعة لهذه المصالح ومسك السجلات التالية:

سجل بريد الوزارة، السجل الخاص بالمناشير والتعليمات، سجل طلبات التجنس، سجل الانابات والعقود القضائية، سجل الحفظ الخاص بالبريد الوزاري، سجل الاستئناف، سجل خاص بالبرقيات العادية، سجل خاص بالبرقيات الوزارية، سجل خاص بتحويل المساجين، سجل استقبال المواطنين، سجل البريد المحفوظ، سجل خاص بالإخطارات للمتابعة والإدانة، سجل خاص بطلبات رد الاعتبار، سجل خاص بالمساعدة القضائية، سجل خاص بطلبات العفو، سجل استئناف المخالفات والأحداث.

أما مهام أمين الضبط بمصلحة البريد العام فتتمثل في استقبال المواطنين وتسجيل البريد المحفوظ، إضافة لمصلحة إدارة السجون والتي تعتبر همزة وصل بين المؤسسات العقابية التابعة لدائرة اختصاص المجلس القضائي وتمسك السجلات التالية: سجل خاص بالإخطارات للمتابعة والإدانة، سجل خاص بطلبات رد الاعتبار، سجل خاص بطلبات المساعدة القضائية، سجل خاص بطلبات العفو، في حين أن مصلحة الجدولة الخاصة بالجرح والمخالفات والأحداث تستقبل جميع الاستئنافات الجزائية الواردة من المحاكم التابعة للمجلس وبعد تشكيل الملفات وتشكيلها يقوم أمين ضبط هذه المصلحة باستدعاء الأطراف والشهود.

3-2 مهام أمين الضبط الإدارية على مستوى غرفة الاتهام:

توجد على مستوى المجلس القضائي غرفة اتهام يعين رئيسها ومستشاريه لمدة 3 سنوات بقرار من وزير العدل، تتعدّد جلساتها باستدعاء من رئيسها أو بناء على طلب النيابة العامة إذا كلما استدعت الضرورة ومن بين مهامها النظر في استئناف أوامر قاضي التحقيق بكل محكمة ومراقبة أعماله، والقيام بالفعل في قضايا رد الاعتبار ومخاصمة القضاة وكذا مراقبة الضبطية القضائية وإحالتها وتمديد الحبس المؤقت.

3-2-1 مهام أمين الضبط الإدارية لمصلحة الجدولة لغرفة الاتهام:

يتلقى أمين الضبط الملفات الواردة من المحاكم التابعة للمجلس والتي تم الاستئناف فيها بخصوص أوامر قاضي التحقيق، ويسجل الملف بسجل الجدولة (سجل جدولة قضايا غرفة الاتهام، سجل الجلسة الخاصة بالنيابة).

3-2-2 مهام أمين الضبط الإدارية في غرفة الاتهام:

يقوم أمين الضبط باستلام الملفات الواردة من مصلحة الجدولة لغرفة الاتهام وهذا قبل أسبوع من تاريخ الجلسة ثم يقوم بتسجيلها في سجل المرافعات ثم سجل الجلسات ثم تقدم لرئيس الغرفة ومستشاريه للاطلاع عليها وبعد الجلسة والنطق بالقرارات تسجل وتفهرس من قبل أمين الضبط.

3-3 مهام أمين الضبط الإدارية على مستوى جدولة محكمة الجنايات:

محكمة الجنايات هي محكمة جزائية تختص بالنظر في الجرائم التي يرتكبها بالغين وتوصف بأنها جنايات وتحال القضايا إلى هذه المحكمة بقرار من غرفة الاتهام، وتعقد دوراتها كل 3 أشهر.

وبالنسبة لمهام أمين الضبط على مستوى جدولة هذه المحكمة فترده الملفات من (أمانة ضبط غرفة الاتهام، أو المحكمة العليا، والملفات المؤجلة من أمانة ضبط محكمة الجنايات) ويقوم أمين الضبط بتشكيل الملف القضائي الذي يتكون من أصل ونسختين، الأصل يسلم لرئيس الجلسة والنسخة الأولى تسلم لنقابة المحامين والنسخة الثانية لممثل النيابة العامة، وكذلك يقوم بإرسال الاستدعاءات للأطراف والأمر بالقبض الجسدي على المتهم وإخراج واقتياد المحبوسين، ويقوم بتحرير محضر المرافعات وصحيفة الجلسة.

3-4 مهام أمين الضبط الإدارية بمصلحة تنفيذ العقوبات:

تختص هذه المصلحة بتنفيذ القرارات الجزائية والأحكام الجنائية، فبالنسبة لتنفيذ القرارات الجزائية فمهمة أمين الضبط تبليغ المحكوم عليه بمحضر تبليغ قرار سواء كان قرارا غيابيا أو اعتباريا أو حضوريا.

وبالنسبة للحكم الجنائي ينفذ بنفس طريقة تنفيذ القرار الحضوري، أما الحكم الجنائي الغيابي فيقوم أمين الضبط بتحرير البطاقة رقم 01 ويرفقها بأمر ممضي من عند النائب العام يرسل إلى محل ميلاد المحكوم عليه مع مستخرج حكم محكمة الجنايات.

3-5 مهام أمين الضبط الإدارية على مستوى مصلحة السوابق القضائية:

تختص هذه المصلحة بمسك صحيفة السوابق القضائية لجميع الأشخاص المولودين بدائرة اختصاص هذا المجلس، وقد تم استحداث هذه المصلحة على مستوى بعض المحاكم لتسهيل الحصول على هذه الوثيقة وفي إطار عصرنة قطاع العدالة تم إنشاء مركز وطني لصحيفة السوابق القضائية بالعاصمة وتم ربطها بجميع المحاكم بحيث تستطيع هذه الأخيرة الاطلاع عن بعد على جميع المعلومات المتعلقة بصحيفة السوابق القضائية، إضافة لمهام أمين ضبط هذه المصلحة في استخراج صحيفة السوابق القضائية للمواطنين فيرسل إلى هذه المصلحة قرار رد الاعتبار القضائي بعد صدوره من قبل غرفة الاتهام ويتم التأشير على هامش البطاقة رقم 01 بمحتوى القرار ويرد له الاعتبار القضائي بقوة القانون.

3-6 المهام الإدارية لأمين الضبط بمصلحة الحالة المدنية: هي مصلحة تابعة للنياحة العامة وتستقبل هذه المصلحة جميع سجلات الحالة المدنية الواردة من البلديات التابعة لدائرة اختصاص المجلس وهي (الميلاد، الزواج، الوفاة) ويسجل أمين الضبط بهذه المصلحة كل تغيير يحصل على عقود الحالة المدنية سواء بالتصحيح الإداري أو التصحيح القضائي.

3-7 المهام الإدارية لأمانة ضبط صندوق المجلس:

يستلم أمين الضبط بهذه المصلحة جميع المصاريف الخاصة بالخبرات ومصاريف الاستئناف الواقعة بالمجلس، حيث يستقبل أمين الضبط المتقاضين أو المحامين الراغبين في تسجيل الاستئناف في القضايا التي سبق وأن صدر فيها حكم المحكمة.

3-8 المهام الإدارية لأمانة ضبط الغرفة المدنية: وتختص هذه الغرفة بالفصل في الاستئناف الخاص بالقضايا المدنية بعد استلام الملفات من مصلحة الاستئناف يقوم أمين الضبط بتشكيل الملف ثم يسجله في سجل المرافعات كما يمك السجلات التالية:

- ✓ سجل التحقيقات المدنية: وهو خاص بسماع الشهود ويسجل فيه جميع بياناتهم وهويتهم و تصريحاتهم؛
- ✓ سجل الفهرسة: بعد صدور منطوق الحكم يقوم أمين الضبط بفهرسته وتسجيله في سجل الفهرسة.

وعموما فان الخدمات المرفقية التي يقدمها أمناء الضبط على مستوى المجلس تتحصر في¹:

- ✓ تلقي عرائض الاستئناف؛
- ✓ تلقي تقارير الخبرة، ومبالغ الكفالات؛
- ✓ تسليم شهادات عدم المعارضة والاستئناف؛
- ✓ تسليم القرارات وتبليغ القرارات الإدارية؛
- ✓ وضع الصيغة التنفيذية للقرارات؛
- ✓ تسجيل القرارات لدى مصلحة التسجيل بالخرينة وذلك قبل تسليم النسخة التنفيذية.

4- الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى قاضي تطبيق العقوبات:

يوجد على مستوى كل مجلس قضائي قاضي أو أكثر تسند له مهام تطبيق العقوبات و تتمثل في السهر على التطبيق السليم للعقوبة المقررة السالبة للحرية والعقوبات البديلة عند الاقتضاء، دراسة ملفات الإفراج المشروع، ومنح إجازات الخروج وتوقيف العقوبة مؤقتا.²

مما سبق تبين أن المهام الإدارية والخدمات المرفقية التي يقوم بها أمين الضبط على مستوى المجلس القضائي لا تختلف كثيرا عن تلك المهام التي يقوم بها أمين الضبط على مستوى مختلف مصالح المحاكم التابعة لدائرة اختصاص المجلس، وبما أن المجلس يعتبر فرصة ثانية لكي يطلب المتقاضي حقه إذا لم يحصل عليه في المحكمة، وبما أن أغلب الخدمات التي تقدم على مستوى المجالس تقدم أيضا على مستوى المحاكم، فان كفاءة الجهاز الإداري بالمجلس القضائي مرتبطة بمدى كفاءة الجهاز الإداري بالمحاكم التابعة له، وبالتالي كلما كانت هناك تسهيلات ومرونة في الأعمال الإدارية بالمحاكم وكلما كانت هناك سرعة وجودة في تقديم الخدمات وكلما أدت أمانة

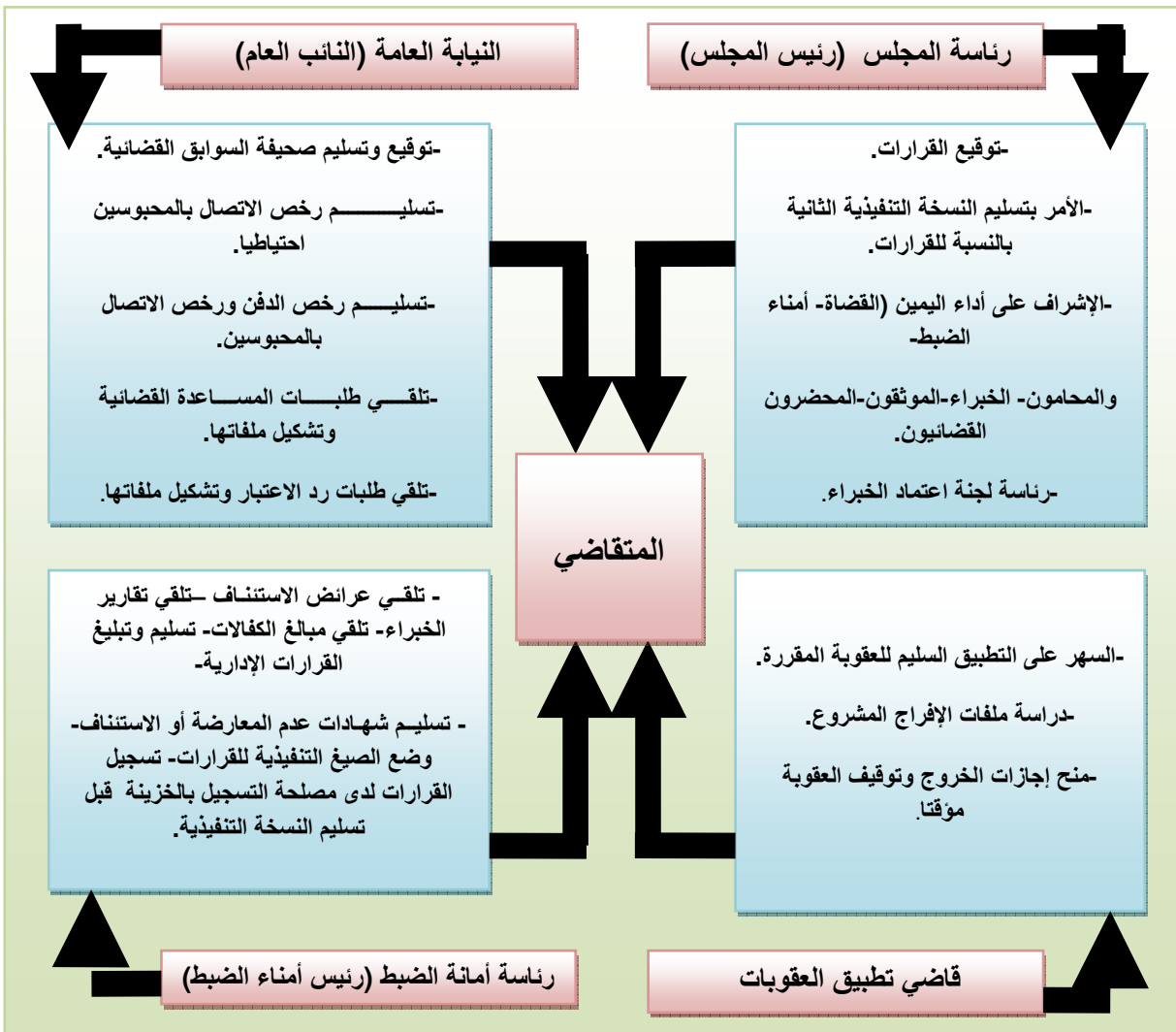
¹ دليل المتعامل مع العدالة، مرجع سابق، ص 35.

² نفس المرجع السابق، ص 32.

الضبط دورها بفعالية سواء على مستوى المجلس القضائي أو المحاكم التابعة له كلما ساهم هذا أكثر في خدمة المتقاضين والقاضي معا، وبالتالي المساهمة في زيادة ورفع كفاءة الإدارة العدلية على مستوى المحاكم والمجالس القضائية أيضا.

والشكل الآتي يوجز مختلف المهام الإدارية أي الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المجلس القضائي:

الشكل رقم 27: الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المجلس القضائي.

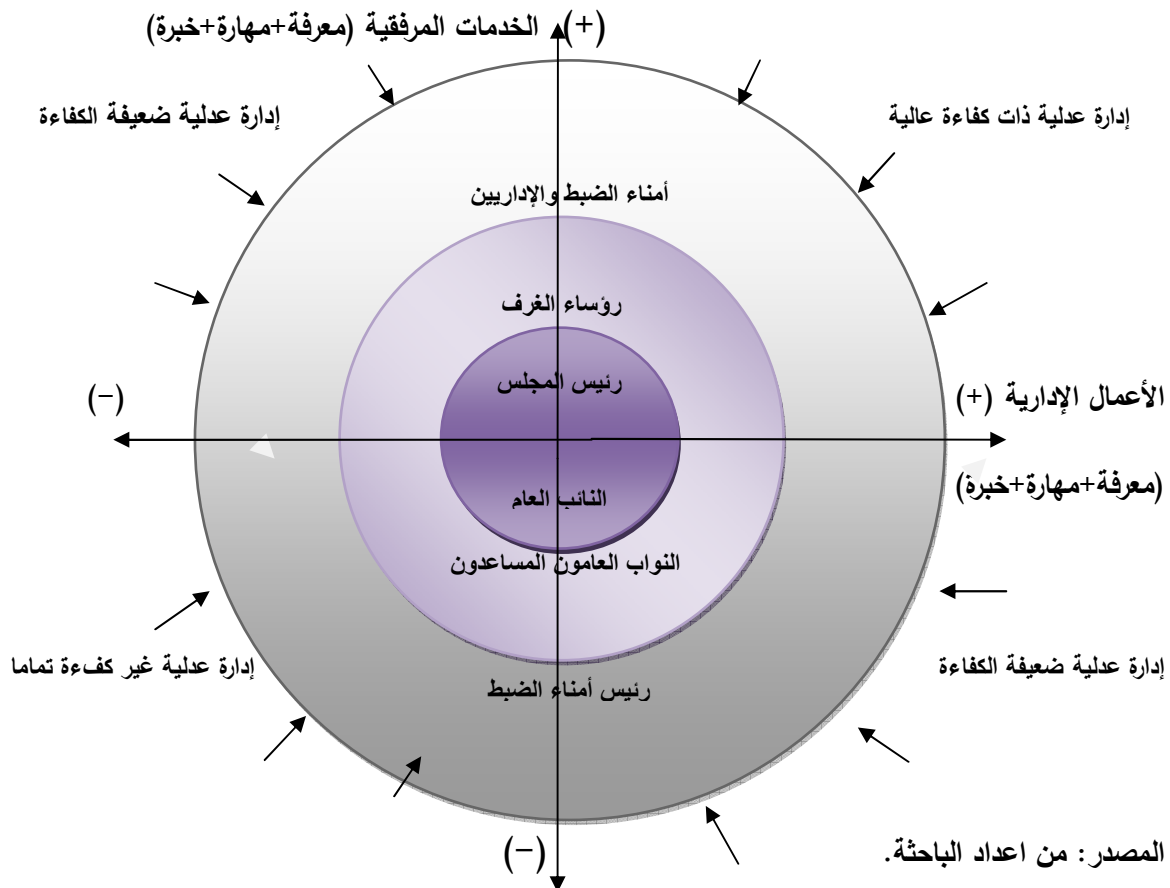


المصدر: من إعداد الباحثة.

استنادا على الشكل السابق فان مختلف الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المجلس القضائي تتضافر من أجل هدف واحد ألا وهو خدمة المتقاضين، فمصلحة رئاسة المجلس

تعمل على خدمة المتقاضين من حيث توقيع القرارات وتسليم النسخ التنفيذية(2) من القرارات، أما مصالح النيابة العامة فتسهر على توقيع وتسليم صحيفة السوابق القضائية، وتسليم رخص الاتصال بالمحبوسين احتياطيا، في حين أن قاضي تطبيق العقوبات يعمل على منح إجازات الخروج وتوقيف العقوبات مؤقتا ويسهر على التطبيق السليم للعقوبات المقررة، وتقوم مصلحة رئاسة أمانة الضبط بتسليم شهادات عدم المعارضة والاستئناف وكذا تسليم القرارات وتبليغها، ويمكن القول بأن كفاءة الإدارة العدلية بالمجلس القضائي مرتبطة بكفاءة العمل الإداري من جهة وبجودة الخدمة المرفقية من جهة أخرى ذلك أنه كلما قام كل من رئيس المجلس والنائب العام كسلطة عليا بالمجلس بتأدية مهامهم الإدارية على أكمل وجه وبفعالية كلما قام أيضا أمناء الضبط على مستوى كافة المصالح التابعة للمجلس بتأدية مهامهم الإدارية بفعالية أكبر وبالتالي كلما ساهموا في خدمة المتقاضين وتسهيل إجراءات التقاضي لديهم، والشكل الموالي يشرح بصورة مبسطة علاقة كل من الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بكفاءة الجهاز الإداري بالمجلس القضائي.

الشكل رقم 28: علاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بكفاءة الإدارة العدلية بالمجلس.



يجسد الشكل السابق أيضا تمثيلا بسيطا لعلاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بالمجالس القضائية بمدى كفاءة الإدارة العدلية حيث تكمن كفاءة الإدارة العدلية بالمجلس القضائي بمدى تحقيق ذلك التوازن بين المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة في تأدية المهام الإدارية بأكثر فعالية ممكنة مع تقديم الخدمات المرفقية بأكثر جودة أو نوعية ممكنة وذلك على كل المستويات سواء مستوى الإدارة العليا (النائب العام- رئيس المجلس) أو مستوى الإدارة التنفيذية (النواب العامون المساعدون- رؤساء الغرف والمصالح) أو مستوى الإدارة الدنيا (رئيس أمناء الضبط -أمناء الضبط والإداريين) حيث أن الاهتمام بكل من المهام الإدارية (الأوراق) والخدمات المرفقية (الأشخاص) على حد سواء بطريقة ايجابية يؤدي إلى تحقق كفاءة عالية للإدارة العدلية ذلك أن الإدارة العليا (النائب العام- رئيس المجلس) عندما تهتم بمهامها الإدارية وخدماتها المرفقية في نفس الوقت بطريقة ايجابية يؤثر على مدى اهتمام الإدارة التنفيذية من (رؤساء غرف ومستشارين- النواب العامون المساعدون) وهذا ما يؤدي إلى زيادة اهتمام المستويات الدنيا في الإدارة العدلية من (أمناء ضبط وإداريين) بمهامهم الإدارية وخدماتهم المرفقية بنفس الدرجة ، وعليه كفاءة الإدارة العدلية بالمجالس القضائية يمكن أن تأخذ 4 حالات مختلفة :

- 1-اهتمام متزايد بالأعمال الإدارية+ اهتمام متزايد بالخدمات المرفقية =إدارة عدلية ذات كفاءة عالية.
- 2-اهتمام متزايد بالخدمات المرفقية +إهمال متزايد للأعمال الإدارية=إدارة عدلية ضعيفة الكفاءة.
- 3-إهمال متزايد للأعمال الإدارية+إهمال متزايد للخدمات المرفقية =إدارة عدلية منعدمة الكفاءة.
- 4-إهمال متزايد للخدمات المرفقية + اهتمام متزايد للأعمال الإدارية=إدارة عدلية ضعيفة الكفاءة.

المطلب الثالث: كفاءة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بالمحكمة العليا.

تتمثل في الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية التي يقوم بها كل من الرئيس الأول أو النائب العام أو مصلحة المساعدة القضائية أو أمناء الضبط تحت إشراف رئيسهم.¹

1-الأعمال الإدارية على مستوى الرئيس الأول:

وتتمثل وظائفه الإدارية في تمثيل المؤسسة رسميا في المناسبات الرسمية والإشراف على تسيير المحكمة العليا والتنسيق بين مصالحها، ومتابعة تطور الاجتهاد القضائي لمختلف الغرف، وكذا تلقي التصريحات بالممتلكات الخاصة و النظر في طلبات رد القضاة.

2-الأعمال الإدارية على مستوى النائب العام:

وهو ممثل وزير العدل على مستوى المحكمة العليا ومن وظائفه الإدارية تقديم ملاحظاته واقتراحاته للرئيس الأول بشأن تسييرها ومهامها الدستورية ويتأسر مصلحة المساعدة القضائية.

3-مصلحة المساعدة القضائية:

يجوز لكل مواطن من ذوي الدخل المحدود يكون طرفا في أي طعن على مستوى المحكمة العليا أن يقدم طلبا موجها للنائب العام مرفقا بالوثائق المطلوبة بالاستمارة المخصصة لهذا الغرض من أجل استفادته من تعيين محامي للدفاع عن حقوقه، والمساعدة القضائية تمنح لكل من :

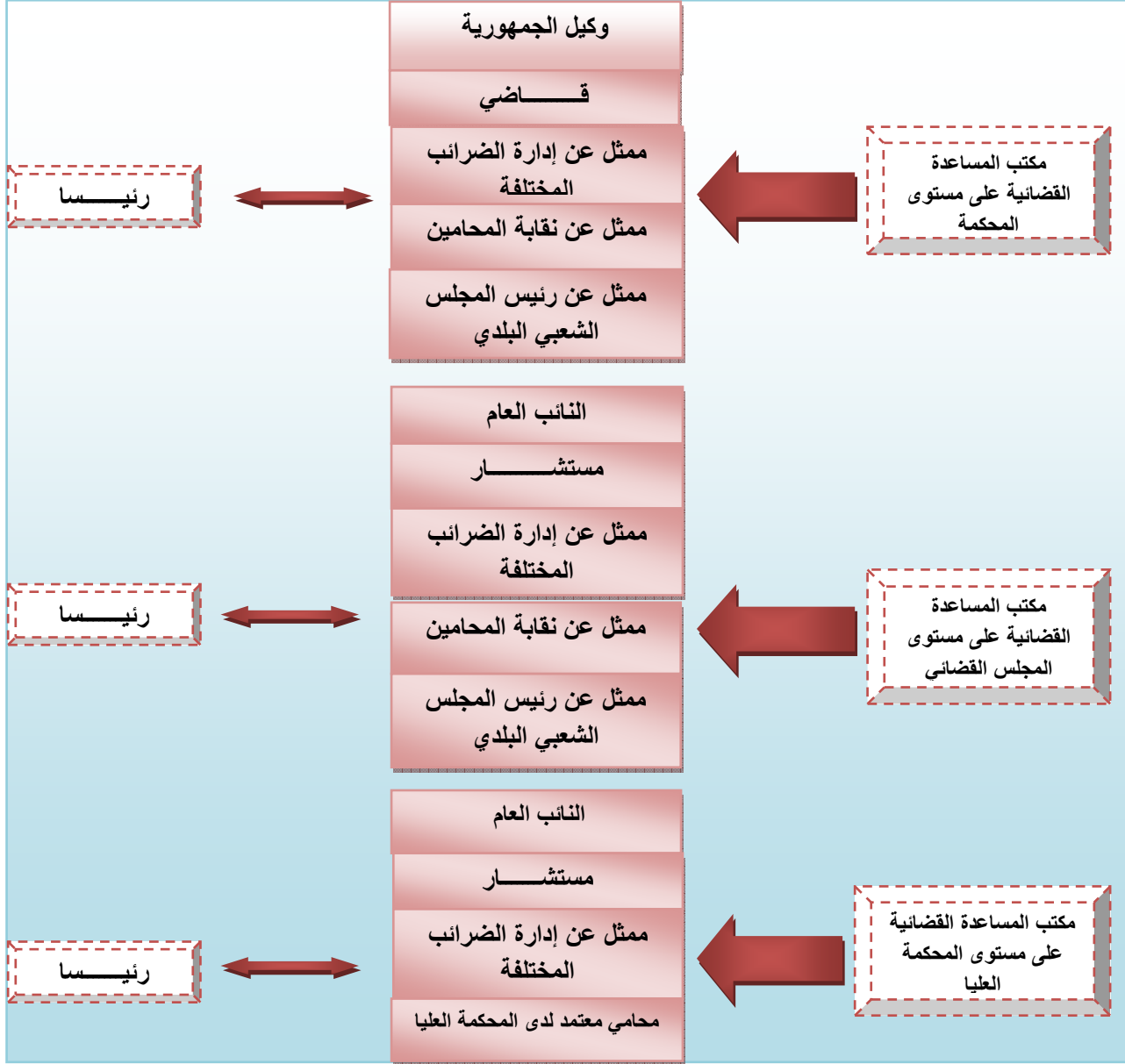
- ✓ أرامل الشهداء الغير متزوجات؛
- ✓ معطوبي الحرب والأحداث (أقل من 18 سنة)؛
- ✓ طالبي النفقة الغذائية؛
- ✓ للأم في حالة حضانة الطفل؛
- ✓ للعمال في حالة حوادث العمل والأمراض المهنية ولذوي حقوقهم.

إذن فالمساعدة القضائية تعتبر شكلا من أشكال الخدمات المرفقية في كل مستويات التقاضي والتي يقدمها قطاع العدالة لفئة معينة من المواطنين ممن تتوفر فيهم الشروط السالفة الذكر.

¹ نفس المرجع السابق، ص 36.

والشكل الموالي يوضح مصلحة المساعدة القضائية وتوزيعها بمختلف الجهات القضائية.

الشكل رقم 29: مكتب المساعدة القضائية في مختلف الجهات القضائية.



المصدر: دليل المتعامل مع العدالة، مرجع سابق، ص34.

ما يتضح من الشكل السابق أن مكتب المساعدة القضائية يتواجد بكل الجهات القضائية محاكم ابتدائية ومجالس قضائية ومحكمة عليا مهمته الأساسية تقديم المساعدة القضائية للفئات العاجزة عن تسديد نفقات التقاضي وذلك على مدار كل مراحل التقاضي وتشرف النيابة العامة على هذا المكتب ويترأسها وكيل الجمهورية بالمحكمة، والنائب العام بكل من المجلس والمحكمة العليا، ويساعده قاضي

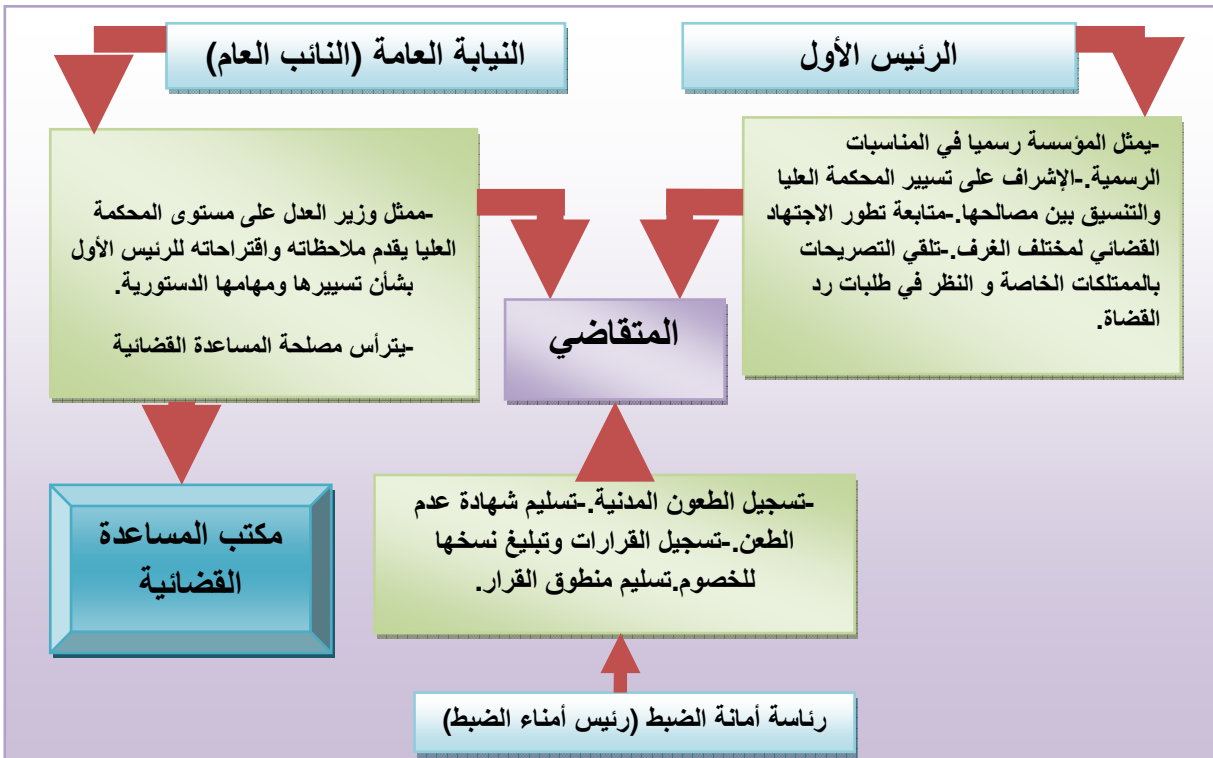
في المحكمة ومستشار في كل من المجلس والمحكمة العليا، إلا أن هذا المكتب لا يمكن أن يؤدي مهامه الإدارية إلا بمساعدة ممثل عن إدارة الضرائب المختلفة وممثل عن المجلس الشعبي البلدي وممثل عن نقابة المحامين في المحكمة والمجلس ومحامي معتمد لدى المحكمة العليا.¹

1-4 الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى أمانة ضبط المحكمة العليا:

- ✓ تسجيل الطعون المدنية، وتسليم شهادة عدم الطعن؛
- ✓ تسجيل القرارات وتبليغ نسخها للخصوم؛
- ✓ تسليم منطوق القرار.

والشكل الموالي يجمع مختلف الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة العليا.

الشكل رقم 30: الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بالمحكمة العليا.

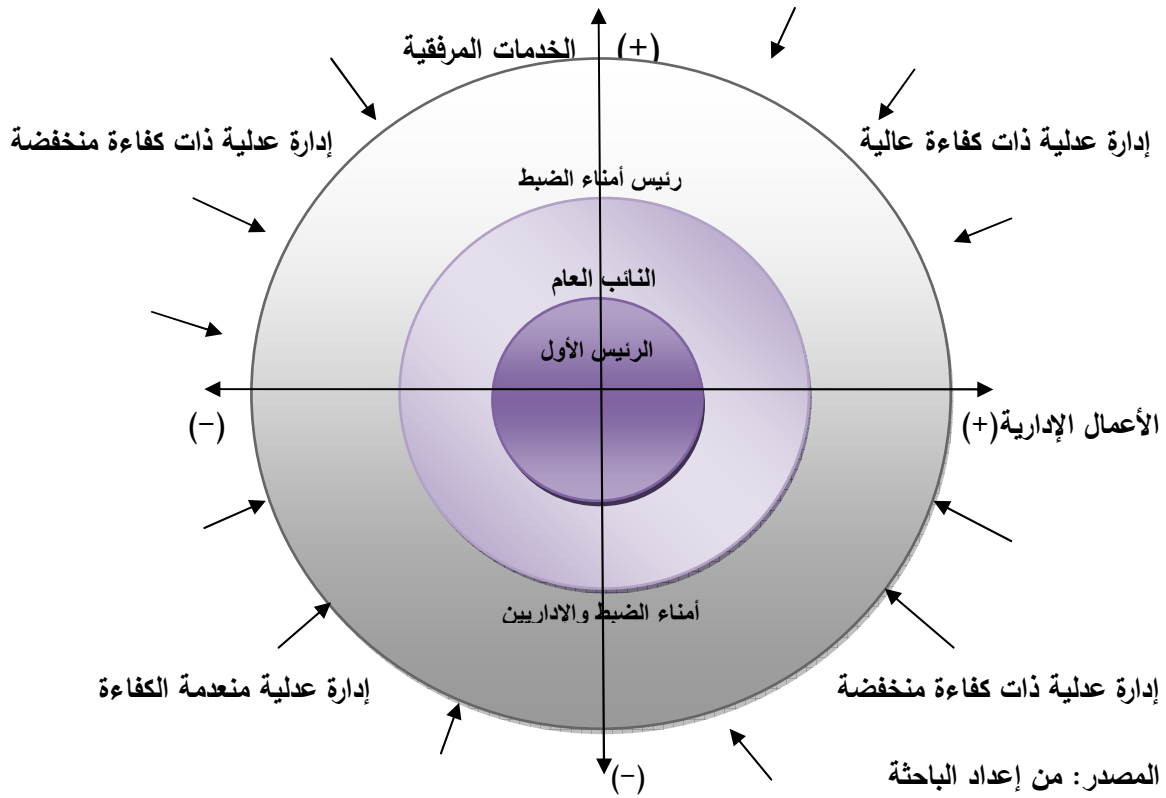


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على دليل المتعامل مع العدالة.

¹ دليل المتعامل مع العدالة، مرجع سابق، ص35.

من الشكل السابق يتضح أن الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بالمحكمة العليا تكون على ثلاث مستويات أولها الرئيس الأول الذي يشرف على تسيير المحكمة والتنسيق بين مصالحها في حين أن المستوى 2 يتمثل في النيابة العامة ممثلة بالنائب العام الذي يقوم بتقديم الملاحظات والاقتراحات للرئيس الأول فيما يخص تسييرها ويتأسس كذلك مصلحة المساعدة القضائية، في حين أن أمناء الضبط في المستوى 3 برئاسة رئيس أمناء الضبط يقومون بتسجيل الطعون المدنية وتسليم شهادات عدم الطعن، وتسجيل القرارات وتبليغ نسخها وتسليم منطوق القرار، وبالتالي فإن كل الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة العليا مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأعمال الإدارية والخدمات المرفقية التي تقدم على مستوى المجالس القضائية وهذه الأخيرة مرتبطة بتلك الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية التي تقدم على مستوى المحاكم وبالتالي إن تفعيل جودة الخدمات وتسهيل سير الأعمال الإدارية بالمحكمة العليا يستوجب تفعيلها أولا على مستوى المحاكم الابتدائية ثم المجالس القضائية ثانيا ذلك أن المحاكم تعتبر حجر الأساس في الجهاز القضائي الجزائري، ويمكن تمثيل علاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بالمحكمة العليا بكفاءة الإدارة العدلية كالتالي:

الشكل رقم 31: علاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بالمحكمة العليا بكفاءة إدارتها.



الشكل السابق يبين أيضا علاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى المحكمة العليا بكفاءة الإدارة العدلية حيث كلما كانت عند الرئيس الأول خبرة عالية بتأدية مهامه الإدارية، المتمثلة في الإشراف على تسيير المحكمة العليا والتنسيق بين مصالحها، وكلما كانت عنده خبرة عالية بمتابعة تطور الاجتهاد القضائي لمختلف الغرف بشكل جيد مع تقديم خدماته المرفقية من تصريحات بالملكات الخاصة والنظر في طلبات رد القضاة بصورة جيدة واستطاع الموازنة بينهما دون أن يهمل واحدة على حساب أخرى كلما كانت عنده كفاءة عالية في إدارة المحكمة العليا، وهذا ما ينطبق أيضا على النائب العام والذي يعتبر مساعدا له في شؤون تسيير المحكمة العليا ورئيسا لمصلحة المساعدة القضائية، فبالرغم من مهامه القضائية المتعددة إلا أنه لا يمكن اعتباره ذو كفاءة عالية ما لم تكن لديه تلك القدرة أو الخبرة في الموازنة ما بين مهامه الإدارية وخدماته التي يقدمها في إطار تأديته لتلك المهام، ذلك أن الإفراط في الاهتمام بالمهام القضائية فقط دون الاهتمام بالمهام الإدارية يسبب عراقيل كبيرة في سير أعمال المحكمة العليا، خصوصا منها تلك المتعلقة بالنيابة العامة ومختلف المصالح التابعة لها، والتي تعمل كلها من أجل غرض واحد وهو خدمة المتقاضين.

ونفس الشيء بالنسبة لأمناء الضبط في أدنى مستوى من مستويات الإدارة العدلية، حيث يعتبرون بمثابة المحرك الأساسي لجهاز الإدارة العدلية بصفة عامة ولهايكل ومصالح المحكمة العليا بصفة خاصة وعليه فان تزايد اهتمامهم بالمهام الإدارية على حساب خدماتهم المرفقية أو العكس يؤدي لانخفاض شديد في كفاءة الإدارة العدلية بالمحكمة العليا وبالتالي لابد من الاهتمام بتسجيل الطعون المدنية في أسرع وقت ممكن وتسجيل القرارات أيضا دون إهمال تبليغ الأطراف في الأوقات المناسبة وتسليم شهادات عدم الطعن ومنطوق القرار عند طلب المتقاضين ذلك.

خلاصة:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل فإن أهم ما يستخلص من هذه الدراسة ما يلي:

✚ تنظيم الإدارة المركزية لوزارة العدل يتكون من 5 مديريات وهي : المديرية العامة للشؤون القضائية والقانونية -المديرية العامة للمالية والوسائل- المديرية العامة للموارد البشرية - المديرية العامة لعصرنة العدالة -والمديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج، تعمل كلها بالتنسيق من أجل إدارة وتسيير الجهاز القضائي والمتمثل في المحاكم الابتدائية والمجالس القضائية والمحكمة العليا.

✚ تتمثل الكفاءات الإدارية بقطاع العدالة في القضاة وموظفي العدالة من كتاب ضبط وإداريين بالإضافة إلى مساعدي العدالة (محامون، شرطة قضائية، محضرون قضائيون، موثقون، مترجمون ومحافظي البيع بالمزايدة).

✚ كفاءة الإدارة العدلية ترتبط بكفاءة العاملين وكفاءة تنفيذهم للأعمال الإدارية والخدمات المرفقية، ومن جهة أخرى بكفاءة هيكلها التنظيمية وكفاءة استخدام التكنولوجيا.

✚ كفاءة تنفيذ المهام بالإدارة العدلية ترتبط بمدى تحقيق التوازن بين المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة في تأدية المهام والأعمال الإدارية وبين المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة في تقديم الخدمات المرفقية بالقطاع.
✚ من المشاكل التي تعاني منها الإدارة العدلية:

1-مشاكل تنظيمية: تخص تنظيم الإدارة المركزية والجهاز القضائي واعتماده على البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرارات.

2-مشاكل هيكلية: تخص الهياكل التابعة للجهاز القضائي ونقص مؤسسات التكوين التابعة للعدالة.

3- مشاكل بشرية: تخص الكفاءات البشرية بالقطاع من نقص في تعداد القضاة مقارنة بتزايد القضايا المسجلة وعدم الاهتمام بفئة الإداريين مقارنة بالاهتمام المتزايد بفئة كتابة الضبط.

4-مشاكل تأطيرية: تخص ندرة الكوادر والإطارات المسؤولة عن تأطير وتكوين موظفي العدالة على مستوى مختلف مؤسسات التكوين التابعة للعدالة.

الفصل الرابع:

واقع إصلاح وتحديث
الإدارة العدلية الجزائرية

تمهيد:

إن برامج إصلاح الإدارة العدلية السارية المفعول منذ تاريخ تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة عرفت تطورا كبيرا من حيث المشاريع والانجازات التي جسدها وزارة العدل بالواقع والتي تطلبت الوقت والمثابرة وتفعيل بدائل أخرى كالرقابة القضائية المستمرة، وتنمية الموارد البشرية من الناحيتين العددية والنوعية والتي تحتاج إلى جهد مستمر ودورات تكوينية على المدى الطويل للإمداد بالمهارات الجديدة والتخصصات التي تملئها الأطر الجديدة للتنظيم الاقتصادي وتشتراطها الميادين الأخرى الناجمة عن التطورات السريعة في وسائل الاتصال وشبكات تداول المعلومات، إلا أن الاهتمام بالموارد البشري لا بد أن يكون معززا بعناصر أخرى تخص برامج التسيير التي يستخدمها موظفي العدالة من أجل تأدية مهامهم بصورة جيدة منها الشبكة القضائية وعصرنة الوسائل التي من شأنها تأمين السرعة في العمل والتحسين من نوعيته وهذا ما يترجم الأهمية التي يوليها برنامج إصلاح الإدارة العدلية لموظفي العدالة ومساعدتها فعلاوة على الجهود الجارية في هذا المجال فان وزارة العدل تسعى إلى استكمال رسكلة كامل موظفيها والتوسع في مجال التكوين المتخصص بعد النتائج الإيجابية التي لمستها من مردود الآلاف من موظفيها بكافة الجهات القضائية، إضافة لتدعيم مساهمة مساعدي العدالة بالإصلاح، وكذا تحسين إدارة المحاكم والمجالس القضائية من خلال تبسيط وتوحيد تطبيق البرامج وتقليص الأجال وتحسين العلاقات مع المتقاضين والمتعاملين مع الإدارة العدلية، كل هذه المساعي التي تصبو إليها وزارة العدل من خلال برامج إصلاح العدالة تجسدت في مجمل المشاريع والمنجزات والإجراءات الرقابية والتفتيشية لمختلف الجهات القضائية والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال هذا الفصل بعد القيام بمجموعة من الزيارات الميدانية لكل من المديرية العامة لعصرنة العدالة، والمديرية العامة لكتابة الضبط والإداريين والقيام بجمع وتحليل بعض التقارير والوثائق الإدارية بالإضافة للإحصائيات الخاصة ببرامج التكوين بالعدالة وعليه سيتم التطرق ضمن هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: إصلاح برامج تكوين الموارد البشرية ورفع وتعزيز كفاءتها.

المبحث الثاني: عصرنة الإدارة العدلية وتحديثها للرفع من كفاءتها.

المبحث الثالث: النشاط الدولي للوزارة وتقييم مدى فعالية الإصلاح وتجسيده بالواقع.

المبحث الأول: إصلاح برامج تكوين الموارد البشرية ورفع وتعزيز كفاءتها.

يعتبر إصلاح برامج تكوين المورد البشري أحد أهم محاور الإصلاح بقطاع العدالة وذلك لما يحتل هذا العنصر البشري من أهمية في تجسيد خطواته وضمانا للسير الحسن لمرفق العدالة وتحقيقا للفعالية والنوعية في تقديم الخدمات المطلوبة فقد تم تزويد القطاع بالتعداد البشري الملائم من قضاة وموظفين ومساعدى العدالة، وارتكزت الجهود على تحسين مستوياتهم العلمية والتأهيلية وحتى الاجتماعية عن طريق تنمية وتطوير قدراتهم تأهيلا وأداء وسلوكا من أجل الوصول إلى عقلنة وترشيد أساليب التسيير في العدالة وبالتالي لا جدوى من إصلاح لا يتم الاعتماد فيه على عنصر بشري مؤهل لتطبيق برامجه المسطرة والمساهمة في رفع الفعالية والمردودية والكفاءة بالخدمة المرفقية والقضائية وهذا ما يحتاج إلى جهد مستمر ودورات تكوينية طويلة الأمد للإلمام بالمهارات الجديدة والتخصصات التي تملئها الأطر الجديدة للتنظيم الاقتصادي وتشترطها الميادين الأخرى الناجمة عن التطورات السريعة في وسائل الاتصال وفي شبكات تداول المعلومات وغيرها.

المطلب الأول: ترقية واثمين قدرات القضاة.

إن التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها بلادنا وتطور طبيعة المنازعات المترتبة عن ذلك تفرض ضرورة ضمان القضاة تكوين قاعدي متين عملي وذو نوعية، هذا الأمر يتطلب الثقافة النخبوية في اختيار وتكوين القضاة، وعليه يتعين جعل جهاز التكوين قطب امتياز لتكوين قضاة ذوي تأهيل عال ولضمان دورات تكوينية متخصصة وإعداد برنامج تكوين مستمر بالنظر إلى احتياجات المؤسسة القضائية، إن هذا الهدف هو محل متابعة من طرف وزارة العدل من خلال شروعاتها في تجسيد العديد من الإصلاحات التي تقتضي زيادة أعداد القضاة وبذل جهود مضاعفة لضمان حسن انتقاء هذه الأعداد وإحاطتها بالتكوين القاعدي المطلوب والتربصات الميدانية اللازمة قبل مزاوله المهنة، كما تم تحويل المعهد الوطني للقضاء إلى مدرسة عليا للقضاء، للتكفل بتكوين الدفعات القادمة من جهة وتوفير شروط إضافية للتكوين التخصصي من جهة أخرى، إضافة إلى إعادة النظر في المناهج والمحتوى التكويني وتعزيز التأطير البشري مساهم في مضاعفة الإصلاحات النوعية الجارية، عن طريق إدراج مواد مستحدثة لها علاقة بالتطور في جميع المجالات كجرائم الإعلام الآلي وجرائم تبييض الأموال والمساعدة القضائية الدولية وحقوق الإنسان وغيرها، كما تم تفعيل الزيادة في أجور القضاة بنسب جد مهمة لتحسين الوضعية المادية لهم وصونا لهم عن كل إغراء

مادي محتمل، وكذا الاهتمام بالتسيير العقلاني للحركة الانتقالية للقضاة مع ضمان حق الاستقرار لقاضي الحكم إذ لا يجوز نقله دون موافقته إلا من طرف المجلس الأعلى للقضاء، مع اعتماد مقاربات تحفيزية لهم ولم يغيب عن الوزارة كذلك ما ينبغي إيلاؤه من عناية للنهوض بالخدمات الاجتماعية لفائدة القضاة في مجال السكن ونفقات بدل الإيجار، والصحة والنقل ومنح المساعدات المالية، إضافة لجعل الترقية مبنية على الكفاءة وجودة الأداء والمجهودات المبذولة أثناء فترات التكوين، مع إحداث إطار أحسن لمتابعة المسار الوظيفي وتقرير نظام تقاعد مقبول بالموازاة مع الإطارات السامية للدولة.¹

ويجدر التنويه بأن التكوين أصبح بمقتضى أحكام القانون الأساسي للقضاء الجديد من بين أهم الالتزامات المهنية للقاضي ولا يمكن الاستغناء عنه، مما يؤكد درجة الاهتمام التي يوليها الإصلاح بهذا الجانب من ضرورة تأهيل العنصر البشري لتولي مهام القضاء.²

ويتوجب على القضاة إضافة للالتزام بالمشاركة بأي برنامج تكويني أن يحسنوا مداركهم العلمية والتخلي بالمواظبة والجدية خلال التكوين مع المساهمة في تكوين القضاة وموظفي القضاء وينقسم التكوين الذي يتلقونه إلى تكوين قاعدي وتخصصي وآخر مستمر.

1- التكوين القاعدي:

يهدف التكوين القاعدي³ أساسا إلى تأصيل المعارف العلمية للقواعد القانونية وتكوين تطبيقي لإكسابهم المهارات الفنية والعملية بالمحاكم والمجالس القضائية، وتختص المدرسة العليا للقضاء بالتكوين القاعدي أساسا وتبرز أهميتها كونها تتولى مهام التكوين القاعدي للطلبة القضاة وتأطير التكوين المستمر والمتخصص لفائدة القضاة الممارسين بمختلف الجهات القضائية، فهي تسهم أيضا في تطوير البحث القضائي والقانوني وتشارك في التمكن من تقنيات التسيير الحديثة بالتعاون مع الهيئات الوطنية والأجنبية العاملة في مجال التكوين والبحث وهذا بغرض الاستفادة من مختلف التجارب لتجديد المعلومات وتحسين المستوى التأهيلي⁴، إذ عرف التكوين القاعدي تطورا على مدار السنوات فقد كانت مدته تتراوح بين سنة وسنتين من سنة 1990 إلى غاية سنة 2000 حيث تم رفع

¹Boudjemaa Ait Aoudia, **la place des ressources humaines dans la réformes de la justice**, conférence nationale sur la réforme de la justice, 28-29 mars 2005, p126.

² الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 136.

³ المرسوم التنفيذي رقم 90-139 المؤرخ في 19 ماي 1990، الخاص بتنظيم المدرسة وسيرها وكذا حقوق الطلبة وواجباتهم.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 138-140.

مدته إلى 3 سنوات وقد تخرج 5139 قاض إلى غاية أوت 2015 ، وفي إطار البرنامج الخماسي 2010-2014 الرامي إلى توظيف 470 قاضي سنويا يوجد في طور التكوين دفعتين 24 و 25 بمجموع 688 طالب قاضي، كما هو مبين أدناه:

الجدول رقم 16: التكوين القاعدي للقضاة حسب الدفعات

الدفعات	اسم الدفعة	عدد القضاة ذكور	عدد القضاة إناث	المجموع	الملاحظات
الدفعة 1 : 1992	عبد المجيد مسعود ناصر	44	148	192	تخرجت
الدفعة 2 : 1993	محمد السعيد	61	113	174	تخرجت
الدفعة 3 : 1993	سامية عمارة				تخرجت
الدفعة 4 : 1994	عمراني محمد	45	46	91	تخرجت
الدفعة 5 : 1995	جمال الدين قاروت	38	147	185	تخرجت
الدفعة 6 : 1996	بوزحزح أحمد	65	207	272	تخرجت
الدفعة 7 : 1996	بوسنة نور الدين				تخرجت
الدفعة 8 : 1998	شابور عبد المجيد	65	120	185	تخرجت
الدفعة 9 : 1999	بوضياف محمد	72	124	196	تخرجت
الدفعة 10 : 2001	رابح بيطاط	63	97	160	تخرجت
الدفعة 11 : 2003-2002	محمد ديب	65	67	132	تخرجت
الدفعة 12 : 2004-2001	محمد بوسالم	50	35	85	تخرجت
الدفعة 13 : 2005-2002	لعمارة محمد الطاهر	111	127	238	تخرجت
الدفعة 14 : 2006-2003	لخضر سوير	54	68	122	تخرجت
الدفعة 15 : 2007-2004	جلالي بغدادي	101	180	281	تخرجت
الدفعة 16 : 2008-2005	محمد قاسو	137	152	289	تخرجت
الدفعة 17 : 2009-2006	بوخرص نادية	132	157	289	تخرجت
الدفعة 18 : 2010-2007	قسول عبد القادر	140	146	286	تخرجت
الدفعة 19 : 2011-2008	محنند اسعد	145	144	289	تخرجت
الدفعة 20 : 2012-2009	//	148	146	294	تخرجت
الدفعة 21 : 2013-2010	//	236	216	452	تخرجت
الدفعة 22 : 2014-2011	//	230	238	468	تخرجت
الدفعة 23 : 2015-2012	سديرة أحمد	245	216	461	تخرجت
الدفعة 24 : 2016-2013	//	215	239	454	تخرجت
الدفعة 25 : 2017-2014	//	105	129	234	في طور التكوين
المجموع: 25 دفعة	//	2565	3262	5827	//

المصدر: موقع واپ وزارة العدل. https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau2.pdf

شوهده بتاريخ: 2016/06/11، على الساعة: 19:04.

الجدول السابق يمثل تطور أعداد الطلبة القضاة المستفيدين من التكوين القاعدي حسب ترتيب الدفعات الـ 25 على مدى السنوات بدءا بسنة 1992 إلى غاية سنة 2017، حيث وصل عدد الدفعات المتخرجة لحد الآن 23 دفعة إضافة لدفتي 2013 و 2014 المنتظر تخرجهما عامي 2016، 2017.

ومن الواضح أن التكوين القاعدي للطلبة القضاة عرف تحسنا وتطورا ملحوظا حيث كان يتراوح عدد الطلبة القضاة في الدفعة الأولى 192 عام 1992 وتطور ليصل إلى 461 في آخر دفعة تخرجت عام 2013 وهي الدفعة الـ 23 وهذا ما يفسر الجهود المبذولة من أجل تنمية وتطوير المورد البشري وبالتحديد تثمين وترقية القضاة ضمن الإصلاحات التي تكفلت بها الوزارة من أجل مضاعفة أعداد القضاة والتي كانت تشهد انخفاضا كبيرا خصوصا ما بين عامي 2001 و 2004 .

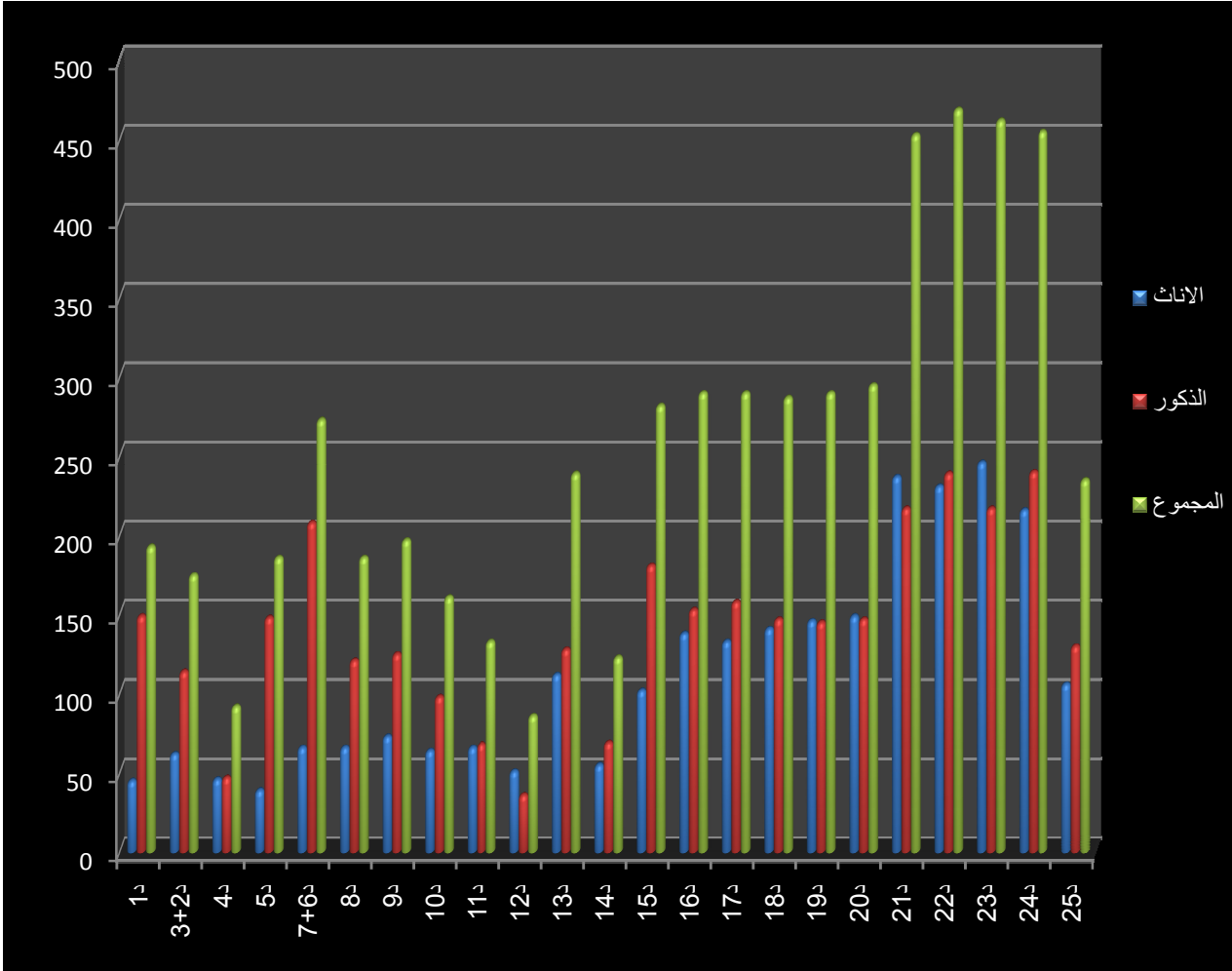
إلا أنه وبعد انعقاد الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة وبعد مجمل التوصيات التي خرجت بها ومن أبرزها ضرورة تصميم سياسة تكوين قاعدي متخصص ومستمر يواكب التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للبلاد ومضاعفة أعداد القضاة وضرورة إحداث سنة تحضيرية للمرشحين لمسابقة الالتحاق بالمدرسة العليا للقضاء بغية ضمان انتقاء يتسم بأكثر نجاعة وفعالية وهذا ما يظهر جليا من خلال تضاعف عدد الطلبة القضاة في التكوين القاعدي بدءا من سنة 2005 وتمديد مدة التكوين القاعدي من سنتين إلى ثلاث سنوات.

بالإضافة إلى ذلك فإن برامج التكوين القاعدي للقضاة اتسمت بالتنوع في المناهج وتم إثراؤها بمواد عديدة مثل: الإعلام الآلي، اللغات الأجنبية، الملكية الفكرية، قانون الصفقات العمومية، قانون الجمارك، والقانون الجبائي.

إن نوعية العمل لقضاة العدالة في مختلف الدفعات، تبين بوضوح نجاعة تدابير التغيير الأولي التي تم إدخالها على برامج التكوين القاعدي ضمن توصيات لجنة إصلاح العدالة.

والشكل الموالي يبين أكثر تطور أعداد القضاة المستفيدين من التكوين القاعدي:

الشكل رقم 32: تطور أعداد القضاة المستفيدين من التكوين القاعدي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول تعداد القضاة.

يظهر من خلال هذا الشكل أن عدد الطلبة القضاة المترشحين أو المستفيدين من التكوين القاعدي في السنوات الأولى (1992-1994) أي الدفعات الأربع الأولى عرف انخفاضا ملحوظا من 192 إلى 91 قاضي متربص فقط، وذلك نظرا للظروف التي كانت تمر بها البلاد آنذاك ولنقص الاعتمادات المالية، إلا أنه عاد ليرتفع في سنتي 1995 و 1996 ليصل إلى 272 واستمر في الانخفاض للدفعات الخمس اللاحقة ليصل عدد الطلبة القضاة إلى 85 قاضي فقط في دفعة 2004 وهي الدفعة 12 وهذا راجع لعدم توفر مراكز كافية لتكوين القضاة، إلا أنه بعد العام 2005 وبعد الشروع في تطبيق توصيات اللجنة الوطنية للإصلاح وتثمين قدرات القضاة فقد ازداد تطور أعدادهم خصوصا في السنوات الثلاث الأخيرة من 294 طالب قاضي من بينهم 148 إناث و 146 ذكور وارتفع ليتضاعف إلى 452 في سنة 2013 و 468 في سنة 2014 و 461 في سنة 2015، نظرا

لا اعتماد الوزارة على توظيفات نوعية ومتخصصة لمواكبة الاحتياجات الجديدة من أجل تعزيز ودعم القطاع بمزيد من الكفاءات المهنية خصوصا منهم القضاة.

إضافة لاهتمام وزارة العدل بزيادة ورفع أعداد القضاة المتربصين وتطوير برامج التكوين القاعدي النظري لهم فقد تم كذلك في إطار الإصلاحات إيلاء أهمية قصوى ببرامج التكوين التطبيقي الذي يتخلل كل سنة دراسية، لتمكين الطلبة القضاة من التحكم في تقنيات العمل القضائي ومتطلباته على مستوى مختلف الجهات القضائية والاطلاع عن كثب على عمل مساعدي العدالة وعلى المحيط القضائي والتعرف على دور بعض المؤسسات والهيئات التابعة للقطاعات العمومية ذات الصلة بالعمل القضائي من خلال الزيارات الميدانية لهذه الهيئات.

2- التكوين المستمر:

إن التكوين المستمر ذو أهمية بالغة طالما أن التكوين القاعدي مهما كانت كثافته وتنوعه لا يضمن إلا الحد الأدنى للقاضي للدخول إلى هذه الوظيفة، وأن ما ينتظره بعد التخرج هو مسار يتطلب تجديد المعارف ومتابعة لمختلف الاجتهادات والاطلاع باستمرار على مواضيع حديثة.

ويهدف هذا التكوين إلى تحسين المعارف القانونية ورفع مستوى التأهيل التطبيقي عن طريق تبادل الخبرات والآراء بين القضاة والإمام بالاجتهاد القضائي للمحكمة العليا ومجلس الدولة، وهذا عن طريق دورات تأهيلية على مستوى المدرسة العليا للقضاء لمدة أسبوع وتنظيم ملتقيات وأيام دراسية على مستوى الجهات القضائية.¹

حيث وضع برنامج لهذا الغرض يشمل تنظيم ملتقيات محلية وجهوية يتم التطرق فيها إلى مواضيع الساعة وكذا الاستمرار في مساهمة قضاة المحكمة العليا ومجلس الدولة في تكوين القضاة من خلال محاضرات تلقى على مستوى كل الجهات القضائية، بالإضافة إلى إحياء فكرة تنظيم محاضرات من طرف رؤساء المجالس القضائية والنواب العامون على مستوى الجهات القضائية.²

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 142-134.

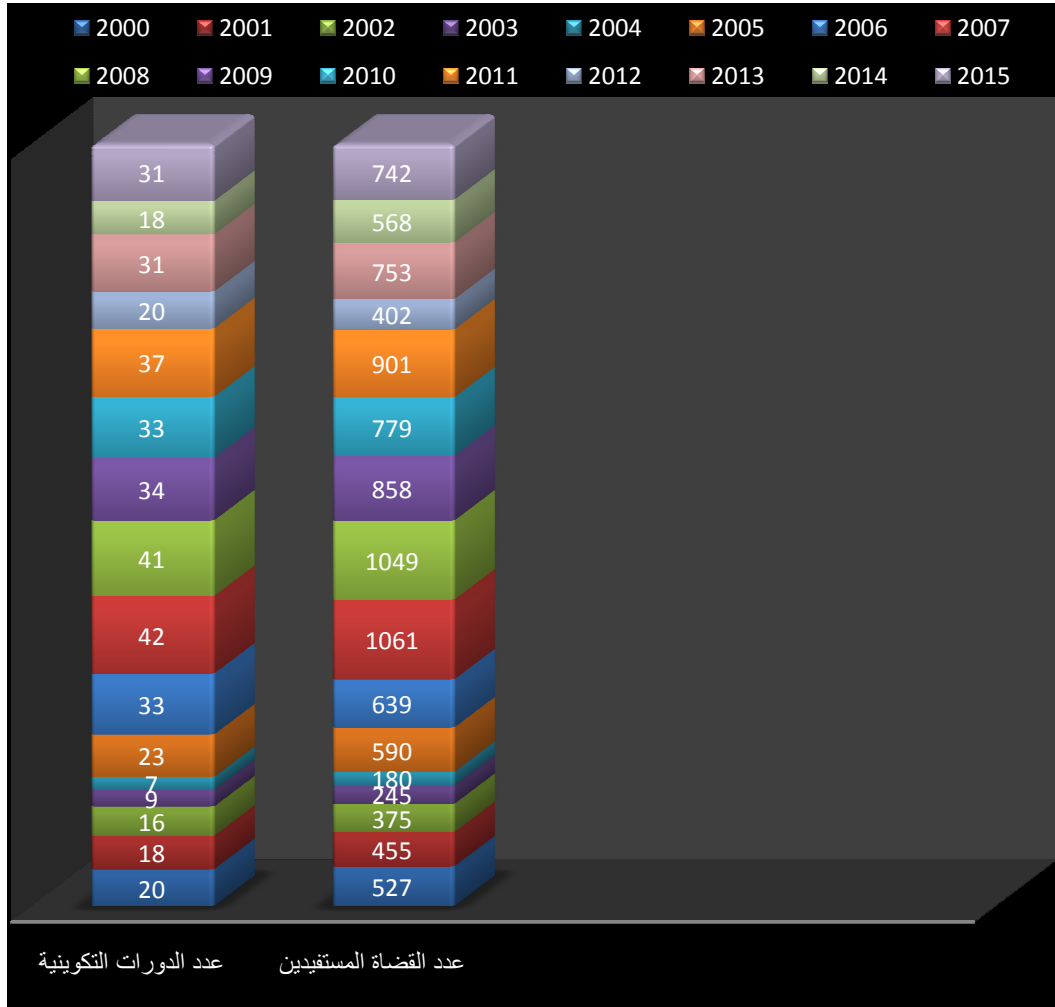
² وزارة العدل، إصلاح العدالة والأفاق المقبلة 2005، ص 27.

وقد انصب برنامج التكوين المستمر على مواضيع دقيقة وحديثة تستجيب إلى التطورات التي عرفها التشريع الجزائري ويتوزع التكوين المستمر على العديد من الأنشطة منها: الدورات التكوينية على مستوى المدرسة العليا للقضاء، محاضرات، ملتقيات وأيام دراسية.

2-1- الدورات التكوينية على مستوى المدرسة العليا للقضاء:

تنفذ هذه الدورات التكوينية لفائدة القضاة الممارسين وتبرمج الدورات أسبوعيا على مدى خمسة أيام وتتناول جميع المواضيع التي تتماشى مع المستجدات التشريعية الجديدة، وقد استفاد حوالي 10124 قاض من 413 دورة تكوينية منذ سنة 2000 إلى غاية شهر ديسمبر 2015 بما يفيد أن غالبية القضاة قد استفادوا بأكثر من دورة تكوينية واحدة ، وذلك حسب الحاجة إلى التكوين. والشكل الموالي يبين عدد دورات التكوين المستمر منذ 2000 إلى يومنا هذا.

الشكل رقم 33: عدد دورات التكوين المستمر للقضاة الممارسين.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول التكوين المستمر.

يمثل الشكل السابق عدد الدورات التكوينية بالنسبة للتكوين المستمر وعدد المستفيدين من كل دورة، وذلك منذ سنة 2000 إلى غاية 2015، وما يلاحظ من خلال الشكل أن الدورات التكوينية على مستوى المدرسة العليا للقضاء في السنوات الأربع الأولى عرفت انخفاضا شديدا لتصل إلى 7 دورات تكوينية فقط في عام 2004 استفاد منها 180 قاضي ممارس، إلا أنه بعد العام 2005 وبعد الشروع في تطبيق توصيات اللجنة الوطنية للإصلاح وتثمين قدرات القضاة ازداد تنظيم الدورات التكوينية من قبل الوزارة ليصل إلى 42 دورة تكوينية في عام 2007 و 41 دورة تكوينية في عام 2008، وتراجعت بعدها في عام 2009 إلى يومنا هذا ليصل عدد المستفيدين من الدورات التكوينية إلى 18 دورة لعام 2014 و 31 دورة لعام 2015 استفاد منها 742 قاضي ممارس وذلك لاستفادة أغلب القضاة من هذه الدورات.

2-2 التكوين المستمر على مستوى المجالس القضائية:

يتجسد التكوين المستمر على مستوى المجالس القضائية في المحاضرات التي يقدمها قضاة المحكمة العليا ومجلس الدولة، وهذا عن طريق ما اكتسبوه من خبرة ميدانية في مجال ما تفرزه الممارسات القضائية اليومية في المسائل القانونية والقضائية، وقد انطلقت هذه العملية من مجلس قضاء البليدة بتاريخ 21 مارس 2004 إضافة لذلك تم إحداث طرق أخرى للتواصل داخل الجهات القضائية فيما بين القضاة ومساعدتي العدالة باختيار موضوعات تثير مسائل قانونية عملية يلقيها القضاة أو أحد مساعدتي القضاء من محامين وخبراء دوريا فيما بينهم.¹

وعليه تنقسم المحاضرات التي تلقى بالمجالس القضائية إلى نوعين:

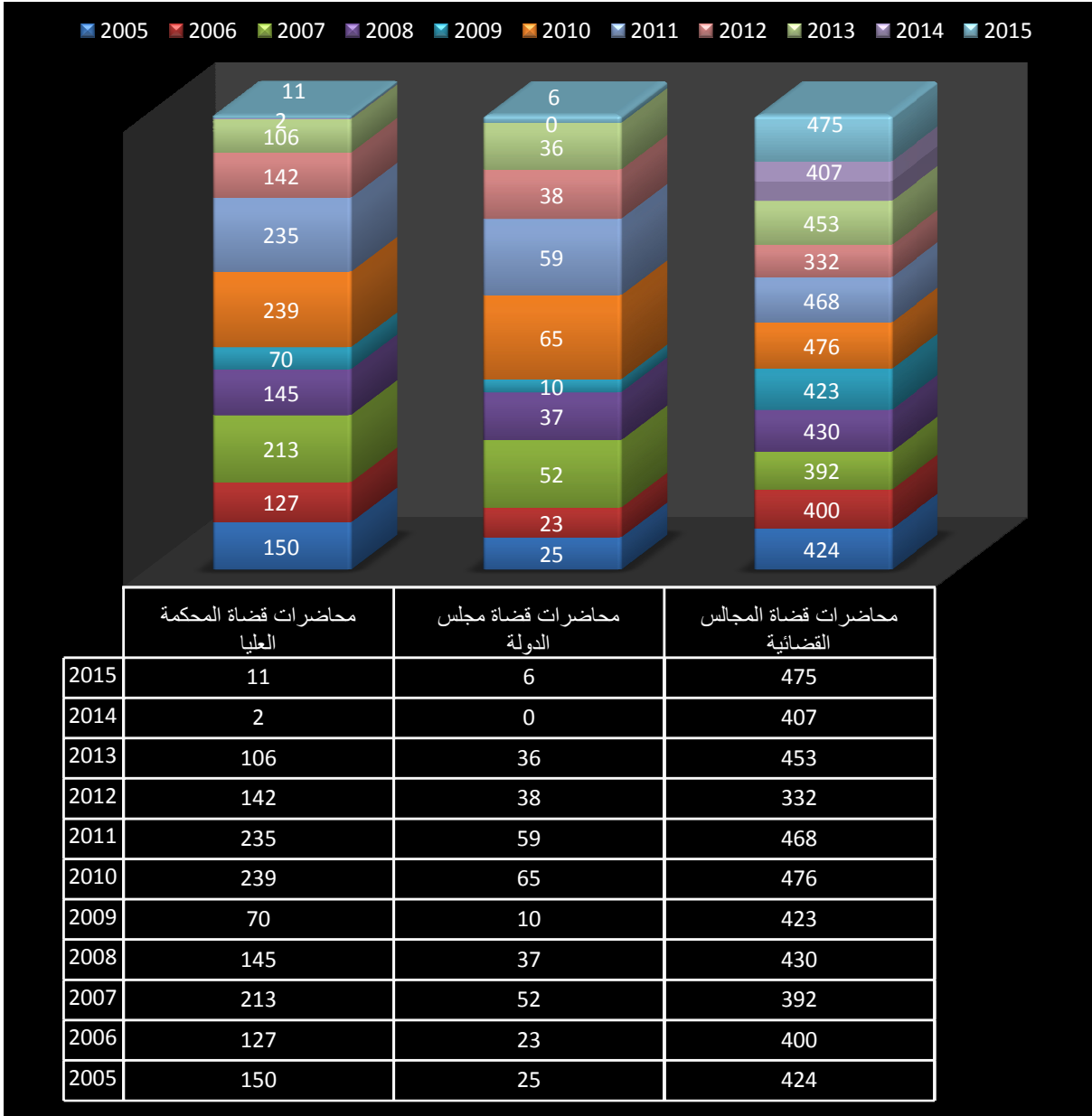
✓ الأولى: ينشطها قضاة المحكمة العليا ومجلس الدولة وتبرمج بالتنسيق مع رئاسة المحكمة العليا؛

✓ الثانية: ينشطها قضاة المجالس والمحاكم وتبرمج بالتنسيق مع رؤساء المجالس القضائية.

والشكل الآتي يبرز عدد محاضرات قضاة المحكمة العليا وقضاة مجلس الدولة وكذلك قضاة المجالس القضائية وتطورها منذ سنة 2005 إلى غاية سنة 2015.

¹ نفس المرجع السابق، ص 142-143.

الشكل رقم 34: محاضرات التكوين المستمر للقضاة خلال العشر سنوات الأخيرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جداول التكوين المستمر.

من الشكل السابق يتضح أن وزارة العدل قامت بتنظيم المحاضرات الخاصة بالتكوين المستمر على مستوى المجالس القضائية، لفائدة القضاة الممارسين خلال السنوات العشر الأخيرة بصفة دورية ومنتظمة حيث في كل عام يراعى التنوع في المحاضرات ومن يقدمها سواء من قبل قضاة المجالس القضائية أو المحكمة العليا أو مجلس الدولة، إلا في عام 2014 يلاحظ عدم إلقاء أي محاضرة من قبل قضاة مجلس الدولة، وابتداء من سنة 2005 يلاحظ تطور وازدياد ملحوظ في عدد المحاضرات لتصل إلى ذروتها خلال عامي 2010 و2011، إلا أنها خلال السنوات الأربع الأخيرة عرفت

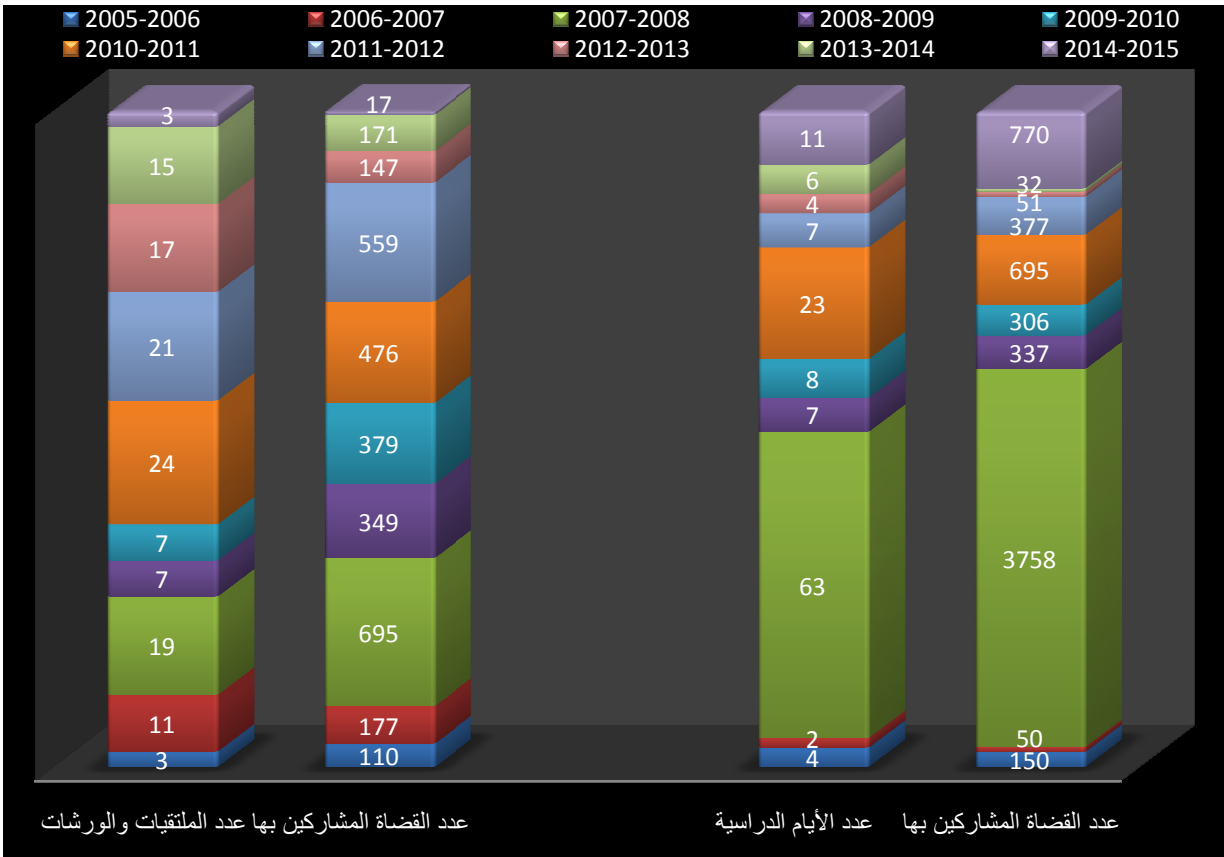
انخفاضا ملحوظا لتصل إلى 492 محاضرة، بفارق 107 محاضرة على سنة 2005 وهذا راجع للاعتماد على طريقة تقنية الفيديو (vidéoconférence) والتكوين عن بعد، بمعنى عوض ما تكون هناك عدة محاضرات في نفس الوقت وفي عدة مجالس قضائية ومحاكم تكون هناك محاضرة واحدة يتم بثها عن طريق تقنية الفيديو وفي وقت واحد.

2-3 الملتقيات والورشات والأيام الدراسية:

تنظم الملتقيات والأيام الدراسية بالتنسيق مع المديرية العامة بالوزارة والمصالح الخارجية التابعة لها، حيث تأخذ الملتقيات عادة يومين إلى 3 أيام ويشرف على تأطيرها خبراء في القانون جزائريون وأجانب، في حين لا تستغرق الأيام الدراسية أكثر من يوم واحد، ويؤطرها خبراء جزائريون وأجانب.

والشكل الموالي يبين كلا من الملتقيات والورشات والأيام الدراسية المنظمة من طرف الوزارة لفائدة القضاة الممارسين خلال السنوات 2002 إلى غاية 2015.

الشكل رقم 35: الملتقيات والورشات والأيام الدراسية للقضاة الممارسين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جداول الملتقيات والورشات والأيام الدراسية.

من الشكل السابق يتضح أن هناك علاقة طردية بين عدد الملتقيات والورشات وعدد القضاة الممارسين المشاركين فيها وبين عدد الأيام الدراسية وعدد القضاة المشاركين فيها، حيث أن أكثر سنة نظمت فيها ملتقيات من طرف الوزارة هي سنة (2010-2011) بمعدل 24 ملتقى شارك فيه 476 قاضي ممارس، في حين أن أكثر سنة نظمت فيها أيام دراسية هي سنة (2007-2008) بمعدل 63 يوم دراسي شارك فيه 3758 قاضي ممارس، إلا أن سنة 2015 عرفت انخفاضا شديدا من حيث عدد الملتقيات والورشات مقارنة بالسنوات العشر الأخيرة حيث تم تنظيم 3 ملتقيات فقط، وعليه على الوزارة تكثيف التكوين المستمر عن طريق تنظيم الملتقيات والورشات والأيام الدراسية نظرا للارتفاع المتزايد لأعداد القضاة الممارسين في كل عام.

ويظهر من خلال الأرقام المقدمة في مجال التكوين المستمر للقضاة الممارسين، أن عدد المستفيدين يفوق تعداد القضاة حيث وصل عدد القضاة الممارسين في ديسمبر 2015 إلى 5813 قاضي في حين وصل عدد القضاة المستفيدين من التكوين المستمر إلى 10124 قاضي ممارس بمجموع 413 دورة تكوينية وهذا ما يفسر وجود قضاة استفادوا من أكثر من عملية تكوينية.

3- التكوين التخصصي:

أمام تشعب المنازعات المطروحة على القضاء وتنوعها سطرت وزارة العدل برنامجا ثريا يتضمن تكويننا تخصصيا منذ سنة 2000 يتمحور حول تكوين تخصصي طويل المدة داخل الوطن وخارجه، وبذلك أصبح التكوين التخصصي ضرورة حتمية تم العمل على تدعيمه مع مراعاة معياري الكفاءة واحتياجات القطاع في المستفيدين منه، وقد توسعت مجالات التكوين التخصصي عن طريق التعاون مع هيئات ودول أجنبية كالاتحاد الأوروبي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والولايات المتحدة الأمريكية، بشكل يضيف على عمليات التكوين التنوع المرغوب والفائدة المرجوة في آجال قياسية¹.

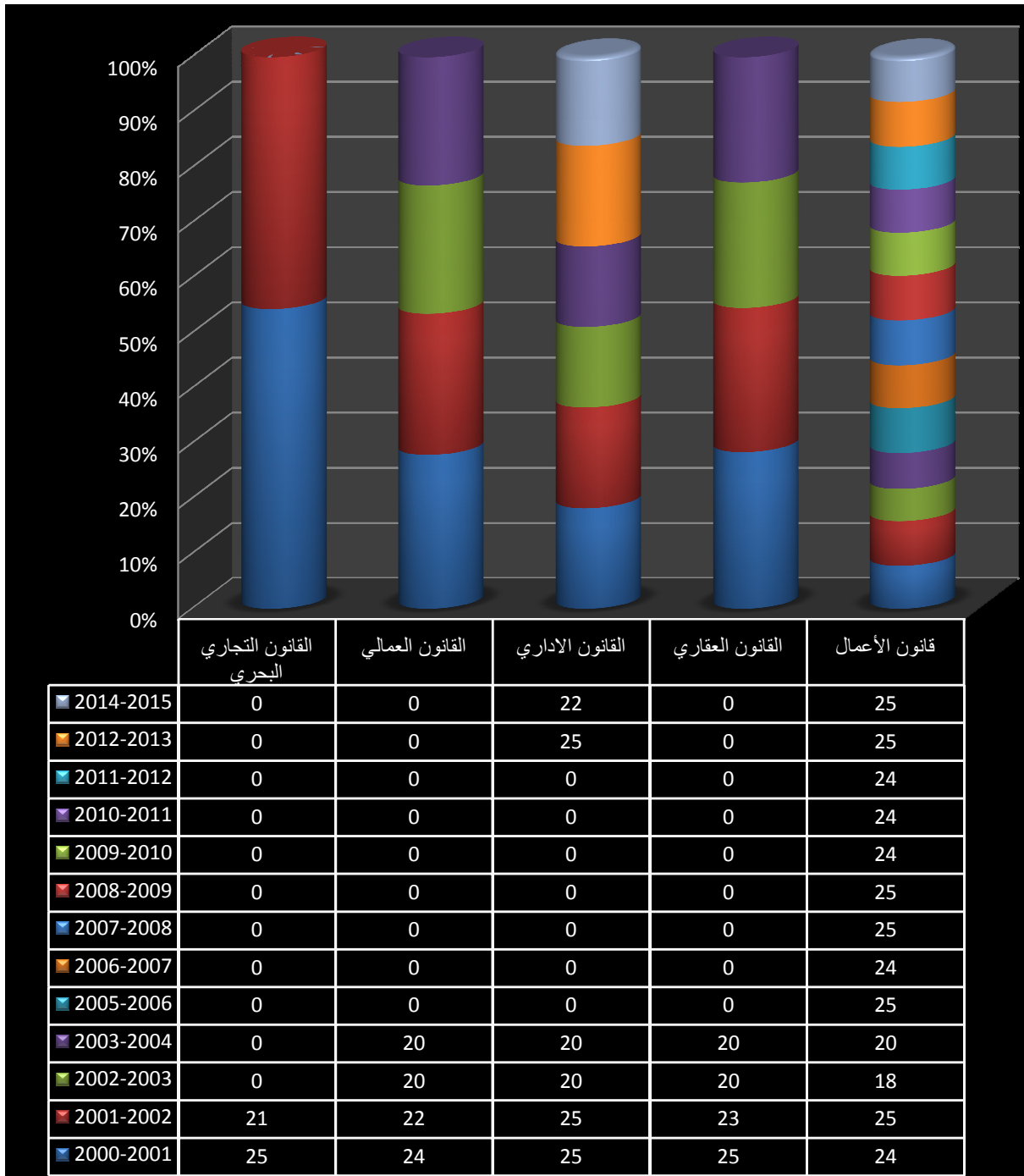
3-1 التكوين التخصصي بالداخل:

واصلت وزارة العدل جهودها الحالية للاستمرار في التخصص للقضاة داخل الوطن وذلك بتجديد الاتفاقيات المبرمة مع المعاهد المتخصصة بالتعاون مع المدرسة العليا للإدارة، المعهد الوطني للعمل، المعهد العالي البحري، المدرسة العليا للمصرفية، والمدرسة العليا للقضاء.

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 143-144.

والشكل الموالي يوضح التكوين التخصصي داخل الوطن للقضاة في كل من القانون التجاري البحري والقانون العمالي والقانون الإداري والقانون العقاري، وقانون الأعمال من سنة 2000 إلى غاية 2015

الشكل رقم 36: التكوين التخصصي للقضاة داخل الوطن.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جداول التكوين التخصصي داخل الوطن.

من خلال برامج التكوين التخصصي داخل الوطن للقضاة يلاحظ أن أغلب التكوينات التخصصية تكون في قانون الأعمال يليها القانون الإداري ثم القانون العقاري والعمالي ثم التجاري البحري وهذا نتيجة لطبيعة العمل القضائي الذي يستوجب الماما كبيرا بهذه التخصصات، كما أن الوزارة في سنتي 2001 و 2002 استهدفت في تكوينها التخصصي كلا من القانون التجاري البحري والقانون العمالي والقانون الإداري والعقاري وقانون الأعمال بأعداد متفاوتة، ثم 2003 و 2004 نظمت دورات تكوينية بمعدل 20 دورة تكوينية في كل التخصصات السابقة عدا تخصص القانون التجاري البحري، وابتداء من سنة 2003 إلى غاية 2012 اقتصرت الدورات التكوينية على تخصص قانون الأعمال فقط، ويلاحظ أيضا انعدام أي دورة تكوينية في مجال التكوين التخصصي في سنتي 2005 و 2014، إلا أن الوزارة خلال السنوات الأخيرة وبالتحديد سنتي 2013 و 2015 استهدفت تنظيم الدورات التكوينية في تخصص القانون الإداري إضافة لتخصص قانون الأعمال.

كما سعت الوزارة إلى فتح مجالات أخرى للتخصص في الميدان الجبائي والتجاري، والأحداث والتأمينات مما ساهم في الرفع من مستوى الأداء القضائي من خلال تدعيم الجهات القضائية بقضاة متخصصين.

3-2 التكوين التخصصي خارج الوطن:

وقد انطلقت عملية التكوين التخصصي بالخارج سنة 1997 بهدف توفير فرص تكوين تخصصي أنجع وقد استفاد منه 132 قاض حيث وضعت وزارة العدل من خلاله برنامجا اهتمت فيه بالتعاون الدولي والاستفادة من الخبرات الأجنبية منها فرنسا، بلجيكا، الولايات المتحدة الأمريكية، واسبانيا، بالإضافة إلى مساهمات البرامج الممولة من طرف الاتحاد الأوروبي، إضافة لدول عربية مثل تونس والإمارات العربية المتحدة، تركيا، والصين، وسويسرا، وبريطانيا.¹

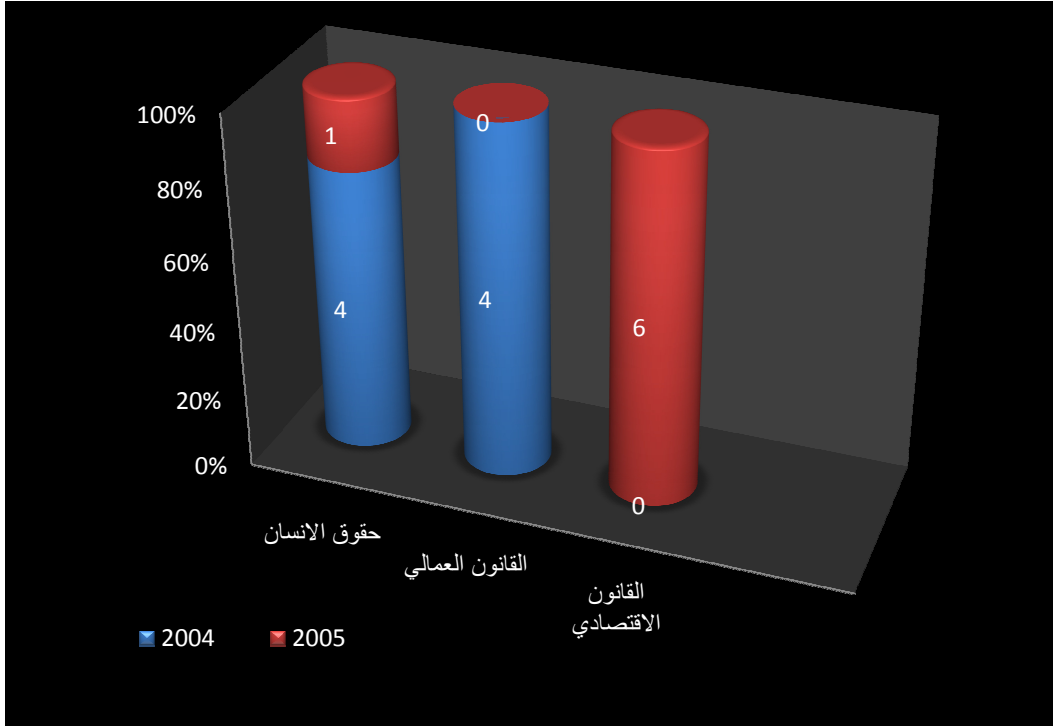
وللاستفادة القصوى من هذه الدورات التكوينية المتخصصة تتعمد وزارة العدل إجراء انتقاء مسبق لأحسن القضاة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 144-145.

ويمكن التطرق على سبيل المثال لبعض ما تم تجسيده في تدعيم التكوين التخصصي طويل المدة في الخارج كفرنسا وبلجيكا.

والشكل الموالي يبين التكوين التخصصي الخارجي طويل المدة ببلجيكا.

الشكل رقم 37: التكوين التخصصي للقضاة طويل المدة ببلجيكا.

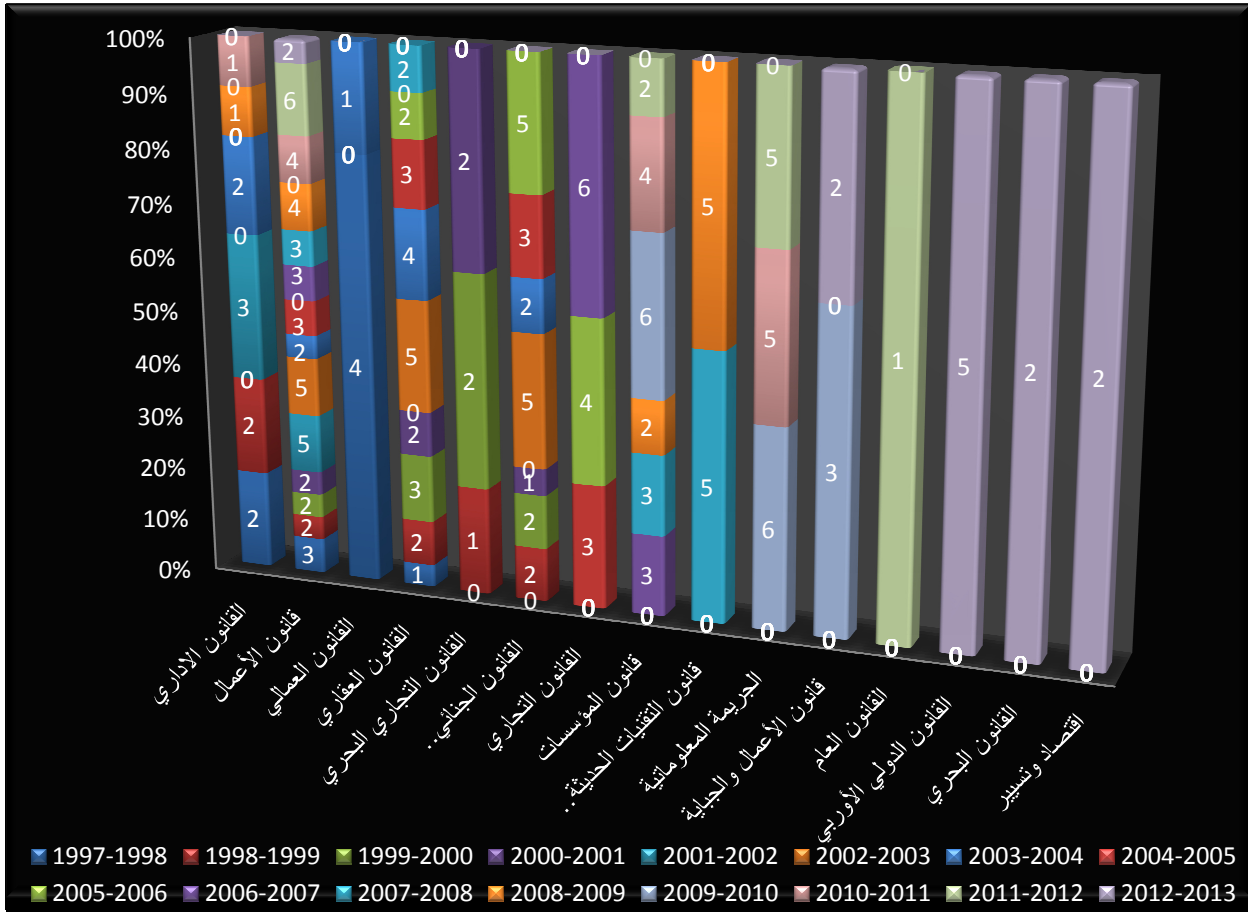


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول التكوين التخصصي طويل المدة ببلجيكا.

من خلال الشكل السابق فقد وصل عدد الدورات التكوينية ببلجيكا في إطار التكوين الخارجي طويل المدة للقضاة الممارسين إلى 8 دورات تكوينية في سنة 2004 و 7 دورات تكوينية في سنة 2005، أغلبها في القانون الاقتصادي بمجموع 6 دورات ثم 5 دورات تكوينية في حقوق الإنسان ثم 4 دورات تكوينية في مجال القانون العمالي.

أما بالنسبة للتكوين التخصصي طويل المدة بفرنسا فقد استفاد القضاة من هذا التكوين منذ 1997 وهذا في إطار برنامج المنحة الجزائرية الفرنسية والشكل الموالي يبين عدد الدورات التكوينية ونوعيتها.

الشكل رقم 38: التكوين التخصصي الخارجي للقضاة طويل المدة بفرنسا



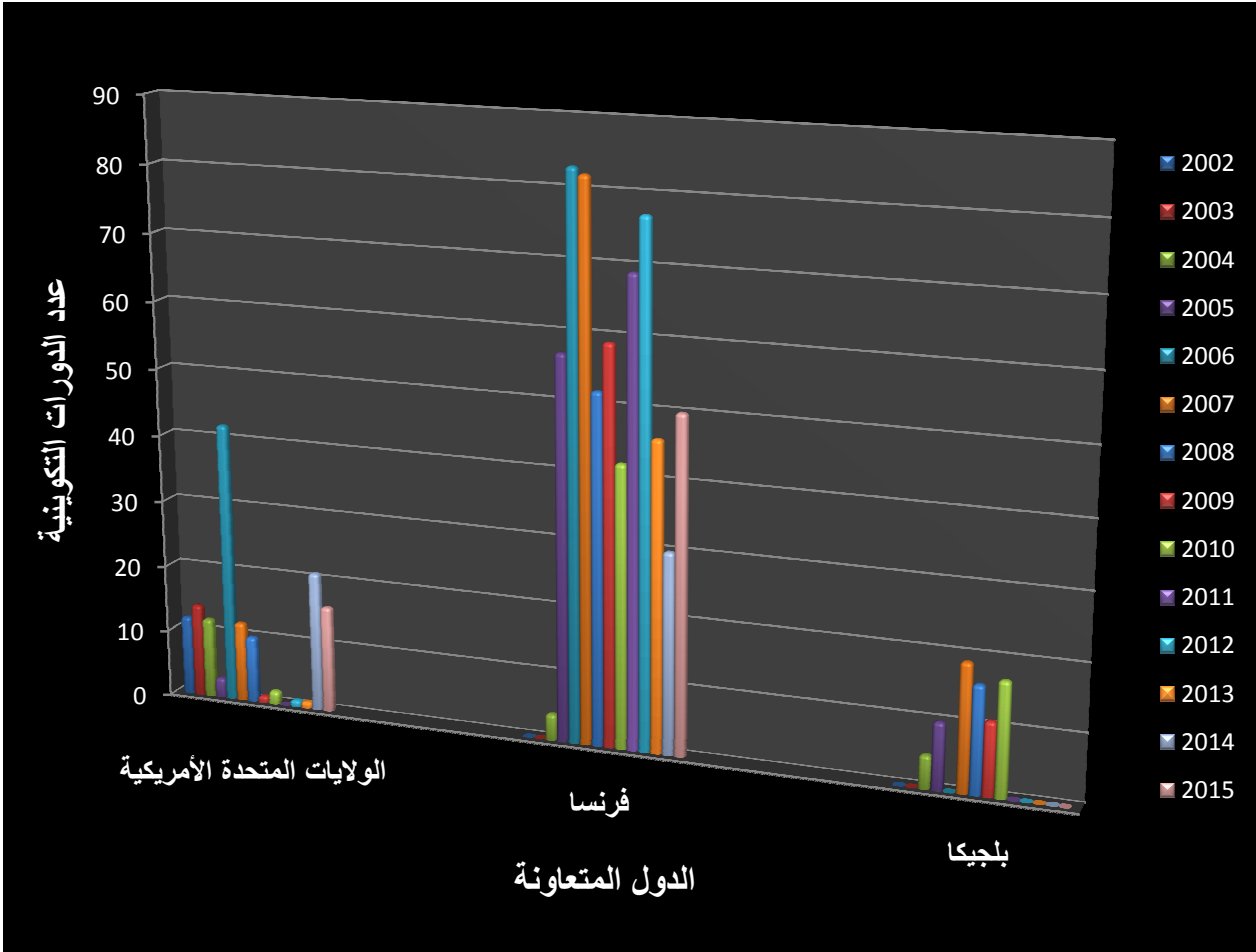
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جداول التكوين التخصصي الخارجي طويل المدة بفرنسا.

مما سبق فان التكوين التخصصي طويل المدة بفرنسا يشمل جميع التخصصات التي يحتاجها القضاة الممارسين من أجل سير مرفق القضاء حيث تم تنظيم 11 دورة تكوينية في القانون الإداري، و46 دورة تكوينية في قانون الأعمال، و5 دورات تكوينية في القانون العمالي، و24 دورة تكوينية في القانون العقاري، و5 دورات تكوينية في القانون التجاري البحري، و20 دورة تكوينية في القانون الجنائي الاقتصادي، و7 دورات تكوينية في القانون التجاري، و23 دورة تكوينية في قانون المؤسسات، و13 دورة تكوينية في قانون التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، و16 دورة تكوينية في مجال الجريمة المعلوماتية، و5 دورات تكوينية في قانون الأعمال والجيبية، ودورة فقط في القانون العام، و5 دورات تكوينية في القانون الدولي الأوربي، ودورتين في كل من القانون البحري والاقتصاد والتسيير، بمجموع 185 دورة تكوينية.

4- التعاون الدولي:

إذا كان تثمين وترقية قدرات القضاة عاملا لا بد منه في مجال إصلاح الإدارة العدلية فان العمل المشترك على المستوى الدولي يبقى الوسيلة الأكيدة التي تجسد هذه الجهود وتجعلها واقعا ملموسا من خلال إبرام اتفاقيات التعاون الدولية مع مختلف دول العالم بهدف تبادل الخبرات والتجارب وتعزيز التعاون بين كل من فرنسا والجزائر والذي تجسد بعمليات التوأمة بين الطرفين، ومع الولايات المتحدة الأمريكية وبلجيكا واسبانيا وكذا تنفيذ البرنامج الأوروبي المتوسطي، والشكل الآتي يبين التعاون الدولي بين الجزائر وفرنسا وبلجيكا والولايات المتحدة الأمريكية.

الشكل رقم 39: التكوين قصير المدة في إطار التعاون الدولي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جداول التكوين قصير المدة في إطار التعاون الدولي.

يتضح من الشكل السابق أن وزارة العدل أولت اهتماما كبيرا بالتعاون الدولي في إطار تجسيد مشروع إصلاح العدالة بصفة عامة وفي إطار تجسيد أحد أهم محاوره والمتمثل في إصلاح الموارد البشرية من خلال تثمين وترقية القدرات التأهيلية للقضاة وتبادل الخبرات الأجنبية وعلى رأسها إبرام اتفاقيات تعاون لترقية تكوين القضاة بين الجزائر وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وبلجيكا، حيث استفاد 876 مشارك ما بين 2002 و ديسمبر 2015 من التكوين قصير المدة في هذه الدول من بينهم 651 مشارك بفرنسا عن طريق الزيارات الميدانية للجهات القضائية الفرنسية والجهات القضائية الجزائرية، وعمليات توأمة بين المجالس القضائية الجزائرية ونظيراتها الفرنسية، ثم 147 مشارك بالولايات المتحدة الأمريكية حيث شرع في تنفيذ هذا البرنامج سنة 2002 في مجالات الملكية الفكرية وتكوين المكونين فيها والقانون التجاري وأصول التجارة الالكترونية، و78 مشارك ببلجيكا بدءا من سنة 2004 إلى غاية 2010، وذلك بمعهد الشؤون العامة ببلجيكا لمدة 5 أسابيع في تخصصات قانون الأعمال والقانون الجزائري وقانون جرائم المعلوماتية، موزعين كما في الشكل السابق حيث أن أكثر سنة كانت فيها نسبة مشاركة كبيرة هي سنة 2006 ب125 مشارك وأقل نسبة مشاركة كانت في سنة 2002، كما أنه تم التركيز أساسا على التعاون بين الجزائر وفرنسا بنسبة 74%، ثم الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 17%، ثم بلجيكا بنسبة 9%.

لذلك فإن التعاون الدولي يعتبر وسيلة فعالة من أجل ترقية النظام القضائي إلى مستوى المقاييس الدولية، في مجال التشريع والتنظيم ونوعية خدمات الإدارة العدلية، ووزارة العدل تعمل على البحث والسعي بكل الوسائل الممكنة لإيجاد تعاون دولي، مما يساعد على تحقيق أهداف إصلاح العدالة من خلال تبادل الخبرات التي تبرز النقائص الموجودة وتعمل على إثرائها بالنظر إلى التقدم الحاصل لدى الشركاء الأجانب.

إضافة لما سبق لم تهمل وزارة العدل التعاون الدولي مع الاتحاد الأوروبي، والاستفادة من خبراته في تفعيل قدرات القضاة وموظفي القطاع، فقامت بإبرام عقد تعاون تجسد في برنامج أطلق عليه اسم برنامج دعم إصلاح العدالة، وكذا البرنامج الأورومتوسطي.

4-1 مشروع دعم إصلاح العدالة:

وهذا البرنامج مؤرخ في 04 أكتوبر 2004 وقد تجسد في تنظيم عدة دورات تكوينية للقضاة داخل وخارج الوطن بدءا من سنة 2007 إلى غاية 2011، والجدول الآتي يوضح ذلك بالتفصيل.

الجدول رقم 17: برنامج مشروع دعم إصلاح العدالة

خارج الوطن		داخل الوطن		السنوات
الدورات	المستفيدون	الدورات	المستفيدون	
-	-	02	80 مشارك منهم 45 قاضي	2007
35 قاض و 6 أعضاء من المجلس الأعلى للقضاء	03	04	250 مشارك منهم 102 قاض	2008
-	-	11	382 مشارك منهم 283 قاض	2009
-	-	21	492 مستفيد منهم 488 قاض و 4 إدارات	2010
-	-	16	374 مشارك منهم 341 قاض و 3 إدارات	2011
41 مشارك منهم 6 أعضاء من المجلس الأعلى للقضاء	03	54	1578 مشارك منهم 1289 قاض	المجموع

المصدر: موقع وab وزارة العدل، https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau11.pdf

شاهد بتاريخ: 2016/06/11، على الساعة: 19:19.

من خلال هذا الجدول يتضح أن مجموع الدورات التكوينية التي نظمتها وزارة العدل داخل الوطن في إطار برنامج مشروع دعم إصلاح العدالة يفوق تلك التي نظمتها الوزارة خارج الوطن بنسبة كبيرة حيث وصلت الدورات التكوينية خارج الوطن ل 3 دورات فقط في حين وصلت الدورات التكوينية داخل الوطن ل 54 دورة، وهناك تزايد مستمر في عدد الدورات التكوينية وكذا المشاركين فيها مقارنة بسنة 2007.

4-2 البرنامج الأورومتوسطي:

يندرج البرنامج الأورومتوسطي عدالة Programme EuromedJustice والذي ترعاه اللجنة الأوروبية والموجه لفائدة شركائها وذلك بتأسيس منظومة مهنية للقضاة والمحامين ومستخدمي أمانة الضبط، وباقي مساعدي العدالة وقد عرف البرنامج تنفيذ مرحلتين هما عدالة 1 وعدالة 2 ومواصلة تنفيذ المرحلة الثالثة عدالة 3 والذي يمتد من 2012 إلى 2014 كما يلي:

المرحلة الأولى: تنفيذ البرنامج الأورومتوسطي عدالة 1 (2004-2007).

الجدول رقم 18: المشاركون في إطار البرنامج الأورومتوسطي عدالة 1

العمليات المنجزة في إطار البرنامج الأورومتوسطي عدالة 1		السنوات
المشاركون	الملتقيات	
16	08	2005
12	06	2006
18	10	2007
46	24	المجموع

المصدر: موقع وab وزارة العدل، https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau12.pdf

شوهذ بتاريخ: 2016/06/11، الساعة: 19:30.

من الجدول السابق يلاحظ اقتصار الدورات التكوينية أو العمليات المنجزة في إطار البرنامج الأورومتوسطي على الملتقيات فقط بمجموع 24 ملتقى شارك فيهم 46 مشارك، حيث تم تنظيم 08 ملتقيات خلال عام 2005 بحضور 16 مشارك، و06 ملتقيات خلال العام 2006 بحضور 12 مشارك، و10 ملتقيات خلال العام 2007 بحضور 18 مشارك.

المرحلة الثانية: تنفيذ البرنامج الأورومتوسطي عدالة 2 والذي كان خلال السنوات (2008-2011)، وهي مقسمة بدورها إلى مرحلتين الأولى خلال العام 2008-2009، والثانية خلال العام 2010-2011.

ويمكن إبراز مجموع المشاركين خلال هذا البرنامج كما هو مبين بالجدول الموالي:

الجدول رقم 19: المشاركين في إطار البرنامج الأورومتوسطي عدالة 2.

المرحلة الأولى: 2009/2008		
نوع العملية	عدد العمليات	عدد المستفيدين (خبراء)
اجتماع	08	06
المرحلة الثانية: 2011/2010		
نوع العملية	عدد العمليات	المشاركين
الملتقيات	10	35
الزيارات الدراسية	08	24
الاجتماعات	02	06
المجموع	28	71

المصدر: موقع واب وزارة العدل، https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau13.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/11، الساعة: 19:35.

من الجدول السابق يلاحظ توسيع أنواع العمليات المنجزة في إطار البرنامج الأورومتوسطي عدالة 2 لتضم إضافة للملتقيات الاجتماعات والزيارات الدراسية، وذلك لمرحلتين مرحلة أولى تم عقد 8 اجتماعات استفاد منها 6 خبراء، أما المرحلة الثانية فتم تنظيم 10 ملتقيات و 8 أيام دراسية واجتماعيين استفاد منها 71 مشارك.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج الأورومتوسطي عدالة 3 (2012-2015).

الجدول رقم 20: عدد المشاركين في إطار البرنامج الأورومتوسطي عدالة 3

السنوات	عدد العمليات	المشاركين
2012	9 عمليات	12
2013	9 (5 اجتماعات+4 ملتقيات)	28
2014	6 (5 ملتقيات+زيارة دراسية)	19
2015	01	01
المجموع	25	60

المصدر: موقع واب وزارة العدل، https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau14.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/11، الساعة: 19:40.

من خلال الجدول فان وزارة العدل قامت في إطار برنامج عدالة 3 بتنفيذ وانجاز 9 عمليات في كل من عام 2012 و 2013 و 5 ملتقيات وزيارة دراسية في عام 2014، أما في 2015 لم تقم إلا بعملية واحدة ، وبالتالي وصل عدد العمليات المنجزة خلال الأربع سنوات الأخيرة 25 عملية مقارنة بعدالة 2 والذي عرف انجاز 28 عملية وعدالة 1 بانجاز 24 عملية.

إضافة للدورات التكوينية فقد اهتمت الوزارة بترقية مهارات القضاة وأعدت برنامجا خاصا ومكثفا لتعلم اللغة الانجليزية والإعلام الآلي شرع في تنفيذه ابتداء من شهر ماي 2005، وشمل جميع القضاة وإطارات الإدارة المركزية للوزارة، وهذا ما ساهم بالاستفادة من تطور التكنولوجيا الحديثة للاتصال في المجال القانوني والقضائي والاطلاع على ما يجري في المحيط الدولي باستخدام الوسائط والانترنت وغيرها، بالإضافة للاهتمام بتكوين المكونين في المجال القضائي حيث أعدت وزارة العدل برنامجا تضمن إجراء دورات تأهيلية للمكونين تمت بالمدارس المتخصصة الجزائرية والدولية في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وكندا ومصر والإمارات العربية المتحدة¹.

المطلب الثاني: ترقية وتثمين قدرات مستخدمي أمانة الضبط.

من أجل رفع وتعزيز كفاءة الإدارة العدلية وتحسين نوعية الخدمات المرفقية بالقطاع، اهتمت الوزارة بترقية وتثمين قدرات مستخدمي أمانة الضبط² وتوفير موظفين مؤهلين ذوي كفاءة عالية، بهدف الارتقاء بالنشاط القضائي إلى المستوى المطلوب، حيث يلعب مستخدمو أمانات الضبط دورا كبيرا في تسيير مرفق العدالة ووصل عددهم حاليا إلى 13729 والذي عرف تطورا ملحوظا بعد أن كان عددهم لا يتجاوز 10813 في سنة 1999، وفي هذا الخصوص انصبت الجهود بالإضافة إلى تعزيز وتدعيم القطاع بالعدد اللازم من مستخدمي أمانة الضبط على تحسين وضعيتهم الاجتماعية وظروف عملهم، وإعداد برامج تكوين مكثفة في مجال التكوين المتخصص أو القاعدي والتكوين المستمر والتكوين التخصصي والتكوين في إطار التعاون الدولي وكذا في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة.

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص148-149.

² المرسوم التنفيذي رقم 08-409 المؤرخ في 26 ذي الحجة 1429 هـ الموافق لـ 24 ديسمبر 2008، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية.

1-التكوين القاعدي (المتخصص):

في إطار تكوين مستخدمي أمانات الضبط الذين تم توظيفهم بموجب المرسوم التنفيذي 90-231 المؤرخ في 28 يوليو 1990 تم تكوين 8018 كاتب ضبط مفصلين كما يلي:

الجدول رقم 21: التكوين المتخصص (القاعدي) من سنة 2005 إلى 2015.

الفئات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	المجموع
-أمناء أقسام الضبط	0	286	0	469	969	524	12	291	2551	
-أمناء الضبط	0	343	0	34	151	539	01	224	1292	
-معاوني أمناء الضبط	690	759	0	257	813	1315	11	330	4175	
المجموع	690	1388	0	760	1933	2378	24	845	8018	

المصدر: موقع وab وزارة العدل، https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau16.pdf

شاهد بتاريخ: 11/06/2016، الساعة: 19:45.

من خلال الجدول يتضح أن التكوين القاعدي لمستخدمي أمانات الضبط بلغ ذروته خلال العام 2010 بمجموع 2378 وذلك نظرا لزيادة نسبة التوظيف بما يقارب الضعف عن السنة التي قبلها، إلا أن التكوين القاعدي لأمناء الضبط عرف انخفاضا شديدا خلال سنتي 2011 و2012، ليصل إلى 24 موظف فقط، وبالرغم من أن الوزارة لم تقم بتوظيف ولا تكوين قاعدي لأي كاتب ضبط خلال العام 2007 إلا أنها ركزت على التكوين القاعدي للقضاة فقط من خلال تكوين الدفعة رقم 18 بمجموع 286 طالب قاضي، أما خلال الثلاث سنوات الأخيرة فقد رفعت وزارة العدل نسبة التكوين القاعدي لأمناء الضبط قليلا بما يقارب 845 كاتب ضبط من بينهم 291 أمين قسم ضبط و 224 أمين ضبط، و330 معاون أمين ضبط.

ويتابع حاليا 628 مستخدم أمانة ضبط تكوينهم دفعة 22-03-2015 منهم 148 أمين قسم ضبط، و210 أمين ضبط و 270 معاون أمين ضبط.

وهناك 3 أنماط للتكوين القاعدي من أجل إدماج بعض الفئات من مستخدمي أمانات الضبط في الرتبة الجديدة وهي:

1-1-التكوين التكميلي المسبق للإدماج:

تعتبر عملية تكوين أمناء الضبط في إطار الإدماج عملية مؤقتة تنتهي بتكوين جميع أمناء الضبط الذين أجل تكوينهم لأسباب موضوعية، وقد تم تكوين من سنة 2011 إلى سنة 2014 حوالي 2319 أمين ضبط بشكل تناوبي على أساس أسبوع في الشهر لمدة 3 أشهر في مختلف المراكز التكوينية.

1-2-التكوين قبل الترقية:

ويكون التكوين قبل الترقية على أساس الامتحان المهني وعلى أساس الشهادة .

1-2-1-التكوين قبل الترقية على أساس الامتحان المهني:

ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تحضير الموظف إلى رتبة أعلى ، ويتم بشكل تناوبي على أساس أسبوع في الشهر بمختلف مراكز التكوين، لمدة تتراوح ما بين 6 أشهر بالنسبة لرتبة أمين ضبط وسنة واحدة بالنسبة لرتبة أمين قسم ضبط،وقد تم منذ سنة 2011 إلى غاية 2015 تكوين 1694 مستخدم أمانة ضبط على أساس الامتحان المهني.

1-2-2-التكوين قبل الترقية على أساس الشهادة:

تم تكوين 85 أمين ضبط رئيسي للترقية إلى رتبة أمين قسم ضبط لمدة سنة (دفعة جوان 2014) وقد تم مؤخرا تكوين 491 معاون أمين ضبط للترقية إلى رتبة أمين ضبط لمدة سنتين (دفعة جوان 2014).

1-2-3-التكوين التحضيري لشغل المنصب:

يهدف هذا النمط من التكوين إلى تحضير الموظف لشغل منصب جديد، ويتم بشكل تناوبي على أساس أسبوع في الشهر بمختلف مراكز التكوين ولمدة 3 أشهر، وقد تم منذ سنة 2011 إلى غاية 2014 تكوين 10 أمناء أقسام ضبط رئيسي و 1241 عون أمانة ضبط.

2-التكوين المستمر:

يهدف هذا التكوين إلى تحسين مستوى الموظفين وتجديد معلوماتهم للتحكم في الإجراءات القانونية وتحسين الأداء ويتم التكوين في شكل دورات تكوينية لمدة 5 أيام في الأسبوع، سواء بالمدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط أو المراكز التكوينية في مواضيع متنوعة ذات علاقة بعمل أمانات الضبط وهي: الإعلام الآلي تنفيذ العقوبات، نيابة الجمهورية، قانون الإجراءات المدنية والإدارية، أدلة الإقناع، الحالة المدنية والجنسية، مصلحة الصندوق، المصاريف القضائية، صحيفة السوابق القضائية، أمانة رئاسة الجهة القضائية، وقد استفاد من هذا التكوين لحد الآن 15273 مستخدم أمانة ضبط ابتداء من سنة 2000 إلى غاية مارس 2017 مفصلة كما تظهر بجدول التكوين المستمر لموظفي كتابة الضبط (أنظر الملحق رقم 01).

حيث بدأت وزارة العدل بتطبيق برامجها للتكوين المستمر منذ سنة 2000 وقد اقتصر التكوين في البداية على الإعلام الآلي وقد استفاد منه 9582 كاتب ضبط إلى غاية 2008، أين تم إدخال التكوين فيما يخص تنفيذ العقوبات ونيابة الجمهورية، ثم قانون الإجراءات المدنية والإدارية وأدلة الإقناع والحالة المدنية والجنسية في عام 2009، وبدءا من عام 2010 تم إضافة دورات تكوينية في ما يخص مصلحة الصندوق والمصاريف القضائية وصحيفة السوابق القضائية، ثم في العام 2011 تم تنظيم دورات تكوينية فيما يخص أمانة رئاسة الجهة القضائية ومختلف أدوار أمين الضبط بكافة الأقسام، أما في العام 2012 فتم التركيز على دور أمين الضبط بغرفة الاتهام ومهام رئيس أمناء الضبط، بالإضافة لتنفيذ العقوبات وأدلة الإقناع ومصلحة الصندوق، وفي العام 2013 ارتكز التكوين المستمر على المساعدة القضائية والمنازعات التجارية والبحرية وبعض أدوار أمين الضبط، وتسيير مصلحة الطعون، الشباك الموحد وتسيير التطبيقات، أما في العام 2014 اقتصر التكوين المستمر على المساعدة القضائية والشباك الموحد، أمين ضبط الأقسام والغرف المدنية، سير الجلسات والمناجمت أو التسيير الإداري، وفيما يخص 2015 فقد استفاد كتاب الضبط من التكوين المستمر في عدة مواضيع منها أمانة رئاسة الجهة القضائية، دور أمين الضبط في الدعوى المدنية وسير الدعوى الجزائية، المناجمت، الحالة المدنية، الصندوق والمصاريف القضائية، إجراءات سير الدعوى الإدارية، الأحكام القضائية وطرق الطعن فيها، الإحصائيات والتسيير المالي للجهات القضائية، وقانون الإجراءات الجزائية الجديد في ضوء الأمر 02/15.

3-التكوين التخصصي:

يهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات مستخدمي أمانات الضبط في مجالات تخصصهم،

ويتم في شكل دورات تكوينية متخصصة لمدة تتراوح ما بين أسبوع و ستة أشهر واستفاد منه 2155 موظفا ابتداء من سنة 2002 كما هي مفصلة في (الملحق رقم 02).

حيث يتضح من خلال الجدول أن دورات التكوين المتخصص في الأعوام الثلاثة الأولى (2002-2003-2004) كانت تقتصر على التحقيق فقط واستفاد منها 475 كاتب ضبط، وانعدام التكوين المتخصص في سنتي 2005 و 2006 على التوالي، وفي عام 2007 تم تنظيم دورات تكوينية عن الأقطاب الجزائرية المتخصصة إضافة للتحقيق، وفي مجال الاستقبال والتوجيه بالعام 2008، أما في عام 2009-2010 بادرت وزارة العدل لإدخال التكوين في لغة الإشارات من أجل تسهيل الخدمات المرفقية خصوصا لفئة المعوقين، إضافة لقيامها بتكوين معمق خلال سنتي 2011-2012 لفائدة 260 موظف في عدة مستويات من بين الموظفين الذين تم تكوينهم سنتي 2008 و 2010، في حين أنه بالعام 2013 قامت الوزارة بإعادة رسكلة 93 موظف في مجال لغة الإشارات وتكوين 74 موظف في التحقيق، أما عامي 2014-2015 فقد اهتمت الوزارة بتنظيم دورات تكوينية في السكرتارية والتحرير الإداري، تحرير وثيقة الوجود بالسجن إبان الثورة التحريرية، الاستقبال والتوجيه وتكوين 143 موظف في لغة الإشارات في عام 2015 منهم 16 تكوين و 127 رسكلة.

4-التكوين في إطار التعاون الدولي:

حرصت وزارة العدل على تمكين موظفيها من الإلمام بمستجدات المناهج والأساليب المعمول بها في باقي دول العالم والاستفادة من التجارب الدولية في البحث عن أنجع الأساليب في التكوين والتأهيل، وذلك عن طريق التعاون الدولي والاستفادة من الدورات التكوينية بالخارج.

وفي هذا الإطار كانت للجزائر تجارب عديدة مع كل من فرنسا وبلجيكا والاتحاد الأوروبي عن طريق اتفاقية التوأمة المبرمة بين المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط الجزائرية مع نظيرتها الفرنسية في 14 ديسمبر 2005 واتفاق التعاون مع بلجيكا المؤرخ في 24 جوان 2004، والاتحاد الأوروبي من خلال اتفاقية التعاون التي تجسدت في برنامج دعم إصلاح العدالة المؤرخة في 04 أكتوبر 2004.

ويتم هذا التكوين عن طريق دورات تكوينية ورحلات دراسية وأيام دراسية أو ملتقيات سواء داخل الوطن أو خارجه، واستفاد من هذا التكوين 842 مستخدم أمانات ضبط ابتداء من سنة 2005 مفصلة كما يلي:

1-4 في إطار التوأمة بين المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط الجزائرية ونظيرتها الفرنسية:

حيث استفاد 365 موظف وإطار من دورات تكوينية ورحلات دراسية داخل وخارج الوطن في مواضيع مختلفة مفصلة كما يلي:

1-1-4 خارج الوطن:

استفاد من هذا النوع من التكوين 77 موظفا وذلك في مجال تكوين المكونين وهندسة التكوين، الإشراف على التدريبات الميدانية، سير مدرسة كتابة الضبط ومجلس الاستئناف، الرحلات الدراسية لفائدة منقوي أمناء ضبط التحقيق وموظفي المحكمة الإدارية ورئيسي أمانة الضبط، وفي مجال تسيير النظام الداخلي للمدرسة الوطنية لكتابة الضبط، والإدارة البيداغوجية وتقنيات التنشيط البيداغوجي وطرق إعداد الدعائم البيداغوجية وهندسة التكوين في هذا المجال.

والجدول الموالي يمثل التكوين في إطار توأمة المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط الجزائرية ونظيرتها الفرنسية خارج الوطن منذ 2005 إلى غاية 2015.

الجدول رقم 22: جدول التكوين في إطار توأمة المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط الجزائرية ونظيرتها الفرنسية (خارج الوطن) من 2005 إلى 2015.

التخصصات	السنوات	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	المجموع
تكوين المكونين		09	15	17									41
هندسة التكوين			06										06
الإشراف على التدريبات الميدانية			04										04
سير مدرسة كتابة الضبط ومجلس الاستئناف				04									04
رحلة دراسية لفائدة متفوقي أمانات ضبط التحقيق					02								02
رحلة دراسية لفائدة موظفي المحكمة الإدارية						02							02
رحلة دراسية لفائدة رئيسي أمانة الضبط للاطلاع على سير كتابة الضبط بمحكمة الاستئناف الفرنسية							02						02
رحلة دراسية إلى جهة قضائية فرنسية لفائدة رئيسي أمانة ضبط حول موضوع تسيير أمانة الضبط بالجهة القضائية								02					02
رحلة دراسية إلى المدرسة الوطنية لكتابة الضبط الفرنسية (ديجون) لفائدة موظفين من المدرسة الجزائرية في مجال "تسيير النظام الداخلي للمدرسة" (الوسائل العامة والمخزونات للمدرسة)									02				02
رحلة دراسية إلى المدرسة الوطنية لكتابة الضبط الفرنسية (ديجون) في مجال الإدارة البيداغوجية وهندسة التكوين										02			02
رحلة دراسية إلى المدرسة الوطنية لكتابة الضبط الفرنسية لفائدة رئيسي أمانة ضبط متفوقين في مجال سير التكوين وتسيير أمانة الضبط											02		02
رحلة دراسية لفائدة 4 موظفين في موضوع الإشراف على التدريبات الميدانية										04	04		04
رحلة دراسية لفائدة 4 موظفين في موضوعي "تقنيات التنشيط البيداغوجي وطرق إعداد الدعائم البيداغوجية وهندسة التكوين"											04	04	04
المجموع		09	25	17	04	02	02	02	06	02	04	04	77

المصدر: موقع واب وزارة العدل، https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau19.pdf

شاهد بتاريخ: 2016/06/12، الساعة: 09:09.

يتضح مما سبق أن التكوين خارج الجزائر في إطار التوأمة بين المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط ونظيرتها الفرنسية على شكل دورات تكوينية وصلت إلى 55 دورة تكوينية ما بين سنة 2005 إلى 2008، بالإضافة للرحلات الدراسية لفائدة الموظفين وكتاب الضبط ورؤساء كتابة

الضبط المتفوقين، وموظفي المحكمة الإدارية في عدة مواضيع تخص سير العمل القضائي على مستوى المدرسة الفرنسية لكتابة الضبط "ديجون" والتي وصلت إلى 22 رحلة دراسية بين سنة 2009 إلى غاية 2015.

4-1-2 داخل الوطن:

استفاد من هذا التكوين 173 موظفا بدءا من سنة 2007 وصولا لسنة 2015، موزعين كما يلي:
الجدول رقم 23: التكوين في إطار التوأمة بين المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط الجزائرية ونظيرتها الفرنسية بالجزائر (داخل الوطن) من 2007 إلى 2015.

السنوات	2007	2008	2012	2014	2015	المجموع
التخصصات						
تكوين المكونين	89					89
المصاريف القضائية	36					36
أدلة الإقناع	36					36
رحلة دراسية إلى المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط الجزائرية والى جهة قضائية، لفائدة 4 متفوقين من المترشحين الفرنسيين للتكوين حول "الشباك الموحد، الإعلام والتوجيه بجهة قضائية"			04			04
استقبال 3 مترشحين فرنسيين رتبة أمين ضبط رئيسي بالمدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط وجهة قضائية جزائرية "الروبية"				03		03
استقبال 5 مترشحين فرنسيين رتبة أمين ضبط رئيسي بالمدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط وجهة قضائية جزائرية "الروبية"					05	05
المجموع	89	72	04	03	05	173

المصدر: موقع واب وزارة العدل. https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau20.pdf

شاهد بتاريخ: 2016/06/12، الساعة: 09:20.

مما سبق فان التكوين في إطار التوأمة بين المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط الجزائرية ونظيرتها الفرنسية داخل الوطن اشتمل عدة دورات تكوينية وصلت ل 161 دورة تكوينية المكونين، وهذا العدد مقارنة بدورات التكوين المقامة بالخارج بفرنسا يدل على نجاعة وكفاءة التكوين بالجزائر ومدى استفادة المدرسة الفرنسية لكتابة الضبط من التجربة الجزائرية في هذه المجالات، بالإضافة

لتنظيم 4 رحلات دراسية في 2012 لفائدة 4 متفوقين من المترشحين الفرنسيين للتكوين حول الشباك الموحد والإعلام والتوجيه بجهة قضائية، كما تم استقبال 8 مترشحين فرنسيين رتبة أمين ضبط رئيسي بالمدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط وجهة قضائية جزائرية روية خلال 2014 و 2015، بالإضافة إلى ذلك فقد تم تنظيم أيام دراسية لفائدة 128 موظف منهم 50 في مجال تقنيات تسيير أمانات ضبط الجهات القضائية لفائدة رؤساء أمانات الضبط للجهات القضائية وهذا سنة 2010، في حين استفاد 27 موظف من أيام دراسية بخصوص مهام المكون بالمدرسة ومنهجية إعداد الدعائم البيداغوجية وهذا لفائدة أساتذة المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط وذلك سنة 2011، وفي نفس السنة استفاد ما يقارب 51 موظف من أيام دراسية في مجال تأطير المترشحين خلال فترة التدريب الميداني بالجهات القضائية وهذا لفائدة المشرفين على التدريب الميداني.

4-2 في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة:

استفاد من هذا التكوين 423 مستخدم أمانات الضبط داخل الوطن وخارجه كما يلي:

الجدول رقم 24: التكوين في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة UADP داخل الوطن وخارجه.

التكوين في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة UADP خارج الوطن (بفرنسا)				التكوين في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة UADP داخل الوطن				
2010	2009	2008	التخصصات	2011	2010	2009	2008	
0	6	0	الأقطاب الجزائرية المتخصصة	0	0	0	24	الأقطاب الجزائرية المتخصصة
0	6	0	المجموع	0	71	23	0	تكوين المكونين
التكوين في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة UADP خارج الوطن (باسبانيا)				0	38	0	0	تقنيات تسيير أمانات الضبط (التسيير الإداري والمالي والموارد البشرية) لغة الإشارات
2010	2009	2008	التخصصات	58	58	0	0	الأخلاقيات والشفافية والاتصال في المجال القضائي
0	0	24	المهام الرئيسية المنوطة برئيس أمانة الضبط	0	0	0	30	المجموع
0	0	05	سير مصالح كتابة الضبط	58	167	23	54	
0	0	29	المجموع					

المصدر: www.mjjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau22.pdf //شوهذ: 2016/06/12، الساعة:

.09:40

مما سبق يتضح أنه تم تنظيم دورات تكوينية في عدة مجالات داخل الوطن وخارجه، فقد استفاد منها ما يقارب 203 مستخدم أمانة ضبط داخل الوطن في مجال تكوين المكونين، هندسة التكوين، تقنيات تسيير أمانة الضبط أي التسيير الإداري والمالي والموارد البشرية، واستفاد كذلك 35 موظف من رحلات دراسية وملتقيات تكوينية إلى كل من اسبانيا وفرنسا، وتمحورت حول مواضيع الأقطاب الجزائرية المتخصصة (فرنسا) والمهام الرئيسية المنوطة برئيس أمانة الضبط وسير مصالح كتابة الضبط في الجهات القضائية الاسبانية، هذا إلى جانب التعاون الدولي بين الجزائر والمملكة البلجيكية حيث استفاد سنة 2005 ما يقارب 14 موظف من دورات تكوينية في مجال تقنيات تسيير أمانات الضبط وصحيفة السوابق القضائية، و4 موظفين في مجال تنظيم وتسيير أمانات الضبط للجهات القضائية في سنة 2009، كما استفاد 31 موظف كتابة ضبط موريتاني من تكوين بالجزائر سنة 2004 في موضوع تقنيات تسيير أمانات الضبط، وموظفين اثنين من الجمهورية التونسية في موضوع تسيير مصلحة أدلة الإقناع سنة 2008، إضافة لتنظيم ملتقيات تكوينية داخل الوطن استفاد منها 68 مستخدم كتابة ضبط حول مواضيع متعددة منها مساعدة القاضي والإدارة القضائية عام 2007 وشارك فيها 39 موظف، والشباك الموحد، الإعلام والاستقبال والتوجيه بالجهات القضائية، والتي شارك فيها 47 موظف بالعام 2011.

المطلب الثالث: ترقية وتثمين قدرات الأسلاك المشتركة.

إن تحيين معارف القضاة ومستخدمي أمانات الضبط من جهة وإتباع أنماط معينة من التكوين القاعدي والتخصصي الذي يستجيب لمختلف متطلبات التحولات التي تعرفها البلاد في جميع المجالات، يفرض بالضرورة الاهتمام أيضا بفئة الإداريين أو الأسلاك المشتركة،¹ وتنمية قدراتهم وتثمينها من خلال اعتبارها حلقة أساسية لإكمال عصرنة القطاع وتقديم خدمات تليق بالمرتفق إذ أن سياسة القطاع تشمل هذه الفئة من خلال جملة من الدورات التكوينية المتعددة الأهداف، لما للعنصر البشري من دور كبير في ترقية العمل القضائي والرفع من كفاءة الإدارة العدلية و ترشيدها، وفي هذا المجال فقد اهتمت وزارة العدل بتكوين موظفي الأسلاك المشتركة* والعمال المهنيين إذ تمت إفادتهم

¹المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 2016 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

* من بين آليات تثمين الأسلاك المشتركة بالقطاع نجد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 2012 المحدد لعدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية بعنوان وزارة العدل التي توزع على الشكل التالي: بالنسبة للإدارة العامة: أربعة مكلفون بالدراسات وبمشروع في الإدارات المركزية، أربعة ملحقون بالديوان في الإدارة المركزية، ثلاثة مساعدون بالديوان، أربعة مكلفين بالاستقبال والتوجيه.

كل وفق مجال تخصصه ببرامج تكوين للرفع من مستوى تأهيلهم المهني، تكفلت بها مؤسسات تكوين متخصصة منها المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية ببومرداس، والمكتبة الوطنية والمركز الوطني للأرشيف ومراكز الحماية المدنية، ومراكز التكوين المهني.¹ إضافة لتحسين المستوى وتجديد المعارف على مستوى مراكز ومدارس التكوين والتمثلة في المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلبية وجامعة التكوين المتواصل، الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته، والمدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في: 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، يستفيد موظفو الأسلاك المشتركة بوزارة العدل من تكوين مستمر لتحسين مداركهم العلمية وتطوير كفاءاتهم وتكوين تخصصي لتلبية حاجيات مرفق العدالة، بالإضافة إلى أنماط أخرى من التكوين وفق ما هو مذكور أدناه:

1- التكوين قبل الترقية:^{2*} ويهدف إلى تحضير الموظف لرتبة أعلى، يتم عن بعد مع جامعة التكوين المتواصل لمدة تتراوح بين 6 أشهر و9 أشهر، حيث تم خلال سنوات 2009 إلى 2012 تكوين 13 موظفا.

2- التكوين التحضيري: يهدف إلى تحضير الموظف لشغل منصب جديد، ويتم بشكل تناوبي بمختلف مراكز التكوين لمدة 3 أشهر، وقد استفاد 9 موظفين من هذا النوع من التكوين خلال سنتي 2010 و 2014.

3- التكوين المستمر: يهدف هذا التكوين إلى تحسين مستوى الموظفين وتجديد معارفهم، ويتم في شكل دورات تكوينية لمدة 5 أيام بالأسبوع على مستوى المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط

بالنسبة للإعلام الآلي: مسؤول قواعد المعطيات بالإدارة المركزية، مسؤول الشبكة والمنظومة المعلوماتية.
¹ الطبيب بلعيز، مرجع سابق، ص154.

* التعليم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 والصادرة من المديرية العامة للتوظيف العمومي والتي تنص على إجبارية التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، هذا الإقرار الذي جعل التكوين شرطا مما جعل مصالح الحكومة تسقط الترقية الآلية المعمول بها منذ الاستقلال من أجل فرض أداء إداري ناجح وتسيير كفاء، إذ جاءت التعليمات موافقة للأمر رقم 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 والمرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19، والمتضمن مجموعة من الأحكام تختلف من حيث المضمون في بعض الأسلاك المشتركة جاءت لتحديد الرتب التي يعينها هذا النوع من الترقية والشروط الواجب توفرها في الموظفين المعنيين لاجتياز هذه المرحلة، هذه الأحكام تم شرحها في كل من المواد التالية: 18-30-40-55-57-67-69-121-127-160-166-180-190-217-220، والتي تخص الرتب التالية: متصرف-ملحق إداري-كاتب إداري-كاتب مديرية-كاتب مديرية رئيسي-محاسب إداري-محاسب إداري رئيسي-تقني سامي في الإعلام الآلي-معاون تقني في الإعلام الآلي-تقني سامي في الإحصاء-معاون تقني في الإحصاء-وثائقي أمين محفوظات-مساعد وثائقي أمين محفوظات-تقني سامي في المخبر والصيانة-معاون تقني في المخبر والصيانة.

أو المراكز التكوينية، وقد استفاد من هذا التكوين 489 موظفا ابتداء من سنة 2002، والجدول الآتي يبين بالتفصيل الدورات التكوينية التي استفاد منها موظفي الأسلاك المشتركة في مختلف التخصصات وعدد المستفيدين من كل دورة تكوينية بدءا من سنة 2002 وصولا ليومنا هذا.

الجدول رقم 25: التكوين المستمر لموظفي الأسلاك المشتركة

السنوات	2002	2005	2008	2010	2011	2012	2013	2015	المجموع
التخصصات									
الإعلام الآلي			103						103
أمانة المديرية	18								18
التكوين لفائدة مهندسي الإعلام الآلي في موضوع Active Directory			40						40
الصيانة البسيطة		44							44
التكوين لفائدة مهندسي دولة في الإعلام الآلي في موضوع Active Directory				06					06
Windows 2003 Server.					113				113
التكوين لفائدة مهندسي دولة في الإعلام الآلي في موضوع Active Directory									
Windows 2003 Server +									
Networking Basics.					03				03
التكوين لفائدة مهندسي دولة في الإعلام الآلي في موضوع Networking Basics.						50	34		84
التسيير المالي والإداري للجهات القضائية							55		55
التحكم في تسيير التطبيقات المنصبة، إدارة الشبكة المعلوماتية وصيانة الأجهزة.									
تسيير التطبيقية							03		03
التسيير المالي للجهات القضائية		20							20
المجموع	18	44	103	40	122	50	92	20	489

المصدر: موقع واب وزارة العدل. https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau27.pdf

شاهد بتاريخ: 2016/06/12، الساعة: 12:00.

مما سبق يتضح تنوع الدورات التكوينية المنظمة من طرف وزارة العدل والتي استفاد منها 489 موظف 25% منهم لفائدة مهندسي الدولة في الإعلام الآلي استفادوا من دورات تكوينية مكثفة في هذا المجال خلال عام 2011 نظرا لما أولته الوزارة من اهتمام في مجال عصرنه الإدارة العدلية وتحديث استخداماتها لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، إضافة للاهتمام الكبير بالتسيير المالي والإداري للجهات القضائية وكذا تسيير التطبيقية SGDJ (نظام تسيير الملف القضائي) وإدارة الشبكة

المعلوماتية وصيانة الأجهزة بنسبة 29% خلال سنتي 2013 و 2015 بالإضافة لدورات تكوينية متنوعة في مجال الصيانة البسيطة بنسبة 9%، الإعلام الآلي بنسبة 21% وأمانة المديرية 4%.

4-التكوين التخصصي:

يهدف إلى تنمية قدرات وخبرات الموظفين في مجال تخصصهم، ويتم في شكل دورات تكوينية تشمل عدة تخصصات لمدة تتراوح ما بين أسبوع وأسابيع وقد تصل إلى أكثر من شهر في بعض التخصصات، وقد استفاد من هذا التكوين 926 موظفا ابتداء من سنة 2005 مفصلة كما يلي:

الجدول رقم 26: التكوين التخصصي لموظفي الأسلاك المشتركة.

السنوات	05	06	07	10	11	12	13	14	15	المجموع
التخصصات										
الإحصائيات القضائية للتقنيين الساميين ومهندسي الدولة الأرشيف والمكتبات	10	266	58	109		88		24		446
استعمال وصيانة الطابعات من نوع Braille				38						38
Juni per Network Firewall/VPN للتقنيين الساميين ومهندسي الدولة				10						10
الوقاية والإسعافات الأولية الإطفاء والإنقاذ	122	40				102	37			301
السكرتاريا والتحرير الإداري								09		09
التحرير الإداري									13	13
المجموع	132	306	58	109	48	88	102	59	13	926

المصدر: موقع واب وزارة العدل. https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau28.pdf شوه بتاريخ: 2016/06/12، الساعة: 12:30.

من خلال الجدول فان التكوين التخصصي للأسلاك المشتركة عرف تنوعا في الدورات التكوينية في جميع التخصصات من إحصائيات وأرشيف ومكتبات واستعمال وصيانة الطابعات، والسكرتاريا والتحرير الإداري وحتى الوقاية والإسعافات الأولية والإطفاء والإنقاذ، حيث بلغت أعلى نسبة للتكوين التخصصي في سنة 2006 والتي وصلت إلى 33% من مجموع الدورات تليها سنة 2005 بنسبة

وصلت إلى 14%، إلا أن السنتين الأخيرتين 2014 و 2015 عرفت انخفاضا شديدا في نسبة التكوين التخصصي أديها وصلت إلى 1% فقط سنة 2015 وهي أقل نسبة منذ 2005 إلى يومنا هذا.

5- في إطار التعاون الدولي:

من أجل تنمية وتطوير قدرات موظفي الأسلاك المشتركة من جهة والاستفادة من التجارب الأجنبية وتبادل الخبرات المهنية في مختلف المواضيع الداعمة لبرامج وسياسات الوزارة في تامين وترقية المورد البشري فقد ارتأت المديرية العامة للموارد البشرية إلى تنظيم دورات تكوينية ورحلات وأيام دراسية وملتقيات سواء داخل الوطن أو خارجه، وقد استفاد 204 موظف من الأسلاك المشتركة من دورات تكوينية سواء في إطار التوأمة بين المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط الجزائرية ونظيرتها الفرنسية أو في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة مفصلة كما يلي:

5-1 في إطار توأمة المدرسة الوطنية لكتابة الضبط الجزائرية مع نظيرتها الفرنسية:

تجسد هذا النوع من التكوين في إطار التوأمة بين المدرسة الوطنية لكتابة الضبط ونظيرتها الفرنسية في استفادة 5 موظفين من الأسلاك المشتركة عامي 2010 و 2011، من رحلات دراسية إلى فرنسا وذلك في مواضيع مختلفة منها: الإعلام الآلي والنسخ لفائدة مهندسي دولة في الإعلام الآلي والنسخ لفائدة مهندسي دولة في الإعلام الآلي، تقنيات التكوين في الإعلام الآلي والتسيير.

5-2 في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة:

استفاد من التكوين في هذا الإطار 199 موظفا من الأسلاك المشتركة داخل الوطن وخارجه.

5-2-1 خارج الوطن:

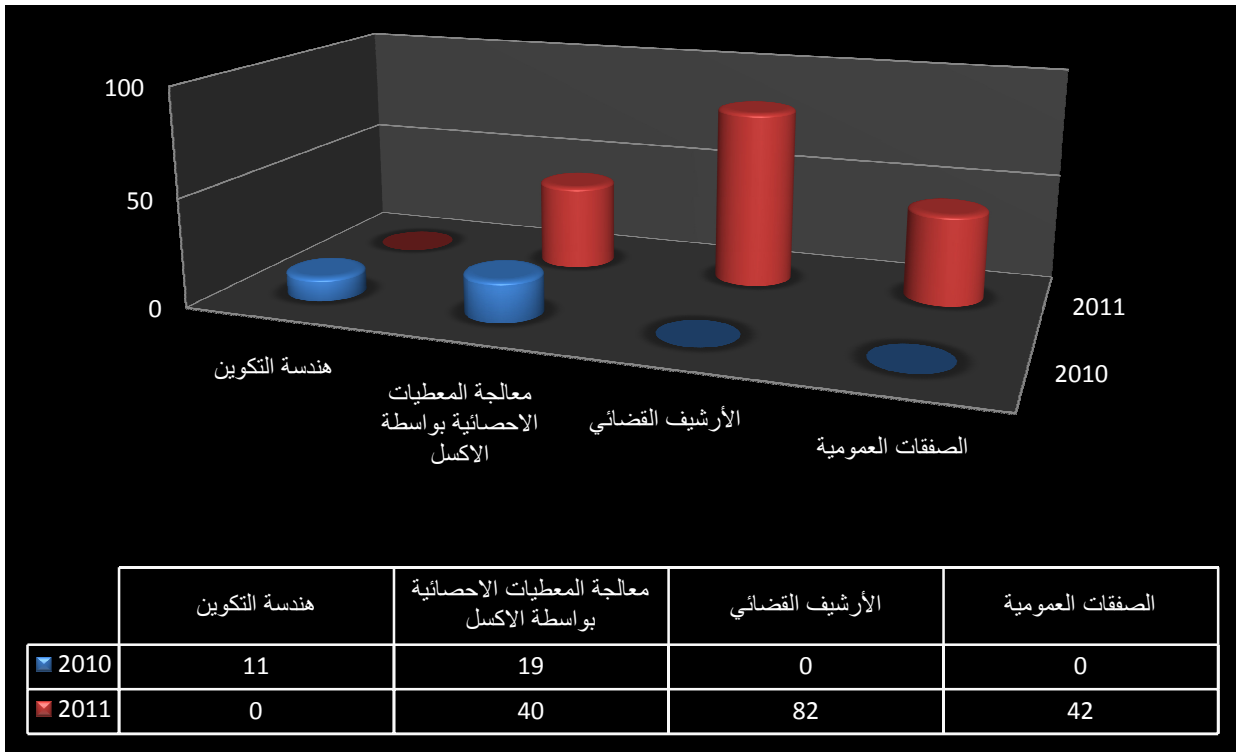
حيث استفاد 6 موظفين من رحلات دراسية إلى اسبانيا سنة 2008 تمحورت حول موضوع الأرشيف والإحصائيات القضائية والإعلام والاتصال في الجهات القضائية الاسبانية.

5-2-2 داخل الوطن:

شمل هذا التكوين عدة تخصصات بمواضيع متنوعة، منها هندسة التكوين ومعالجة المعطيات الإحصائية بواسطة الإكسل، الأرشيف القضائي والصفقات العمومية.

استفاد من هذه الدورات التكوينية 194 موظفا يمكن تفصيلها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 40: التكوين في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة بالداخل.



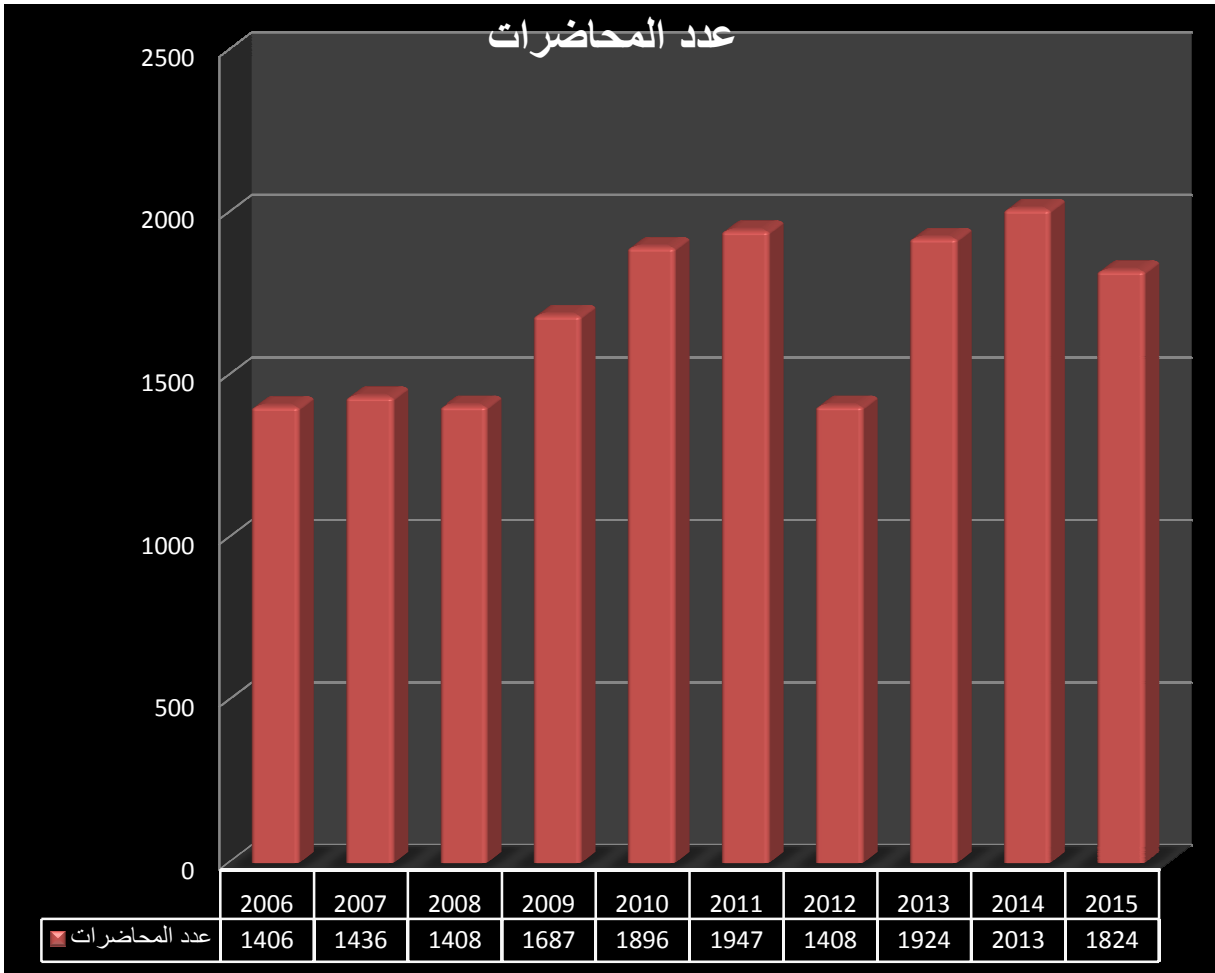
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول تكوين الأسلاك المشتركة في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة بالداخل.

يمثل الشكل أعلاه الدورات التكوينية التي استفاد منها موظفي الأسلاك المشتركة في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة داخل الوطن، حيث تم تنظيم 11 دورة تكوينية في مجال هندسة التكوين و19 دورة تكوينية في مجال معالجة المعطيات الإحصائية بواسطة الإكسل هذا في عام 2010، في حين ضاعفت الوزارة الجهود في عام 2011 وارتفع عدد الدورات التكوينية من 29 دورة تكوينية إلى 164، منها 42 دورة تكوينية في مجال الصفقات العمومية لفائدة الإداريين، و82 دورة تكوينية في

مجال الأرشيف القضائي لفائدة موظفي الأرشيف، و 40 دورة تكوينية في مجال معالجة المعطيات الإحصائية بواسطة الإكسل.

يجدر الإشارة إلى أنه في إطار إصلاح الإدارة العدلية وترقية وتنميين المورد البشري بها فإنه يتم دوريا إلقاء محاضرات من قبل القضاة والموظفين المؤهلين بمعدل 4 محاضرات في الشهر يتم التطرق من خلالها إلى مواضيع دقيقة ذات صلة بسير العمل القضائي ومهام أمناء الضبط وقد أقيمت 16949 محاضرة منذ سنة 2006 إلى غاية ديسمبر 2015 ، مفصلة حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم 41: المحاضرات المنجزة من 2006 الى غاية ديسمبر 2015.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول المحاضرات المنجزة بوزارة العدل.

يظهر من خلال الشكل عدد المحاضرات التي استفاد منها موظفو العدالة منذ سنة 2006 إلى غاية يومنا هذا، وهذه المحاضرات تقام بالمحاكم والمجالس القضائية وبكافة الجهات القضائية من

أجل تبادل المعلومات والخبرات ورفع نسبة الوعي المهني بين كافة موظفي القطاع وتقام أثناء تأديتهم للمهام وحضورها إجباري ومن الملاحظ أن عام 2014 أكثر عام أقيمت فيه المحاضرات وقد وصلت إلى 2013 محاضرة بمعدل 42 محاضرة في كل أسبوع .

وفي إطار تنشيط الملتقيات والأيام الدراسية، تم عقد أيام دراسية في مواضيع تتعلق بأمانة الضبط منها محكمة الجنايات ومساعدة القاضي والإدارة القضائية ومهام الأمين العام للجهة القضائية والتسيير الآلي للملف القضائي استفاد منها 1119 موظفا.

وقصد التقييم الفعلي لمسألة تقييم القضاة والموظفين بالعدالة، فقد تم تشكيل لجنتين الأولى خاصة بتكوين القضاة والثانية خاصة بتكوين الموظفين، وأكلت لهما صلاحية تقييم المشاكل المتعلقة بالتكوين وتقديم الاقتراحات المناسبة تماشيا مع التطورات التي عرفها القطاع قصد إعداد برامج تكوين ملائمة.¹

ومن خلال ما سبق فان قطاع العدالة يولي تركيزا كبيرا على التكوين كمشروع من أجل عصرنه الموارد البشرية والقطاع ككل، ومن خلال التغييرات التي أحدثت في الهيكل التنظيمي لوزارة العدل يتضح أن القطاع أصبح يهدف إلى تحقيق أهداف ترتبط بالعصرنة على مختلف المستويات، أدى هذا التغيير إلى تثمين المديرية العامة للموارد البشرية التي تنفذ سياسة تكوينية تعتمد على مختلف الدورات التكوينية بالمدارس والمراكز التكوينية التابعة للقطاع، إلا أن التكوين في العدالة يتميز بالمركزية وهذا من أجل المتابعة والمراقبة، فالقطاع يركز على مدارس التكوين لتفعيل سياسته التكوينية من خلال الاهتمام الكبير بهذه المدارس والتغييرات التي طرأت عليها من حيث مدة التكوين وتخصصاتها والاعتماد على الشراكة مع مدارس دولية في نفس القطاع والميدان في إطار التعاون وتطوير التكوين بما يتوافق مع المعايير الدولية.

¹Boudjemaa Ait Aoudia, OP. CIT, p131.

المطلب الرابع: إصلاح المنظومة التشريعية ومساهمة مساعدي العدالة في الإصلاح.

بالإضافة لما أولاه برنامج إصلاح الإدارة العدلية من أهمية كبيرة في ترقية وتثمين قدرات موظفي قطاع العدالة علميا واحترافيا فلم يهمل البرنامج فئة مساعدي العدالة من موثقين ومحضرين قضائيين ومحافظي البيع بالمزايدة والخبراء والمحامين، لما لهم من أهمية كبيرة في تجسيد أهداف هذا البرنامج باعتبارهم شركاء في القطاع ويساهمون بدرجة كبيرة في الرفع من كفاءة الإدارة العدلية وتعزيز وإثراء العمل القضائي هذا من جهة، ومن جهة أخرى الاهتمام المتزايد بتكليف التشريع الوطني بما يتماشى مع متطلبات العصر وتطورات البيئة الخارجية من خلال التكفل بتطلعات المواطن وحماية حقوق الإنسان إلى جانب توافق منظومة القوانين التشريعية مع التطورات الاقتصادية داخل وخارج الوطن.

1- إصلاح المنظومة التشريعية:

تتمثل أهم إصلاحات المنظومة التشريعية في تدعيم استقلال القاضي من خلال صدور قوانين الأول يتعلق بالقانون العضوي رقم 04-11 المؤرخ في 06 سبتمبر 2004، حيث يحتوي على أحكام تتطابق مع توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة، والثاني يتعلق بتشكيل المجلس الأعلى للقضاء المتمثل في القانون العضوي رقم 04-12 المؤرخ في سبتمبر 2004.

مدونة أخلاقيات مهنة القضاة، وإعادة تنظيم الإدارة المركزية بوزارة العدل من خلال المرسوم التنفيذي رقم 02-410 المؤرخ في 26 نوفمبر 2002 ملغيا المرسوم التنفيذي رقم 89-130 المؤرخ في: 25 جويلية 1989، بالإضافة إلى المرسوم 04-333 الذي أنشأ هياكل جديدة مثل:

✓ مديرية التكوين؛

✓ مديرية التعاون القانوني والقضائي؛

✓ المديرية الفرعية للإحصائيات والتنظيم.

فبالنسبة للقضاة مستهم جملة من الإجراءات القانونية التي تسعى إلى تعزيز مكانتهم وترقية عملهم بما يتوافق وأهداف القطاع والتي تتمثل في القانون الأساسي للقضاة، المجلس الأعلى للقضاء، مدونة أخلاقية المهنة.

أما بالنسبة لمستخدمي أمانة الضبط فقد مستهم أيضا جملة من الإجراءات القانونية تمثلت في وضع قانون أساسي ينظم عمل مستخدمي أمناء الضبط وشروط الالتحاق بهذا السلك، استحداث شرط جديد للتوظيف بسلك أمانات الضبط لحاملي شهادات الليسانس، توسيع المهام إلى مجالات الإشراف والتأطير، التصور، الدراسات والمراقبة، استحداث رتبة رئيس أمناء أقسام الضبط للجهة القضائية كرتبة أعلى.

إضافة لوضع إطار تشريعي جديد خاص بعصرنة العدالة من خلال القانون رقم 15-03 والمؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصرنة العدالة، ذلك في إطار إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي وتأطير هذه العملية من الجانب القانوني، حيث نص هذا القانون على أنه يمكن أن تمهر الوثائق والمحركات القضائية التي تسلمها مصالح وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها بتوقيع الكتروني، كما يهدف إلى عصرنة تسيير العدالة من خلال:¹

- وضع نظام آلي مركزي من أجل توفير الخدمات القضائية للمواطن عبر الأنترنت؛
- إرسال الوثائق والمحركات والإجراءات القضائية بالطرق الإلكترونية؛
- استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد أثناء سير الإجراءات القضائية.

هذه الأهداف تعبر على ثلاثة فصول تم فيها معالجة موضوع العصرنة من خلال 19 مادة شملت التصديق الإلكتروني، أما الفصل الثاني فتناول مجال التطبيق والكيفيات والمصاريف، بينما الفصل الثالث فتناول شروط الاستعمال، الإجراءات والأحكام الجزائية، هذا القانون جاء ليتم القوانين السابقة والتي يمكن سردها كالاتي:

✓ القانون المدني: وخاصة في المواد 323 مكرر إلى 327 من الأمر 59/75 الصادر في سبتمبر 1975 المعدل والمتمم وهي في القسم المتعلق بأدلة الإثبات المتضمنة الإرساء القانوني للتوقيع الإلكتروني؛

¹بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016، ص182.

✓ القانون التجاري: المادتين 414 و 502 من الأمر 59/75 الصادر في سبتمبر 1975 المعدل والمتمم، تضمنت الاعتراف بإدخال وسائل التبادل الإلكتروني في حالات الفاتورة بالحساب أو الشيك؛

✓ قانون العقوبات: المادة 394 من الأمر 156/66 الصادر في 08 جوان 1966 المعدل والمتمم المتضمن آليات المتابعة والتحقيق في جرائم المساس بأنظمة المعالجة الآلية للبيانات؛

✓ قانون الإجراءات الجزائية: المواد 16 و 47 من الأمر 155/66 الصادر في 08 جوان 1966 المعدل والمتمم المتضمن تجريم الأفعال المتعلقة بالمساس بأنظمة المعالجة الآلية للبيانات.

ويمكن القول في الأخير أن التشريع المتعلق بقطاع العدالة* عرف قفزة نوعية وكمية ابتداء من سنة 1999 حيث صدر 180 نصا منهم 48 نص تشريعي و 14 مرسوم رئاسي و 60 مرسوم تنفيذي، لذلك فقد قامت وزارة العدل بإعادة النظر في التنظيم والتأطير لهذه الفئات ومراجعة جميع القوانين الأساسية لها، لجعلها منسجمة وفق مستجدات برنامج إصلاح العدالة، إضافة للدعم الكبير في تنمية وتطوير القدرات المهنية والمعرفية لفئة مساعدي العدالة وتشجيع المبادرات الرامية إلى تطوير هذه المهن كعقد لقاءات منتظمة ودورية والاستماع إلى انشغالات الممثلين، وإبرام محاضرات وملتقيات على مستوى الجهات القضائية، ومعالجة الصعوبات التي قد تعيق المهام والتكفل بانشغالاتهم المهنية والاجتماعية.¹

*تتمثل الأهداف المتوخاة في هذا المجال، في تكييف التشريع الوطني مع المقاييس العالمية وعلى الخصوص تبني المعايير الدولية في مجال حقوق الإنسان، ومطابقة التشريع الوطني مع الالتزامات الدولية لبلادنا، وتكييفه مع مقتضيات التطور الاقتصادي والاجتماعي . وقد ظهر جليا ضرورة اعتماد منهج تدريجي في مراجعة التشريع عن طريق التكفل في مرحلة أولى بالمسائل ذات الطابع الاستعجالي وإعداد نصوص أخرى مرحليا، حيث تم اعتماد برنامج تشريعي استعجالي في 30 أكتوبر 2000، تضمن مراجعة المنظومة القانونية المتعلقة بتأطير الحريات والحقوق الأساسية واستقلالية القضاء وتحسين أداء الجهاز القضائي، بما يسمح تقريب العدالة من المواطن وجعلها أكثر نجاعة وسرعة، وتم في هذا الإطار تعديل القوانين التالية:

• قانون رقم 08/01 المؤرخ في 26 يونيو 2001 يعدل و يتم الأمر 156/66 المؤرخ في 08 يونيو 1966 المتضمن قانون الإجراءات الجزائية (جريدة رسمية عدد 34)؛

• قانون رقم 01-09 المؤرخ في 25 فيفري 2009 يعدل و يتم الأمر 155/66 المؤرخ في 08 يونيو 1966 المتضمن قانون العقوبات (جريدة رسمية عدد 15)؛

• قانون الإجراءات المدنية، وقانون والقانون المتعلق بالمساعدة القضائية.

أنظر: <https://www.mjustice.dz/#dgmj>، شوهده بتاريخ: 2015/01/23 الساعة: 16:37.

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 159.

2- مساهمة هيئة التوثيق في إصلاح العدالة:

تجسيدا للبرنامج الذي أعدته وزارة العدل، شاركت هيئة التوثيق عن طريق ممثليها من مختلف اللجان والورشات المنصبة على مستوى الوزارة لدراسة وإثراء مشاريع القوانين بالمساهمة بتقديم اقتراحات عملية تعكس التجربة الميدانية من خلال الممارسة المهنية للموثقين¹، وبالنظر لما قطعته الجزائر من أشواط معتبرة في تشجيع المبادرات الفردية والمنافسة الحرة، ونظرا لما لمهنة التوثيق من صلة وطيدة بتجسيد هذه الخطوات تم العمل على الارتقاء بها لتحقيق النوعية في الأداء وضبط العلاقات المهنية والتطلعات المستقبلية لا سيما منها تلك المتعلقة بأوضاع ما بعد الخروج من المرحلة الانتقالية إلى اقتصاد السوق والدخول في مسار الإصلاح المؤسساتي والهيكلية والاندماج في نسق التحولات العالمية الجارية عن طريق تكريس مكانة هذه المهنة في المجتمع وحمايتها²، وضمان حق المواطن في الخدمة المطلوبة من خلال ما يلي:³

1- تكريس مبدأ المرفق العمومي وتكليفه مع خصوصية المهنة، ومسايرة مشروع تعديل قانون التوثيق في أحكامه لنظم التوثيق المماثلة على المستوى الدولي؛

2- تدعيم هيئات التوثيق ومنحها صلاحيات للاضطلاع بمهام الإشراف والتأطير والرقابة تزامنا مع الإصلاحات الجارية المفعول؛

3- اعتماد مقاييس ومعايير موضوعية لإنشاء وإلغاء المكاتب العمومية للتوثيق، تفاديا للانعكاسات السلبية التي تنجم في حالة اعتماد معايير غير موضوعية وتوفيرا للحماية اللازمة للمكتب العمومي للتوثيق؛

4- تكريس وتعميم مبدأ الرسمية في كل المعاملات ضمانا لتأمين واستقرار العلاقات التعاقدية؛

5- ضبط العلاقة بين هيئة التوثيق ومختلف المصالح المتعامل معها بغرض تحسين ورفع نوعية الخدمات وخدمة المصلحة العمومية وبالتالي زيادة وتعزيز كفاءة الإدارة العدلية؛

¹ مداخلة الطاهر ملاخسو، مساهمة هيئة التوثيق في إصلاح العدالة، الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، يومي 28-29 مارس 2005، قصر الأمم بنادي الصنوبر الجزائر، ص181.

² الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 159-160.

³ مداخلة الطاهر ملاخسو، نفس المرجع السابق، ص182-183.

إن مفهوم إصلاح العدالة لا يقتصر على تنظيم المهنة ومراجعة القوانين وتكييفها فحسب بل يستوجب فضلا عن ذلك إيلاء أهمية كبيرة لتخليق مهنة التوثيق وتأهيل العنصر البشري وتحسين مستوى أدائه وذلك عن طريق إجبارية خضوع المترشحين لمهنة التوثيق إلى تكوين نظري وتطبيقي يتوج بشهادة الكفاءة المهنية للتوثيق، مع تفعيل مراقبة مكاتب التوثيق توخيا للشفافية في المعاملات مما يسمح بتحسين أدائها وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطن، مع استحداث مجلس تأديبي على مستوى الغرف الجهوية للفصل في المخالفات التي قد ترتكب من طرف الموثق أثناء ممارسة مهامه، إضافة لتحديد العقوبات التي يمكن أن يتعرض لها الموثق من إنذار وتوبيخ والمنع المؤقت من ممارسة الوظيفة والعزل، مع إقرار حقه في الطعن في قرارات المجلس التأديبي أمام اللجنة الوطنية للطعن والمشكلة من مستشارين من المحكمة العليا تختارهم الغرفة الوطنية للموثقين¹.

3- مساهمة المحضر القضائي في إصلاح العدالة:

تميزت مهنة المحضرين في تنظيمها وسيرها بمرحلتين الأولى أسندت فيها مهام التنفيذ والتبليغ إلى موظفين عموميين عاملين بالمحاكم، وقد أظهر العمل بهذا النظام محدوديته وعجزه عن مسايرتها إضافة لتنامي النزاعات وتشعبها، مما استوجب اختيار نظام بديل جذريا وهو نظام المحضرين القضائيين العاملين لحسابهم الخاص وهي المرحلة الثانية لإعادة تنظيم المهنة.

وبموجبها أعطيت صفة الضابط العمومي للمحضر القضائي وقد ساهم هذا النظام في تخفيف الأعباء عن الدولة فيما كانت تتفقه قبل ذلك من أجور ومتطلبات خدمة وإحداثة لمناصب عمل جديدة وكذا فعاليته في سرعة التبليغ والتنفيذ، إلا أنه تميز بانعدام التكوين والتريص بالنسبة للمحضرين الجدد، وعدم تنظيم ندوات علمية توجيهية وتكوينية، واختلاف طرق التنفيذ وصعوبة تنفيذ الأحكام²، بحيث لم يكن يلزم المترشح للمهنة بإجراء أي تكوين بعد النجاح بالمسابقة فيما عدا ما يلزم به من تدريب ميداني قصير المدة بأحد مكاتب المحضرين، مما أثبت ضعف نجاعته وضعف جديته مما ساهم في كثرة ارتكاب الأخطاء المهنية وضعف التحكم بالمهام المسندة لهم، كما أن هذا النظام أوجد فراغا في بعض الجهات القضائية وأحدث نوعا من الاحتكار في جهات أخرى نظرا لتحديده

¹ الطبيب بلعيز، مرجع سابق، ص 160-161-162.

² محمد الشريف، مساهمة المحضر القضائي في برنامج إصلاح العدالة، الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، قصر الأمم بنادي الصنوبر الجزائر، يومي 28-29 مارس 2005، ص 190.

الاختصاص الإقليمي لعمل المحضر القضائي بدائرة اختصاص المحكمة الموجود بها مكتبه فقط، مما أنهك كاهل المواطن بتحملة مصاريف إضافية وإنفاقه وقتا وجهدا أكبر .

فكان لابد من التدخل واتخاذ الإجراءات المستعجلة فقامت الوزارة والغرفة الوطنية بمراجعة النصوص التي تنظم وتحكم المهنة من استحداث شهادة التأهيل للمهنة بغية رفع مستوى الملتحقين بها، وإمكانية إدارة مكاتب المحضرين في شكل فردي أو شكل شركات مدنية مهنية، وتوسيع الاختصاص الإقليمي للمحضر القضائي إلى دائرة اختصاص المجلس القضائي التابع له، وتفعيل مهام التفتيش والتأديب والتوجيه وتنظيم الندوات العلمية الجهوية والوطنية والدولية، والمشاركة الفعالة في نشاطات الاتحاد الدولي وتنظيماته واللقاءات المغاربية والمشاركة في لجان مراجعة النصوص القانونية المرتبطة بالمهنة.¹

وإذا كان الجميع معني بإصلاح الإدارة العدلية، فإن مساهمة المحضر القضائي ودوره كبيرين في إنجاح هذا الإصلاح من أجل إدارة عدلية ذات كفاءة عالية وإنجاح برنامج إصلاح العدالة الشامل، فالمحضر القضائي من واجبه أن يساير التحول التجاري والاقتصادي في البلاد، والتفتح على سياسة اقتصاد السوق وجلب الاستثمار الأجنبي، فهو أداة من أدوات التحول وضمانة أكيدة في استرجاع الأموال لأصحابها، ويتمثل هذا الدور في:²

1- ترقية المهنة وتنمية المعارف العلمية والثقافية للمحضر وانتقاء المتفوقين دراسيا من خريجي الجامعات، يتبعه مباشرة تكوين نظري وتطبيقي لمدة سنتين؛

2- الإلمام بلغتين أجنبيتين على الأقل، استعدادا لدخول عولمة المهنة؛

3- المعرفة والإحاطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال (الإعلام الآلي والأنترنات...) للتواصل داخل المهنة وخارجها وتماشيا مع برنامج عصرنة الإدارة العدلية وتحديثها، وهذا من أجل تبادل المعلومات وسرعة التبليغ عن بعد عبر وسائل الاتصال الحديثة (البريد الإلكتروني، الفاكس، الصور والصوت...)

4- المحافظة على مبدأ الحياد وهو وكيل عن الدولة في تنفيذ الأحكام القضائية؛

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 164-165.

² محاضرة محمد الشريف، مرجع سابق، ص 192-193.

5- الاستقلالية في التنفيذ والمحضر لا يتوقف عن التنفيذ إلا بأوامر القضاء المكتوبة؛

6- وجوب التحلي بأخلاقيات المهنة كالنزاهة والسر المهني والائتمان والانضباط في العمل.

وعليه فان مساهمة المحضر القضائي في إصلاح الإدارة العدلية يبقى بدون جدوى إن لم يتم بذل الجهود من أجل التنسيق مع القضاة والمحامين والموثقين ومحافظي البيع بالمزايدة وكتاب الضبط في توحيد الهدف المشترك، والتمثل في العمل والتكامل كل في حدود اختصاصه والعمل على ترقية الإدارة العدلية الجزائرية لما فيه مصلحة المواطن بصفة عامة والمتعامل مع العدالة أو المتقاضي بصفة خاصة في ظل الاحترام المتبادل لكل دور، بعيدا عن المصلحة الذاتية لكل مهنة على حساب المصلحة العامة.

4- تدعيم حقوق الدفاع من خلال ترقية مهنة المحاماة:

إضافة لما سبق فقد عكفت اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة على القيام بالمهمة المسندة إليها وإجراء تشخيص شامل لكافة النواقص والاختلالات ودراستها، حيث ضمت من بين أعضائها ممثلين من مختلف القطاعات المعنية ومختلف الأسلاك والمهن الحرة التي لها علاقة بالعدالة، ذلك أن إصلاح العدالة في جانبه المتعلق بترقية الموارد البشرية لم يقتصر على القضاة وموظفي القطاع فقط، ولا على فئة معينة من مساعدي العدالة، وإنما شمل كافة المهن الحرة في إطار برنامج إصلاح العدالة الذي تم تجسيده على مراحل، مراعيًا في ذلك المتطلبات اللازمة لمختلف الفئات المعنية بسير مرفق العدالة، ومنها فئة المحامين التي جرى العمل على تطوير مهنتها وتكييفها مع أهداف الإصلاح.

فتماشيا للتغيرات والمتطلبات الجديدة لأداء الخدمة القضائية كان لابد من إعادة النظر في تنظيم مهنة المحاماة وسيرها، لذلك فقد برزت ضرورة إيلاء أهمية أكثر للمحامين من حيث مدة التدريب ومضمونه، وكذا العمل على تحسين ظروف أداء المهنة، وفي هذا الإطار استقادت هيئة المحاماة من مشروع يهدف إلى بناء مدرسة خاصة بالتكوين بولاية بومرداس.¹

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 166-167.

5- مساهمة الشرطة القضائية في الإصلاح:

إن الاهتمام بالشرطة القضائية كان كذلك من ضمن أبرز اهتمامات وانشغالات اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة، ذلك أن الأعمال التي يقوم بها أعضاء الشرطة القضائية من شكاوى وتبليغات ومعاينة للجرائم والتحقيق فيها والبحث عن المجرمين والتعرف عليهم وتقديمهم أمام الجهات القضائية، كل هذه الأعمال تشكل الأساس الذي يقام عليه بناء إجراءات الخصومة والتفاضي فيما بعد، لذلك فأى قصور أو خلل في هذا الأساس يؤثر سلبا في الإجراءات اللاحقة وفي نجاعة ما يصدر من الجهات القضائية من أحكام وقرارات، لذلك ركزت اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة في توصياتها على ضرورة وضع نصوص قانونية وتنظيمية لأعضاء الشرطة القضائية والانتقاء الجيد للمترشحين في مسابقة الالتحاق بهذه المهنة.

إضافة لتجسيد الرقابة الرئاسية والقضائية لأعمالهم ودعم وتعزيز العلاقات بين الشرطة القضائية والقضاء، مع تأهيل ضباط الشرطة القضائية وتثقيفهم سنويا من طرف النائب العام وأخذ هذا التثقيط بعين الاعتبار في المسار المهني لضباط الشرطة القضائية.¹

وفي مجال تنظيم التكوين سجلت المديرية العامة للأمن الوطني تقدما ملحوظا لاسيما مع اعتمادها المناهج البيداغوجية الحديثة وتوظيفها لمؤطرين بيداغوجيين أكفاء ومتخصصين، فضلا عن عصرنة هياكلها باقتناء معدات علمية متطورة.

كما تم وضع أنظمة تكوين مدعمة تهدف إلى تحسين الرصيد المعرفي لضباط الشرطة القضائية ومناهجهم وقدراتهم وتقنياتهم، والذي من شأنه أن يسمح لهم بمواجهة كل أشكال الإجرام، أما التخصص فقد تم اعتماده كمبدأ للتكوين ومبتغى لمواكبة تخصص القضاة الناتج عن الإصلاح الذين أصبحوا ملزمين به بمواجهة تعقيدات الملفات القضائية.²

¹ أحمد غاي، تكييف الشرطة القضائية مع متطلبات إصلاح العدالة - التقييم والآفاق -، الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، قصر الأمم بنادي الصنوبر الجزائر، يومي 28-29 مارس 2005، ص 202-203.

² الغفاني عزيز، تقييم مدى مطابقة أعمال مناهج عمل وبرامج المديرية العامة للأمن الوطني الوطني وتكييفها مع المبادئ العامة والمحاور الأساسية لإصلاح العدالة الحصيلة والآفاق، نفس المرجع السابق، ص 220-221.

المبحث الثاني: عصنة الإدارة العدلية وتحديثها للرفع من كفاءتها.

لقد عرف قطاع العدالة نهضة حقيقية جسدتها المنشآت والهياكل الجديدة التي تدعم بها لاحتضان مختلف الجهات القضائية، رفعتها إلى مصف الدول المتطورة في هذا الميدان كما ونوعا وفق الاحترافية والفعالية في توظيف المعرفة باستخدام أحدث التكنولوجيات والتصاميم، ويهدف توفير محيط مهني مناسب لأداء عصري يحقق خدمة نوعية للعدالة محاطة بضمانات الأداء الآمن وكذا تسهيل استفادة ذوي الاحتياجات الخاصة من خدمات مرفق العدالة وتقديم الخدمات مثل تسجيل الدعاوى والاطلاع على مآل القضايا سواء من خلال الشباك الالكتروني أو عن بعد باستخدام الإنترنت، فكل هذه الهياكل والمنشآت القضائية استلزمت إدماج مستوى جد متطور من الحداثة والعصنة ارتكز أساسا على المشاريع الكبرى ذات البعد الاستراتيجي والهام في تطوير القطاع وذلك من خلال الاعتماد على أحدث الآليات في تسيير العمل القضائي والتي تم تشغيلها على الشبكة القطاعية للعدالة وذلك من خلال تثبيت المكتسبات المحققة وتوسيعها وتحسين الخدمات العمومية لمرفق العدالة وتعزيز وتجديد أجهزة الإعلام الآلي والشبكات.

المطلب الأول: مفهوم العصنة بقطاع العدالة، مجالاتها وانجازاتها.

يعتبر محور عصنة الإدارة العدلية ضمن أهم محاور الإصلاح بالعدالة والتي وجب التكفل بها خاصة وأن إدخال التكنولوجيات الحديثة لا يعد هدفا بحد ذاته، وإنما هو وسيلة تمكن المتعامل مع العدالة من سهولة الحصول على المعلومة والخدمة في أحسن الظروف، وتمنح القضاة وموظفي العدالة الوسائل التقنية العصرية لأداء المهام على أحسن وجه، ولتحقيق ذلك تم تبني إستراتيجية تخدم هذه الأهداف وتساير متطلبات إصلاح القطاع واستحداث مديرية عامة لعصنة العدالة تعتمد على أحدث المناهج والأساليب في التسيير لتحقيق توجهاتها الأساسية المتمثلة أساسا في تحسين الخدمة العدلية من خلال تطوير بعض الأنظمة الآلية للتسيير الداخلي واستغلال التكنولوجيات الأكثر حداثة بطريقة آمنة، لما لها من آثار وانعكاس على الخدمة العمومية للمواطن، وكذا ضمان اتصال دائم ومتطور واللجوء لاستخدام وسائل عصرية وحديثة للاتصال على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل

والجهات القضائية التابعة لها من أجل ضمان الاتصال الخارجي للقطاع مع المحيط والتوجه نحو نظام إعلامي شفاف في متناول الجميع.¹

1- مفهوم العصرية بقطاع العدالة:

العصرية كمفهوم يتميز بالتعقيد وهذا راجع إلى شموليته وتعدد معانيه فالعصرية بصفة عامة يمكن أن يقصد بها تزويد الإدارة بمختلف تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومن جهة أخرى يمكن أن تعني عصرية الموارد البشرية أو عصرية الخدمات العمومية وجعلها متماشية مع روح العصر من أجل التطوير الدائم والمستمر ومواكبة التغيرات الدولية.

وبالنسبة لقطاع العدالة فإن مفهوم العصرية لا يقتصر فقط على تجهيز القطاع بأجهزة الإعلام والاتصال لاعتبار هذه الأخيرة مجرد وسيلة لتحقيق الهدف المتمثل في تحقيق جودة ونوعية خدمات مرفق القضاء، إذ تتجسد العصرية في تغيير الذهنيات والقدرة على الانسجام والتوافق مع أجهزة الإعلام والاستخدام الأمثل لمختلف التطبيقات لتحقيق تسيير أفضل واتصال مؤسساتي داخل الجهات القضائية أو بين كل إدارة والإدارات الأخرى والمعروف بـ (G to G) واتصال الإدارة بالمواطن من خلال الاعتماد على الأنترنت ووضع مواقع الكترونية تساعد المواطن أو المرتفق على الاستفادة من الخدمة بما يتوافق مع الإدارة الالكترونية وتجسيد اتصال الإدارة بالمواطن والمعروف بـ (G TO C)

2- مجالات وانجازات العصرية:

من أجل الوصول إلى إدارة عدلية ذات خدمة نوعية وأداء معصرون كهدف أساسي من أهداف عصرية العدالة فقد قامت وزارة العدل بالعديد من الانجازات التي تم على أساسها إنشاء الشبكة القطاعية الإعلامية كترسانة قاعدية قابلة للتوسع في التطبيقات المعلوماتية، وإنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية، ومركز شخصنة شريحة الإمضاء الالكتروني PKI، وإنشاء مركز النداء لوزارة العدل (CALL CENTER) والمركز الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلعة، ومن هذا فان المحاور الأساسية المعتمدة في مجال عصرية العدالة تتمثل في:²

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 171-173.

² وزارة العدل، العصرية في خدمة العدالة النوعية، 2016، ص 02-03.

✓ تحسين وترقية أداء الخدمة العمومية لمرفق العدالة تماشيا وتطلعات القطاع: وتجسد ذلك في منح الأولوية للمشاريع الموجهة أساسا لخدمة المواطن، وتوفير الخدمات القضائية للمواطنين عن بعد؛

✓ تبسيط الإجراءات القضائية لفائدة المواطنين، وتطوير اتصال دائم باستعمال وسائل حديثة وعصرية للاتصال سواء على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل أو الجهات القضائية؛

✓ تجسيد مبدأ الإدارة الالكترونية: عن طريق وضع حيز لتنفيذ التكنولوجيات الأكثر حداثة وضمان أكبر قدر من الأمن للمعلومات التي تعتبر ذات أهمية بالغة في ظل قطاع حساس كالعدالة وأيضا من أجل ضمان أكبر قدر ممكن من الإتقان في قطاع يعتبر حجم وتداول المعلومات فيه هام جدا.

وقد تجسد هذا الإطار الاستراتيجي من خلال مخطط عمل تمثل في المنجزات التالية:

1-إنشاء الشبكة القطاعية لوزارة العدل:

تشكل الشبكة القطاعية لوزارة العدل والتي تمت برمجتها في سبتمبر 2004 وشرع العمل في انجازها في نوفمبر 2005، كقاعدة تحتية مادية وضرورية لنشر وتسيير التطبيقات المعلوماتية التي يجري تطويرها وتنميتها باستمرار وذلك لاعتبارات تأخذ في نفس الوقت جانب النوعية والإتقان وكذا الضمانات الضرورية للأمن المعلوماتي مستقبلا، خاصة فيما يتعلق بالشبكة الداخلية الأنترانات (INTRANET) لقطاع العدالة، والتي وجهت أساسا للاتصال الداخلي بين مختلف الجهات القضائية التابعة لوزارة العدل من أجل تسهيل وتيسير العمل القضائي المشترك فيما بينها.¹

وقد تم انجاز الشبكة القطاعية مشكلة من شبكات داخلية على مستوى المحاكم والمجالس القضائية والمحكمة العليا والمؤسسات العقابية وربطها ببعضها البعض خلال سنة 2006 وذلك بموجب الاتفاقية المبرمة مع اتصالات الجزائر، بعدما تم الشروع مبدئيا في وضع شبكات محلية في موقعين رئيسيين بالجهات القضائية بالجزائر ووهران لتكون موجودة في 144 هيئة قضائية لتتوسع بعد ذلك

¹Abderrazak Henni, **Modernisation de la justice**, Conférence Nationale sur La Réforme De La Justice, palais des nations club des pins Alger, 28-29 Mars 2005, p97.

إلى المواقع المتبقية على مختلف الجهات القضائية والمؤسسات العقابية وهي تعمل بشكل جيد وعلى درجة عالية من التحكم والسرعة في عمليات إدخال واسترجاع المعلومات والخدمة معا.¹

وتعد هذه الشبكة القطاعية القاعدة الأساسية لنشر وتسيير التطبيقات المعلوماتية المنجزة ومنها برنامج تسيير الملف القضائي SGDJ، وتسيير شريحة المحبوسين ونظام الأوامر بالقبض ونظام تسيير الأرشيف القضائي، وهذا ما ساهم في تحقيق العديد من الأهداف أهمها على الإطلاق التبادل الفوري والامن للمعلومات والمعطيات عبر مختلف مصالح الجهات القضائية، والاطلاع على قواعد البيانات المنشأة من طرف العدالة، وتسهيل خدمة المواطن وحصوله على المعلومات والخدمات في ظرف قياسي، والمساهمة في القضاء على العزلة ببعض الجهات القضائية، وتسهيل ظروف العمل بواسطة الاطلاع على فعاليات الملتقيات المحلية والوطنية والدولية والاجتماعات والتكوين عن بعد.²

2-إنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية:

هذا المشروع يعد بمثابة مرجعية حقيقية لمفهوم الإصلاح والعصرنة بالإدارة العدلية في نظر المتعاملين معها، وقد شرع في تنفيذه قبل 3 أشهر من التاريخ المحدد للاستلام في الخامس من شهر فيفري 2004، وهدفه الأساسي تحسين خدمات مرفق العدالة عن طريق الوصول إلى إعداد وتسليم البطاقة رقم 03 من صحيفة السوابق القضائية في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية وذلك من أي محكمة من المحاكم عبر كامل الوطن.

كما يرمي إلى تحقيق عدة أهداف في آن واحد، سواء تعلق الأمر بالمتعاملين مع العدالة وسهولة حصولهم على صحيفة السوابق القضائية في وقت قياسي وفي أي منطقة بالوطن، أو تعلق الأمر بالإدارات العمومية المعنية أو المتعاونة وسهولة حصولها على المعلومة مباشرة من المحكمة لتكوين الملفات المتعلقة بنشاطاتها في آجال قصيرة، أو كان الأمر متعلقا بالجهات القضائية في حد ذاتها، كالمعالجة السريعة والفعالة لملفات المحبوسين من طرف قاضي التحقيق أو وكيل الجمهورية خاصة في الأوضاع الحساسة كحالة اتخاذ قرار الإفراج أو الحبس المؤقت.³

¹ معلومات مستخرجة من قرص مرن موزع من طرف المديرية العامة للعصرنة والتنظيم والمناهج.

² الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 178-179.

³ Abderrazak Henni, OP. CIT, p98-99.

وتدعيما لهذه الأهداف تم انجاز عدة تطبيقات من بينها التطبيق التي تسمح للجزائريين المولودين بالخارج من سحب مستخرج السوابق القضائية الخاصة بهم من أي جهة قضائية داخل التراب الوطني وقد وضعت حيز التنفيذ في شهر نوفمبر 2005، وكذلك انجاز تطبيق أخرى خلال سنة 2006 تضمن معالجة رد الاعتبار في الأجل المحددة، ومن أجل ضمان المزيد من الدقة والأمن جرى العمل على تدعيم هذا المركز بأجهزة متطورة وأكثر حداثة.¹

أما بالنسبة لكيفية تسيير النظام الآلي لصحيفة السوابق القضائية فإنها تمر بمراحل:²

1- تحرر البطاقة رقم 01 بمصلحة تنفيذ العقوبات على مستوى المحكمة ويتم تحصيلها فيما بعد على مستوى المجلس القضائي (مصلحة السوابق القضائية)؛

2- ترسل التحيينات إلى المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية من أجل مراقبة صحتها؛

3- تشكل بعد ذلك قاعدة المعطيات الوطنية بمجرد تثبيت قاعدة المعطيات المحلية على المستوى المركزي.

وتجسيدا لبرنامج عصرنة قطاع العدالة وأهدافه الرامية إلى تحسين خدمات مرفق القضاء شرعت وزارة العدل انطلاقا من 03 جانفي 2015 في وضع ميكانيزمات جديدة لاختبار الحلول التقنية المتعلقة بتمكين المواطنين الراغبين في سحب صحيفة السوابق القضائية رقم 03 وشهادة الجنسية عبر الأنترنت، وهذه العملية وكمرحلة أولية تمت على مستوى مجالس نموذجية أربعة وهي تيبازة، سطيف، سيدي بلعباس، ورقلة، على أن تعمم فيما بعد عبر كافة الجهات القضائية.

إن هذه الإجراءات الجديدة من شأنها تمكين المواطن من سحب هاتين الوثيقتين عبر مراحل معينة وذلك في حالة تقدم المواطن إلى المحكمة لأجل استخراج إما صحيفة السوابق القضائية، شهادة الجنسية أو كليهما، يستفسر أمين الضبط عن مدى اهتمام ذاك المواطن باستخراجهما عن طريق الإنترنت أم لا.

وفي حالة قبوله، يقوم أمين الضبط المكلف بفتح استمارة الملاء عن طريق الرابط: **10.0.0.233**

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 180-181.

² إستراتيجية عصرنة قطاع العدالة، بطاقة معلومات من إعداد وتوزيع المديرية العامة للعصرنة والتنظيم والمناهج.

في متصفح الأنترنت بشرط خلو صحيفة السوابق القضائية من أية إدانة أو يكون سبق تسجيله ضمن قاعدة المعطيات الخاصة بالجنسية، وبعد التأكد من صحة هذه الشروط يقوم أمين الضبط المكلف بذلك بملأ الاستمارة الموضحة أدناه عن طريق فتح التطبيق المخصصة لذلك كما يلي:

الشكل رقم 42: تطبيق تمكين المواطن من طلب واستخراج صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية الجزائرية عبر الأنترنت.

The screenshot displays the official website of the Algerian Ministry of Justice. At the top, there is a header with the Algerian flag on the left, the text 'الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية' (People's Democratic Republic of Algeria) and 'وزارة العدل' (Ministry of Justice) in the center, and the Ministry of Justice logo on the right. Below the header, a central box contains the text: 'تطبيق تمكين المواطن من طلب و استخراج صحيفة السوابق القضائية و شهادة الجنسية الجزائرية عبر الأنترنت'. The form includes two input fields: 'إدخال اسم المستخدم' (Enter user name) and 'كلمة المرور' (Password). A red 'تنفيذ' (Execute) button is located at the bottom of the form.

المصدر: مركز شخصنة الشريحة للتوقيع الالكتروني، المديرية العامة لعصرنة العدالة.

بعدها يقوم أمين الضبط المكلف بإدخال اسم المستخدم وكلمة المرور الخاصة بالمواطن والممنوحة له من طرف المركز فتظهر نافذة الاستمارة المبينة التي يقوم بملأ معلوماتها لتظهر الوثيقة التالية:

الشكل رقم 43: وثيقة تمكين المواطن من طلب واستخراج صحيفة السوابق القضائية عبر الإنترنت.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العدل

مجلس قضاء بومرداس

وثيقة تمكين المواطن من طلب و استخراج صحيفة السوابق القضائية عبر الأنترنت

التاريخ: 2014/12/09

لصالح السيد / aaaaa aaaaaa

المولود بتاريخ 1955/01/01، ببلدية الجزائر الوسطى، ولاية الجزائر

إسم المستخدم: 0555555555

كلمة المرور: gSJBzpDb

إمضاء المعنى | إمضاء كاتب الضبط

ملاحظة:

* هذه الوثيقة شخصية، و على صاحبها الاحتفاظ بها.

* كلمة المرور، المسجلة أعلاه و التي تم إنشاؤها لك صالحة لمدة ثلاث (03) سنوات، و هي قابلة للتجديد بعد انتهاء هذه المدة.

* سوف يتم تفعيل اسم المستخدم و كلمة المرور المسجلين بهذه الوثيقة، خلال ثمان و أربعين (48) ساعة. هذه المدة التي سوف ترسل فيها كلمة مرور شخصية ثانية مباشرة إلى هاتفك النقال المسجل لدينا، عبر رسالة نصية قصيرة (SMS). كلمة المرور، هذه صالحة لمدة سنة (قابلة للتجديد كل سنة)، وهي مخصصة لك للاستفادة من خدمة الواب الخاصة، المتاحة على موقع واب وزارة العدل (<http://www.mjjustice.dz>)، و المتمثلة في تمكينك من طلب و تلقي صحيفة السوابق القضائية (رقم 03) / شهادة الجنسية الجزائرية، على شكل (PDF) قابلة للطبع، موقفة إلكترونيا.

* بعد انتهاء مدة صلاحية كلمتي المرور، كل حسب الأجل المشار إليه أعلاه، سيتم التواصل معك من هاتفك النقال، عبر رسائل (SMS)، لطلب منك تأكيد (عبر الهاتف المحمول، عن طريق "SMS")، تجديد كلمة المرور في مدة لا تتجاوز عشرة (10) أيام من إرسال الـ "SMS".

- يتم التجديد بالرد في الفترة المحددة (عبر الـ "SMS")، بالموافقة على طلب التأكيد.

- إن لم يتم الرد على هذا الإخطار، و بعد نهاية المدة المحددة (10 أيام)، سوف تفقد إمكانية طلب و تلقي صحيفة السوابق القضائية (رقم 03) / شهادة الجنسية الجزائرية، عبر الأنترنت، و حتى تستفيد من هذه الخدمة مرة أخرى، يتعين عليك أن تتصل بمركز النداء (Centre d'appel) بوزارة العدل على الرقم الأخضر 1078 و هذا لتفعيل كلمة المرور المعنية بالتجديد.

المصدر: مركز شخصنة الشريحة للتوقيع الالكتروني، المديرية العامة لعصرنة العدالة.

يمثل هذا الشكل الوثيقة الالكترونية التي من خلالها يتمكن المواطن من طلب واستخراج صحيفة السوابق القضائية عبر الأنترنت حيث لا يمكن للمواطن استخراج هاتين الوثيقتين إلا إذا كانت

المعلومات الخاصة به موجودة في قاعدة المعطيات الوطنية للجنسية أي ملفه موجود على مستوى المحكمة كما يمكن لأمين الضبط أيضا تغيير كلمة المرور الخاصة به.

وفي نهاية العملية يقوم بسحب الوثيقة الموقعة الكترونيا والمغفأة من الرسم الجبائي وفقا لما تضمنه مشروع قانون المالية لسنة 2015، حيث تتضمن وثيقة التصديق اسم المرور وكلمة المرور التي يمكن من خلالها استخراج شهادة الجنسية وصحيفة السوابق القضائية بواسطة الإنترنت في أي وقت.

وفي إطار سعي الوزارة للتطوير المستمر لتطبيق السوابق القضائية وكذا تطبيق الملف القضائي قامت بالعديد من التحسينات من بينها، تحيين على مستوى التطبيقين يسمح باستقبال البطاقات رقم 01 الكترونيا من تطبيق الملف القضائي بتطبيق صحيفة السوابق القضائية، بالإضافة لانجاز تعديل على مستوى الأحكام الغير منفذة حيث سيتم مستقبلا تحصيلها على مستوى تحصيل البطاقات.¹

وعليه فان وثيقة التصديق هي وثيقة شخصية للمواطن ينبغي على صاحبها الاحتفاظ بها، وكلمة المرور التي تتضمنها تظل صالحة لمدة 3 سنوات وهي قابلة للتجديد بعد انتهاء هذه المدة، ويتم تفعيل كلمة المرور واسم المستخدم المسجلين بهذه الوثيقة خلال 48 ساعة بعد إرسال رسالة نصية قصيرة SMS إلى الهاتف المحمول للمستفيد بحيث تتضمن هذه الرسالة كلمة مرور شخصية ثانية مختلفة عن الأولى وهي صالحة لمدة سنة وهي تسمح بولوج موقع وزارة العدل، في حين أن كلمة المرور التي تتضمنها وثيقة التصديق من استخراج شهادة الجنسية أو صحيفة السوابق القضائية من موقع واب الوزارة حيث يتلقاها على شكل PDF قابلة للطبع من الموقع الالكتروني.

والشكل الموالي يوضح نمودجا لشهادة الجنسية الجزائرية المصادقة الكترونيا، يليه نمودجا آخر لصحيفة السوابق القضائية مصادقة الكترونيا، كما هو مبين أدناه:

¹ دليل المستعمل الخاص بتطبيق صحيفة السوابق القضائية للربط بين تطبيقتي الملف القضائي وصحيفة السوابق القضائية، وزارة العدل، المديرية العامة لعصرنة العدالة، ص2، ص7.

الشكل رقم 44: نموذج من شهادة الجنسية الجزائرية المصادقة إلكترونيا.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
شهادة الجنسية الجزائرية


140000000073

بشهادة المأضي، الممسضي أذناه
بعد الإطلاع على الوثائق التالية:

1- شهادة ميلاد المعني بالأمر تحت رقم 00765 الصادرة من بلدية تيزي غنيف ولاية تيزي وزو
2- شهادة ميلاد الأب تحت رقم 00561 الصادرة من بلدية تيزي غنيف ولاية تيزي وزو
3- شهادة ميلاد الجد تحت رقم 00053 الصادرة من بلدية تيزي غنيف ولاية تيزي وزو

الإسم واللقب: عياد صديق
المولود في: 1996/06/05 بم: شواح الميزان
ابن: أوزقي ابن: محمد
و ابن: بلقاسم فروجة

من جنسية جزائرية طبقا للمادة 06 من الأمر رقم 86/70 المؤرخ في 15 ديسمبر 1970
المتضمن قانون الجنسية الجزائرية المعدل و المتمم بالأمر رقم 01.05 المؤرخ في 2005/02/27

فخاض المكلف


المضاء: سعاد من صافية
المنصة: نسلي
المركز الوطني
تاريخ: 09:36:06 2014-12-07

الكتابة الساهبة للإسم واللقب
AYAD SEDIK

لا تحدد صلاحية شهادة الجنسية بمدة زمنية

* يمكن الحصول على معلومات هذه الوثيقة على العنوان الإلكتروني: <http://www.mjustice.dz>

المصدر: مركز شخصنة الشريحة للتوقيع الإلكتروني، المديرية العامة لعصرنة العدالة.

والشكل الموالي يوضح نموذج آخر من صحيفة السوابق القضائية المصادق عليها إلكترونيا.

الشكل رقم 45: نموذج من صحيفة السوابق القضائية المصادق عليها إلكترونيا.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كشفا الأحكام بمقتوبات سالفة للحرمة الصادرة من المحاكم القضائية
للجمهورية الجزائرية عن جنابة أو جنحة

وزارة العدل

بطاقة رقم 3
 كشفا الأحكام السابقة والحالة المدنية لأتني ذكره حسب البطاقات
 للنسبة السوابق القضائية مكتابة محكم القضاء تزي وزي

03140000084

AYAD SEDIK

المهنة بالمقدم: عياد صديق

و: بلقاسم غروية

المولود في: 1996/06/05

بنا بلدية تيزي غيف، ولاية تيزي وزو

الموطن: الجزائر

المهنة: بلا عمل

الجنسية: جزائرية

رقم عند الميلاد: 00765

الحالة العائلية: أعزب

ملاحظات	تاريخ أمر الإيداع	طبعة الجنايات أو الجنح	تاريخ المخالفة	طبعة و مدة العقوبات			تاريخ الأحكام	مجلس قضاء أو المحكمة التي أصدرت الحكم
				سنة	شهر	يوم		
/								

القاضي المكلف بالمركز الوطني
 لصحيفة السوابق القضائية

أمن الضبط

مطابق لأصل
 بحث و تصدق

إمضاء: محمد بوجراج
 الصفة: قاضي
 المركز الوطني
 التاريخ: 09:37:14 2014-12-07

إمضاء: توفيق محمد
 الصفة: أمين ضبط
 المركز الوطني
 التاريخ: 09:37:09 2014-12-07

* يمكن التحقق من صحة بيانات هذه الوثيقة على العنوان الإلكتروني: <http://www.mjustice.dz>

المصدر: مركز شخصنة الشريعة للتوقيع الإلكتروني، المديرية العامة لعصرنة العدالة.

يتضح مما سبق أنه وبفضل هذه الخدمات الجديدة للإدارة العدلية، وبفضل الانجازات المرتبطة بإنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية والذي يعتبر قفزة نوعية حقيقية في مجال عصنة وتحديث الإدارة العدلية واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فإن وزارة العدل تتجه نحو ولوج العدالة الالكترونية لتقديم أحسن وأرقى الخدمات للمواطنين في هذا المجال.

3-انجاز أرضية خدمات الإنترنت:

من بين الانجازات التي حققتها الوزارة في إطار تجسيد أهداف برنامج إصلاح الإدارة العدلية وعصرنتها وتوافقا مع الأهداف المسطرة من أجل تسهيل سبل معرفة القواعد القانونية والاطلاع على مستجداتها، تم تزويد قطاع العدالة منذ نوفمبر 2003 بممول للدخول لعالم الإنترنت يتميز بنوعية رفيعة يلبي الأهداف الخاصة بالإدارة المركزية ومختلف الجهات القضائية والمؤسسات التابعة للقطاع، وهي الأرضية التي تسمح بتسيير ذاتي لاتصالاته الالكترونية وتعميم الوصول إلى المعلومة لكل موظفي العدالة.¹

وفي هذا المجال تم إنشاء كل من موقع واب لوزارة العدل وبوابة القانون الجزائري.

3-1-انجاز موقع واب الوزارة:

وبهدف تعميم نشر الثقافة القانونية، تم في أواخر نوفمبر 2003 إنشاء موقع الكتروني خاص بوزارة العدل www.mjjustice.dz، والذي يعد وسيلة في خدمة المواطن للاطلاع على المعلومات ذات الصلة بالقانون والعدالة، ونافذة مفتوحة على العالم للتعريف بالقانون والعدالة الجزائرية.

وهو يحتوي على تنظيم قطاع العدالة ومهامه والخدمات التي يقدمها للمواطنين والمتقاضين ومعلومات عن كيفية الحصول على هذه الأخيرة، وطرق الحصول على شهادة الجنسية وصحيفة السوابق القضائية والكفالة والمساعدة القضائية، وأبرز وأهم الأحداث القانونية والقضائية الأساسية بالقطاع، وشهادة الوجود بالسجن إبان الثورة التحريرية وتغيير اللقب العائلي، ودفتر علاقات الوزارة مع مختلف الوزارات وأبرز نشاطاتها من بيانات وخطب ومطبوعات وتظاهرات علمية والتعاون الدولي، بالإضافة لمعلومات ضرورية للمواطن حول حقوقه الدستورية والمدنية، وخدمة المصادقة

¹Abderrazak Henni, OP. CIT, p99-100.

على الوثائق الالكترونية المستخرجة عبر الإنترنت ونافذة خاصة بالمتقاضي للاطلاع على مآل الملف القضائي وقائمة خاصة بمواقع واب المجالس القضائية وكل المعلومات الخاصة بها.

ومن بين الخدمات التي تقدمها الوزارة عبر موقعها الالكتروني ما يلي:

- ✓ توضيحات حول سريان قانون صندوق النفقة؛
- ✓ خدمة طلب استخراج النسخ العادية للأحكام والقرارات والمحركات القضائية الممضاة الكترونيا لفائدة المحامين؛
- ✓ تحميل نموذج طلب الاستفادة من المستحقات المالية لصندوق النفقة؛
- ✓ الولوج إلى خدمة المصادقة على الوثائق الالكترونية المستخرجة عبر الإنترنت؛
- ✓ تلقي صحيفة السوابق القضائية رقم 03؛
- ✓ تلقي شهادة الجنسية الجزائرية؛
- ✓ الاطلاع على منطوق الأحكام أو القرارات عبر نافذة " مآل الملف القضائي "؛
- ✓ طلب شهادة الوجود إبان الثورة التحريرية على الخط.

بالإضافة لقيام الوزارة بتطوير الشبكة الداخلية الأنترانات Intranet لقطاع العدالة والموجهة خصوصا للاتصال الداخلي بين موظفي العدالة والتي تساعد في تسهيل وتدعيم العمل المشترك بين مختلف المصالح والتي تم برمجتها في شهر سبتمبر 2004 وشرع في استخدامها منذ نوفمبر 2005، وأصبح بإمكان موظفي العدالة الآن الاستفادة من مختلف مزاياها والتي من بينها استخراج كشف الراتب الشهري والسنوي من المجالس القضائية بعد أن كان مقتصرًا على مديرية موظفي كتابة الضبط والإداريين فقط.

3-2- إنشاء بوابة القانون الجزائري: وهي تعتبر وسيلة عمل لمحترفي القانون تحتوي على معلومات شاملة ودقيقة حول القانون الجزائري، وقد تم إنشاؤها في أواخر نوفمبر 2003 وهي تضع تحت تصرف المختصين في القانون كل الوثائق المتعلقة بالتشريع والتنظيم، الاجتهاد القضائي، الاتفاقيات والمعاهدات الدولية.¹

¹ IBID, p100.

وتهدف للتعريف بالقانون الجزائري على المستوى الوطني والدولي وضمان الحصول الحر والسريع على المعلومة القانونية والقضائية، وضمان ربح الوقت في عملية البحث على المعلومة القانونية والقضائية.

تحتوي على قاعدة المعطيات الخاصة بالاجتهاد القضائي للمحكمة العليا ومجلس الدولة، والتعريف بالتشريع والتنظيم حيث خصص ربط بموقع الأمانة العامة للحكومة يسمح بالاطلاع على كل أعداد الجريدة الرسمية الجزائرية، بالإضافة لأهم النصوص القانونية والتنظيمية والاتفاقيات الدولية، وأبرز الأحداث القانونية والعلاقات الدولية والهيئات والمنظمات الدولية ومواقعها الالكترونية.

4- اعتماد تقنية السوار الالكتروني في مجال التحقيق القضائي:

في إطار مواصلة المساعي الرامية إلى عصنة الإجراءات القضائية ستشرع وزارة العدل في تكريس تقنية السوار الالكتروني في إجراءات الرقابة القضائية،¹ ويهدف هذا الإجراء أساسا إلى التخفيف من اللجوء إلى الحبس المؤقت من خلال:²

- تعزيز وضمان الحقوق والحريات الفردية للمواطنين؛
- ضمان احترام المتهم لالتزامات الرقابة القضائية؛
- المساعدة على إعادة اندماج المتهم في المجتمع؛
- مراقبة وتتبع حركة المتهم من طرف السلطة المختصة.

وقد شرعت وزارة العدل في مرحلة التحضيرات الأولية لإجراء التجارب التقنية مع متعاملي الهاتف (Mobilis, Djezzy, Ooredoo) والتي أفضت إلى نتائج مجدية، كما تم إنشاء واجهة خاصة بتطبيق السوار الالكتروني على مستوى المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلبية أين تم إجراء التجارب الأولية بنجاح.

¹ -القانون رقم 03-15 والمؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصنة العدالة.
-الأمر رقم 02-15 المؤرخ في 23 جويلية 2015، المعد والمتمم للأمر رقم 66-155 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتضمن قانون الإجراءات الجزائرية.

² وزارة العدل، تعزيز إصلاح قطاع العدالة عن طريق إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بطاقة معلومات من المديرية العامة لعصنة العدالة، 2016، ص17.

5- تطوير وتوسيع مجالات الاتصال:

إن عصرنة الإدارة العدلية وتحديثها لا يكتب لها النجاح إلا بالتنسيق الوثيق بين مختلف الأطراف المعنية والتوافق التام بينها وتوسيع وتطوير مجالات الاتصال والإعلام، مما استلزم اتخاذ خطوات متعددة ومتزامنة منها التحسيس بأبعادها والتعريف بمحصلاتها.

وفي هذا الإطار تم عقد سلسلة من الندوات الصحفية بهدف الإعلام والتوضيح للرأي العام لمختلف التحولات المنجزة و بهدف الاعتماد على سياسة اتصال فعالة لاسترجاع ثقة المواطن في العدالة، من أجل القيام بتغيير السلوكات والتغلب على الذنبيات المقاومة للتغيير من داخل المنظومة القضائية وخارجها، حيث يشكل الاتصال أنجع وسيلة لنقل المعلومة حول حقوق المتقاضين وكذا الإجراءات التي تمكنهم من الحصول عليها، إضافة لتنظيم عدة ملتقيات جهوية ودولية منها الملتقى الدولي حول عصرنة العدالة المنعقد في شهر سبتمبر 2003، وكذا اليوم الدراسي حول عصرنة العدالة المنعقد بالمحكمة العليا في شهر مارس 2004، الذي سمح بتقييم بعض الخطوات التي قطعتها العدالة في مجال عصرنة إدارتها.¹

إلى جانب تنظيم العديد من الدورات التكوينية لفائدة موظفي كتابة الضبط من بينها 30 دورة تكوينية عام 2008 في مجال الأخلاقيات والشفافية والاتصال في المجال القضائي.

ومن جانب آخر ويهدف تسهيل اللجوء إلى العدالة وتجسيدها لتفتح المؤسسة القضائية على محيطها فقد تم اتخاذ إجراءات عديدة منها:²

1- تنظيم أيام مفتوحة حول العدالة في الجهات القضائية؛

2- إنشاء خلية استقبال وتوجيه للجمهور على مستوى الهيئات القضائية اعتمادا على الشباك الإلكتروني؛

3- تنصيب خلايا اتصال على مستوى المجالس القضائية مكلفة بالعلاقات مع الصحافة وإعلام الرأي العام وذلك باستغلال شبكة الإنترنت الخاصة بالقطاع؛

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 176.

² موقع واب وزارة العدل، <https://arabic.mjjustice.dz/?p=reforme8>، شوهده يوم: 14-03-2016، على الساعة: 16:22.

4-إنشاء خلية استقبال على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل؛

5-إنشاء 3 عناوين بريد إلكتروني:

-البريد الإلكتروني contact@mjustice.dz مخصص لانشغالات المواطنين في وقت قياسي؛

-البريد الإلكتروني infocasier@mjustice.dz للإجابة على أسئلة المواطنين بخصوص خدمة طلب وتلقي صحيفة السوابق القضائية رقم 03 عبر الإنترنت؛

-البريد الإلكتروني infonationalite@mjustice.dz للإجابة على أسئلة المواطنين بخصوص خدمة طلب وتلقي شهادة الجنسية الجزائرية عبر الإنترنت.

6-إنشاء مركز النداء "الرقم الأخضر 1078" على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل.

كل هذه الانجازات ساهمت بشكل كبير في تدعيم سياسة اتصال الوزارة وتطوير وتوسيع مجالاته مما أعطى دفعا قويا للجهود المبذولة في اكتساب ثقة المواطن بالعدالة وتحسين نوعية الخدمة المقدمة له.

لذلك أصبح من الضروري التفكير في وضع إستراتيجية اتصال وطنية تركز على استمرارية وتعميق تنصيب خلايا للاتصال كفيلة بتقديم المعلومة والتي هي سلعة فانية، بإنتاج معلومة ذات نوعية كاملة، إضافة لتوثيق الصلة بين الصحافة والقضاة لإقامة علاقة ثقة تخدم المصلحة العامة وتسمح بتقديم معلومة موضوعية، فمن الضروري جدا وفي ظل احترام أسس وسرية المداولات، تصور اتصال متفتح ليس فقط على الإعلام وإنما أيضا لتوعية الذهنيات بأمر العدالة مما يساهم بدرجة كبيرة في ظهور علاقة الثقة بالإدارة العدلية.¹

¹Nacer M'hel, **Le Rôle de la communication dans l'approfondissement de la justice**, Conférence Nationale sur La Réforme De La Justice, palais des nations club des pins Alger, 28-29 Mars 2005, p91-92.

6-تسهيل استفادة ذوي الاحتياجات الخاصة من خدمات مرفق العدالة:

في إطار تدعيم وتجسيد إستراتيجية عصرنة الإدارة العدلية وتحديثها والتي تمتد أهدافها إلى تعميم الاستغلال الحقيقي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال لتشمل كل فئات المجتمع، بما فيها ذوي الاحتياجات الخاصة الذين تم مراعاة ظروفهم وتخصيص أماكن لتسهيل استفادتهم من الخدمات المرفقية على مستوى جميع الجهات القضائية، كوضع ممرات خاصة بفئة المعوقين حركيا وتخصيص شباك للاستقبال والتوجيه، وتوفير بعض التجهيزات كآلة الطبع بالبراي لفئة المكفوفين.¹

وبخصوص استفادة ذوي الاحتياجات الخاصة من خدمات المرفق فان وزارة العدل تسهر على تأهيل وتأطير موظفين للاهتمام بخدمة هذه الفئة عن طريق تنظيم العديد من البرامج التكوينية، حيث أن الوزارة وفي إطار مشروع دعم إصلاح العدالة UADP داخل الوطن وخارجه قامت بتنظيم 58 دورة تكوينية في لغة الإشارات سنة 2010، و 58 دورة تكوينية أيضا في سنة 2011 داخل الوطن، هذا إضافة للتكوين المستمر للموظفين في هذا المجال على مستوى مختلف الجهات القضائية، وتنظيم 38 دورة تكوينية عام 2011 في مجال استعمال وصيانة الطابعات من نوع Braille الخاصة بالمكفوفين في إطار التكوين المتخصص لموظفي الأسلاك المشتركة.

7-اعتماد قاعدة معطيات مركزية للبصمة الوراثية:

حيث تسمح قاعدة المعطيات المركزية للبصمات الوراثية بما يلي:²

- حفظ جميع البصمات الوراثية؛
- القيام بالبحث والمقارنة انطلاقا من المعطيات المخزنة داخل قاعدة المعطيات الخاصة بالمشتبهِ فيهم، الآثار، الضحايا، المدانين، الأصول المفترضين...؛
- البحث عن الروابط بين مختلف القضايا مع إجراء المقاربة عند احتمال وجود ذلك؛
- تخزين الأنماط الجينية حسب نوعية القضايا التي عولجت سابقا؛
- تسهيل وتسريع عمليات البحث لفائدة الجهات المختصة على المستويين الوطني والدولي؛
- الحصول على التقنيات الجديدة للتصنيف والمقارنة للبحث عن الأنماط الجينية.

¹ الطبيب بلعيز، مرجع سابق، ص 188.

² وزارة العدل، تعزيز إصلاح قطاع العدالة عن طريق ادماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بطاقة معلومات من المركز الوطني لشخصنة الشريحة للإمضاء الالكتروني، 2016، ص19.

المطلب الثاني: تطوير آليات التسيير القضائي.

يهدف اقتصاد الوقت الذي بات ذو أهمية قصوى في تحقيق أسباب التطور والرقي في المجتمعات هذا من جهة ومن جهة أخرى بهدف تقسيم وتوزيع العمل القضائي وفق ما تستدعيه متطلبات توزيع واستغلال الموارد البشرية من خلال الاستغلال الأمثل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في مجمل نشاطات الإدارة العدلية اليومية، فقد تم استغلال الشبكة القطاعية للانترنت والأنترنات كأساليب عصرية من أجل تجاوز مخلفات النظام التقليدي حتى يمكن نقل المعلومة واستغلالها في أقرب وقت واعتماد أحدث طرق المعرفة وفق تخطيط محكم ودقيق وذلك بتبني جملة من الأنظمة المعلوماتية في التسيير من بينها ما يلي:

1- نظام صحيفة السوابق القضائية:¹

حيث يشكل هذا الانجاز مكسبا حقيقيا في مجال إصلاح وعصرنة العدالة باعتباره يقدم خدمة عمومية هامة من خلال:

- تمكين المواطنين المولودين بالجزائر وبالخارج على حد سواء من طلب وسحب صحيفة السوابق القضائية لقسيمة رقم 03 على مستوى أي جهة قضائية عبر التراب الوطني وفي ظرف قياسي؛
- المعالجة الآلية لملفات رد الاعتبار بقوة القانون.

2- نظام التسيير والمتابعة الآلية للملف القضائي:

في إطار إعادة بناء المسارات الإدارية لتحسين خدمات الإدارة العدلية والمسداة للمواطن في إطار تعامله مع مختلف الجهات القضائية، من خلال تحيين وتطوير الأنظمة المعلوماتية بالمحاكم والمجالس القضائية، عن طريق تحيين وتحسين أنظمة المعالجة الآلية لتسيير القضايا وتطوير تطبيقات معلوماتية قصد تحسين مستوى تسيير المحاكم والمجالس القضائية وتجويد الخدمات المقدمة للمواطن ويتعلق الأمر أساسا بتطوير آليات التسيير القضائي أهمها نظام التسيير والمتابعة الآلية للملف القضائي.

¹ وزارة العدل، العصرنة في خدمة العدالة النوعية، 2016، ص02.

فعلى ضوء التجربة المستخلصة من إنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية برز نمط جديد لتنظيم وتسيير العمل القضائي والمتمثل في برنامج متابعة وتسيير الملفات القضائية، فهو يتكفل بمجال كبير ومعقد كالإجراءات الإدارية بحيث يسمح بالمتابعة الدقيقة لمسار الملف القضائي وذلك من يوم تسجيله إلى غاية الفصل فيه.¹

فهو يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد من حيث الوقت عن طريق الاسترجاع الآلي للمعطيات الثابتة والقضاء على المهام المتكررة، وكذا توحيد مقاييس العقود والوثائق وإجراءات العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى يسمح بالوصول الفوري للمعلومة حول حالة الملف القضائي سواء من طرف القضاة وأمناء الضبط، أو من طرف المواطن والمحامي عن طريق الشباك الإلكتروني الذي يجسد مدى التعاون مابين المصالح وجعله أكثر كثافة وسيولة وكذلك المعالجة بأكثر فعالية لطلبات المواطن.

كما يسمح برنامج متابعة وتسيير الملفات القضائية برقابة أفضل لنوعية وفعالية الخدمة العمومية عن طريق إنتاج إحصائيات دقيقة لاستعمالها من طرف متخذي القرار في جميع مستويات القطاع وعن طريق التعرف السريع على نقاط الاختناق التي تعترض الإجراءات.

وهو يمكن إذن من إيجاد سبولة أكثر في تسيير المنازعات بفضل التسيير والمتابعة المعلوماتية للملفات القضائية، والشفافية والموضوعية في الجدولة وتصفية القضايا من خلال التمكن بسرعة من معرفة ملفات كل المتدخلين عن طريق الاستشارة الآلية أو الشباك الإلكتروني، إضافة لإضفاء تنوير أحسن على قرارات السياسة العامة عن طريق تقديم إحصائيات موثوقة ودقيقة وشاملة تمكن من توضيح الاتجاهات الكبرى للمنازعات وخصوصياتها.²

وهذا الانجاز الضخم انطلق العمل به في مرحلة تجريبية بمجلس قضاء وهران في ماي 2005، ثم في مجلس قضاء الجزائر وبعد نجاح التجربة بفعالية كبيرة تم تعميم العمل به عبر كافة الجهات القضائية من المحاكم إلى المجالس القضائية، ثم بالمحكمة العليا ومجلس الدولة وهو يعمل حاليا بانتظام بجميع مصالح الجهات القضائية ومتحكم فيه بصفة كاملة ودقيقة.³

¹ الوثيقة الفرعية رقم 02، عصنة التنظيم والمناهج.

² وزارة العدل، إصلاح العدالة والأفاق المقبلة 2005، ص 32-33.

³ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 182.

والملحق رقم (03) يبين نموذجا للتطبيق الخاصة بالمحاكم والتي تحتوي على بريد المحكمة، القضايا الجزائرية والمدنية، الطعون والمحجوزات، إجراءات مختلفة والقوائم الثابتة لكل من القضاة والموظفين ومساعدى العدالة، في حين يمثل الملحق رقم (04) نموذجا للتطبيق الخاصة بالمجالس القضائية والتي تحتوي على بريد المجلس، القضايا الجزائرية والمدنية، الطعون، المحجوزات، إجراءات أخرى والقوائم الثابتة أيضا.

وفي إطار سعي وزارة العدل للتطوير المستمر لنظام تسيير الملفات القضائية وتحسينها، فقد قامت بمجموعة من التحسينات من بينها التحيين على إلزامية استعمال القائمة الوطنية للمحامين المدرجة على مستوى جميع واجهات المتابعة لتطبيقات الملف القضائي على مستوى مختلف المجالس القضائية والمحاكم التابعة لها، بحيث يسمح هذا التحيين بإدراج المحامين المكلفين بالقضية وظهور اسمه بقائمة البحث، والغرض من هذه العملية هو ضبط المحامين المؤسسين في القضايا حتى يتم تسليمهم القرارات والأحكام الموقعة إلكترونيا بأسرع وقت.¹

وبهذا فان وزارة العدل ترمي من خلال هذا النظام نحو الوصول إلى الملف الإلكتروني وبالتالي رقمنة جميع وثائق الملفات القضائية، والوصول إلى الإدارة العدلية الإلكترونية.

2- نظام تسيير الأوامر بالقبض:

هذا المشروع الذي تم بالاشتراك مع الشرطة القضائية يرمي إلى تسهيل تسيير الأوامر بالقبض على مستوى كافة الجهات القضائية وضمان آفاق أفضل للحريات الفردية وتفادي عمليات التوقيف التعسفية وغير المبررة.²

ويتضمن هذا النظام قاعدة معطيات وطنية تسمح بسرعة النشر والتوزيع للأشخاص المبحوث عليهم في إطار القانون، وبسرعة وفعالية إجراءات الكف عن البحث حين التوقيف ضمانا للحريات الفردية، فهو آلية معلوماتية متوفرة حاليا وموضوعة للاستعمال والاستغلال وهي في متناول رجال القضاء وأعاون الضبطية القضائية في إطار تنفيذ أوامر القضاء.³

¹ تحيين الملف القضائي، وزارة العدل، المديرية العامة لعصرنة العدالة، 29 أبريل 2015.

² Abderrazak Henni, OP.CIT, p103.

³ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص184.

3- نظام تسيير الأرشيف القضائي (رقمنة الأرشيف):

أنجز هذا النظام من أجل الحفاظ على الذاكرة الوطنية، والتكفل بأرشفة الوثائق الإدارية والسماح بتقديم خدمة مرفقية لمختلف المتعاملين مع العدالة منهم فئة المحبوسين إبان الاستعمار وحصولهم على الوثائق الثبوتية للوجود بالسجون الاستعمارية، ويضمن أيضا الحفاظ على السجلات المحفوظة بوزارة العدل من الإتلاف نتيجة لعامل الزمن والاستعمال المتكرر.¹

ويرمي هذا المشروع أساسا إلى تحسين ظروف حفظ الأرشيف القضائي وتسييره من خلال الاستعانة بالأدوات الحديثة التي تضمن حماية أكبر للوثائق إضافة لجعل عمليات البحث والاسترجاع تتم بسرعة وفعالية أكبر، مما يمكن حاليا مصلحة الأرشيف القضائي على مستوى جميع الجهات القضائية من أداء خدماتها العمومية على أكمل وجه اتجاه المواطن ومساعدته في الحصول على وثيقة أو استكمال ملف قضائي له أهمية بالغة.

4- نظام تسيير الموارد البشرية لقطاع العدالة:

حيث يشكل هذا النظام أداة فعالة لتطوير وعصرنة كل ما يتعلق بتسيير المسار المهني للموظفين من توظيف وتكوين وتحفيز أو الزيادات في الأجور ومراقبة وتقييم نشاطهم المهني وحركة تنقلاتهم والخدمات الاجتماعية سواء كانوا قضاة أو أمناء ضبط أو موظفي الأسلاك المشتركة، وعن طريق استخدامه يمكن الانتقال من مرحلة الاعتماد على التوثيق والكتابة إلى مرحلة التسيير الآلي لملفات الموظفين ويساهم في:

- ✓ حسن سير الموارد البشرية للجهات القضائية؛
- ✓ التحكم في ملفات القضاة والموظفين؛
- ✓ المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني لكافة موظفي القطاع؛
- ✓ إعطاء إحصائيات دقيقة لاستغلالها في التخطيط وفي تطوير الموارد البشرية للقطاع.

¹ نفس المرجع السابق، ص 184-185.

5- قائمة الجرائم:

حيث أنشئت قاعدة معطيات تضم جميع القوانين الجزائية (قانون العقوبات وكل الأحكام الجزائية الأخرى) منظمة ومصنفة بطريقة تسمح للقضاة وأمناء الضبط من تحديد تكييف للجريمة بصفة آلية (المادة، الفقرة، التصنيف، وكذا القانون،....) مدرجة في نظام تسيير ومتابعة الملف القضائي حيث تمنح هذه القائمة عدة امتيازات باعتبارها:

- ✓ أداة بحث ناجعة وسريعة تسهل عمل القضاة؛
- ✓ أداة تسهل عمل أمناء الضبط من خلال استغلال نظام التشفير للقيام بالتسجيل المراد بدون أخطاء؛
- ✓ أداة تسمح باسترجاع المعطيات الإحصائية بصفة مفصلة ودقيقة خالية من أي أخطاء.

6- نظام تسيير فئة مساعدي العدالة:

يتضمن هذا النظام قاعدة معطيات تجمع أهم المعلومات المتعلقة بمساعدي القضاء بمختلف أصنافهم من محامين وموثقين ومحضرين قضائيين وخبراء ومترجمين ومحافظي البيع بالمزايدة، ويسمح أيضا بالتحكم في التعيينات وحركة التنقلات وأماكن ممارسة العمل والتحكم في المتابعات التأديبية والجزائية عند الاقتضاء.

7- نظام التسيير والمتابعة الآلية لشريحة المحبوسين:

يتكفل هذا النظام بتسيير ومتابعة ملف النزول منذ دخوله إلى المؤسسة العقابية إلى غاية خروجه منها، وإعداد برامج فردية لإعادة التربية والإدماج الاجتماعي، إضافة للحصول على قاعدة معطيات خاصة بالإجرام بمختلف أشكاله، معالجة سريعة وفعالة لإجراءات العفو، والحصول على بطاقة خاصة لكل مسجون يمكن الاعتماد عليها في حالة استفاضة هذا الأخير من الإفراج المشروط أو اتخاذ أي إجراء آخر من طرف قاضي تنفيذ العقوبات، والإطلاع الفوري على وضعية المحبوس.

فهذه الأنظمة المعلوماتية التي تتجاوز الأساليب التقليدية للتسيير ساهم تطبيقها في دعم حركة الإصلاح وعصرنة قطاع العدالة، بما يجعلها مكسبا هاما يضمن أمن المعلومات في إطار الشبكة الداخلية لقطاع العدالة.¹

وعليه فقد أصبح وضع وتفعيل إستراتيجية وبرنامج لتحديث الإدارة العدلية وعصرنتها يستوجب بالضرورة وضع مخطط لإحداث المحكمة الرقمية قصد تعزيز البنية التحتية التكنولوجية للإدارة العدلية وذلك بتوفير الأنظمة المعلوماتية الآمنة والبرامج المتعلقة بتسيير القضايا والملفات مع تأهيل الموارد البشرية وتحديد آجال التنفيذ وتوحيد التسيير المعلوماتي الموسع تدريجيا على نطاق كافة الجهات القضائية.

المطلب الثالث: تطوير الآليات المساعدة على اتخاذ القرارات ومواكبة العصرنة.

إن إدخال التكنولوجيات الحديثة في الجهاز القضائي ليس فقط من أجل إدخال الآلية في مجمل الأعمال والإجراءات والملفات القضائية، بل يفترض بالضرورة أن تصاحبه جهود منظمة لمراجعة وإعادة النظر في الهيكلة والمناهج للتمكن من إعطاء أكثر فعالية لهذه التعزيزات التكنولوجية، ويشترط على الخصوص بروز عقلية جديدة تتناسب مع هذا التزاوج بين المعرفة والإعلام الآلي وذلك في ظل الشفافية وحسن سير المرفق العام، وهذا ما يستلزم توفر أدوات وآليات ملائمة لتحديد المعطيات ودراستها واستغلالها، لذلك تم العمل في إطار عصرنة الإدارة العدلية وتحديثها على وضع برامج معلوماتية تمكن من استغلال المعطيات الإحصائية للنشاط القضائي لاتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية ومواكبة العصرنة، ومنها الجدول التحليلي والخريطة القضائية الجديدة.

1-الجدول التحليلي:

تم بعثه في ديسمبر 2003 واستلمت الطبعة الأولى منه في فيفري 2004، يعتبر بالنسبة للمسيرين وسيلة فعالة لتنظيم القطاع حيث يوفر في آن واحد قراءة شاملة للوقائع من خلال الخريطة القضائية الحالية من خلال توزيع الهيئات القضائية والموارد البشرية والمادية وحجم النشاط وكذلك المؤشرات التحليلية للتطورات الحاصلة بالقطاع.²

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص185-186.

²Abderrazak Henni, OP. CIT, p101.

فهو يمثل أداة عصرية لإدارة قطاع العدالة، ووسيلة مساعدة للتنظيم العقلاني واتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية وهو خدمة مسؤولي وقادة قطاع العدالة ومختلف الجهات القضائية بحيث يسمح بتقييم مدى انجاز أهداف السياسة العامة للقطاع، من خلال توفير قراءة شاملة لمختلف المعطيات المتعلقة بالهياكل القضائية والوسائل المادية ومعلومات دقيقة ومحينة حول الموارد البشرية والمالية، وحجم النشاط القضائي وطبيعة ونوعية الجرائم المقترفة، والمعطيات الإحصائية، وتتميز هذه التطبيقية بالفعالية والسرعة وسهولة الاستعمال في البحث واستغلال المعلومات.

يحتوي هذا الجدول التحليلي باعتباره مونوغرافيا شاملة للقطاع على:

- خريطة قضائية وخريطة عقابية تسمح بتحديد مواقع الجهات القضائية والمؤسسات العقابية، وكذا الاطلاع المباشر والفوري على كل جهة قضائية أو مؤسسة عقابية؛
- الأرقام الدالة حول الوسائل والهياكل والموارد البشرية والمالية وكذا النشاط القضائي؛
- مؤشرات دقيقة حول نسبة التغطية القضائية، نسبة اللجوء إلى القضاء، ومردودية النشاط القضائي وظروف الاحتباس؛
- معلومات دقيقة ومحينة باستمرار حول الموارد البشرية والنشاط القضائي لكل جهة قضائية أو مؤسسة عقابية.

2- الخريطة القضائية الجديدة:

وهي نظام آلي يساعد على اتخاذ القرار ورسم السياسات وضبط احتياجات القطاع من حيث القضاة والموظفين وكذا توزيعهم عبر التراب الوطني، كما يهدف أيضا إلى المساعدة في إعداد مخطط الحركة السنوية للقضاة في آجال قصيرة وتصنيف الجهات القضائية حسب معايير ومقاييس معتمدة عالميا، فالخريطة القضائية الجديدة تعتبر وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتخطيط القطاع، وهي تعمل أولا على تحديد المعايير الموضوعية والدقيقة لتقدير الحاجيات من الموارد البشرية (قضاة- أمناء ضبط- أسلاك مشتركة) ومن الجهات القضائية ومؤسسات القطاع، هذه المعايير متداخلة فيما بينها وهي تصنف إلى 3 أنواع:

❖ حجم وطبيعة المنازعات وأداءات أخرى لمرفق القضاء (صحيفة السوابق القضائية والحالة

المدنية والجنسية ومختلف خدمات القطاع....)؛

- ❖ المعايير الديمغرافية من عدد وكثافة السكان والنشاطات الاقتصادية والإدارية؛
- ❖ معايير مردودية القضاة وموظفي القطاع.

لذلك فقد تم تصنيف الجهات القضائية من خلال الخريطة القضائية وحسب المعايير السالفة الذكر إلى:

- ✓ جهات قضائية من فئة " أ " خاصة بالمناطق العمرانية الكبرى؛
- ✓ جهات قضائية من فئة " ب " خاصة بالتجمعات المتوسطة؛
- ✓ جهات قضائية من فئة " ج " خاصة بالمناطق الريفية والشبه ريفية؛
- ✓ جهات قضائية من فئة " د " خاصة بالجنوب الكبير.

إضافة لما سبق يضمن مشروع الخريطة القضائية دعما كبيرا لقرارات وبرامج التطوير من خلال اقتراح تقسيم أشمل وأنجع للموارد المتاحة؛ وتقديم مختلف سيناريوهات التطوير ذات المدى القصير، والمتوسط والطويل الخاصة بالقرارات والاختيارات المنفذة.

يهتم هذا المشروع أساسا بانجاز أداة تساعد على اتخاذ القرار من خلال إعداد خريطة قضائية جديدة وتسيير تطوراتها، كما يطمح إلى إضفاء عقلانية أكثر على سياسة إنشاء جهات قضائية جديدة، تكوين وتعيين القضاة وذلك اعتمادا على التشخيص المقدم من الجدول التحليلي عند الحاجة إلى المنظومة الاستشارية الدائمة.¹ هذا البرنامج بدء العمل به في شهر جويلية 2004 بالتعاون مع اللجنة الأوربية، كما يوفر معايير موضوعية لاتخاذ القرارات بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة SIG (الأنظمة الإعلامية الجغرافية)،² وهذه الآلية تمكن من تحقيق ما يلي:³

- توزيع الموارد البشرية من القضاة وموظفي أمانة الضبط والأسلاك المشتركة والأعوان المتخصصين توزيعا عقلانيا على مختلف الجهات القضائية؛
- تمكين المجلس الأعلى للقضاء من إعداد مخطط الحركة السنوية للقضاة في آجال قصيرة وبموضوعية وبأنجع وسيلة؛
- تصنيف الجهات القضائية حسب معايير ومقاييس معتمدة عالميا؛

¹ إصلاح العدالة الحصيصة والأفاق، وزارة العدل، فيفري 2005، ص34.

² Abderrazak Henni, OP.CIT, p103.

³ الطيب بلعيز، مرجع سابق، ص 187-188.

➤ تحديد الاحتياجات الجديدة من الموارد البشرية، وكذا التوزيع الجغرافي للهياكل القضائية حسب مقاييس علمية تضمن تغطية قضائية عادلة.

إلا أن مشروع الخريطة القضائية لا يمكن أن يؤدي وظيفته ما لم يكن هناك تحديث دائم ومتواصل للنتائج والتنبؤات المستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار وبصفة فورية تطور المعطيات المتغيرة المتعلقة بالواقع والمرتبطة بالآثار الناتجة عن السياسات الجديدة، واعتمادا على هذا المشروع صار بالإمكان معرفة الاحتياجات من القضاة والموظفين على مستوى جميع الجهات القضائية، مما ساهم بشكل كبير في سهولة اتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية للعدالة مع ضمان التخطيط الاستراتيجي الأمثل للموارد البشرية وسهولة تسيير الحركة الانتقالية للموظفين، وتدعيم مساهم المهني.

3- نظام تسيير الموارد البشرية:

هو نظام يساهم في تطوير وعصرنة تسيير المسار المهني للقضاة وسائر موظفي العدالة، بحيث يسمح بانتقال وظيفة تسيير الموارد البشرية من تسيير كلاسيكي يعتمد على التوثيق إلى التسيير الآلي، وساهم في تسهيل القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للقضاة وباقي موظفي العدالة وإعداد إحصائيات متعلقة برسم وتطوير إستراتيجية قطاع العدالة في مجال الموارد البشرية.¹

كل هذه الانجازات والمشاريع التي قامت بها وزارة العدل في إطار عصرنة وتحديث الإدارة العدلية ساهمت بشكل كبير في الدفع بسهولة ويسر للإجراءات القضائية والإدارية بمختلف الجهات القضائية وضمان سير الشبكة المعلوماتية والتسيير الآلي للملفات القضائية عن طريق استخدام أحدث التكنولوجيات في إدارة المعارف وقواعد البيانات مما ساهم في اتجاه الإدارة العدلية نحو الهدف المنشود والمتمثل في " الملف الإلكتروني " والسعي نحو تحقيق الإدارة العدلية الإلكترونية مستقبلا.

حيث أن عصرنة وتحديث الإدارة العدلية يعتبر جزء من إستراتيجية الدولة في تحقيق الحكومة الإلكترونية،* والإدارة الإلكترونية* المحققة في هذا القطاع هي جزء ومرحلة ممهدة لنجاح الحكومة

¹ وزارة العدل، العصرنة في خدمة العدالة النوعية، 2016، ص4.

*الحكومة الإلكترونية عبارة عن ذلك الاستخدام التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات، لتسهيل وتسريع التعاملات بدقة عالية داخل الجهات الحكومية (" G-G " حكومة-حكومة) وبينها وبين تلك التي تربطها بالأفراد (" G-C " حكومة-فرد) وبينها وبين قطاعات الأعمال (" G-B " حكومة-أعمال).

*الإدارة الإلكترونية هي تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال.

الالكترونية، إذ حقق القطاع مستويات لا بأس بها في مجال الإدارة الالكترونية من خلال صحيفة السوابق القضائية، الملف القضائي، تسيير شريحة المحبوسين، والاعتماد على تطبيقات مثل KERIO والتعامل والتسيير الالكتروني الذي يهدف إلى إزالة كافة أسباب البيروقراطية والاستغناء عن التسيير التقليدي واستعمال الورق من مبدأ (0) ورقة، وتحول التوقيع من تقليدي على الورق إلى التوقيع الالكتروني من خلال الاعتماد على مركز لشخصنة التوقيعات وتحديد هويتها والتحقق منها، وكذلك العمل على تأمين المعلومة باعتبارها موجودة في شبكة قابلة للقرصنة والإتلاف، ومن جهة أخرى العمل على ربط الجهات القضائية المعزولة والمؤسسات العقابية بواسطة المحاضرات عن بعد التي أصبحت تستعمل للمحاكمة والاجتماعات عن بعد، وسماع استجواب المتهمين عن بعد والتكوين عن بعد، وقد شملت العصرية الاهتمام بفئة ذوي الاحتياجات الخاصة،

وتكوين متخصصين في لغة الإشارة، من أجل تجسيد مبدأ المساواة بين المرتفقين.

وفي ظل سعي الوزارة إلى استعمال الإدارة الالكترونية كأسلوب تسيير دائم في القطاع واعتبار العصرية كهدف استراتيجي يتعدى الاستعمال اليومي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وفي ظل التركيز على مركزية المعلومات لابد من توفير الشروط الضرورية من أجل الوقوف ضد كل العوائق التي من شأنها تعطيل العمل والمساس بنوعية الخدمة المقدمة لهذا توجب إعداد سياسة تكوينية تتوافق وأهداف القطاع.

المبحث الثالث: النشاط الدولي للوزارة وتقييم مدى فعالية الإصلاح وتجسيده بالواقع.

تعتبر الانجازات التي حققتها وزارة العدل في مجال إصلاح الإدارة العدلية وتعزيز كفاءتها عن طريق عصرية وسائل التسيير وتحديثها وتطوير آليات التسيير القضائي وتحسينها باستمرار، بالإضافة إلى تحديث مناهج وبرامج تأهيل الموارد البشرية من قضاة وموظفين والرفع من تعدادهم من أبرز النتائج التي كانت تصبو إليها الوزارة من خلال برامج إصلاحها، لكن هذه المنجزات لا يمكن أن تستمر ما لم تدعم بنشاط دولي عالمي تواكب من خلاله مجمل التغيرات والتطورات التي تفرضها العولمة، بالإضافة للمتابعة المستمرة والرقابة الدورية والتقييم المنتظم لمدى فاعلية برامج الإصلاح ومدى تجسيدها بالواقع.

المطلب الأول: النشاط الدولي للوزارة في مجال الرفع من كفاءة الإدارة العدلية.

في إطار تجسيد وتنزيل مضامين توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة، لاسيما منها تلك المرتبطة بالرفع من مستوى كفاءة ونجاعة الإدارة العدلية ومن القدرات المؤسسية لمنظومة العدالة، ومن مستوى أساليب تسيير مرفق العدالة، نهجت وزارة العدل مقاربة تشاركية ومنفتحة مع جميع الفاعلين على الصعيد الدولي، سواء في إعداد التصورات والبرامج أو تنفيذها.

وموازاة مع ذلك انخرطت الوزارة في مجموعة من برامج التعاون الدولي بهدف توفير الدعم المالي والتقني اللازم لتنفيذ وتجسيد هذه البرامج، وموازاة مع المتطلبات الجديدة الناتجة عن التغييرات التي يشهدها العالم الأمر الذي قادها لإبرام العديد من الاتفاقيات القضائية مع عدة بلدان أجنبية وعربية، على المستويين الثنائي والمتعدد الأطراف.

1-الاتفاقيات القضائية الثنائية والمتعددة الأطراف:

وتهدف هذه الاتفاقيات إلى ضمان تعاون وثيق بين الجزائر والدول الأجنبية وتدعيم التنسيق بين السلطات القضائية المختصة والتوصل إلى تجاوز العراقيل المرتبطة بالحدود، وتسهيل لجوء الرعايا إلى المحاكم وتسهيل تنقل الأشخاص والممتلكات، وبناء إطار قانوني ومناسب لتشجيع وحماية المستثمرين الأجانب، ومن بين هذه الاتفاقيات قامت الجزائر إلى غاية ديسمبر 2015 بإبرام عدد من الاتفاقيات القضائية الثنائية الموقع عليها والموقع عليها بالأحرف الأولى والموضوعة في الصيغة النهائية، بينها وبين العديد من الدول العربية منها السعودية وقطر والعراق، وبين الدول الإفريقية ومنها السنغال وبوركينا فاسو، وبين الدول الأوروبية والتي من بينها روسيا وأوكرانيا ورومانيا والبوسنة والهرسك، وبينها وبين الدول الآسيوية مثل أذربيجان والباكستان، وبينها وبين الدول الأمريكية مثل البرازيل والمكسيك وفنزويلا، وكذلك أستراليا كالاتي:

الجدول رقم 27: عدد الاتفاقيات القضائية الثنائية الموقع عليها بالأحرف الأولى، والموقع عليها أو الموضوعة في الصيغة النهائية من طرف الجزائر إلى غاية ديسمبر 2015.

الدول العربية	الدول الإفريقية	الدول الأوروبية	الدول الآسيوية	الدول الأمريكية	أستراليا
المملكة العربية السعودية (موضوعة في الصيغة النهائية)	01 السنغال (موضوعة في الصيغة النهائية)	02 روسيا (موضوعة في الصيغة النهائية)	01 أذربيجان (موقع عليها بالأحرف 1)	02 البرازيل (موضوعة في الصيغة النهائية)	03 (موضوعة في الصيغة النهائية)
قطر (موقع عليها بالأحرف 1)	02 رومانيا (موقع عليها بالأحرف 1)	03 أوكرانيا (موقع عليها بالأحرف 1)	03 المكسيك (موقع عليها بالأحرف 1)	02 (موقع عليها بالأحرف 1)	02 (موضوعة في الصيغة النهائية)
العراق (موضوعة في الصيغة النهائية)	01 بوركينا فاسو (موضوعة في الصيغة النهائية)	03 البوسنة والهرسك (موقع عليها)	01 فنزويلا (موقع عليها بالأحرف 1)	01 (موضوعة في الصيغة النهائية)	01 (موضوعة في الصيغة النهائية)
المجموع	04	05	10	03	06
المجموع	02	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع

المصدر: شوهده بتاريخ: 2016/06/12، الساعة: 14:10.

https://www.mjustice.dz/action_intern_a_octobr_2012_ar/tab_act_intern_1_ar.pdf.

أبرمت الجزائر منذ الاستقلال إلى غاية ديسمبر 2015 ما يقارب 92 اتفاقية قضائية ثنائية في المجالات الجزائرية والمدنية، والتجارية وتسليم المجرمين وذلك مع 50 بلدا، منها 30 اتفاقية موقع عليها وموقع عليها بالأحرف وموضوعة في صيغتها النهائية كما بالجدول السابق منها 3 اتفاقيات موقع عليها مع البوسنة والهرسك، و13 موقع عليها بالأحرف مع كل من قطر و رومانيا وأوكرانيا وأذربيجان والمكسيك وفنزويلا، في حين وصل عدد الاتفاقيات الثنائية الموضوعة في صيغتها النهائية إلى 14 اتفاقية مع كل من أستراليا والبرازيل، والباكستان وروسيا والسينغال وبوركينا فاسو والسعودية والعراق. في حين وصل عدد الاتفاقيات الثنائية المصادق عليها من طرف الجزائر إلى غاية ديسمبر 2015 ما يقارب ال 62 اتفاقية كما هو مبين بالجدول الموالي:

الجدول رقم 28: عدد الاتفاقيات الثنائية المصادق عليها من طرف الجزائر إلى غاية ديسمبر 2015.

الدول العربية	الدول الإفريقية	الدول الأوروبية	الدول الآسيوية	الدول الأمريكية
المغرب	02	فرنسا	04	
تونس	01	بلجيكا	02	01 كوبا
مصر	01	بلغاريا	01	
موريتانيا	01	المجر	01	03 إيران
ليبيا	01	بولونيا	01	
السودان	01	رومانيا	01	
	01	تشكسلوفاكيا سابقا	01	20 كوريا الجنوبية
	01	الاتحاد السوفيتي سابقا	01	
	01	يوغسلافيا سابقا	01	
سوريا	02	تركيا	01	03 الولايات المتحدة الأمريكية
		اسبانيا	03	
الأردن	01	ايطاليا	03	
اليمن	01	سويسرا	01	
الإمارات العربية المتحدة	01	بريطانيا	03	03 الفيتنام
السعودية	01	البرتغال	03	
الكويت	03			
المجموع	16	المجموع	27	المجموع
	05	المجموع	12	المجموع
				02

المصدر: نفس المرجع السابق.

إضافة للاتفاقيات الثنائية المصادق عليها فقد تم التوقيع على 3 اتفاقيات قضائية ثنائية مع البوسنة والهرسك في 20 سبتمبر 2011، الأولى تتعلق بتسليم المجرمين، والثانية تتعلق بالتعاون القضائي في المجال الجزائي، والثالثة تتعلق بالتعاون القضائي في المجال المدني والتجاري، وبالتالي فقد وصل عدد الدول التي أبرمت الجزائر معها اتفاقيات ثنائية 50 دولة، من بينها 36 دولة تم المصادقة معها على الاتفاقيات، في حين أن عدد الاتفاقيات متعددة الأطراف هي اتفاقيتين مصادق عليها من طرف الجزائر منها اتحاد المغرب العربي والرياض و4 اتفاقيات موقع عليها،

وهي الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، والاتفاقية العربية لمكافحة جرائم المعلومات، والاتفاقية العربية لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الحدود الوطنية، والاتفاقية العربية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وبالتالي وصل المجموع الكلي للاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف إلى 98 اتفاقية.

2- اتفاقيات التعاون المؤسسي:

تسعى وزارة العدل إلى التطوير والتحسين من أدائها بشكل مستمر ودائم، من أجل تقديم خدمة عدلية ذات جودة عالية، وبصورة مؤسسية، كما وتحرص الوزارة على الوقوف على مستوى الأداء المؤسسي سنويا استنادا إلى أهدافها الإستراتيجية ومستوى أدائها ومساهمتها في تحقيق الأهداف الوطنية ومدى تجسيدها لبرامج إصلاح الإدارة العدلية وتحديثها وذلك عبر منهجية علمية تم من خلالها ربط الأهداف الوطنية بالأهداف المؤسسية، ويتم قياس الأداء المؤسسي بالرجوع إلى خطط العمل للمديريات ومختلف الجهات القضائية التابعة لها.

وتأتي هذه المساعي بمجملها من أجل استمرارية واستدامة التحسين والتطوير في الوزارة والرفع من كفاءة الإدارة العدلية بما يساهم في تعزيز الثقة بين العدالة والمتعاملين معها وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن والمتقاضي معا، مما يساهم في بيان مواضع القوة لتعزيزها وتنميتها ومواجهة التحديات بنهج تشاركي مع المعنيين في الوزارة عبر خطة عمل للتنفيذ والمتابعة المستمرة، وفي إطار التعاون المؤسسي قامت الوزارة بإبرام 26 اتفاقية، 22 منها موقعة و 4 موقع عليها بالأحرف الأولى مع 22 بلدا.

والجدول الآتي يبين اتفاقيات التعاون المؤسسي التي قامت بإبرامها الوزارة إلى غاية يومنا هذا.

الجدول رقم 29: اتفاقيات التعاون المؤسسي الموقع عليها من طرف الجزائر ديسمبر 2015.

اتفاقيات التعاون المؤسسي الموقع عليها		اتفاقيات التعاون المؤسسي الموقع عليها بالأحرف الأولى أو الموضوع في صيغتها النهائية	
الدولة	تاريخ التوقيع	الدولة	تاريخ التوقيع
مصر	2001/02/17		
موريتانيا	2002/04/22		
بلجيكا	2002/12/10	أوكرانيا	2008/06/08
إيطاليا	2003/07/17		
فرنسا	2005/05/16		
الصين	2006/10/24		
تركيا	2007/01/10		
البرتغال	2007/01/22	قطر	2010/06/09
تونس	2008/03/28		
الإمارات العربية المتحدة	2010/04/12		
الولايات المتحدة الأمريكية (جمعية المحامين الأمريكيين ABA)	2010/04/14		
سوريا	2010/07/20	بوركينافاسو	2012/04/25
الفيتنام	2011/09/20		
اليمن	2013/04/14		
البوسنة	2011/09/20		
السعودية (جامعة نايف)	2013/04/14		
قطر (مذكرة تفاهم بين وزارة العدل والنيابة العامة لقطر)	2015/01/06		
الكويت	2015/04/05		
الفيتنام (برنامج تنفيذي لسنتي 2016 و2017 بين وزارة العدل الجزائرية ووزارة العدل الفيتنامية)	2015/06/10	السينغال	2015/05/28
المجر (مذكرة تفاهم)	2015/12/17		
فرنسا (اتفاقية حول تعزيز التعاون القانوني)	2015/12/21		

المصدر: شوهده بتاريخ: 2016/06/12، الساعة: 14:30.

https://www.mjustice.dz/action_intern_a_octobr_2012_ar/tab_act_intern_6_ar.pdf

المطلب الثاني: ترقية وثمانين منجزات إصلاح العدالة.

إن الجهود التي بذلتها وزارة العدل في إطار تجسيد برنامج إصلاح الإدارة العدلية والرفع من كفاءتها وتحسين الخدمة العمومية ما كانت لتحقق النتائج المتوصل إليها من دون توظيف واستغلال القدرات والإمكانات المتوفرة بالقطاع سواء كانت بشرية أو تنظيمية أو مادية وهيكلية عن طريق التحفيز على الأداء النوعي والفعال للمرفق والاهتمام بتأهيل الموارد البشرية وتقوية الروابط الإنسانية، بالإضافة للمتابعة الجدية والرقابة المستمرة لسير مختلف الجهات القضائية.

إن من أهم غايات إصلاح الإدارة العدلية السعي إلى تغيير السلوكات وتجديدها واحتواء الذهنيات المقاومة للتغيير داخل المنظومة القضائية وخارجها ذلك أن إصلاح الإدارة العدلية يعتبر مشروع مجتمع بكامله ويجب أن تكون الجهود المبذولة فيه معروفة لدى الجميع حتى يتسنى لهم فهم مرامي الإصلاح وتبنيها ودعمها، ولا يمكن تجسيده على أرض الواقع إلا بتحفيز موظفي العدالة على الأداء النوعي والفعال للمرفق.

1- التحفيز على الأداء النوعي والفعال للمرفق:

إن التحفيز على الأداء النوعي والفعال للمرفق العدالة تضمن القيام بتشخيص داخلي في مجال التنظيم والمردودية ونوعية العمل القضائي، وفي هذا الإطار اتخذت الوزارة مجموعة من الإجراءات العملية للسهر على حسن سير الأعمال القضائية و تطبيق الإجراءات الإدارية والقضائية فيما يتعلق ب:

- ✓ السرعة في معالجة الملفات القضائية وذلك بعد تطوير العديد من الآليات والبرامج الخاصة بتسيير الملفات والسهر على تحيينها؛
- ✓ التقليل من التأخر في مجال تحرير الأحكام وطبعتها وتبليغها؛
- ✓ تنفيذ قرارات العدالة؛
- ✓ الممارسة الفعلية للصلاحيات الممنوحة للنيابة العامة في مجال تسيير ومراقبة الضبطية القضائية؛
- ✓ زيارة أماكن الحجز تحت النظر من طرف وكلاء الجمهورية؛
- ✓ زيارة المؤسسات العقابية من طرف القضاة المخولين لذلك؛

✓ تسهيل اللجوء إلى العدالة عن طريق إنشاء خلية استقبال وتوجيه للمواطنين على مستوى كافة الجهات القضائية اعتمادا على الشباك الالكتروني، وأخرى على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل يشرف عليها قضاة لتلقي الشكاوى إضافة لإنشاء خلية استقبال على مستوى ديوان الوزير لتلقي شكاوى المواطنين والتكفل بها، إضافة لإنشاء مركز النداء على الرقم الأخضر 1078؛

✓ تشجيع الدراسات القانونية وتبادل الخبرات، حيث ساهمت المجلة القضائية للمحكمة العليا ومجلة مجلس الدولة في إثراء المعارف وإثراء المكتبة القانونية بالاجتهادات القضائية والدراسات القانونية، مما شكل مادة عمل ثرية للعاملين بالقطاع وغيرهم من المتخصصين، وآلية لتقريب المعلومة من القاضي ومد جسور التواصل بينه وبين غيره من القضاة الباحثين وبين مختلف المهنيين؛¹

✓ الحرص على تدعيم مكاتب الجهات القضائية وتعزيزها بأحدث الكتب والمراجع القانونية والعلمية المتنوعة والوثائق اللازمة وتزويد القضاة بكل النصوص القانونية.

2- تتمين منجزات الإصلاح في ظل التنمية الشاملة:

إن المسعى الجاد للوزارة في تجسيد برامج الإصلاح وتحديث الإدارة العدلية و تدعيم القطاع بالعنصر البشري من قضاة وموظفين ومساعدى العدالة وإعطاء الأولوية للتكوين وإعادة تنظيم هيكل جهاز القضاء وعصرنة وسائل العمل القضائي مع مراعاة الالتزامات الدولية دون إغفال للتطورات الداخلية والخارجية، كل هذه الجهود والمنجزات التي يتلمس المواطن نتائجها هي نتيجة لتضافر جهود جميع العاملين بالقطاع والمساهمين في سيره وتنظيمه، وهي مؤشرات ايجابية تدل على تخطي الوزارة مرحلة الكم في متطلبات العمل القضائي للوصول إلى مرحلة أخرى من أهدافها في تحقيق النوعية.

كل هذا ساهم في تجسيد توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة بالواقع والتي من أبرزها:²

✓ تأهيل القضاة سواء من خلال التكوين القاعدي أو المتخصص أو المستمر لمواكبة ما يشهده العالم من تطورات وتوسيع التكوين المتخصص في المواد الجديدة التي أفرزها النظام الاقتصادي العالمي؛

¹ الطيب بلعيز، مرجع سابق 247-248.

² وزارة العدل، الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، ص ص 289-304، ص 307.

- ✓ إحداث سنة تحضيرية للمترشحين لمسابقة الالتحاق بالمدرسة الوطنية للقضاء وضمان انتقاء أكثر نجاعة وفعالية؛
- ✓ إعادة النظر في القانون الأساسي للموظفين العاملين بقطاع العدالة وجعله يتماشى مع المتطلبات الجديدة، وتصميم سياسة تكوين قاعدي متخصص ومستمر لمواكبة تطورات العمل؛
- ✓ التسيير الراشد للموارد البشرية حسب المواصفات المعمول بها دوليا؛
- ✓ مواصلة تنفيذ برامج العصرية المعمول بها حاليا ومتابعتها وتدعيمها؛
- ✓ تدعيم طرق ووسائل التنسيق التقني في مجال رقمنة الحالة المدنية بين مصالح وزارة العدل ومصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية؛
- ✓ إنشاء شبكة اتصال مرئية عن بعد visioconférence موجهة للتكفل باحتياجات التكوين والاتصال بين الوزارة والجهات القضائية؛
- ✓ تطوير نظام خدمات مرفق القضاء الممكن توفيرها للمواطن عبر الإنترنت؛
- ✓ تدعيم برنامج عصرية العدالة وذلك بتزويده بالوسائل البشرية والمادية التي من شأنها الرفع من كفاءة القطاع وتحسين فعاليته ومردوديته مع التكوين المتواصل لموظفي القطاع على التقنيات الجديدة.

المطلب الثالث: التقييم المستمر لبرامج الإصلاح ومدى تجسيدها بالواقع.

في إطار التقييم الفعلي والمستمر لنشاط الجهات القضائية ومدى تجسيدها لبرامج الإصلاح فان وزارة العدل حرصت على تفعيل نظام المراقبة والتفتيش الدوري والفجائي للمحاكم الابتدائية والمجالس القضائية وذلك عن طريق متابعة سير الجهات القضائية ومدى تطبيقها وتنفيذها لتوجيهات وقرارات الوزارة، مع تحديد مجمل الصعوبات التي تعترض القضاة والموظفين أثناء تأديتهم لمهامهم، مما يساعد على اقتراح التدابير الهادفة إلى تحسين سير المصالح بالجهات القضائية، والسهر على الاستعمال العقلاني والأمثل للوسائل والموارد الموضوعة تحت يد رؤساء المجالس القضائية ورؤساء المصالح التابعة للعدالة.

ويعد تخليق منظومة العدالة من المداخل الأساسية لتحسين هذه الأخيرة من مظاهر الفساد والانحراف لما لذلك من آثار على تعزيز ثقة المواطن فيها وتكريس دورها في دعم وتعزيز قيم

ومبادئ المسؤولية والمحاسبة والحكمة الجيدة، وتعمل وزارة العدل على ذلك من خلال تعزيز آليات التأديب والجزاء لضمان نزاهة وشفافية الإدارة العدلية من خلال سن قوانين تشريعية بشأن الجزاء المترتب عن المخالفات المتعلقة بحالات تنازع المصالح، وبشأن محاولة التأثير على القاضي بكيفية غير مشروعة والاهتمام بكل ما يتعلق بالمتابعات التأديبية أو الامتيازات القضائية والمهنية، وتعزيز مبادئ الشفافية والمراقبة والمسؤولية في كافة المهن القضائية، لذلك فإن عمليات التفتيش والمراقبة لم تقتصر فقط على مختلف الجهات القضائية بل تعدتها لمراقبة وتفتيش مختلف مكاتب مساعدي العدالة.

لذلك فإن عمليات التفتيش يمكن أن تكون إما عامة أو خاصة، فالأولى تتمثل في عمليات التفقد الدورية والمستمرة التي تنجز بالجهات القضائية قصد تقييم أدائها وتشخيص الصعوبات التي تعيق سيرها الطبيعي مع اقتراح الحلول، في حين أن الثانية فهي التفتيش الذي تجريه المفتشية العامة بناء على شكوى أو إفادة تنسب تصرفات خطيرة إلى أحد القضاة أو موظفي كتابة الضبط تمس بسمعة القضاء وهيبته ووقاره، سواء تعلق الأمر بسلوكيات مهنية أو أخلاقية أو خرق سافر في مقرر قضائي لقاعدة قانونية، إضافة لتتبع الوزارة لوضعيات مختلف المهن القضائية والمساعدة للقضاء ودراسة ومتابعة الشكايات الموجهة ضدهم.

1- مؤشرات ومعايير الرقابة و التفتيش للجهات القضائية:

تعتمد وزارة العدل في تفتيشها لمختلف الجهات القضائية على مؤشرات ومعايير دقيقة ساهمت في الوقاية من جميع أنواع التقصير المحتمل في التسيير وتنشيط حركية العمل القضائي وديمومته، وتحسين وترقية الأداء المرفقي والقضائي، ورصد الاختلالات الوظيفية واقتراح الحلول المناسبة لها وهي تتمثل في:

1-1 مؤشر خاص بالموقع والبنية:

هذا المؤشر خاص بالجهة القضائية سواء كانت محكمة أو مجلس وموقعها ووضعية البنية ووظيفتها من حيث تأديتها وتقديمها للخدمات المرفقية بصورة جيدة، وعدد المكاتب وهل هي كافية أم لا وما مدى تجهيزها، وعدد قاعات الجلسات ومدى تهيئتها وتجهيزها بالمعدات وتثبيت مكبرات الصوت، الصيانة والنظافة، والمكتبة ومدى تزويدها بالمراجع القانونية وهل تتوفر بها شبكة الإنترنت

أو لا، مدى تجهيز الشاشات الالكترونية، وهل جهاز الكاشف مثبت ويؤدي وظيفته، بالإضافة لفاعلة الاستقبال والشبكات الموحد ومدى تجهيزه بأجهزة الإعلام الآلي والطابعات.

1-2 مؤشر خاص بالاختصاص الإقليمي:

من حيث مجموع التعداد السكاني المتواجد بها الجهة القضائية، وعدد فرق الدرك الوطني وعدد وحدات الشرطة وعدد مكاتب المحضرين والموثقين ومحافظي البيع بالمزايدة والمترجمين وعدد المؤسسات العقابية.

1-3 مؤشر خاص بعدد القضاة:

هذا المؤشر خاص بعدد القضاة وتصنيفهم من قضاة نيابة وقضاة تحقيق وقضاة حكم مثلا.

1-4 مؤشر خاص بعدد الموظفين:

وعن طريقه يمكن تحديد وحصر عدد الموظفين بجميع الأسلاك، سواء كتاب ضبط أو أسلاك مشتركة، والاستغلال والتوزيع العقلاني لهم ومدى انضباطهم وتحديد الاحتياجات أيضا.

1-5 مؤشر خاص بقضاة النيابة:

هذا المؤشر يحدد قضاة النيابة من وكيل جمهورية أو نائب عام ومساعديه أسماؤهم ورتبهم عددهم وتاريخ توليهم لمهام النيابة العامة.

1-6 مؤشر خاص بالسجلات اليدوية والالكترونية:

من حيث كيفية مسك السجلات ومدى متابعتها بانتظام.

1-7 مؤشر خاص بالمعلوماتية:

من حيث مدى استغلال المعلوماتية وتطبيقه الملف القضائي والصعوبات المسجلة.

1-8 مؤشر خاص بالجانب الأمني لقاعدة المعطيات:

من خلال التأكد من الحفظ اليومي لقاعدة المعطيات، وحفظ قرص التحيينات، وحفظ كلمات المرور على مستوى الملقمات، وحفظ كلمات المرور على مستوى أجهزة الكمبيوتر.

9-1 مؤشر خاص بمراقبة مصلحة البريد:

من خلال تحديد عدد البريد الوارد والمنجز والباقي والفترة الزمنية من والى، هل تم التأشير بتاريخ وصول البريد يوم وروده أم لا، كيفية تسجيل البريد ودراسته، عدد البريد غير المسجل وغير المدروس، عدد البريد الغير مصفى وله أكثر من 15 يوم، ونسبة التصفية.

10-1 مؤشر خاص بالأوامر بالقبض:

سواء كانت الصادرة أو المنفذة أو الباقية وتحديد أعدادها، تحديد أقدم أمر غير منفذ وآجال التنفيذ، حصر التأخير المسجل وأسبابه ومدى متابعته.

11-1 مؤشر خاص بمصلحة المساعدة القضائية:

ومدى مسك ومتابعة السجلات اليدوية والالكترونية وتحديد عدد الطلبات الواردة والمنجزة والباقية، وأقدم طلب غير منجز، تشكيل الملفات وآجال انجازها، انعقاد المكتب والتأخير المسجل، مدى تنفيذ قرارات المساعدة القضائية وإعفاء المستفيد من دفع الرسوم.

12-1 مؤشر خاص بمصلحة رد الاعتبار:

سواء كانت الواردة أو المنجزة أو الباقية، وتحديد تاريخ ورقم أقدم طلب غير منجز والتأخير المسجل ومدى متابعة وتشكيل الملفات وآجال انجازها.

13-1 مؤشر خاص بمصلحة طلبات العفو:

الواردة أو المنجزة أو الباقية والتأخير المسجل ومدى متابعة وتشكيل الملفات وآجال انجازها.

14-1 مؤشر خاص بمصلحة الحفظ:

من حيث تحديد عدد المحاضر والشكاوى المحفوظة وعدد مقررات الحفظ، وكيفية تبليغ المقررات والاخلالات القانونية المسجلة.

1-15 مؤشر خاص بمصلحة الجدولة:

من حيث حصر وتحديد عدد الملفات المجدولة والغير مجدولة، مدى الإشراف الفعلي لقضاة النيابة العامة على الجدولة، العقلانية في الجدولة وتوزيع الملفات على الجلسات، تشكيل الملفات وجردها وإدراج صحيفة السوابق القضائية، آجال إرسال الاستدعاءات وآجال الجدولة.

1-16 مؤشر خاص بمصلحة تنفيذ العقوبات:

تحديد مدى الإشراف الفعلي لقضاة النيابة على التنفيذ، ومدى مطابقة السجلات العامة للتنفيذ مع فهرس الأحكام، ومدى ترتيب جداول الإرسال وتسجيلها وحفظها وإرسالها، ومدى احترام إجراءات التنفيذ وآجال التنفيذ، وتحديد عدد الغرامات الجزافية الواردة والمنجزة وعدد المحاضر الغير منفذة.

1-17 مؤشر خاص بمصلحة الحالة المدنية:

عن طريق تحديد كيفية مسك السجلات (سجل الطلبات، فهرس الأوامر، فهرس القرارات)، وحصر عدد الطلبات الواردة والمنجزة والباقية، وتاريخ ورقم أقدام ملف مسجل، وآجال دراسة وانجاز الطلبات، ومدى متابعة تنفيذ القرارات والأوامر.

1-18 مؤشر خاص بآجال إرسال ملفات الاستئناف:

كيفية جرد الملفات وتحضيرها وتحديد عدد الملفات غير المرسلة وآجال الإرسال لملفات الموقوفين وملفات الغير موقوفين، تحديد أقدم ملف غير مرسل للموقوفين وأقدم ملف غير مرسل لغير الموقوفين، وبالإضافة لتحديد الملفات الغير المرسلة والتي لها أكثر من شهر.

1-19 مؤشر خاص بزيارة أماكن الحجز تحت النظر:

تحديد عدد وتواريخ الزيارات التي يقوم بها وكيل الجمهورية لمراقبة أماكن الحجز بصفة منتظمة، والتقارير المعدة لذلك والملاحظات المسجلة.

1-20 مؤشر خاص بزيارة المؤسسات العقابية:

تحديد عدد الزيارات وتواريخها والتقارير المعدة والملاحظات المسجلة.

1-21 مؤشر خاص بتعليق قضايا التنفيذ المدني:

تعليق قضايا التنفيذ المدني بلوحة الإعلانات وعدد زيارات تفقد ممثل النيابة لمكاتب المحضرين وتاريخ آخر زيارة.

1-22 مؤشر خاص بالاستقبالات:

من حيث مدى ملاءمة القاعة المخصصة للاستقبال ووتيرة الاستقبال وعدد المواطنين.

1-23 مؤشر ملاءمة المتابعات القضائية:

من حيث سلامة التكييفات القانونية والعقلانية في اللجوء إلى التحقيقات القضائية.

1-24 مؤشر خاص بتقييم عام لممثل النيابة ومساعديه:

من حيث حصر عددهم وصفاتهم والقدرة على تحمل التسيير والمسؤولية، والقدرة على المراقبة والإشراف، والكفاءة المهنية، والمعاملة مع الزملاء والموظفين والمتقاضين.

1-25 مؤشر خاص برئاسة المحكمة أو المجلس:

هذا المؤشر يمكن من خلاله تحديد كل المعايير وحصر كل الأرقام المتعلقة بسير عمل رئاسة المحكمة أو المجلس من خلال التقييم العام لرئيس المحكمة أو المجلس وقدرته على التسيير والمتابعة، وطريقة توزيعه للمهام على القضاة واحترام التخصص والتوازن في توزيع المهام (مدى ملاءمة التوزيع للمهام- تحديد أوقات الجلسات- مدى احترام القضاة لمواعيد الجلسات- توقيع سجلات الجلسات- مدى التوازن في توزيع المهام)، إضافة للعقود المختلفة وعدد الطلبات الواردة والمنجزة والباقية والتأخير المسجل وسببه، كيفية تسجيل البريد ومسك السجلات الخاصة بالرئاسة، آجال دراسته وتوجيهه وعدد العرائض المنجزة والواردة والباقية والتأخير المسجل إن وجد.

1-26 مؤشر خاص بنشاط الأقسام:

من خلال تحديد رئيس القسم وتقييم عام لنشاط القاضي وأدائه، وتقييم لنشاط القسم من خلال عدد القضايا الباقية والمسجلة والمفصول فيها، تحديد الملفات التي لها أكثر من 03 أشهر، أقدم ملف مازال في الجدول وتاريخ أول جلسة وطريقة تسيير الجلسة والتحكم فيها.

1-27 مؤشرات خاصة بوتيرة الفصل:

من خلال تحديد وتيرة الفصل ونسبة التصفية بالمائة، ومدة التأجيلات ومدة المداولة وكيفية النطق بالأحكام، آجال إمضاء الأحكام والمدة القصوى التي تسمح باستلام الأحكام، تاريخ آخر جلسة مسببة، مطبوعة، وموقعة، ومطبوعة غير موقعة.

1-28 مؤشرات خاصة بنشاط الغرف ووتيرة الفصل فيها:

من خلال تحديد رئيس الغرفة أو القاضي المسئول عنها والتقييم العام لنشاطه وأدائه، ونشاط الغرفة من حيث عدد القضايا الباقية والمسجلة والمصفاة، أقدم ملف تاريخه ورقمه، وأسباب عدم التصفية، الانابات القضائية الواردة والمنجزة والباقية، ووتيرة الفصل من خلال آجال التصفية ونسبة التصفية المثوية ومدة احترام الإجراءات القانونية، تشكيل الملفات وجردها ومدى متابعة تنفيذ الانابات القضائية، ومدى التكفل بالأحداث، ونوعية أوامر التصرف من حيث تسببها والإشارة إلى النصوص القانونية والإخطارات واحترام الإجراءات.

1-29 مؤشرات خاصة برئاسة كتابة الضبط:

من حيث استغلال واستعمال تطبيقية الملف القضائي بالمصلحة والصعوبات الموجودة، ومسك السجلات وحفظها، وأصول الأحكام وكيفية حفظها وترتيبها والتأشير عليها وتسجيل الأحكام وآجالها، والتأخير المسجل في التسجيل وأسبابه، ومراقبة كل ما يتعلق بأدلة الإقناع من خلال الجرد السنوي للمحجوزات وطرق الحفظ، والتصفية للمحجوزات من خلال آجال التسليم وآجال الإلتاف والمحجوزات الباقية وعددها، تحديد تاريخ إيداع أقدم حرز، وتحديد كمية المبالغ المالية المودعة في الخزينة أو الحساب الخاص بالمحجوزات، وإجراءات الإلتاف والاسترداد والسند القانوني في ذلك.

1-30 المؤشرات الخاصة بالصندوق:

من حيث كيفية مسك سجلات المحاسبة ومدى مطابقة المحاسبة في السجلات مع كشف حساب الخزينة، آخر حساب في السجل وآخر كشف، إيرادات الصندوق وآخر دفع، آجال تسليم صحيفة السوابق القضائية وآجال تسليم شهادة الجنسية.

2- دور التفتيش القضائي في الرقابة على أمن المحررات القضائية الالكترونية:

يعتبر إنشاء وإرسال المحررات القضائية الالكترونية، من أهم الانجازات التي توصل إليها قطاع العدالة بفضل وضع منظومة معلوماتية مركزية لوزارة العدل، واستخدام تقنية التوقيع الالكتروني والذي تعتبر صلته بالمحرر الأصلي مضمونة بواسطة وسيلة تحقق موثوقة تتجسد في آلية التصديق الالكتروني¹، وقد منح المشرع الجزائري المحررات الالكترونية الحجية ذاتها المقررة للمحررات الكتابية²، كما أحاطها بحماية قانونية خاصة تتلاءم وطبيعتها الافتراضية، إلا أن هذه الحماية القانونية لوحدها لا تكف من أجل تأمين المحررات القضائية الالكترونية وضمان حفظ هاته المحررات من كل تغيير قد يلحقها وكشفه إن حدث ووقع عليها، بل لا بد من استخدام وسائل تقنية تتماشى مع حجم تطور هذا المجال والطبيعة الحساسة والسرية للمعلومات القضائية، وتعلقها بالحقوق الشخصية والحريات الأساسية للأفراد، وبهدف حماية وتأمين المحررات القضائية تم الاعتماد على كل من آلية التوقيع والتصديق الالكترونيين كوسائل تقنية لذلك.

حيث أن التوقيع الالكتروني المؤمن أو المصادق عليه يمكن من تحديد صاحب المحرر ومنع أي اختراق أو قرصنة ومنع أي تغيير بالمحرر وإضفاء الحجية عليه، إلا أن التوقيع الالكتروني المصدق يختلف عن التوقيع الالكتروني العادي من حيث أن الأول يكون معززا بشهادة تصديق معتمدة ويتم إنشائه بأداة آمنة، هاته الشهادة هي التي تربط بين بيانات التحقق من التوقيع وبين الموقع وتؤكد هوية هذا الأخير بشكل قاطع، ومن هنا تظهر أهمية الشهادة الالكترونية في تأمين المحررات القضائية الالكترونية.

إن مراقبة صحة المحررات الالكترونية الصادرة عن الجهات القضائية، وكذا مراقبة مدى تأمين هذه المحررات وسريتها يعد من صميم صلاحيات التفتيش القضائي وهذا من خلال³:

✓ السهر على تعميم عملية التوقيع الالكتروني وحسن سيرها من خلال مراقبة مدى التزام المعنيين (قضاة، أمناء ضبط) بتوقيع كافة المحررات الصادرة عنهم (أحكام قضائية، شهادات الجنسية،...)

¹ القانون رقم 15/03، المؤرخ في 01 فبراير 2015، المتعلق بعصرنة العدالة.

² المادة 323 مكرر 01 من القانون المدني، المعدل والمتمم بالقانون رقم 05/10، المؤرخ في 20 يونيو 2005.

³ دور التفتيش القضائي في الرقابة على أمن المحررات القضائية الالكترونية، بطاقة معلومات من إعداد السيد عكا عبد الحكيم المدير العام لعصرنة العدالة، وزارة العدل، 2016، ص9-13.

- ✓ مراقبة مدى التزام المعنيين باستعمال الشرائح المشخصنة للتوقيع الالكتروني ضمن الإطار القانوني المحدد لهم، وعدم الخروج عنه نقاديا لأي خرق أو سوء استعمال؛
- ✓ المساهمة في إعداد برامج تكوين تقني للقضاة والموظفين المعنيين بعملية التوقيع الالكتروني؛
- ✓ إجراء التفتيشات الميدانية الضرورية للرقابة، وكذا عمليات فحص بعدية للتوقيعات الالكترونية التي تم إصدار المحررات القضائية الالكترونية بها والتأكد من التصديق عليها.

3- حوصلة لمدى تجسيد برامج الإصلاحات التي قامت بها الوزارة:

من أجل إصلاح الإدارة العدلية وعصرنتها وتحديثها ودعم وتعزيز كفاءتها والتسيير الإداري للجهة القضائية خلال السنتين المنصرمتين، ولضمان السير الحسن لعملية توفير الخدمة القضائية للمواطنين فان الإجراءات المتخذة من طرف الوزارة في هذا المجال كانت جد ايجابية والوسائل والإمكانيات المادية والبشرية التي وضعت في متناول الجهات القضائية ساهمت بقدر كبير في الدفع بوتيرة العمل القضائي وتحسين نوعيته، إلى جانب ذلك فان كل الإجراءات التي كانت في الوقت السابق تميزت نسبيا بالتعقيدات، في حين أضحت في الوقت الراهن تعرف مرونة وبساطة لا تتعدى مدة انجازها بضع ثوان أو دقائق، مما ساهم في تفعيل مواقع الواب على مستوى جميع الجهات القضائية وإمكانية المتقاضي من الاطلاع واستلام المحررات القضائية الموقعة الكترونيا وكذا تفعيل مركز النداء ودوره في تقريب المواطن من العدالة وطرح انشغالاته ومن أهم المحاور التي تجسدت فيها برامج الإصلاح على أرض الواقع:

- 1- تم تفعيل استخدام تقنية التوقيع الالكتروني في المراسلات الإدارية،
- 2- تم تفعيل خدمة استخراج شهادتي الجنسية والسوابق القضائية عبر الإنترنت؛
- 3- تم توفير خدمة سحب قرارات المحكمة العليا على مستوى مقرات المجالس القضائية؛
- 4- تم توفير وتفعيل خدمة مركز النداء والاتصال على الرقم الأخضر 1078؛
- 5- تم تمكين المحامين من سحب القرارات والأحكام عبر الإنترنت عن طرق إدراج قائمتهم الاسمية ضمن القوائم الثابتة في تطبيق الملف القضائي؛
- 6- تم تمكين الجهات القضائية من الاطلاع واستخراج عقود الحالة المدنية بصفة آنية ومباشرة؛

7- تم إنشاء قاعدة معطيات مركزية تتعلق بالأشخاص المتابعين قضائيا بجرائم موصوفة بأفعال إرهابية مرفوقة بتطبيقه الأشخاص المتورطين قضائيا؛

8- تم إنشاء وتفعيل نظام المحاضرات السمعية البصرية، ويتم حاليا تنظيم اجتماعات عن بعد بصفة دورية ومنتظمة؛

9- تم ادراج تحيين بموجبه أصبح النظام يقوم بعملية بحث قاعدة المعطيات الوطنية للأوامر بالقبض عند طباعة القسيمة رقم 03 أو 02 لصحيفة السوابق القضائية، وفي حال العثور عليه تظهر رسالة تفيد بأنه محل بحث لأجل الأمر بالقبض؛

10- وفي إطار تعزيز مهن مساعدي العدالة تم استحداث مهنة الوسيط القضائي والتي تهدف أساسا للوصول إلى حل تسوية ودية للخصومة؛

11- بروز أوجه تحسين نوعية العمل القضائي من حيث الفصل في القضايا المدنية في آجال معقولة لا تتعدى ال 6 أشهر في حين كانت معالجة الملفات تتم في أشهر عديدة إن لم تكن في سنوات، مما ساهم في القضاء على تراكم الملفات، والفصل في القضايا الجزائية في آجال معقولة لا تتعدى 3 أشهر باستثناء الملفات المعقدة؛

12- تضافر الجهود التي تبذلها الوزارة في مجال ترقية مهن مساعدي العدالة عموما ومهنة المحضر القضائي خصوصا، والتي جعلت من التنفيذ الجزائري في الريادية على المستوى العالمي بنسبة قياسية تخطت ال 90% قبل فرنسا صاحبة المرتبة الثانية بنسبة 55% بعد أن كانت نسبته منذ سنوات قليلة لا تتعدى ال 26%، وبهذا قضت نهائيا على ظاهرة اليأس من عدم تنفيذ الأحكام القضائية وساهمت في استرجاع المواطن لثقته بالعدالة.

إضافة لما سبق ولكل المجهودات والانجازات التي بذلتها الوزارة في سبيل الرفع من كفاءة الإدارة العدلية وعصرنتها وتحديثها فهي تحرص على الرقابة الدائمة لمدى التجسيد الفعلي للإصلاحات الخاصة بالإدارة العدلية وعصرنة الملف القضائي وتحسين خدماتها والتسيير الإداري للمشاريع ومدى متابعة انجازها.

خلاصة:

من خلال دراستنا لواقع إصلاح الإدارة العدلية وتحديثها ومجمل الإجراءات والانجازات التي قامت بها الوزارة خصوصا تلك التي جاءت بعد توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة توصلنا للنتائج التالية:

✚ إن إصلاح برامج تكوين الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها من خلال التكوين القاعدي والمستمر والتخصصي والتكوين في إطار التعاون بالرغم من نجاعتها إلا أنه سجلنا بعض الصعوبات التي تواجه كافة البرامج التكوينية بالعدالة ومنها:

✓ الصعوبات المتعلقة بالمكونين وعدم رغبة بعض القيادات العليا في التكوين لاعتقادهم بدوره السلبي في تطوير العمل القضائي لصعوبة تطبيق ما يتعلمه الموظفون أحيانا في الدورات التكوينية.

✓ الصعوبات المتعلقة بالمتكونين وأهدافهم من الدورات، من حيث التفاوت الملحوظ بين الموظفين في الإلمام بجوانب الدورة التكوينية، ومن حيث نظرة بعض المتكونين للدورات التكوينية على أنها مرحلة أو عبء لا طائل له، إضافة لحرص البعض على الالتحاق بها ليس بهدف التطوير واكتساب المعرفة بل بهدف الحصول على المكافآت والترقيات أو الخروج من روتين العمل فقط.

✓ طريقة اختيار المكونين والتي قد تتم في بعض الأحيان بناء على اعتبارات شخصية، إضافة لاختيار موظفين للاستفادة من دورات تكوينية ليست في مجال تخصصهم وذلك لاعتبارات المحسوبة أحيانا.

✚ النتائج التي وصلت لها الوزارة في إطار عصنة وتحديث الإدارة العدلية جد مرضية إلا أنها تحتاج تضافر المزيد من الجهود من أجل تطويرها والوصول لإدارة عدلية إلكترونية بحتة.

✚ في إطار تقييم مدى فعالية برامج الإصلاح وتجسيدها بالواقع لابد من تفعيل الزيارات الميدانية لمختلف المحاكم والمجالس القضائية من قبل الوزير شخصيا ومسؤولي الإدارة المركزية للوقوف على ظروف العمل وملامسة حاجيات المحاكم والاستماع إلى ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

الفصل الخامس:

دراسة ميدانية بالمديرية
العامة لعصنة العدالة

تمهيد:

بعد التطرق لإبراز واقع كل من إصلاح وتحديث الإدارة العدلية وكفاءتها في الفصول السابقة سيتم في هذا الفصل التركيز على الدراسة الميدانية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة التابعة لوزارة العدل ومختلف المراكز التابعة لها، وقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية مع المدراء الفرعيين بالمديرية العامة لعصرنة العدالة، من مدير الاستشراف والتنظيم ومديرة الإعلام الآلي وتكنولوجيا الإعلام ومختلف المدراء الفرعيين بالمديرية العامة للموارد البشرية، كمدير تكوين القضاة ومديرة تكوين موظفي كتابة الضبط والإداريين، وهذا من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول كيفية عمل كل من مركز شخصنة شريحة الإمضاء الإلكتروني والمقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي، وكذا تنظيم مركز النداء وطريقة عمله، وكل ما يتعلق بتشخيص واقع المديرية العامة لعصرنة العدالة، بالإضافة إلى استخدام الملاحظة المباشرة لمكان الدراسة الميدانية والإشراف على توزيع واستلام استمارات الاستبيان قصد التعرف على آراء أفراد العينة حول أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية.

بناء عليه سيتم من خلال هذا الفصل مناقشة محاور أساسية مرتبطة بواقع المديرية العامة لعصرنة العدالة، ثم الانتقال إلى المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة وتحليل نتائجها واختبار الفرضيات وكذا جودة النموذج الممثل للدراسة وذلك وفقا للمباحث التالية:

المبحث الأول: تشخيص واقع المديرية العامة لعصرنة العدالة؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة؛

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة؛

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تشخيص واقع المديرية العامة لعصرنة العدالة.

إن دراسة واقع المديرية العامة لعصرنة العدالة، ومختلف المراكز التابعة لها يستوجب التعريف بالمديرية العامة لعصرنة العدالة وتنظيمها الهيكلي ودراسة مهام مختلف المديريات الفرعية التابعة لها، إضافة لكل من مركز شخصنة شريحة الإمضاء الإلكتروني بالأبيار والمركز الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلية وطريقة عمل مركز النداء والتطبيق الخاصة به، والبيان الهيكلي للشبكة المعلوماتية لوزارة العدل.

المطلب الأول: التعريف بالمديرية العامة لعصرنة العدالة وتنظيمها.

تعد هذه المديرية جديدة من حيث النشأة والتي استحدثت بموجب المرسوم التنفيذي 04-333،¹ والتي

تتولى مهمة القيام بعصرنة وتحديث النظام القضائي من حيث تنظيمه وسيره الداخلي وعلاقاته مع المحيط الوطني والدولي، وقد أصبحت هذه المديرية تلعب دورا جوهريا في إصلاح القطاع وترقيته إذ تحتوي على عدة مراكز من بينها المركز الاحتياطي لأنظمة الإعلام والاتصال بالقلية ومركز الشخصنة المتعلق بالإمضاء الإلكتروني، فصلاحياتها مرتبطة بالعصرنة وكل ما يتعلق بهذه الأخيرة وصولا إلى التكوين والذي يشمل أمناء الضبط ومهندسي تقنيي الإعلام الآلي باعتبار أن هذه الفئة لها دور رئيسي في استمرارية خدمة القضاء الإلكترونية وحمايتها، وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

- ✓ اقتراح الأعمال والوسائل الضرورية من أجل ترقية تنظيم العدالة وعصرنتها ومتابعة انجاز ذلك؛
- ✓ ضمان ضبط مقاييس الإجراءات و الوثائق و المستندات المستعملة في الجهات القضائية و في الإدارة؛

- ✓ ضمان ترقية استعمال أداة الإعلام الآلي و تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لعصرنة العدالة.

¹المرسوم التنفيذي رقم 333-04 مؤرخ في 10 رمضان 1425، الموافق لـ 24 أكتوبر 2004، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة العدل.

الشكل رقم 46: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لعصنة العدالة



المصدر: دليل المتعامل مع العدالة، وزارة العدل، ص 8.

من الشكل السابق يتضح بأن المديرية العامة لعصنة العدالة تضم مديرتين الأولى تتمثل في مديرية الاستشراف والتنظيم والتي تضم بدورها مديرتين فرعيتين المديرية الفرعية للاستشراف والمديرية الفرعية للتنظيم ومهمتها القيام بتصوير المخطط العام لتنظيم الجهاز القضائي ومساعدة الهيئة المكلفة بتنشيط ومتابعة إصلاح العدالة في مهمتها أما الثانية تتمثل في مديرية الإعلام الآلي وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي تعنى بكل ما يتعلق بضمان ترقية استعمال المعلوماتية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتتولى المديرية التابعة لها المهام التالية:

1- مديرية الاستشراف والتنظيم:

تتولى انجاز كل دراسة تتعلق بقطاع العدالة، وتصوير تنظيم النظام القضائي وكذا مناهج العمل قصد السير الحسن لجهاز العدالة وتكلف بهذه الصفة ب:

- تصور مخطط العمل لتنظيم الجهاز القضائي حسب المعايير التي تراعي على الخصوص تمركز السكان والدور الاقتصادي للمناطق بالرجوع إلى المقاييس الدولية؛
- إجراء التقييم المستمر للمرفق العام للعدالة ومناهج العمل القضائي والإداري؛
- تحليل المعطيات المتعلقة بسير الجهات القضائية والمؤسسات العقابية بالتنسيق مع المصالح المعنية.

وتضم مديرتين فرعيتين كما سبق ذكرهما:¹

1-1- المديرية الفرعية للاستشراف:

و تكلف بما يأتي:

- القيام بتصوير المخطط العام لتنظيم الجهاز القضائي؛
- تحديد مصادر المعلومات الواجب جمعها و تركيزها و معالجتها و نشرها، وطبيعة هذه المعلومات و نوعيتها و حجمها؛
- إبداء توصيات لرفع مستوى نجاغة الهياكل و ملاءمتها و متابعة تطبيقها؛
- اقتراح كل التدابير الكفيلة بترشيد إجراءات العمل و تبسيطها و تخفيض كلفتها و بالرفع من مردودية المستخدمين؛
- ضبط مقاييس الإجراءات و المستندات و الوثائق المستعملة في الهياكل القضائية و الإدارية و ضمان تنسيقها؛
- تحديد المعايير في مجال الموارد البشرية و الوسائل المادية و المالية المخصصة لمختلف الهياكل؛
- المشاركة في تصور البطاقات التقنية للإنجازات الجديدة في إطار عصنة قطاع العدالة و السجون.

1-2- المديرية الفرعية للتنظيم:

و تكلف بما يأتي:

- القيام بالتدقيق و الدراسات حول تنظيم مصالح إدارة العدالة و هياكلها؛
- القيام بكل دراسة مقارنة تسمح بتقدير نجاغة النظام القضائي بالنسبة للمقاييس الدولية؛
- مساعدة الهيئة المكلفة بتنشيط و متابعة إصلاح العدالة في مهمتها.

¹حسين طاهري، مرجع سابق، ص 49-50.

2- مديرية الإعلام الآلي وتكنولوجيا الإعلام:

وتتولى مهمة ترقية تنظيم قطاع العدالة وعصرنته، بإدخال الإعلام الآلي وتعميمه بالرجوع إلى المقاييس الدولية وكذا وضع شبكات عصرية لتبادل مختلف المعلومات بين مختلف هياكل القطاع، وتضم مديريتين فرعيتين المديرية الفرعية لأنظمة الإعلام الآلي والمديرية الفرعية لتطبيقات الإعلام الآلي، حيث تكلف بالمهام التالية:¹

- ضمان ترقية استعمال المعلوماتية و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال في كل مستويات قطاع العدالة؛
- تحديد الحاجات من التجهيزات و تطبيقات الإعلام الآلي و ضمان متابعة إنجازها و صيانتها؛
- متابعة تطور تكنولوجيايات الإعلام؛
- إدخال المعايير العصرية في مجال الهاتف و الدخول للأنترنات و وضع شبكة أنترنات خاصة بقطاع العدالة؛
- السهر على الاستخدام الحسن للشبكات المعلوماتية و توسيع استعمالها؛
- السهر على ترقية استعمال أحدث الوسائل المرتبطة بتكنولوجيايات الاتصال الجديدة المتعلقة بنشاط العدالة.

تتمثل المهام الأساسية للمديريات الفرعية التابعة لها كالاتي:

2-1- المديرية الفرعية لأنظمة الإعلام الآلي:

و تكلف بما يأتي:

- إعداد المخطط الرئيسي لإدخال الإعلام الآلي إلى قطاع العدالة؛
- تقييم تكلفة عملية إدخال الإعلام الآلي إلى القطاع والوسائل المرافقة؛
- تحضير دفاتر الشروط المتعلقة بالدراسات و الإنجازات الواجب تحقيقها؛
- إجراء تقييم للقدرة الوظيفية لأنظمة الإعلام الآلي مع أهداف القطاع؛
- وضع الآليات الكفيلة بضمان الصيانة الفعالة لتجهيزات الإعلام الآلي؛
- السهر على إقامة تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

¹ نفس المرجع السابق، ص 51-52.

2-2- المديرية الفرعية لتطبيقات الإعلام الآلي:

و تكلف بما يأتي:

- اقتناء و إعداد برامج إدخال الإعلام الآلي على المهام المرجعية؛
- ترقية إدخال المعلوماتية بصفة تدريجية فيما يخص إعداد الوثائق القضائية و غير القضائية؛
- توفير شروط الوصول إلى بنوك المعطيات القانونية الداخلية و الخارجية؛
- ضمان متابعة برامج و تطبيقات الإعلام الآلي و تنفيذها؛
- المساهمة في تأسيس بنك معطيات معلوماتي لصالح القطاع؛
- تنظيم شبكات جمع المعلومات و نقلها و استغلالها و تخزينها و توزيعها.

المطلب الثاني: المراكز التابعة للمديرية العامة للعصرنة ومهامها.

في إطار تجسيد مشروع عصرنة الإدارة العدلية وتحديثها، وفي إطار إعادة هيكلة المديرية التابعة لوزارة العدل فان المديرية العامة لعصرنة العدالة ارتأت تدعيم وتوسيع مجال ونطاق عملها وذلك تماشياً ومتطلبات أهدافها وآفاقها في عصرنة العدالة والوصول إلى إدارة عدلية إلكترونية فقد قامت بتدشين 3 مراكز أساسية تابعة لها، تتمثل في مركز شخصنة شريحة الإمضاء الإلكتروني بالابيار، والمقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلبية، ومركز النداء التابع لوزارة العدل، بالإضافة إلى وجود مركز سري حسب المعلومات التي تحصلنا عليها، يعمل نفس عمل المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي لكنه سري وغير معروف مكانه، وذلك تفادياً لأي حالات طارئة أو أية تجاوزات مستقبلاً.

تضم المديرية العامة لعصرنة العدالة ثلاث مراكز أساسية يمكن التطرق لها كالاتي:

1- مركز شخصنة شريحة الإمضاء الإلكتروني ومهامه الأساسية:

يندرج تدشين مركز شخصنة شريحة الإمضاء الإلكتروني ووضعه حيز الخدمة ابتداء من تاريخ 13 سبتمبر 2014 ضمن برنامج إصلاح العدالة لاسيما في جانبه المتعلق بدعم وتكريس مسار عصرنة الإدارة العدلية، التي تسعى لتحسين عمل الجهات القضائية وجعل الخدمة العمومية للقطاع في متناول المواطنين والمتقاضين، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتبادل الوثائق الإدارية عبر الطرق الإلكترونية وإمكانية الاستغناء عن الدعائم الورقية.

المركز مجهز بمعدات حديثة ومؤمنة ومن مهامه الرئيسية نذكر:

- تسجيل المستخدمين والأعوان التابعين لوزارة العدل؛
- شخصنة مفاتيح الأشخاص المتدخلة في النظام سواء كانوا قضاة أو أمناء ضبط...؛
- ضمان مراقبة جودة البطاقة الالكترونية؛
- إرسال المفاتيح المشخصنة إلى كافة الجهات القضائية؛
- إدارة الأنظمة وقواعد المعطيات المنصبة على مستوى مركز الشخصنة؛
- تنظيم دورات تكوينية من أجل المساهمة في تدعيم المستخدمين؛
- إيجاد الحلول التقنية لتلبية احتياجات المتدخلين في النظام؛
- تصميم وتطوير وصيانة البرمجيات؛
- السهر على ضمان تطوير الأنظمة والبرمجيات المتعلقة بالشريحة الالكترونية؛
- التكفل بالأشغال التي تدخل في مجال الاختصاص وإجراء البحوث الخاصة بتطوير استخدام الشريحة الالكترونية؛
- إعداد التقارير والكشوف المتعلقة بمجال تطبيق واستخدام الشريحة الالكترونية؛
- وضع حلول لحفظ المعلومات وضمان حماية الأرشيف (Backup)؛
- ضمان توفير الشروط اللازمة لتخزين التجهيزات (الشرائح غير المشخصنة ومفاتيح USB)؛
- ضمان تطوير وتسيير نظام الشريحة الالكترونية.

وبالتالي فإن هذا المركز اضطلع أساسا بتسجيل أعوان وزارة العدل وشخصنة مفاتيح المتدخلين في النظام المعلوماتي، مع مراقبة نوعية البطاقة الالكترونية وضمان تطويرها وتطوير البرامج والعتاد والآليات التي لها صلة بالنظام والشريحة الالكترونية، إضافة للتكفل بإرسال هذه المفاتيح المشخصنة أو الأرقام السرية نحو مختلف الجهات القضائية، وإدارة الأنظمة وقواعد المعطيات المنصبة على مستوى مركز الشخصنة، كما يسهر على توفير الحلول لجميع انشغالات مستخدمي النظام وتقديم إحصائيات وتقارير دقيقة والتمكين من حلول الحفظ والتسجيل بطريقة عصرية وآمنة.

والشكل الموالي يحتوي على نموذج لكل من المفتاح الالكتروني وبطاقة الشريحة المشخصنة.

الشكل رقم 47: نموذج لكل من المفتاح الالكتروني وبطاقة الشريحة المشخصة



المفتاح الالكتروني USB الذي يتم إدراج الشريحة المشخصة فيه .



بطاقة الشريحة التي يتم شخصتها

المصدر: مركز شخصنة الشريحة للتوقيع الالكتروني، المديرية العامة لعصرنة العدالة.

من الشكل السابق والذي يوضح نموذج للشريحة التي يتم شخصتها والمفتاح الالكتروني الذي يتم إدراجها فيه فان الشريحة المشخصة تسمح أساسا بالتوقيع والتسليم الالكتروني للوثائق والعقود القضائية (صحيفة السوابق القضائية- شهادة الجنسية) والتي يتم قبولها واعتمادها كدليل على غرار الوثائق المحررة على الورق بمجرد التعريف بالشخص الذي أصدرها، فهي تحتوي على معلومات مخزنة بها ومحفوظة أيضا على مستوى المركز وهي: صفة صاحب الشريحة، شهادة مصداقية التوقيع الالكتروني، تاريخ وتوقيت يرفق مع كل توقيع، وتحتوي أيضا على التوقيع البيومتري الذي يدخل عند استلام طالب الشريحة ولا يحفظ إلا فيها ولا توجد نسخة منه في جهاز آخر وهو خاص بصاحبه فقط، كما تسمح أيضا بتبادل الوثائق الالكترونية بين مختلف الجهات القضائية كالبريد وعقود الإجراءات، وبين الجهات القضائية ومصالح الشرطة القضائية كأوامر النيابة العامة والتبليغات القضائية، مستخرجات الأحكام القضائية والكف عن البحث، إضافة لاحتوائها على كل المعلومات الخاصة بالمسار المهني للموظف والتي من خلالها يستطيع الموظفون الاطلاع على أي معلومة يحتاجونها وكذا استخراج كشف الراتب الشهري

والسنوي من أي جهة قضائية يعمل بها، هذه الخصائص التقنية للشريحة الالكترونية تجعل من هذا المجال أرضية جاهزة تتوافق تماما مع التطبيقات التالية:

- بطاقة التعريف الوطنية الالكترونية؛
- جواز السفر الالكتروني؛
- بطاقة الصحة؛
- بطاقة الإمضاء الالكتروني؛
- الدفع الالكتروني.

وفي إطار عصرنة أساليب التسيير القضائي وبفضل الاستغلال الأمثل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الرامي إلى تحسين وترقية أداء الجهاز القضائي قامت وزارة العدل بإدخال تقنيات حديثة ضمن منظومتها المعلوماتية المركزية، تتمثل في استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد أثناء سير الإجراءات القضائية، والتي تسمح ب:¹

- تسهيل سير الإجراءات القضائية؛
- تنظيم المحاكمات عن بعد؛
- اجتناب تحويل المحبوسين ونقل الشهود من مناطق بعيدة لاسترجاع السماع؛
- لجوء المحكمة إلى استخدام هذه التقنية بمناسبة إجراء سماع الشهود، الأطراف المدنية والخبراء؛
- تنظيم الدورات التكوينية والمحاضرات عن بعد لفائدة القضاة ومستخدمي قطاع العدالة.

وقد تم في هذا الإطار تنظيم عدة محاكمات عن بعد انطلاقا من محكمة القليعة والتي تمت بتاريخ 07 أكتوبر 2015، والثانية كانت بتاريخ 14 أكتوبر 2015، والثالثة بتاريخ 21 من نفس الشهر والرابعة بتاريخ 04 نوفمبر 2015، والعملية متواصلة حاليا في انتظار تعميمها على باقي الجهات القضائية.

¹الأمر رقم 02-15 المؤرخ في 23 جويلية 2015، المعدل والمتمم للأمر رقم 155-166 المؤرخ في 08 جوان 1966، المتضمن قانون الإجراءات الجزائية.
-القانون رقم 03-15 والمؤرخ في 01 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة العدالة.

***المراكز التابعة لمركز شخصنة الشريحة للإمضاء الإلكتروني:**

تندرج ضمن هذا المركز أربع مصالح رئيسية تعمل بالتنسيق مع بعض من أجل تحقيق أهدافه وهي:

أ-مصلحة الإنتاج: وهي مصلحة تقوم بشخصنة الشرائح الكترونيا؛

ب-مصلحة مراقبة النوعية: تقوم بمراقبة التشخيص الإلكتروني للشريحة والمعطيات المخزنة؛

ج-مصلحة البحث والتطوير: تتولى الإشراف ومراقبة السير الحسن لمختلف الأنظمة المتعلقة بحلول شخصنة الشريحة؛

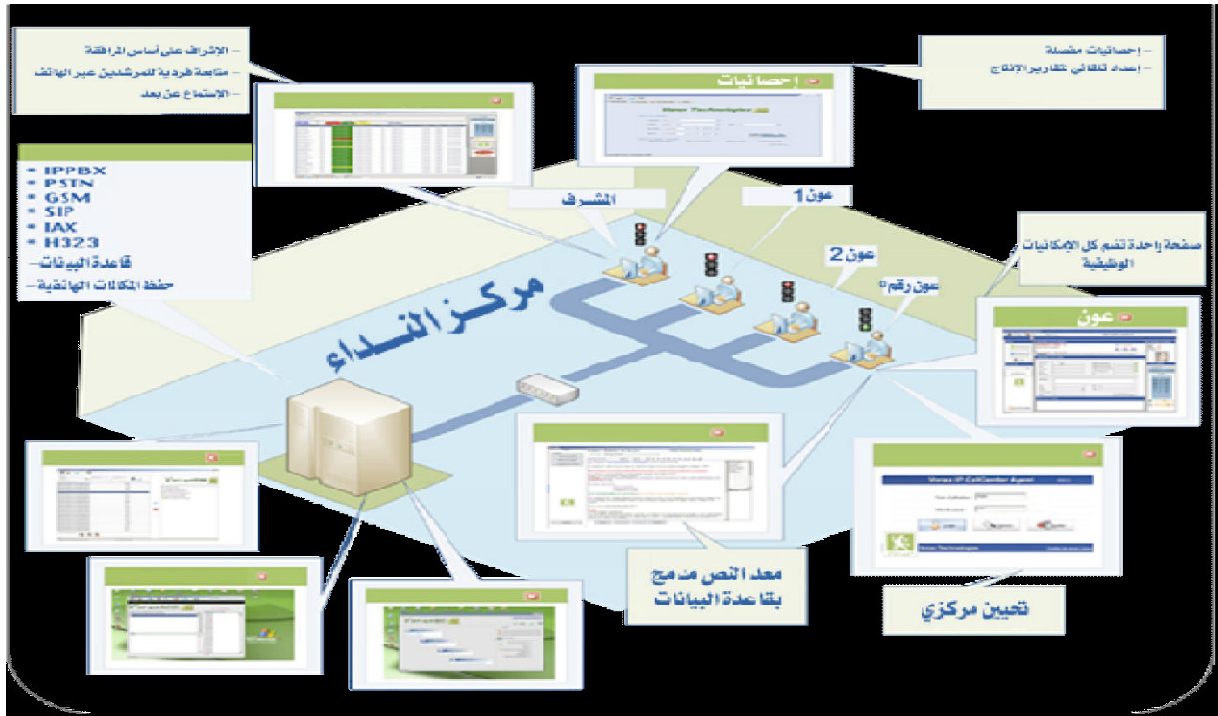
د-مصلحة التحويل: تقوم بتحويل مفاتيح الإمضاء الإلكتروني نحو مختلف الجهات القضائية على المستوى الوطني.

2- مركز النداء لوزارة العدل CALL CENTER:

إن استحداث وسائل وتقنيات من شأنها تقريب خدمات الإدارة العدلية من المواطنين هو حتما من بين الآفاق التي ينبغي أن تتحقق في إطار عصنة العدالة وتدعيم سياسة الاتصال والإصغاء مع المواطن وإعطاء أحسن صورة في تمثيل خدمات العدالة، وفي إطار تحسين خدمات المرفق والتكفل الأمثل بانشغالات المواطنين لأجل طرح مختلف الانشغالات سيما تلك المتعلقة بالخدمات المقدمة عبر الواب، من إشكالات تقنية متعلقة بكيفية استخدام كلمة السر أو حالة الضياع، كما شرع في إدخال تقنية جديدة تسمح للمواطنين بتتبع مآل قضاياهم بواسطة رسائل نصية قصيرة (SMS)¹، حيث تندرج هذه الخدمة في إطار تبسيط وتحسين الإجراءات الإدارية لفائدة المتقاضين من خلال تمكين المحاكم من إرسال الاستدعاءات وتبليغ المتقاضين الكترونيا دون الحاجة إلى إرسالها عبر البريد العادي، وإعلام المتقاضي بموجب رسالة نصية قصيرة حول مآل قضيته. والشكل الموالي يمثل تنظيم مركز النداء كالاتي:

شاهد بتاريخ: 2016/03/13، الساعة https://arabic.mjustice.dz/com_ar_m_akka_dgmi/centre_d_appel_m_justice.pdf¹
22:14.

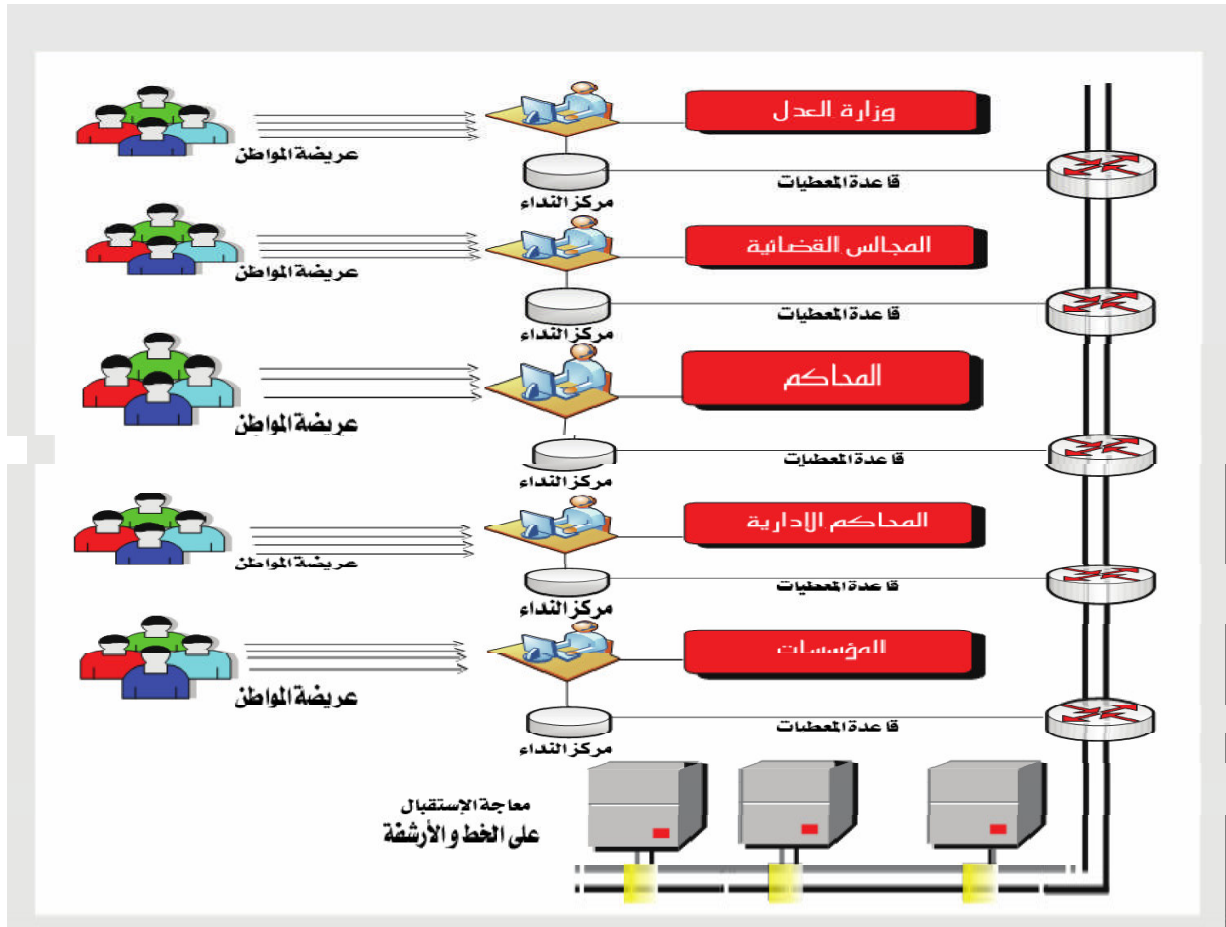
الشكل رقم 48: تنظيم مركز النداء لوزارة العدل.



المصدر: قرص مضغوط من المديرية العامة لعصرنة العدالة.

الشكل السابق يمثل تنظيم مركز النداء لوزارة العدل الذي تتواجد فيه قاعدة بيانات مركزية تحفظ فيها كل المعلومات الهاتفية، ومهمة الأعوان فيها إعداد النص وإدماجه بقاعدة البيانات والقيام بعملية التحيين المركزي وإرشاد وإعلام وتوجيه المواطن حول أو نحو المصلحة المطلوبة، يشرف عليهم على أساس المرافقة مشرف يقوم بمتابعة فردية للمرشدين عبر الهاتف والاستماع عن بعد والقيام بإعداد إحصائيات مفصلة عن ذلك، وإعداد تلقائي لتقارير الإنتاج، ذلك أنه من شأن المعلومات المعالجة والمنظمة إثراء قاعدة المعلومات التي تستغل مباشرة على الصعيدين المحلي والوطني، لذلك فإن هذا المركز يعتبر واجهة حيوية للمعلومات ومساهمة المواطن وكذا قطب جامع لكفاءات العدالة الالكترونية، فهو تداخل بين وسائل بشرية ومهنية وأخرى مادية لوجيستكية، وتنظيمية والتواصل عن بعد ليساعد بصفة جوهرية في سير نظام المعلومات على مستوى الجهات القضائية من خلال شبكة الأنترنت لوزارة العدل، ويهدف لتقديم خدمات لمختلف الجهات القضائية والإدارات والتحسيس والبيئة؛ والشكل الآتي يبين تنظيم مركز النداء.

الشكل رقم 49: تنظيم مركز النداء على مختلف مستويات الإدارة العدلية.



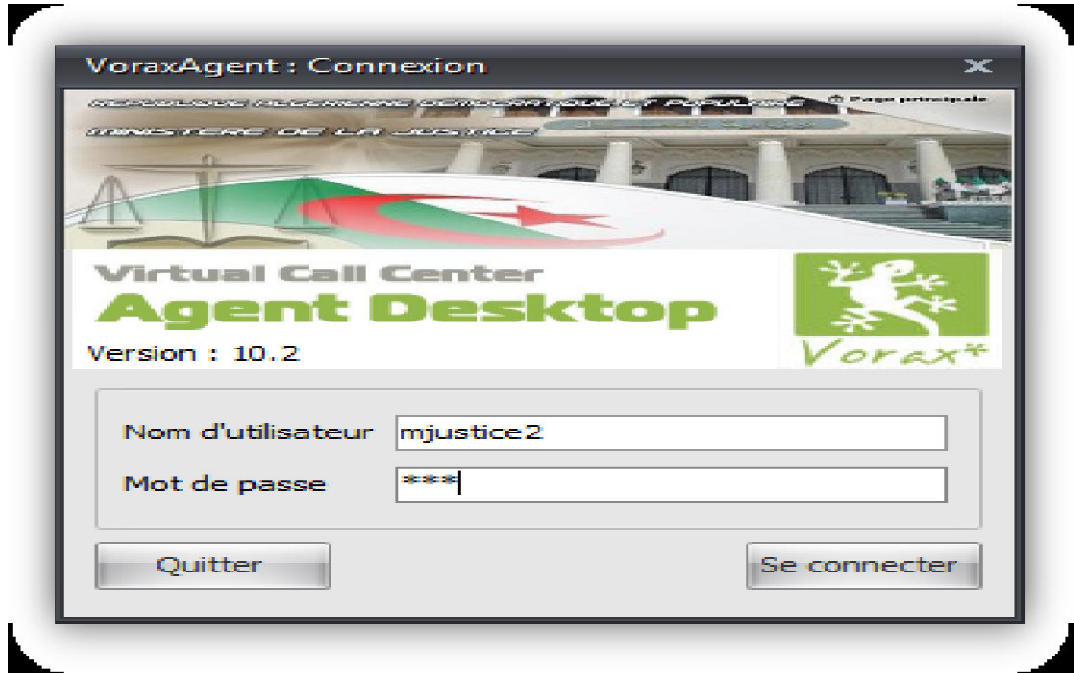
المصدر: قرص مضغوط من المديرية العامة لعصرنة العدالة.

مما سبق يتضح تنظيم مركز النداء على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل ومختلف الجهات القضائية من مجالس قضائية ومحاكم ابتدائية وإدارية ومختلف المؤسسات المعنية وكيفية معالجة الاستقبال على الخط والأرشفة للمعلومات الخاصة بعرائض وانشغالات المواطنين وحفظها بقواعد المعطيات الخاصة بكل مراكز النداء في كل جهة قضائية، حيث يقوم العون باستخدام التطبيق الخاصة



بمركز النداء من خلال الضغط على أيقونة VoraxAgent الموجودة على سطح المكتب بالحاسوب، ثم إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور الخاصين بالتطبيق، كما هو موضح بالشكل الموالي:

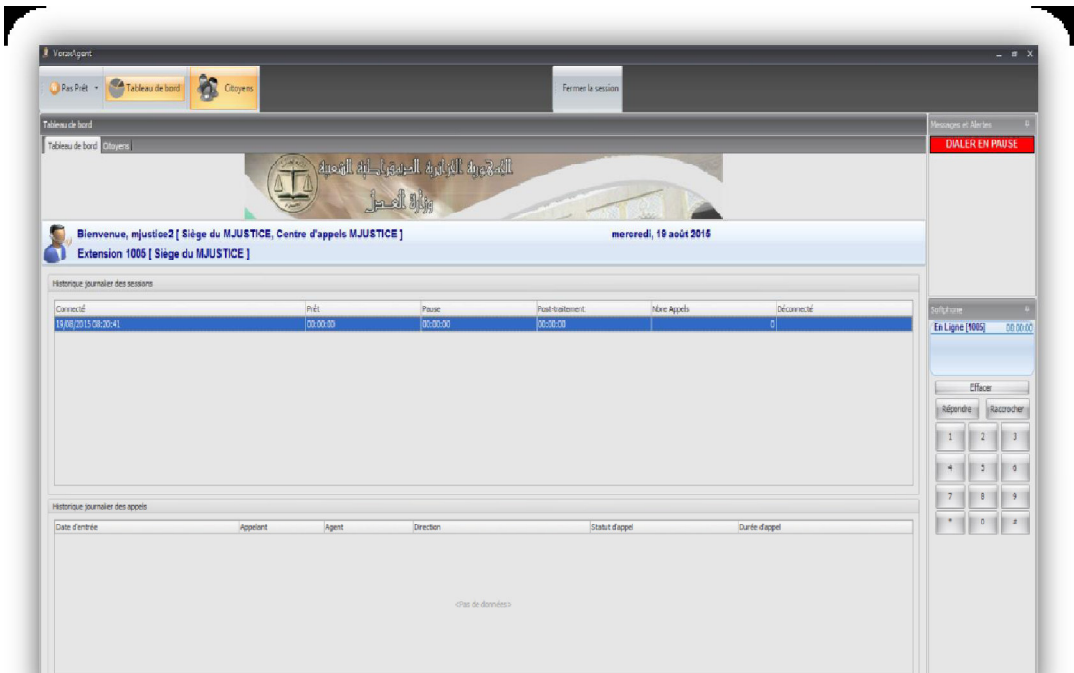
الشكل رقم 50: تطبيق مركز النداء VoraxAgent



المصدر: المركز الوطني لشخصنة الشريحة للإمضاء الالكتروني، المديرية العامة لعصنة العدالة.

بعد إدخال كافة المعلومات السابقة الخاصة بالمستخدم تظهر الواجهة التالية:

الشكل رقم 51: الواجهة الخاصة بتطبيق مركز النداء بعد إدخال كلمة المرور



المصدر: المركز الوطني لشخصنة الشريحة للإمضاء الالكتروني، المديرية العامة لعصنة العدالة.

بعد ذلك يضغط على زر **Pas Prêt** ليتحول إلى **Prêt pour l'appel**، وعند تلقي المكالمات يضغط على **Reprendre** ثم يملأ البيانات الخاصة بالمتصل.

الشكل رقم 52: الواجهة الخاصة بملأ بيانات المستخدم في تطبيق مركز النداء

المصدر: المركز الوطني لشخصنة الشريحة للإمضاء الإلكتروني، المديرية العامة لعصنة العدالة.

وفي نهاية الاتصال يقوم بتسجيل المكالمة والضغط على **Enregistrer** ثم على **Finaliser** وذلك حسب الخيارات التالية:

الشكل رقم 53: الواجهة الخاصة بحفظ المكالمات بتطبيق مركز النداء

المصدر: المركز الوطني لشخصنة الشريحة للإمضاء الإلكتروني، المديرية العامة لعصنة العدالة.

وعليه يسمح مركز النداء لقطاع العدالة بتزويد المواطن تدريجيا بوسائل موثوقة وحية للوصول للمعلومة، وإنشاء أقطاب حقيقية للكفاءات على مستوى الإدارات والجهات القضائية، إضافة لجمع وإثراء وتحيين المعلومة والتجربة مع تزويد مختلف المستويات الحاسمة بالمؤشرات الاجتماعية والاقتصادية المساعدة على اتخاذ القرار.

وبالتالي يمثل مركز النداء لوزارة العدل مسار جمع ودراسة ومتابعة مساهمة المواطن في الحياة العمومية بحيث يمكن لأي مواطن أن يشارك في الحياة العمومية عن طريق مركز النداء المتخصص أو يستعلم بواسطة عرائض وتظلمات أو اقتراحات وأفكار أو طلبات واستعلامات.¹

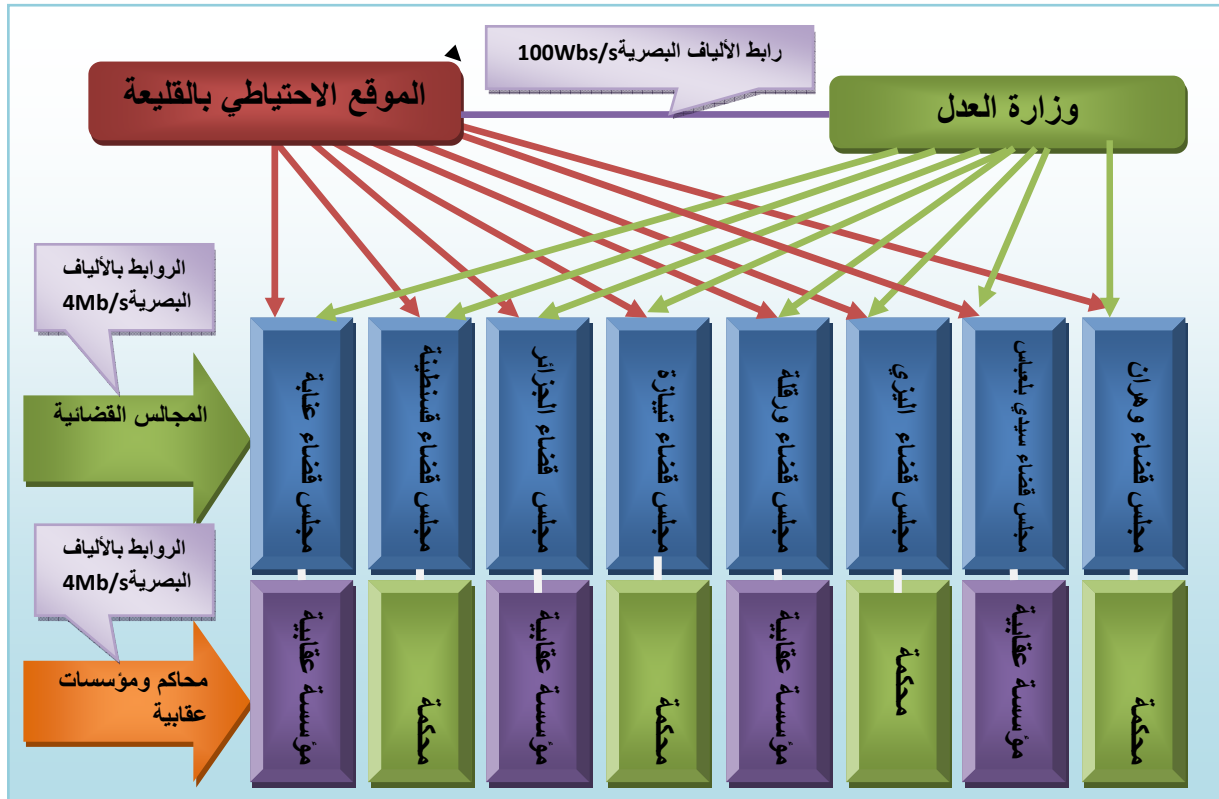
3- المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلية:

إن الأنظمة الآلية المعتمدة في مجال عصنة العدالة لا يمكنها بلوغ النجاعة المرجوة دون توفير آليات للحماية وضمان السلامة، ونظرا لطبيعة الخدمة العمومية لمرفق العدالة وحساسية المعطيات القضائية لارتباطها بالمصالح الخاصة للمواطنين فان حماية النظام تعد ضرورة إستراتيجية ملحة، والتي تتم من خلال إنشاء الموقع الاحتياطي لحماية مركز البيانات الأساسي ووضعه حيز الخدمة بتاريخ 03 ماي 2015، فبعد سلسلة الانجازات التي حققتها وزارة العدل من خلال تحسين خدماتها واعتماد التوقيع الالكتروني وتسهيل إجراءات استخراج الوثائق الإدارية، وبعد إقامة شبكة معلوماتية وقاعدة بيانات مركزية قامت بتدشين هذا المقر² والذي يعد بمثابة الصورة المطابقة للمركز الرئيسي لشخصنة الشريحة للإمضاء الالكتروني، وهو يهدف إلى تعزيز وتعميق مسار عصنة الخدمة العمومية لقطاع العدالة بصفة مستقلة عن المركز الأساسي بالأبيار، إضافة للاستغناء التدريجي على المعاملات الورقية في مجال العقود والإجراءات القضائية واستبدالها بالوسائل الالكترونية (غير الورقية)، وقد تمت هيكلته وتصميمه وفقا للمعايير الدولية للتصدي لمختلف الإشكالات التي قد تتسبب في توقيف الموقع المركزي، حيث في حالة حدوث أي عطل يسهر الموقع الاحتياطي على ضمان استمرارية سير الشبكة المعلوماتية لوزارة العدل ويتم تحويل العمليات والمعطيات إليه بصفة آلية فلا يشعر المستخدم بأي انقطاع على مستوى الخدمات كما هو مبين أدناه:

¹ محاضرة ملقاة من قبل السيد عكا عبد الحكيم، المدير العام لعصنة العدالة، وضع النظام التقني لشخصنة الشرائح، مركز شخصنة شريحة الإمضاء الالكتروني.

² العصنة في خدمة العدالة النوعية 2016، وزارة العدل، ص10.

الشكل رقم 54: البيان الهيكلي للشبكة المعلوماتية WAN التابعة لوزارة العدل.

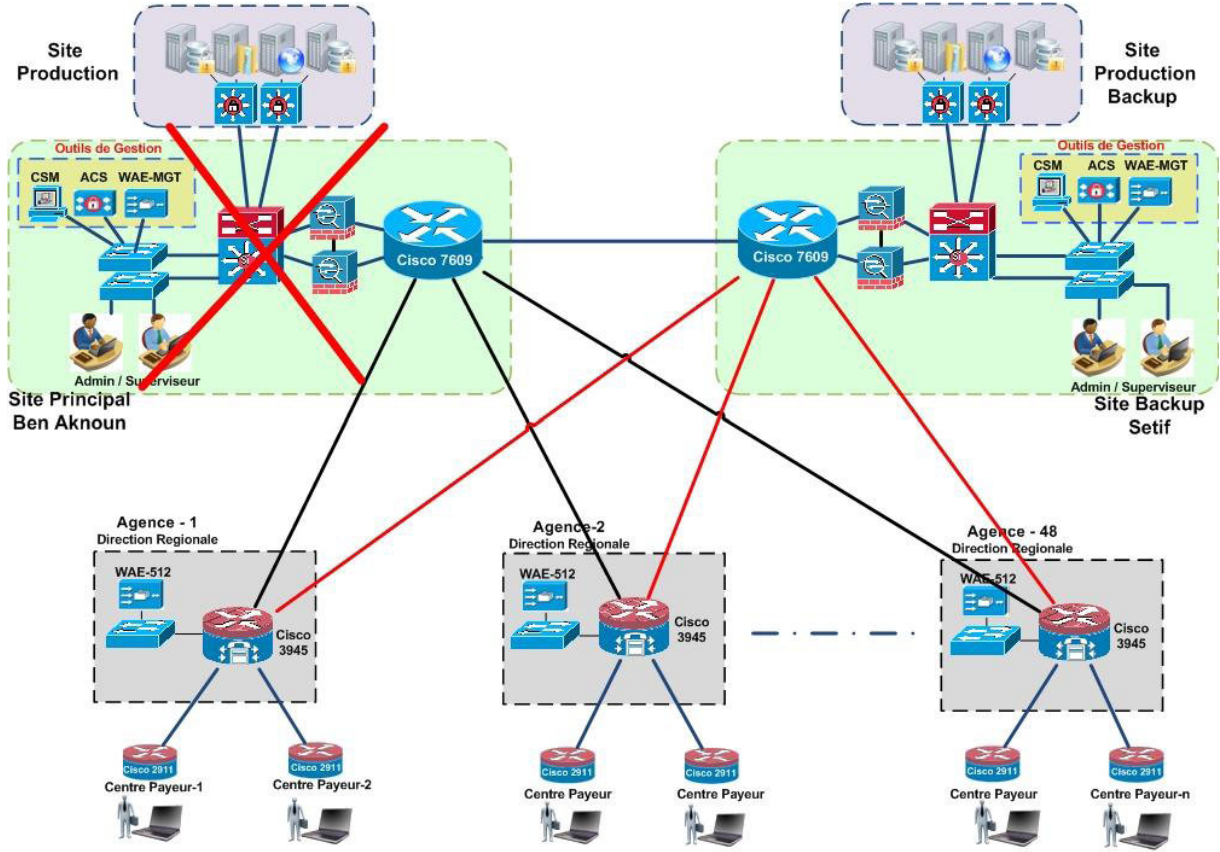


المصدر: محاضرة السيد عكا عبد الحكيم المدير العام لعصنة العدالة حول المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلبية.

يتضح مما سبق البيان الهيكلي للشبكة المعلوماتية لوزارة العدل وتوزعها عبر مختلف الجهات القضائية بالوطن حيث أن ضمان استمرار سير هذه الشبكة من خلال إقامة روابط موازية بالألياف البصرية وكذا ربط كل جهة قضائية بشبكة الإنترنت لوزارة العدل برابط قدرته 4 ميغا أوكتيه مع موقع الأبيار ومع الروابط المكررة بين كل الجهات القضائية.

حيث أن استخدام الروابط المكررة على مستوى كل جهة قضائية يسمح باستعمال الرابطين معا في آن واحد لتوزيع الضغط على الشبكة والتحكم في ساعات العمل، إلا أنه عند حدوث أي خلل على مستوى أحد الرابطين يسمح بتحويل التدفق نحو الرابط الثاني بصفة آلية دون فقدان المعطيات، والشكل الموالي يوضح كيفية عمل المقر الاحتياطي لأجهزة الإعلام الآلي بالقلبية.

الشكل رقم 55: كيفية عمل المقر الاحتياطي لأجهزة الإعلام الآلي بالقلية.



المصدر: محاضرة السيد عكا عبد الحكيم المدير العام لعصنة العدالة حول المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلية.

الشكل السابق يوضح كيفية عمل المقر الاحتياطي لأجهزة الإعلام الآلي بالقلية والذي وضع حيز الخدمة ابتداء من تاريخ 03 ماي 2015 خصيصا من أجل التحكم ومعالجة الأعطال وتكرار وحفظ المعطيات عن طريق التشغيل المتفاعل والمتزامن بين مختلف الموزعات والحفظ المنتظم للمعطيات لضمان توفير معطيات وزارة العدل وأمنها، حيث تم وضع ميكانيزمات لتكرار ومطابقة الموارد الحيوية للشبكة أو روابط الاتصال WAN والإعدادات، وفي حالة تعطل موقع التشغيل المركزي Site Principal كما هو موضح بالصورة يتم تحويل كل العمليات والمعطيات نحو موقع التشغيل الاحتياطي Site Backup.

ومن جهة أخرى يحتوي المركز الاحتياطي على مجموعة من القاعات المجهزة بالوسائل التكنولوجية الحديثة والتي تسهل عمل القائمين على المركز إذ تتوفر على قاعة بها مجموع مهندسي وتقنيي الإعلام الآلي الذين يقومون بوضع وتجريب التطبيقات الجديدة، كذلك يحتوي هذا المركز على قاضي وأمين ضبط منتدبين من أجل توفير تلك التغطية القانونية لمهندسي الإعلام الآلي من أجل تصميم تطبيقات تتوافق مع خصوصية واحتياجات القطاع، أما بالنسبة لتكوين مهندسي وتقنيي الإعلام الآلي التابعين للمجالس القضائية فيباشرون تكوينهم على مستوى قاعة مجهزة بالوسائل الضرورية للتكوين كأجهزة الكمبيوتر بمعدل كل جهاز لكل متكون مع شاشة عملاقة توضح كل ما يتم عرضه من مواضيع.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى إبراز الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال عرض حدود الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، وصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

يتمثل الإطار المنهجي للدراسة في كل من حدود الدراسة المكانية والزمنية والبشرية وحتى الموضوعية، مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أدوات جمع البيانات من ملاحظة، مقابلة، والاستبيان ومختلف أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة فيه.

1- حدود الدراسة:

1-1- الحدود المكانية للدراسة:

الحدود المكانية للدراسة تتمثل في كل من:

- ✓ المقر الرئيسي للمديرية العامة لعصرنة العدالة ببنر مراد رايس، والتي تشرف على كافة المجالس القضائية والمحاكم التابعة لها على مستوى الوطن في مجال عصرنة وتحديث العدالة؛
- ✓ المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقليعة؛
- ✓ مركز شخصنة شريحة الإمضاء الإلكتروني بالأبيار؛
- ✓ المديرية العامة للموارد البشرية بالأبيار؛

✓ إضافة لكل من مجلس قضاء باتنة ومحكمة بريكة.

1-2- الحدود الزمنية للدراسة:

امتدت الفترة الزمنية التي قامت الباحثة من خلالها بالتنقل لمقر الإدارة المركزية لوزارة العدل، المديرية العامة للموارد البشرية، والمديرية العامة لعصرنة العدالة ومختلف المراكز التابعة لها من 2016/05/05 إلى غاية 2016/09/22 ، في حين أن فترة الملاحظة الميدانية بكل من مجلس قضاء باتنة ومحكمة بريكة فقد كانت طيلة مدة ممارستها للعمل والاستعانة بالملاحظة في نفس الوقت.

1-3- الحدود البشرية:

اعتمدت الباحثة من خلال هذه الدراسة على موظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة والمراكز التابعة لها، باعتبارها حجر الأساس لتجسيد وتطبيق الإدارة الالكترونية والركيزة الأساسية لعصرنة وتحديث الإدارة العدلية وتمثلت أساسا في فئة القضاة، مهندسي الإعلام الآلي، المتصرفين الرئيسيين، أمناء قسم الضبط، المتصرفين الإداريين، أمناء الضبط، تقني سامي في الإعلام الآلي، المترجمين، معاون أمين ضبط وآخرون.

هذا بالنسبة للاستبيان أما المقابلات فقد شملت:

- ✓ المديرية الفرعية لتكوين موظفي كتابة الضبط والإداريين؛
- ✓ المدير الفرعي لتكوين القضاة؛
- ✓ المديرية الفرعية للإعلام الآلي والاتصال؛
- ✓ المدير الفرعي للتنظيم والاستشراف؛
- ✓ المديرية الفرعية لمركز شخصنة شريحة الإمضاء الالكتروني.

1-4- الحدود الموضوعية:

شملت هذه الدراسة أساسا المواضيع والمحاور المتعلقة والمرتبطة بإشكالية التسيير العمومي الحديث وأثره على كفاءة الإدارة العدلية.

2-مجتمع وعينة الدراسة:

2-1-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة والمراكز التابعة لها والمتمثلة في المركز الوطني لشخصنة شريحة الإمضاء الالكتروني بالأبيار، والمقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقلية، بالإضافة إلى مقر المديرية العامة لعصرنة العدالة ببئر مراد رايس، والبالغ عددهم 124موظف موزعين كآتي:

الجدول رقم 30: العدد الإجمالي لموظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة ومراكزها.

المديرية العامة لعصرنة مركز شخصنة شريحة المقر الاحتياطي لأنظمة المجموع					
العدالة		الإمضاء الالكتروني		الإعلام الآلي	
العدد	34	العدد	59	العدد	31
				124	

المصدر: من إعداد الباحثة.

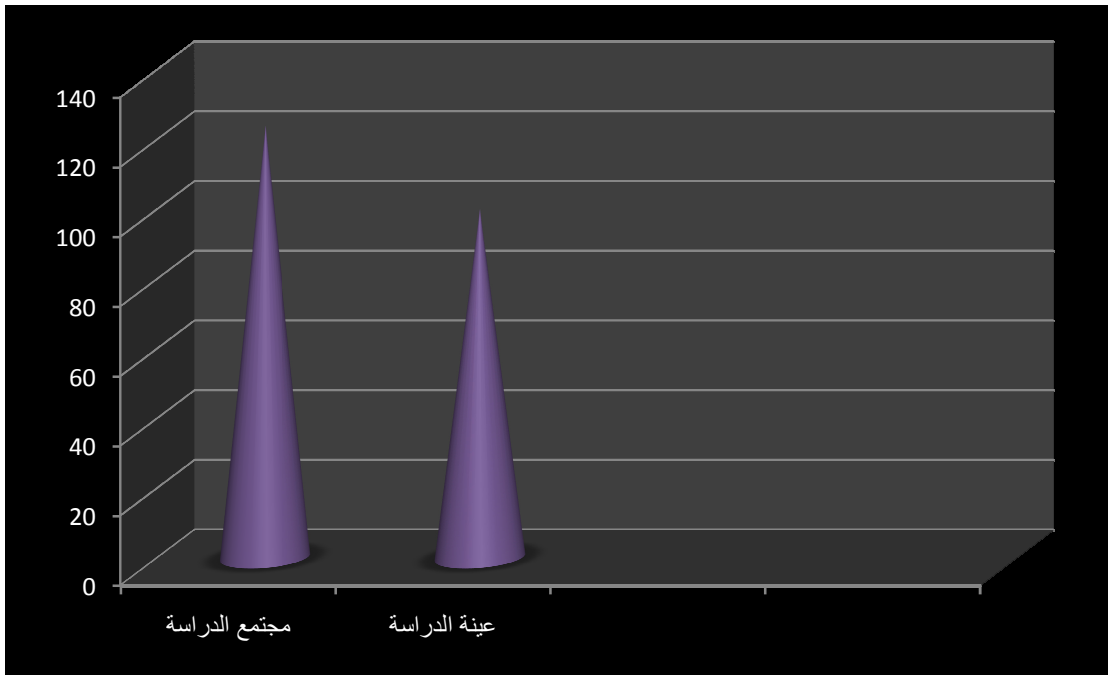
2-2-عينة الدراسة:

تم توزيع الاستمارات على عينة من موظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة والمراكز التابعة لها، وقد بلغ حجم العينة 100 موظف، حيث تم الاعتماد على العينة القصدية غير الاحتمالية، أي أن توزيع الاستمارات لم يتم بطريقة عشوائية احتمالية، بل تم توزيعها بالمقابلة الشخصية والمتابعة المنتظمة يوميا طيلة مدة التريص، وقد تم استبعاد كل من وظيفة: الحاجب، أعوان الأمن، إضافة للموظفين التابعين لإدارة السجون الذين يحكمهم قانون خاص، وذلك لبعدها هذه الفئة من الوظائف عن مجال البحث واقتصرنا الدراسة فقط على الموظفين ذوي العلاقة بموضوع البحث، والذين رأينا بأنهم أكثر كفاءة وأكثر قدرة في ممارسة المهام الإدارية ذات العلاقة بموضوع البحث وبالتالي تم استبعاد 24 موظف، 15منهم تابعين لإدارة السجون، 05 أعوان أمن، و02 حاجب، و 02 موظفين حديثي التوظيف لا يملكون أي معلومات عن العمل في القطاع.

وارتأينا استخدام هذه الطريقة حرصا منا على عدم استبعاد أي من الاستثمارات الموزعة، وكذا من أجل الوقوف فيما إذا كان هناك أي لبس أو غموض في أسئلة الاستثمارة بالنسبة للمستجوبين وشرحها لهم والإجابة على أي استفسارات وتوجيههم، وإقناع بعد القضاة والإطارات الذين رفضوا رفضا تاما الإجابة على أسئلة الاستثمارة بحجة عدم توفر الوقت، أو كونها غير مهمة بالنسبة لهم، وبالرغم من ذلك تم استبعاد سبع استثمارات من أصل 100 استثمارة موزعة كون 3 إطارات في دوام ليالي، ورفض 2 قضاة الإجابة عليها، و 2 إطارات في مهمة إدارية خارج المديرية العامة لعصرنة العدالة، وبالتالي تم استرجاع 93 استثمارة بالضبط، أي أن نسبة الإجابة وصلت إلى: 93%، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة ساعدت على التعرف على العديد من خلفيات وحيثيات العمل بالمديرية العامة لعصرنة العدالة، ومدى تجسيد المديرية لأهدافها بالواقع، وساعدت المبحوثين كثيرا في فهم أي غموض أو لبس بالاستثمارة بالنسبة لهم، وقد كان هناك اتصال وتواصل دائم بحيث حرصنا جيدا على أن تكون الإجابات موضوعية وجدية وتحت إشرافنا دون أن تكون الإجابة فقط من أجل ملء الفراغات وقد تم ملء الاستثمارات كاملة دون أي نقصان واستردادها كاملة باستثناء الحالات المذكورة سابقا.

والشكل الموالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

الشكل رقم 56: مجتمع وعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

3- أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثة كلا من الملاحظة الميدانية والمقابلات بالإضافة إلى الاستبيان كأدوات أساسية في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

3-1- الملاحظة:

استخدمت الباحثة الملاحظة في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستبيان، وقد تم جمع البيانات من المستجوبين من خلال مراقبتهم وتسجيل سلوكياتهم في مواقع تواجدهم وبالتالي لعبت الباحثة دورين خلال قيامها بجمع المعلومات، الأول دور الباحثة المشاركة والثاني دور الباحثة غير المشاركة، وبالتالي تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب مراقبة الظاهرة على طبيعتها كما هي وذلك لرصد السلوكيات والظروف ومراقبة العلاقات والتحركات ومنهجية العمل الإداري وتقديم الخدمات العمومية، بالإضافة إلى ملاحظة مدى تطبيق الموظفين الإداريين للأنظمة الآلية لتسيير الملفات القضائية SGD، على مستوى كل من المجلس القضائي لولاية باتنة ومحكمة بركة في إطار تأديتها لعملها اليومي، وملاحظة مدى تفاعل مدراء ومسؤولي الوزارة بكل من المديرية العامة للموارد البشرية والمديرية العامة لعصنة العدالة والمراكز التابعة لها مع استخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل المحادثة المرئية في إطار تأديتهم لعملهم اليومي، بالإضافة لحضورها فعاليات محاكمة الكترونية بمركز شخصنة شريحة الإمضاء الإلكتروني أثناء فترة تواجدها بالمركز.

وعليه استخدمت الباحثة طريقة الملاحظة بنوعيتها:

الملاحظة بالمشاركة: فقد تعمدت الباحثة أن تشارك مع عينة الدراسة فيما يقومون به من أعمال وأنشطة دون أن يدرك أفراد المجموعة ذلك لفترة مؤقتة وهي فترة الملاحظة، وتعاملت كفرد منهم مارست معهم أنشطتهم دون إفصاحها عن غرضها من هذه المشاركة ليظل سلوك المجموعة تلقائياً بعيداً عن التصنع على اعتبارها موظفة بنفس القطاع.

الملاحظة بدون مشاركة: من خلالها وقفت الباحثة بعيداً عن مشاركة المجموعة أنشطتها التي تقوم بملاحظتها مع تسجيل التفاعلات والأنشطة التي يقومون بها.

3-2- المقابلة الحرة:

لقد تم استخدام المقابلة الحرة أثناء القيام بهذه الدراسة وذلك لما توفره من بيانات أولية حول الموضوع من خلالها تم اللقاء مع مجموعة من المدراء التابعين للوزارة والقيام بحوار مباشر معهم، الهدف منه الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على الرغم من التحفظ الشديد والسرية التي واجهناها في الحصول على المعلومات خصوصا منها تلك المتعلقة بالقضاة، وقد أجريت مقابلات حرة على مستوى المدراء الفرعيين الذين سبق ذكرهم في الحدود البشرية للدراسة بالإضافة إلى بعض الإطارات بالمديرية العامة لعصنة العدالة وبعض القضاة.

3-3- عرض الاستبيان المعتمد في الدراسة:

يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان الموجه في هذه الدراسة لإطارات المديرية العامة لعصنة العدالة مع المقابلة الشخصية ومراقبة المبحوثين طيلة فترة توزيع استمارات الاستبيان والإجابة عليها ثم جمعها، وقد تم مراعاة استخدام العبارات الإيجابية فيه وتفادي العبارات السلبية قدر الإمكان وقد مر تصميم الاستبيان بخطوات متعددة يمكن إيجازها كالآتي:

3-3-1- مرحلة تحديد محاور الاستبيان:

استنادا للدراسات النظرية التي قامت بها الباحثة بالإضافة إلى خبرتها الشخصية والاستعانة أساسا باستشارة بعض الخبراء والمتخصصين في هذا الميدان، تم تحديد محاور الموضوعات الرئيسية التي تتضمنها مشكلة البحث، ثم تحديد محاور الاستبيان والتي تمثلت في:

المحور الأول: تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث بالإدارة العدلية الجزائرية؛

المحور الثاني: كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية.

3-3-2- مرحلة وضع عبارات الاستبيان:

تمت صياغة وبناء الاستبيان وترتيب عباراته وأسئلته من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يتضمن المعطيات المتعلقة باسم الجهة المسؤولة عن المسح الإحصائي (جامعة باتنة 1)، وعنوانها، مع مقدمة توضح أهمية البحث والغرض منه مع الإشارة إلى أن معطيات الاستمارة ستكون سرية واستخدامها سيكون مقتصر على الأغراض العلمية فقط، وكذا شرح مختصر لأهم مفردات الاستبيان.

الجزء الثاني: تم فيه ترتيب الأسئلة الرئيسية المستهدفة للدراسة المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية المستفاد.

الجزء الثالث: والمتعلق بالأسئلة الرئيسية المستهدفة للدراسة والمتعلقة بمحاور الاستبيان، حيث بعد تحديد محاور الاستبيان الرئيسية تم وضع عبارات في شكل أسئلة، وقد تم تصميمها مع مراعاة أن تكون شاملة للميدان وتغطيته قدر الإمكان من جهة، والأخذ بعين الاعتبار أن هذه الأسئلة موجهة إلى أفراد مختلفين في مستوياتهم ومؤهلاتهم الثقافية والتعليمية من جهة أخرى، مع الوضوح في صياغتها وتجنب الأسئلة الغامضة التي تحمل عدة معاني، وصياغة الأسئلة بحيث تكون الإجابة قاطعة لا تستدعي عدة تخمينات. وكانت الأسئلة على طريقة ليكارت Likert حيث أنها أنسب الطرق التي يمكن استخدامها في الاستبيانات وذلك لسهولةتها، كما أنها تعطي معامل ثبات أكبر من غيرها من الطرق وذلك بأقل عدد من العبارات وتتراوح درجات الاستجابات ما بين 1 إلى 5 استجابات كالاتي:

الجدول رقم 31: مقياس ليكارت الخماسي.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد قسمت محاور الاستبيان كالاتي:

المحور الأول: واقع تطبيق التسيير العمومي الحديث على مستوى الإدارة العدلية الجزائرية من خلال:

- ✓ أسلوب الإدارة الالكترونية؛
- ✓ أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية؛

- ✓ أسلوب التوجه نحو الأداء؛
- ✓ أسلوب التوجه نحو الخدمة؛
- ✓ أسلوب التوجه نحو اللامركزية؛
- ✓ أسلوب الحاكمية.

المحور الثاني: واقع كفاءة الإدارة العدلية من خلال العناصر التالية:

- ✓ كفاءة الهياكل التنظيمية؛
- ✓ كفاءة موظفي العدالة؛
- ✓ كفاءة المهام الإدارية؛
- ✓ كفاءة استخدام التكنولوجيا.

4-أساليب التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss إصدار 20، وعليه تم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية وكذا توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة؛
- ✓ المتوسطات الحسابية لتحليل البيانات المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية؛
- ✓ الانحرافات المعيارية لتقييم درجة تشتت قيم استجابة آراء العينة عن المتوسط الحسابي؛
- ✓ اختبار كولومجروف-سمونوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا؛
- ✓ اختبار العينة الأحادية لمعرفة صحة أو خطأ الفرضيات.

المطلب الثاني: الخصائص السيكومترية* لأداة الدراسة.

بعد ما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1-1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

1-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

ويقوم على فكرة مدى مناسبة عبارات الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم، ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في التعديل والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية، ومدى شمول الاستبيان لإشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة لتصبح فقرات الاستبيان مكونة من 43 عبارة.

1-2- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة

* يعني مصطلح السيكومتري باللغة العربية القياس النفسي الذي يتكون من مقطعين هما "سيكو Psycho" ويعني نفسي و"مترو Metro" ويعني باللغة الإغريقية قياس Measure وقد عرف "جابن" القياس النفسي بأنه احد فروع علم النفس الذي يتعامل مع الاختبارات النفسية وتطوير الإجراءات الإحصائية وتطبيقها في القياس، وقد لا يختلف تعريف "باس" عن هذا التعريف حينما ذكر بأنه احد فروع علم النفس الذي يهتم بتطبيق المبادئ الإحصائية على البيانات النفسية وتطويرها، ولذلك تعد الأرقام من متطلبات هذا القياس، إذ تستخدم للتعبير عن الخصائص والسمات والمتغيرات المختلفة، فالعلم يستحيل من دون استخدام الأرقام التي نصل إليها بالقياس، فالقياس " عملية أو تعبير بلغة كمية أو حسابية عن صفات أو عوامل أو ظواهر لموضوعات نوعية أو معنوية أو سلوكية تتطلب إصدار حكم أو تقويم عنها، وبما أن الغرض الأساس من القياس النفسي هو الكشف عن الفروق بأنواعها المختلفة، وهذه الفروق تتلخص في الفروق بين الأفراد أو الفروق في الفرد نفسه أو بين الجماعات، لذلك يسهل الرقم عملية المقارنة أو قياس الفروق بدقة لا يختلف عليها اثنان.

بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، وعليه للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب مصفوفة الارتباط بين عبارات الاستبيان و الدرجة الكلية للأداة والجدول التالي يبين لنا ذلك:

الجدول رقم 32: نتائج معامل الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد الاستبيان

المحاور	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
أسلوب الإدارة الالكترونية	0.715	0.000
أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية	0.946	0.000
أسلوب التوجه نحو الأداء	0.923	0.000
أسلوب التوجه نحو الخدمة	0.624	0.000
أسلوب التوجه نحو اللامركزية	0.964	0.000
أسلوب الحـاكمة	0.982	0.000
المحور الأول: تطبيق التسيير العمومي الحديث بالإدارة العدلية.	0.995	0.000
كفاءة الهياكل التنظيمية	0.948	0.000
كفاءة موظفي العدالة	0.967	0.000
كفاءة تنفيذ المهام (الأعمال الإدارية والخدمات)	0.981	0.000
كفاءة استخدام التكنولوجيا	0.906	0.000
المحور الثاني: البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلية.	0.991	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول أعلاه نتيجة معامل الارتباط بيرسون المعنوية بين كلا المحاورين المدروسين والدرجة الكلية للأداة، حيث أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا بينهم، إذ بلغت في المحور الأول قيمة 0.995 وفي المحور الثاني 0.991، كما يبين الجدول أن كل أبعاد المحورين حققوا مستوى دلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05

وما يؤكد على وجود علاقة ارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان، إذ تراوحت قيم معامل الارتباط الموجبة ما بين 0.624-0.982، ما يبين الارتباط البنائي للاستبيان.

أما فيما يخص الارتباط البنائي للعبارات الجدول الآتي بين ذلك:

الجدول رقم 33: معامل الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1ع	0.587	0.000	18ع	0.928	0.000	34ع	0.950	0.000
2ع	0.557	0.000	19ع	0.924	0.000	35ع	0.891	0.000
3ع	0.583	0.000	20ع	0.963	0.000	36ع	0.602	0.000
4ع	0.837	0.000	21ع	0.617	0.000	37ع	0.918	0.000
5ع	0.839	0.000	22ع	0.962	0.000	38ع	0.961	0.000
6ع	0.947	0.000	23ع	0.911	0.000	39ع	0.922	0.000
7ع	0.902	0.000	24ع	0.904	0.000	40ع	0.844	0.000
8ع	0.910	0.000	25ع	0.933	0.000	41ع	0.862	0.000
9ع	0.891	0.000	26ع	0.926	0.000	42ع	0.889	0.000
10ع	0.355	0.000	27ع	0.912	0.000	43ع	0.865	0.000
11ع	0.784	0.000	28ع	0.886	0.000			
12ع	0.904	0.000	29ع	0.922	0.000			
13ع	0.778	0.000	30ع	0.893	0.000			
14ع	0.170	0.000	31ع	0.932	0.000			
15ع	0.661	0.000	32ع	0.838	0.000			
16ع	0.784	0.000	33ع	0.946	0.000			
17ع	-0.440	0.000						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

يؤكد الجدول أعلاه أن الاتساق الداخلي بين كل العبارات والأداة ككل محقق لكنه جاء دال إحصائياً في كل العبارات، كما نلاحظ أن أقوى ارتباط في العبارة رقم 20 إذ بلغ قيمة 0.963، وأقل ارتباط كان في العبارة 14 حيث قدرت قيمته ب 0.170.

2- إختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، في فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان بإعتماد إختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 34: معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة.

عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	المحاور والأبعاد
4	0.990	أسلوب الإدارة الالكترونية
5	0.990	أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية
4	0.990	أسلوب التوجه نحو الأداء
4	0.990	أسلوب التوجه نحو الخدمة
4	0.990	أسلوب التوجه نحو اللامركزية
5	0.990	أسلوب الحاكمية
26	0.990	المحور الأول: تطبيق التسيير العمومي الحديث بالإدارة العدلية.
4	0.990	كفاءة الهياكل التنظيمية
4	0.990	كفاءة موظفي العدالة
5	0.990	كفاءة تنفيذ المهام (الأعمال الإدارية والخدمات)
4	0.990	كفاءة استخدام التكنولوجيا
17	0.990	المحور الثاني: البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلية.
43	0.990	الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول معاملات الثبات للأبعاد قد حققت نتائج ممتازة في كل الأبعاد، حيث كانت قيم إختبار ألفا كرونباخ في كل الأبعاد قيم 0.99، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 0.99، وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة حسب المقاييس المحددة في الدراسة الإقتصادية، حيث تجدر الإشارة

إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد، دل على وجود ثبات عال وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ 0.6.

أي أن مقياس ألفا كرونباخ يستخدم لتحديد مدى ثبات الدراسة وفقا لما يلي:

- ✓ يعد ثبات الظاهرة المدروسة ضعيفا إذا كانت النتيجة أقل من 0.6؛
- ✓ يعد ثبات الظاهرة مقبولا إذا كانت النتيجة محصورة بين 0.6 و 0.7؛
- ✓ يعد ثبات الظاهرة جيدا إذا كانت النتيجة محصورة بين 0.7 و 0.8؛
- ✓ يعد ثبات الظاهرة ممتازا إذا كانت النتيجة أكبر من 0.8.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة المعدة لمعالجة الإشكالية المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية والمكونة من 93 فرد أو استمارة.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة.

تعتبر عملية الوصف الإحصائي لإجابات عينة الدراسة مرحلة مهمة قبل تحليل النتائج والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق للمعالجة الإحصائية من خلال وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات آراء أفرادها، وتتمثل في الجنس، السن، الوظيفة، سنوات الخبرة، والدورات التكوينية المستفادة.

1- وصف متغير الجنس:

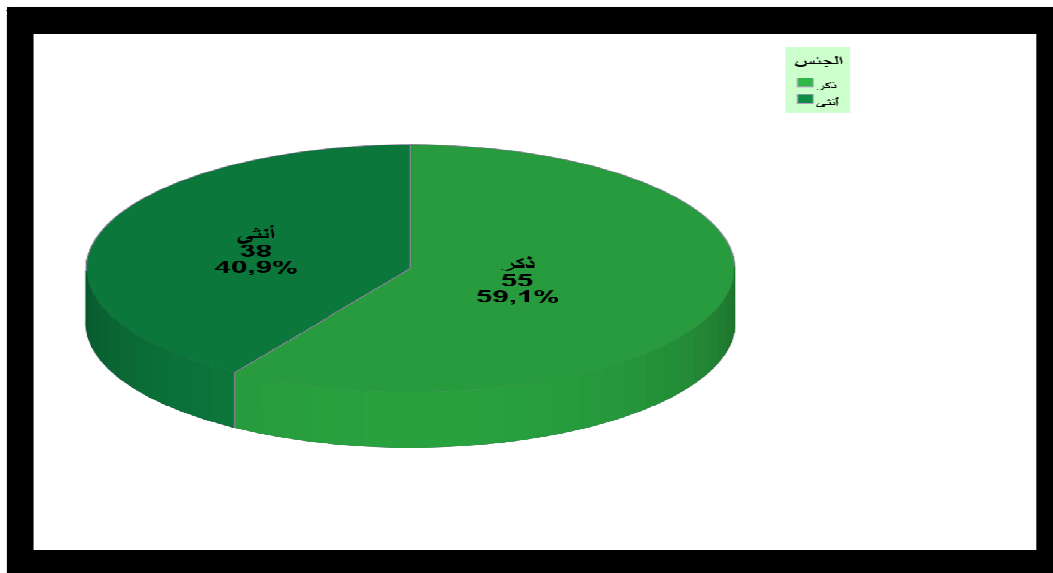
توزع جنس العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 35: توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	55	59.1%
أنثى	38	40.9%
المجموع	93	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم 57: توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه نسبة الذكور احتلت أعلى درجة في العينة المدروسة بنسبة 59.1%، ما يمثل 55 موظف إداري، في حين نلاحظ بلوغ نسبة الإناث في العينة المدروسة نسبة 40.9% أي ما يمثل 38 موظفة.

1-2- وصف العينة من حيث العمر:

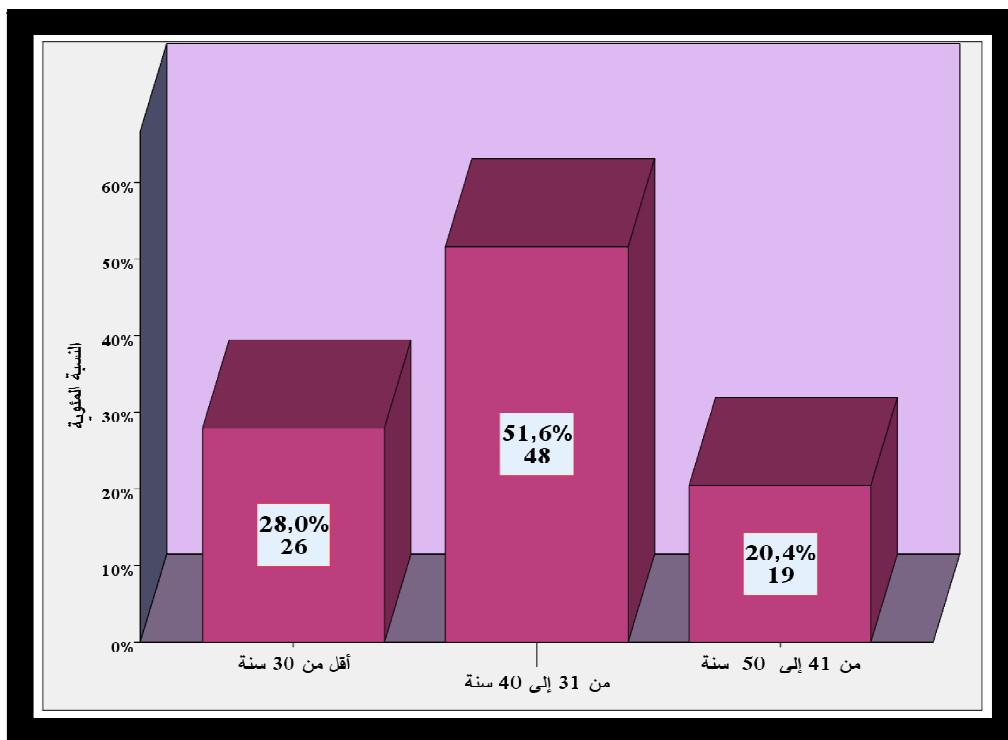
سيتم تحليل العينة المدروسة حسب متغير العمر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 36: وصف العينة من حيث العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	26	% 28
من 31 إلى 40 سنة	48	% 51.6
من 41 إلى 50 سنة	19	% 20.4
من 50 سنة فأكثر	-	-
المجموع	93	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم 58: وصف العينة من حيث العمر.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الشكل والجدول أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة أي ما يمثل نسبة 51.6% من العمال المدروسين، تلتها بعد ذلك الفئة العمرية التي أقل من 30 سنة بنسبة 28%، ما يبين أن أغلب العمال متوسطي العمر وهي نسبة كبيرة ومعتبرة نوعاً ما،

أما الفئة العمرية من 41- 50 سنة احتلت نسبة 20.4%، أما فيما يخص الفئة العمرية فوق 50 سنة لم تحتل ولا نسبة في العمال المدروسين، وهذا الأمر طبيعي جدا نظرا لحدثة المديرية العامة لعصرنة العدالة ومراكزها والتي تستدعي توظيف الطاقات الشابة من جهة ومن جهة أخرى لارتباط مجال عملها بتكنولوجيا الإعلام والاتصال والوسائل الحديثة في الاتصال والتي من المعروف أن أصحاب الأعمار فوق ال 40 سنة أغلبهم غير متكونين ومتخصصين في هذا المجال، كما لاحظنا أيضا أن أغلب المدراء الفرعيين بالمديرية تتراوح أعمارهم أيضا ضمن الفئة العمرية ما بين 31 إلى 40 سنة، هذا ما يدل على تشجيع الوزارة للطاقات الشابة لاحتلال المراكز القيادية وتدعيم الكفاءات.

1-3- وصف العينة حسب الوظيفة:

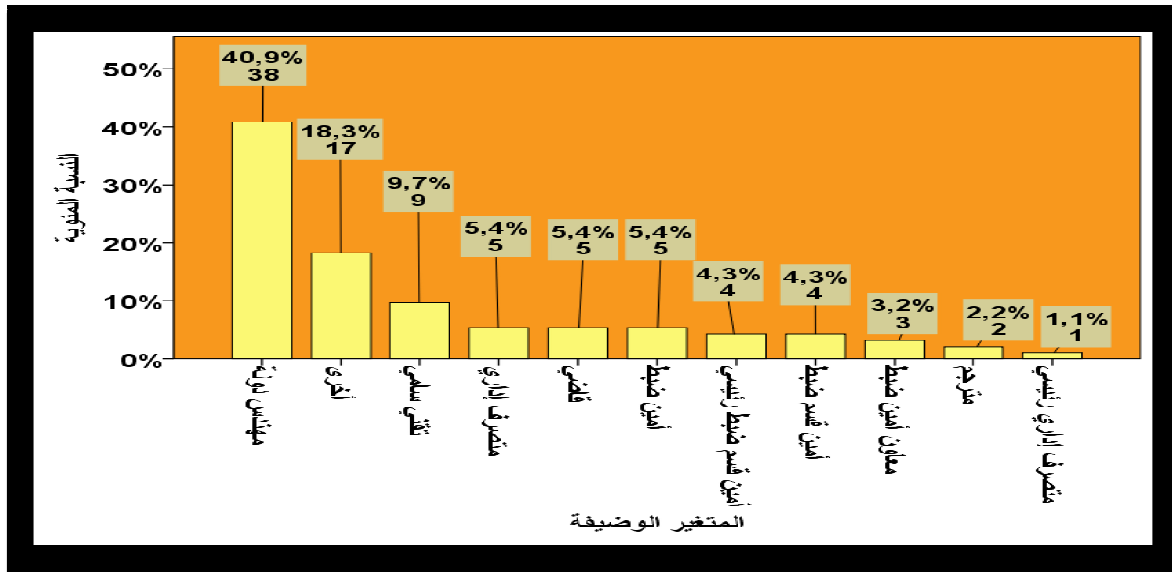
يمكن توضيح تقسيم العينة حسب الوظيفة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 37: وصف العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
قاضي	5	5,4%
متصرف إداري رئيسي	1	1,1%
أمين قسم ضبط رئيسي	4	4,3%
مهندس دولة	38	40,9%
متصرف إداري	5	5,4%
مترجم	2	2,2%
أمين قسم ضبط	4	4,3%
أمين ضبط	5	5,4%
معاون أمين ضبط	3	3,2%
تقني سامي	9	9,7%
أخرى	17	18,3%
المجموع	93	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم 59: وصف العينة من حيث الوظيفة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الشكل والجدول أعلاه أن فئة الذي يشغلون منصب مهندس دولة احتلت أعلى نسبة بقيمة 40.9%، في حين حقق منصب تقني سامي نسبة 9.7%، أما باقي الوظائف فقد حققت نسبة تراوحت ما بين 5.4%، في متصرف إداري وقاضي وأمين ضبط و 4.3% في أمين قسم ضبط وأمين قسم ضبط رئيسي، و 3.2% معاون أمين ضبط، و 2.2% مترجمين، و 1.1% في وظيفة متصرف إداري رئيسي وهذا ما يبين التقسيم الهيكلي للعمال في المديرية العامة لعصرنة العدالة ونسبة العمال المختلفة من منصب لآخر من جهة وتناسب توزيع الوظائف بالمديرية مع طبيعة عملها بما أنها تعنى بتحديث وعصرنة العدالة فان غالبية الموظفين من مهندسي الإعلام الآلي والتقنيون الساميون، إضافة لوجود مدراء فرعيين من فئة مهندسي الإعلام الآلي كمدير المركز الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي، ومديرة المركز الوطني لشخصنة شريحة الإمضاء الالكتروني، والمديرة الفرعية للإعلام والاتصال، أما بالنسبة للوظائف الأخرى فهي عبارة عن أعوان حفظ البيانات ووثائقي أمين محفوظات، سكرتاريا.

1-4- وصف العينة من حيث سنوات الخبرة المهنية:

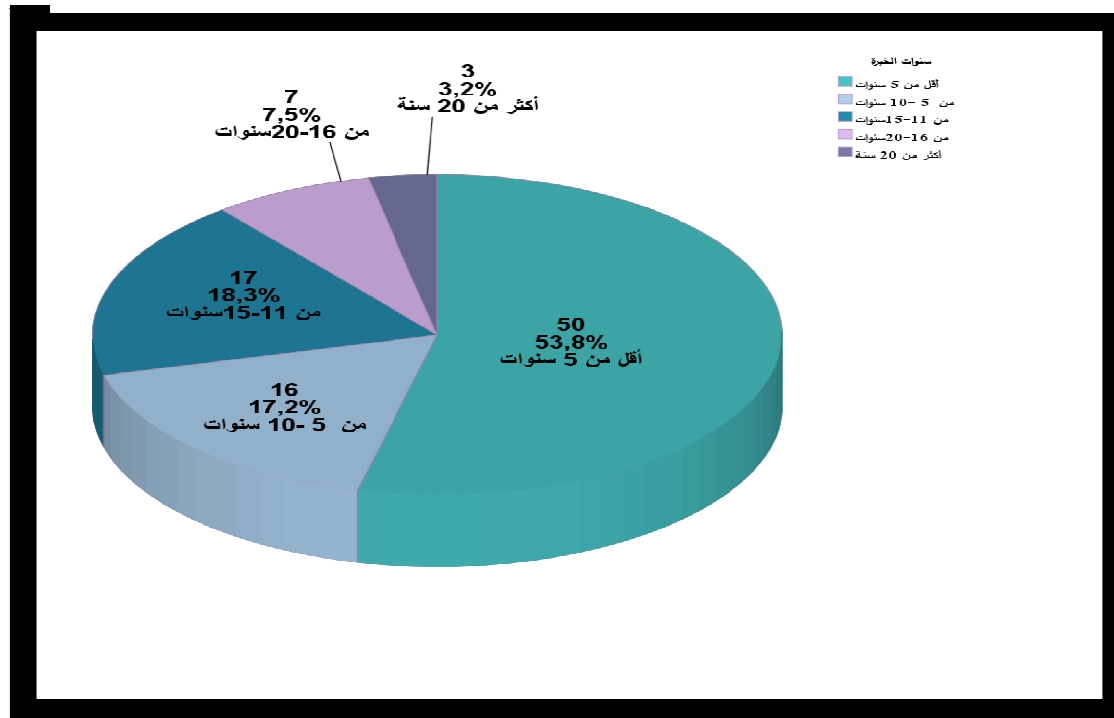
يتوزع أفراد موظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة مراكزها من حيث سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم 38: وصف العينة من حيث سنوات الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	50	53,8%
من 5 إلى 10 سنوات	16	17,2%
من 11 إلى 15 سنة	17	18,3%
من 16 إلى 20 سنة	7	7,5%
أكثر من 20 سنة	3	3,2%
المجموع	93	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم 60: وصف العينة من حيث سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

توضح المعطيات السابقة أن أغلب الإداريين بالمديرية العامة لعصرنة العدالة من الفئة حديثة الخبرة، حيث بلغت عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات أعلى نسبة قدرت ب 53.8% أي ما يمثل 50 عامل من عينة المدروسة، كما نلاحظ أن العمال متوسطي الخبرة بمعنى ما بين 5 إلى 10 سنوات وكذا ما بين 11 الى 15 سنة قد بلغت نسبتهم على الترتيب 17.2%، 18.3%، تلتها بعد ذلك سنوات الخبرة ما بين 16 و 20 سنة، بنسبة 7.5%، وفي الأخير احتلت الخبرة المهنية الأكثر من 20 سنة أضعف نسبة وهي 3.2%، أي ما يعادل 3 عمال فقط.

1-5- وصف العينة من حيث عدد الدورات التكوينية المستفاد:

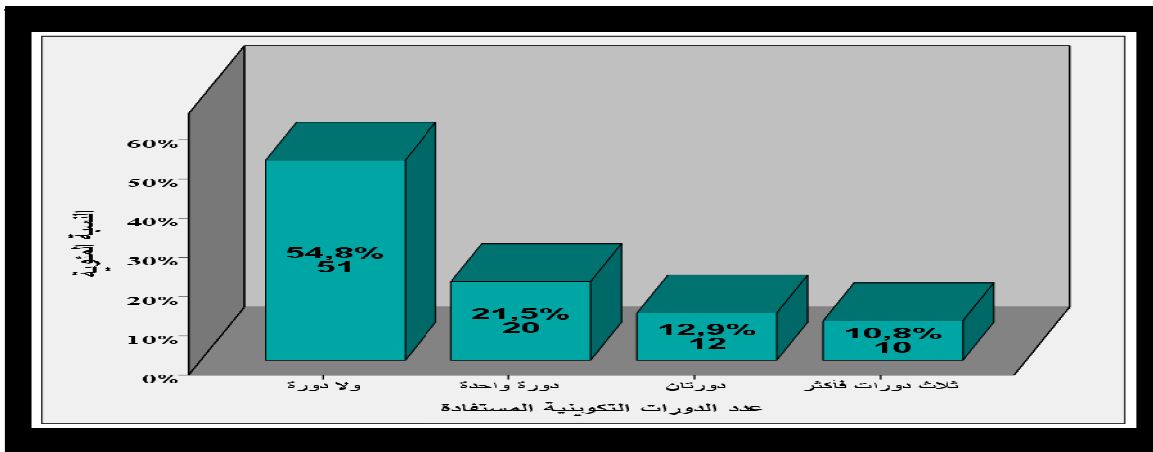
حتى نتمكن من التعرف على عدد دورات التكوين التي استفاد منها الموظفون المدروسين نعرض الجدول الآتي:

الجدول رقم 39: عدد الدورات التكوينية المستفاد لأفراد العينة.

عدد الدورات التكوينية المستفاد	العدد	النسبة المئوية
ولا دورة	51	54,8%
دورة واحدة	20	21,5%
دورتان	12	12,9%
ثلاث دورات فأكثر	10	10,8%
المجموع	93	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم 61: عدد الدورات التكوينية المستفاد لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح كل من الشكل والجدول السابقين أن أكثر من نصف عينة الموظفين المدروسين لم يتصلوا على دورات تكوينية بنسبة 54.8%، أي ما يمثل 51 موظف إداري، ثم بعد ذلك تحتل دورة واحدة نسبة 21.5%، أما دورتان حققت نسبة 12.9%، وثلاث دورات فأكثر احتلت نسبة 10.8%، ما يبين أن المديرية العامة لعصرنة العدالة لا تهتم بالدورات التكوينية بصورة مستمرة، خصوصاً لفئة الأسلاك المشتركة، ما يؤكد أن الدورات حكر على فئة معينة فقط.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات آراء أفراد العينة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة في كل محور من محاور الدراسة.

1- وصف المحور الأول للدراسة حسب استجابات العينة:

قبل تقييم وصف استجابات العينة لا بد من تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء المبحوثين من خلال استخراج الوزن النسبي للخيارات كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم 40: مجالات الأوزان النسبية للمتوسط الحسابي.

مجال الموافقة] 1,8-1]] 2,6-1,8]] 3,4-2,6]] 4,2-3,4]	[5-4,2]
الوزن النسبي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الباحثة

1-1- وصف متغير أسلوب الإدارة الإلكترونية:

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات متغير أسلوب الإدارة الإلكترونية، والجدول الآتي يبين لنا ذلك:

الجدول رقم 41: وصف متغير أسلوب الإدارة الإلكترونية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
أسلوب الإدارة الإلكترونية	4,58	0.531	موافق تماما
تعمل المديرية العامة للعصرنة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	4,69	0.489	موافق تماما
توفر الوزارة أحدث التقنيات والأجهزة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	4,71	0.480	موافق تماما
تطبيق الإدارة الإلكترونية يحسن جودة الخدمات المقدمة من الوزارة.	4,59	0.576	موافق تماما
تتوافر لدى الوزارة قاعدة بيانات كافية لاتجاز متطلبات أعمالها.	4,31	0.751	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة العمال لأسلوب "الإدارة الإلكترونية" حققت كلها وزن نسبي موافق تماما، ما أدى لبلوغ المتوسط الحسابي لمجموع فقراته قيمة 4.58 بانحراف معياري 0.531 ما يدل على أن هناك اتفاق بين العينة على العبارات المقترحة للمتغير، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة التالية: "توفر الوزارة أحدث التقنيات والأجهزة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.71، وهذا يرجع للسياسة التي اتبعتها الوزارة منذ إنشاء المديرية العامة لعصرنة العدالة وتوفيرها أحدث التقنيات والأجهزة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال استخدامها في مجال المحاكمة الإلكترونية، والمحادثات عن طريق تقنية الفيديو، والإمضاء الإلكتروني، والمحاضرات الإلكترونية في مختلف الجهات القضائية، توفير العتاد والأجهزة الحديثة من أجل تفعيل العصرنة وقد نجحت في ذلك من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدورات التكوينية والمحاضرات ومختلف الجهات القضائية، تليها عبارة "تعمل المديرية العامة للعصرنة على تطبيق الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي 4.69 وهذا ما يفسر حقيقة اتفاق أفراد العينة على جهود وسعي وزارة العدل في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، وتوفير أحدث الوسائل والأجهزة في ذلك، ثم تليها عبارة "تطبيق الإدارة الإلكترونية يحسن جودة الخدمات المقدمة من الوزارة" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.59، ما يؤكد النتائج الإيجابية من تطبيق الوزارة لأسلوب الإدارة الإلكترونية والتي ساهمت في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها القطاع، كما حققت نتائج الفقرة "تتوافر لدى الوزارة قاعدة بيانات كافية لانجاز متطلبات أعمالها" أقل متوسط حسابي بقيمة 4.31، ما يؤكد أنه وبالرغم من جهود الوزارة في توفير

قواعد بيانات وتطوير المنظومة المعلوماتية بالاعتماد على قواعد معلومات مركزية لتعميم العمل عن بعد كقاعدة المعطيات المركزية الخاصة بشهادة الجنسية، والثانية خاصة بصحيفة السوابق القضائية والثالثة خاصة بالأرشيف التاريخي وأخرى خاصة بالأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث إلا أنها تبقى غير كافية بالنظر لتشعب القطاع وتعدد خدماته، علماً بأن وزارة العدل تسعى حالياً لوضع آلية جديدة بالتنسيق مع مصالح وزارة الشؤون الخارجية تسمح بالمصادقة على الوثائق القضائية الممضاة إلكترونياً لاعتمادها في الخارج من جهة، وإلى وضع نظام آلي للتحقق من الهوية البيومترية من خلال إنشاء قاعدة للمعطيات المركزية تضم كافة البصمات الخاصة بالمتقاضين، أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن قيمها كلها جاءت ضمن المجال التالي 0.480-0.576 ما يبين اتفاق آراء عينة الدراسة حول العبارات، فيما عدا العبارة الأخيرة حققت قيم لانحراف معياري قدرت ب 0.751 ما يؤكد التشتت النسبي في الآراء والسبب في ذلك يرجع لنظرة أفراد العينة واختلافها من خلال ممارستهم لأعمالهم اليومية حول ضرورة توسيع قواعد البيانات التابعة لوزارة العدل لتشمل مجالات أو خدمات أخرى كقواعد بيانات خاصة بطلبات المساعدة القضائية وتشكيل ملفاتها وطلبات رد الاعتبار أو قواعد بيانات خاصة بالصيغ التنفيذية وتقارير الخبراء...الخ.

1-2- وصف متغير أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية:

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد، من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 42: وصف متغير أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية	3,75	0.931	موافق
تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية بالوزارة في توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات.	4,28	0.925	موافق
يتم اختيار الكفاءات وتعيينهم بنزاهة وحيادية.	3,58	1,004	موافق
تسعى المديرية العامة للموارد البشرية إلى خلق برامج تكوينية عصرية للكفاءات.	3,54	1,006	موافق
تعمل المديرية العامة للموارد البشرية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم.	3,75	0.905	موافق
يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة.	3,61	1,064	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة العمال لأسلوب "تحسين إدارة الموارد البشرية" حققت كلها وزن نسبي موافق، ما أدى لبلوغ المتوسط الحسابي لمجموع فقراته قيمة 3.75 بانحراف معياري 0.931 ما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على العبارات المقترحة للمتغير، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة التالية: "تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية بالوزارة في توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.71، وهذا يرجع للسياسة التي اتبعتها وزارة العدل أيضا في مجال إصلاح العدالة من خلال تثمين دور الموارد البشرية بالقطاع وإتباع سياسة تخطيط في توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات من خلال قيام مديرية الموارد البشرية بمراسلة المجالس القضائية من أجل إبداء رأيها خاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات البشرية حيث قامت الوزارة بإنشاء نظام لتسيير الموارد البشرية والذي يشكل أداة فعالة لتطوير وعصرنة كل ما يتعلق بتخطيط المسار المهني للموظفين، تليها عبارة "تعمل المديرية العامة للموارد البشرية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم" بمتوسط حسابي 3.75، فمن خلال عملية تقييم الأداء يمكن للمديرية تحديد نقاط قوة وضعف كفاءاتها وبالتالي تطوير أداء الكفاءات من خلال وضع برامج تكوينية تسعى من خلالها إلى معالجة نقاط الضعف في الأداء وتحديد النقائص الموجودة على مستوى مختلف الجهات القضائية وترجمتها إلى مواضيع للتكوين والاعتماد على تكوين دوري لمدة أسبوع ما يسمح بالتأطير الجيد في ظل نوعية المكونين ومركز التكوين، تليها عبارة "يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة" بمتوسط حسابي يصل إلى 3.61، فبالنظر إلى أغلب المناصب القيادية مثلا بالمديرية العامة للعصرنة نجدها تعتمد في وصولها لذلك على الكفاءة بالدرجة الأولى وكذا سنوات الخبرة، كما أن أغلب موظفي المديرية العامة للعصرنة الذين استفادوا من الترقية استفادوا للكفاءة وسنوات الخبرة وذلك وفقا لما تضعه الوزارة من برامج للتكوين قبل الترقية والذي يهدف إلى تحضير المتكون إلى رتبة أعلى يكون إما على أساس الشهادة أو على أساس سنوات الخبرة والامتحان المهني ووفقا للتعليمية* 45 المؤرخة في شهر ديسمبر 2008 الصادرة من المديرية العامة للتوظيف العمومي والتي تنص على إجبارية التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة في بعض المؤسسات والإدارات العمومية، حيث أن هذا الإقرار جعل التكوين شرطا مما جعل مصالح الحكومة تسقط الترقية الآلية المعمول بها منذ الاستقلال من أجل فرض أداء إداري

* جاءت التعليمية موافقة للأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 من شهر جويلية 2006 والمرسوم التنفيذي رقم 04-08 في 19 من شهر جانفي 2008، والمتضمن مجموعة من الأحكام تختلف من حيث المضمون في بعض الأسلاك المشتركة جاءت لتحديد الرتب التي يعينها هذا النوع من الترقية والشروط الواجب توفرها في الموظفين المعنيين للترقية، هذه الأحكام تم شرحها في كل من المواد 18-30-40-55-57-67-69-121-127-160-166-180-190-217-220، والتي تخص الرتب التالية: متصرف، ملحق إداري، كاتب إداري، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سامي في الإعلام الآلي، معاون تقني في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، معاون تقني في الإحصاء، وثانقي أمين محفوظات، تقني سامي في المخبر والصيانة، معاون تقني في المخبر والصيانة.

ناجع وتسيير كفاء وبالتالي الاعتماد على نظام ترقية يجمع بين الأقدمية والكفاءة، وجاءت بعدها العبارة "يتم اختيار الكفاءات وتعيينهم بنزاهة وحيادية" بمتوسط حسابي قدر ب3.58، نظرا للطرق التي تتبعها الوزارة في اختيار وتعيين الكفاءات وتثمين الموارد البشرية بإعطاء أهمية كبيرة لمديرية الموارد البشرية وهذا بالاعتماد على التعديلات التي حدثت على مستوى العديد من القوانين بخصوص القضاة وكتاب أمانات الضبط والأسلاك المشتركة من وضع قوانين أساسية تنظم عمل القضاة ومستخدمي أمناء الضبط والشروط الأساسية للالتحاق والتعيين، ووضع مدونة أخلاقية لمهنة القضاء وكذا استحداث شرط جديد لتوظيف أمانات الضبط لحاملي شهادات الليسانس، كل هذه التغييرات والشروط من أجل السعي إلى اختيار الكفاءات وتعيينها بنزاهة وحيادية، كما حققت نتائج الفقرة "تسعى المديرية العامة للموارد البشرية إلى خلق برامج تكوينية عصرية للكفاءات" أقل متوسط حسابي بقيمة 3.54، ما يؤكد أنه وبالرغم من جهود الوزارة في رسكلة وتثمين مواردها البشرية إلا أن هذه البرامج التكوينية لا تزال ناقصة خصوصا بالنظر إلى عدد أفراد العينة المستفيدين من الدورات التكوينية حيث أن نصفهم لم يستفد من أي دورة تكوينية هذا من جهة ومن جهة أخرى تميز التكوين في العدالة بالمركزية أي أن القطاع يركز على مدارس التكوين لتفعيل سياسته التكوينية وبرامجها وهذا من أجل المتابعة والمراقبة لكن اقتصر التكوين على المدارس التابعة للقطاع فقط دون الاعتماد على التكوين المستمر في مكان العمل من خلال المحاضرات فقط، قد يؤثر على فعالية برامج التكوين بالرغم من الاهتمام الكبير الذي تحظى به هذه المدارس والتغيرات التي طرأت على برامجها من حيث مدة التكوين وتخصصاته والاعتماد على الشراكة مع مدارس دولية في نفس القطاع والميدان في إطار التعاون وتطوير التكوين بما يتوافق والمعايير الدولية، أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن قيمها كلها جاءت ضمن المجال التالي 0.925-1.064 ما يشير إلى اتفاق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية.

1-3- وصف متغير أسلوب التوجه نحو الأداء:

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد، من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 43: وصف متغير أسلوب التوجه نحو الأداء.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
أسلوب التوجه نحو الأداء	3,92	0,633	موافق
تسعى الوزارة إلى تحسين الأداء لضمان تقصير أمد التقاضي.	4,03	0.800	موافق
يتم مراقبة الأداء من خلال نظام يربط بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.	3,80	0.854	موافق
يملك الموظفون الحق في الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم وتقديم تظلم.	4,15	0.751	موافق
تساهم عمليات الرقابة والتفتيش بفعالية في قياس الأداء الكلي للوزارة.	3,71	0.904	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة العمال لأسلوب "التوجه نحو الأداء" حققت كلها وزن نسبي موافق، ما أدى لبلوغ المتوسط الحسابي لمجموع فقراته قيمة 3.92 بانحراف معياري 0.633 ما يدل على أن هناك اتفاق بين العينة على العبارات المقترحة للمتغير، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة التالية: " يملك الموظفون الحق في الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم وتقديم تظلم." بمتوسط حسابي قدر بـ 4.15، فنجد أن المسؤول المباشر لكل موظف يقوم في نهاية العام باستدعاء الموظف وتبليغه بنقطة ونتيجة التقييم وبالاطلاع على استمارات التقييم نجد أنه في كل استمارة يوجد مكان لكتابة تظلم أو أي ملاحظات في حالة ما إذا لم تعجبه نتائج التقييم (انظر الملحق رقم 8)، تليها عبارة "تسعى الوزارة إلى تحسين الأداء لضمان تقصير أمد التقاضي" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.03، فمن خلال سعي الوزارة لتحسين أدائها واستخدام أحدث التقنيات في مجال تقديم الخدمة وتفعيل آليات المحاكمة عن بعد والتوقيع الإلكتروني فهي بذلك تساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتقصير أمد التقاضي من خلال بروز أوجه تحسين نوعية العمل القضائي من حيث الفصل في القضايا المدنية في آجال معقولة لا تتعدى الـ 6 أشهر في حين كانت معالجة الملفات تتم في أشهر عديدة إن لم تكن في سنوات، مما ساهم في القضاء على تراكم الملفات، والفصل في القضايا الجزائية في آجال معقولة لا تتعدى 3 أشهر باستثناء الملفات المعقدة، وقد جاءت العبارة "يتم مراقبة الأداء من خلال نظام يربط بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80، مما يدل على توافق أفراد العينة على أن هناك مراقبة دورية للأداء من طرف المسؤول المباشر يتم من خلالها الربط بين الأداء المطلوب وفقاً لأسس ومعايير محددة والأداء الفعلي للموظف ومن خلال هذا يتم تقييم أدائه، كما حققت نتائج الفقرة "تساهم عمليات الرقابة والتفتيش بفعالية في قياس الأداء الكلي للوزارة." أقل متوسط حسابي بقيمة

3.71، ما يؤكد أنه وبالرغم من جهود المديرية العامة للتفتيش في عمليات الرقابة والتفتيش الدورية على مختلف الجهات القضائية وبالرغم من الدور الكبير الذي يلعبه التفتيش القضائي في الرقابة على امن المحررات القضائية إلا أنها تبقى غير كافية في قياس الأداء الكلي للوزارة التي تحرص على تفعيل نظام المراقبة والتفتيش الدوري والفجائي للمحاكم الابتدائية والمجالس القضائية وذلك عن طريق متابعة سير الجهات القضائية ومدى تطبيقها وتنفيذها لتوجيهات وقرارات الوزارة، مع تحديد مجمل الصعوبات التي تعترض القضاة والموظفين أثناء تأديتهم لمهامهم، مما يساعد على اقتراح التدابير الهادفة إلى تحسين سير المصالح بالجهات القضائية، والسهر على الاستعمال العقلاني والأمثل للوسائل والموارد الموضوعة تحت يد رؤساء المجالس القضائية ورؤساء المصالح التابعة للعدالة.

أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن قيمها كلها جاءت ضمن المجال التالي 0.751 و

0.904 ما يبين اتفاق عالي لآراء عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بأسلوب التوجه نحو الأداء.

1-4- وصف متغير أسلوب التوجه نحو الخدمة:

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد، من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 44: وصف متغير أسلوب التوجه نحو الخدمة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
أسلوب التوجه نحو الخدمة	3,78	0.390	موافق
تسعى الوزارة إلى تحسين آليات المساعدة القضائية لتسهيل الوصول إلى خدمات مجانية.	4,09	0.816	موافق
تقوم الوزارة بإجراء تقييم دوري لوجهات نظر المتعاملين مع العدالة.	3,49	0.868	موافق
تستخدم الوزارة مختلف المعلومات التي يتم جمعها من المواطنين بهدف تحسين الخدمات المقدمة.	3,71	0.879	موافق
يتم تطبيق سياسة المعاملة المتكافئة لكافة المواطنين فيما يخص مراعاة احتياجاتهم.	3,84	0.970	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة العمال لأسلوب "التوجه نحو الخدمة" حققت كلها وزن نسبي موافق، ما أدى لبلوغ المتوسط الحسابي لمجموع فقراته قيمة 3.78 بانحراف معياري 0.390 ما يدل على أن هناك اتفاق بين العينة على العبارات المقترحة للمتغير، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد

سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة التالية: " تسعى الوزارة إلى تحسين آليات المساعدة القضائية لتسهيل الوصول إلى خدمات مجانية" بمتوسط حسابي قدر ب 4.09 وانحراف معياري 0.816، وهذا واضح من خلال توفيرها كافة السبل والإجراءات والوسائل لتسهيل الوصول إلى الخدمات المجانية وتوفير مكتب للمساعدة القضائية على مستوى كل محكمة بالإضافة لتعيين محامين مكلفين بالتقاضي لذلك والتكفل بكافة أتعابه ومستحقته ويظهر ذلك جليا من خلال نفقات المساعدة القضائية المخصصة في الميزانية العمومية لكافة المجالس القضائية، تليها عبارة "يتم تطبيق سياسة المعاملة المتكافئة لكافة المواطنين فيما يخص مراعاة احتياجاتهم" بمتوسط حسابي قدر ب 3.84 وانحراف معياري 0.970 وذلك من خلال الحرص على تطبيق مبدأ المساواة والشفافية في تقديم الخدمات وحق المواطن في الوصول إلى محاكمة عادلة، وقد جاءت العبارة "تستخدم الوزارة مختلف المعلومات التي يتم جمعها من المواطنين بهدف تحسين الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي قدر ب 3.71 وانحراف معياري 0.879 ولعل أبرز مصادر المعلومات التي تستخدمها الوزارة من خلال رصد احتياجات المواطنين عبر الخط الأخضر أو مركز النداء الذي قامت بإنشائه خصيصا لرصد احتياجات واستفسارات المواطنين ومن ثم استغلال كافة هذه المعلومات في تطوير مرفق العدالة وتقادي المشاكل التي تواجه متلقي الخدمة أو المتقاضي، كما حققت نتائج الفقرة "تقوم الوزارة بإجراء تقييم دوري لوجهات نظر المتعاملين مع العدالة" أقل متوسط حسابي بقيمة 3.49 وانحراف معياري 0.868 وهذا راجع لعدم المعرفة الكاملة أو نقص المعلومات للأفراد المبحوثين فيما إذا كانت تقوم الوزارة بإجراء تقييم دوري لوجهات نظر المتعاملين مع العدالة سواء كانوا مواطنين أو مساعدين لها كالمحامين والمحضرين القضائيين والخبراء والشرطة القضائية والوسطاء، أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن قيمها كلها جاءت ضمن المجال التالي 0.816 و 0.970 ما يبين اتفاق عالي لآراء عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بأسلوب التوجه نحو الخدمة.

1-5- وصف متغير أسلوب التوجه نحو اللا مركزية:

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد، من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 45: وصف متغير أسلوب التوجه نحو اللامركزية.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
أسلوب التوجه نحو اللامركزية	3,77	0,749	موافق	عالية
تؤدي اللامركزية إلى توفير الوقت في انجاز الأعمال الإدارية.	4,02	0,821	موافق	عالية
تؤدي اللامركزية إلى توفير الجهد في انجاز الأعمال الإدارية.	4,02	0,780	موافق	عالية
تدقق المعلومات بمختلف أجهزة العدالة غير طويل وغير معقد.	3,73	0,886	موافق	عالية
يتم تشجيع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.	3,29	0,892	محايد	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول أعلاه استجابة أفراد عينة الدراسة لأسلوب التوجه نحو اللامركزية، حيث مالت إلى الوزن النسبي موافق بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.749، وتعتبر درجة الموافقة لهذا الأسلوب عالية، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة التالية: "تؤدي اللامركزية إلى توفير الجهد في انجاز الأعمال الإدارية" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.02 وانحراف معياري 0.780، في حين جاءت العبارة "تؤدي اللامركزية إلى توفير الوقت في انجاز الأعمال الإدارية" أيضا بنفس المتوسط الحسابي لكن بانحراف معياري 0.821، تليها عبارة "تدقق المعلومات بمختلف أجهزة العدالة غير طويل وغير معقد" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.73 وانحراف معياري 0.886، كما حققت نتائج الفقرة "يتم تشجيع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية" أقل متوسط حسابي بقيمة 3.29 وانحراف معياري 0.892، وهي نسبة متوسطة وهذا راجع لحساسية القطاع من جهة وارتباطه أصلا بالقوانين والتعليمات الرسمية بعيدا عن المبادرات الفردية والإبداع والابتكار، أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن قيمها كلها جاءت ضمن المجال التالي 0.821 و 0.892 ما يبين اتفاق لآراء عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بأسلوب التوجه نحو اللامركزية.

1-6- وصف متغير أسلوب التوجه نحو الحاكمية:

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد، من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 46: وصف متغير أسلوب التوجه نحو الحاكمية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
أسلوب التوجه نحو الحاكمية	3,66	0,808	موافق
تمتلك الوزارة القدرة العالية على تعزيز استقلالية القضاء.	3,72	0,877	موافق
يتم توفير التوجيهات لمختلف الجهات القضائية بهدف تحقيق أعلى مستويات ثقة المجتمع	3,61	0,808	موافق
يتم ترسيخ مبادئ تكافؤ الفرص والشفافية.	3,52	0,855	موافق
تتم المساءلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل.	3,87	0,755	موافق
يتم العمل على تحقيق التساوي في المعاملة أمام القضاء ووصولهم لمحاكمة عادلة.	3,60	0,980	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول أعلاه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أسلوب الحاكمية والتي مالت إلى الوزن النسبي موافق بمتوسط حسابي قدر ب 3.66 وانحراف معياري 0.808، وتعتبر درجة الموافقة لهذا الأسلوب عالية، أما فيما يتعلق بالعبارة فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة التالية: " تتم المساءلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل" بمتوسط حسابي قدر ب3.87 وانحراف معياري 0.755، في حين جاءت العبارة "تمتلك الوزارة القدرة العالية على تعزيز استقلالية القضاء" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.877، تليها عبارة "يتم توفير التوجيهات لمختلف الجهات القضائية بهدف تحقيق أعلى مستويات ثقة المجتمع" بمتوسط حسابي قدر ب 3.61 وانحراف معياري 0.808، تليها عبارة "يتم العمل على تحقيق التساوي في المعاملة أمام القضاء ووصولهم لمحاكمة عادلة" بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.980، كما حققت نتائج الفقرة "يتم ترسيخ مبادئ تكافؤ الفرص والشفافية" أقل متوسط حسابي بقيمة 3.52 وانحراف معياري 0.855، وهي نسبة قريبة من المتوسط وهذا راجع لصعوبة ترسيخ هذه المبادئ بفترة وجيزة فهي تتطلب بروز عقلية جديدة تدعم ذلك من جهة ووقت وجهد كبير، أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن قيمها كلها جاءت ضمن المجال التالي 0.755 و 0.980 ما يبين اتفاق لآراء عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بأسلوب التوجه نحو الحاكمية.

1-7- وصف الإجابات حول المحور ككل:

لقد حقق محور تطبيق التسيير العمومي الحديث في الإدارة العدلية النتائج التالية:

الجدول رقم 47: وصف استجابة العينة حول المحور ككل.

المحور الأول:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
تطبيق التسيير العمومي الحديث في الإدارة العدلية	3.89	0.622	موافق
أسلوب الإدارة الالكترونية	4.58	0.531	موافق تماما
أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية	3.75	0.931	موافق
أسلوب التوجه نحو الأداء	3.92	0.633	موافق
أسلوب التوجه نحو الخدمة	3.78	0.390	موافق
أسلوب التوجه نحو اللامركزية	3.77	0.749	موافق
أسلوب الحاكمية	3.66	0.808	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

حيث أن وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مختلف أساليب التسيير العمومي الحديث ككل مالت إلى الوزن النسبي موافق بمتوسط حسابي قدر ب 3.89 وانحراف معياري 0.622 وتعتبر درجة الموافقة عالية مما يدل اتفاق أفراد العينة على جهود الوزارة في إصلاح وتحديث الإدارة العدلية وتنوع أساليب تطبيقها في ذلك، حيث جاء أسلوب الإدارة الالكترونية في مقدمة الأساليب المطبقة بمتوسط حسابي 4.58 وانحراف معياري 0.531، يليه أسلوب التوجه نحو الأداء بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.633، يليه أسلوب التوجه نحو الخدمة بمتوسط حسابي قدر ب 3.78 وانحراف معياري 0.390، ويليه أسلوب التوجه نحو اللامركزية بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.749، يليه أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.931، كما حقق أسلوب الحاكمية اقل متوسط حسابي بقيمة 3.66 وانحراف معياري 0.808، وهذا راجع لإعطاء الوزارة الأولوية لعصرنة وتحديث الإدارة العدلية وتطبيق الإدارة الالكترونية والاهتمام بتحسين خدمات مرفق العدالة سواء كانت الكترونية عن بعد أو خدمات أنية مقدمة بمختلف الجهات القضائية.

فهي بذلك تساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتقصير أمد التقاضي من خلال بروز أوجه تحسين نوعية العمل القضائي وبالتالي تطبيق أسلوب التوجه نحو الأداء، وهذا ما ساهم في توفير الوقت والجهد في انجاز الأعمال الإدارية وتبسيط تدفق المعلومات بمختلف الجهات القضائية وبالتالي التوجه نحو لامركزية التسيير.

وفي إطار تطبيق أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة لعصنة العدالة وبالرغم من مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية بالوزارة في توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات، وعمل المديرية العامة للموارد البشرية على تطوير أدائهم من خلال عملية تقييم الأداء والاعتماد على نظام ترقية يجمع بين الأقدمية والكفاءة، وبالرغم من جهود الوزارة في رسكلة وتثمين مواردها البشرية إلا أن هذه البرامج التكوينية لا تزال ناقصة خصوصا بالنظر إلى عدد أفراد العينة المستفيدين من الدورات التكوينية حيث أن نصفهم لم يستفد من أي دورة تكوينية ما يستوجب ضرورة الاهتمام أكثر بأسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وخلق برامج تكوين عصرية للكفاءات بصفة خاصة، ويبقى تطبيق أسلوب الحاكمية بوزارة العدل يعتمد على المساءلة والمحاسبة في حالة عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل، تعزيز استقلالية القضاء، وتوفير التوجيهات لمختلف الجهات القضائية بهدف تحقيق أعلى مستويات ثقة المجتمع، من أجل العمل على تحقيق التساوي أمام القضاء والوصول لمحاكمة عادلة وترسيخ مبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص.

2- وصف أبعاد محور كفاءة الإدارة العدلية.

سنقوم من خلال هذا العنصر بالتعرف على إجابات العينة المدروسة على مختلف أبعاد المحور

2-1- وصف متغير كفاءة الهياكل التنظيمية:

من خلال الجدول الآتي ندرج إجابات العينة المدروسة.

الجدول رقم 48: وصف متغير كفاءة الهياكل التنظيمية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
كفاءة الهياكل التنظيمية	3,25	0,820	محايد
يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للوزارة.	3,03	0,914	محايد
يتميز الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة والتسهيلات اللازمة لأداء العمل.	3,24	0,813	محايد
يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة في نقل المعارف والمهارات بين مختلف المستويات الإدارية.	3,48	0,855	موافق
يتخذ القرار الروتيني دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا.	3,26	0,859	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول أعلاه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغير كفاءة الهياكل التنظيمية للوزارة والتي مالت إلى الوزن النسبي محايد بمتوسط حسابي قدر ب 3.25 وانحراف معياري 0.820، وتعتبر درجة الموافقة لهذا الأسلوب متوسطة، أما فيما يتعلق بالعبارة فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة التالية:

"يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة في نقل المعارف والمهارات بين مختلف المستويات الإدارية" بمتوسط حسابي قدر ب 3.48 وانحراف معياري 0.855، في حين جاءت العبارة "يتخذ القرار الروتيني دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 0.859، تليها عبارة "يتميز الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة والتسهيلات اللازمة لأداء العمل" بمتوسط حسابي قدر ب 3.24 وانحراف معياري 0.813، تليها عبارة كما حققت نتائج الفقرة "يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للوزارة" أقل متوسط حسابي بقيمة 3.03 وانحراف معياري 0.914، وهي نسبة متوسطة وهذا لأن هذه التغييرات تعتبر من صلاحيات وزير العدل فقط، أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن قيمها كلها جاءت ضمن المجال التالي 0.813 و 0.914 ما يبين اتفاق لآراء عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بكفاءة الهياكل التنظيمية.

2-2- وصف متغير كفاءة موظفي العدالة:

بالنسبة للإجابة على فقرات متغير كفاءة موظفي العدالة يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم 49: وصف متغير كفاءة موظفي العدالة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
كفاءة موظفي العدالة	3,64	0,776	موافق
يتم تعزيز قدرات القضاة وإكسابهم المهارات الضرورية للوصول إلى أحكام قضائية ذات جودة عالية.	3,70	0,805	موافق
يتمتع القضاة بالاستقلالية في اتخاذ القرارات.	3,48	0,789	موافق
يتم تعزيز قدرات موظفي العدالة وإكسابهم المهارات الضرورية للتعامل مع المواطنين.	3,71	0,842	موافق
يتمتع موظفو العدالة بالسرعة في الاستجابة لطلبات المواطنين.	3,67	0,838	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول أعلاه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغير كفاءة موظفي العدالة والتي مالت إلى الوزن النسبي موافق بمتوسط حسابي قدر ب 3.64 وانحراف معياري 0.776، وتعتبر درجة الموافقة لهذا المتغير عالية، أما فيما يتعلق بالعبارة فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة التالية: "يتم تعزيز قدرات موظفي العدالة وإكسابهم المهارات الضرورية للتعامل مع المواطنين" بمتوسط حسابي قدر ب 3.71 وانحراف معياري 0.842، في حين جاءت العبارة "يتم تعزيز قدرات القضاة وإكسابهم المهارات الضرورية للوصول إلى أحكام قضائية ذات جودة عالية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.805، تليها عبارة "يتمتع موظفو العدالة بالسرعة في الاستجابة لطلبات المواطنين" بمتوسط حسابي قدر ب 3.67 وانحراف معياري 0.838، كما حققت نتائج الفقرة "يتمتع القضاة بالاستقلالية في اتخاذ القرارات" أقل متوسط حسابي بقيمة 3.48 وانحراف معياري 0.789، وهي نسبة متوسطة وهذا راجع لدخول عوامل أخرى قد تؤثر على قراراتهم سواء كانت مرتبطة بالمسؤولين أو مرتبطة بضغوطات خارجية، أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن قيمها كلها جاءت ضمن المجال

التالي 0.789 و 0.842 ما يبين اتفاق لآراء عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بكفاءة موظفي العدالة.

2-3- وصف متغير كفاءة تنفيذ المهام:

بالنسبة لفقرات متغير كفاءة تنفيذ المهام يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم 50: وصف متغير كفاءة تنفيذ المهام.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
كفاءة تنفيذ المهام (الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية)	3,82	0,702	موافق
التقارير الإدارية دورية وترفع في الوقت المناسب.	3,70	0,906	موافق
يسهم الإشراف الإداري في التوجيه وسهولة أداء الأعمال الإدارية.	3,84	0,696	موافق
يتم التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير الأعمال الإدارية عن طريق المتابعة والرقابة.	3,88	0,720	موافق
يتم التوصل للأحكام والقرارات بسرعة عالية.	3,70	0,906	موافق
يسهم تنظيم مواعيد جلسات المحاكم والمجالس القضائية في تسهيل إجراءات العمل.	3,99	0,744	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول أعلاه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغير كفاءة تنفيذ المهام والتي مالت إلى الوزن النسبي موافق بمتوسط حسابي قدر ب 3.82 وانحراف معياري 0.702، وتعتبر درجة الموافقة لهذا المتغير عالية، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة التالية: "يسهم تنظيم مواعيد جلسات المحاكم والمجالس القضائية في تسهيل إجراءات العمل" بمتوسط حسابي قدر ب 3.99 وانحراف معياري 0.744، في حين جاءت العبارة "يتم التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير الأعمال الإدارية عن طريق المتابعة والرقابة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.720، تليها عبارة "يسهم الإشراف الإداري في التوجيه وسهولة أداء الأعمال الإدارية" بمتوسط حسابي قدر ب 3.84 وانحراف معياري 0.696، كما حققت نتائج الفقرتين "التقارير الإدارية دورية وترفع في الوقت المناسب" و "يتم التوصل للأحكام والقرارات بسرعة عالية" أقل متوسط حسابي بقيمة 3.70 وانحراف

معياري 0.906، وهذا راجع لارتباط سرعة التوصل للأحكام والقرارات بعدة عوامل متعلقة بالموظف أو القاضي أو المواطن، كما أن التقارير الإدارية قد تتأخر أحيانا بفعل الأخطاء أو التعديلات، أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن قيمها كلها جاءت ضمن المجال التالي 0.696 و 0.906 ما يبين اتفاق لآراء عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بكفاءة تنفيذ المهام.

2-4- وصف متغير كفاءة استخدام التكنولوجيا:

بالنسبة لفقرات متغير كفاءة استخدام التكنولوجيا يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم 51: وصف متغير كفاءة استخدام التكنولوجيا.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
كفاءة استخدام التكنولوجيا	4,43	0,597	موافق تماما
تقلل التكنولوجيا الموجودة من تعقيدات التسيير العمومي بالوزارة.	4,46	0,582	موافق تماما
تساعد التكنولوجيا الموجودة على تسهيل العمل الإداري.	4,53	0,544	موافق تماما
تشجع الوزارة الكفاءات على استيعاب واستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ العمل.	4,33	0,681	موافق تماما
استخدام التكنولوجيا المتطورة قلل من الاحتياج كثيرا للمستويات الإدارية الطويلة.	4,40	0,694	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول أعلاه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متغير كفاءة استخدام التكنولوجيا والتي مالت إلى الوزن النسبي موافق تماما بمتوسط حسابي قدر ب 4.43 وانحراف معياري 0.597، وتعتبر درجة الموافقة لهذا المتغير عالية، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة التالية: "تساعد التكنولوجيا الموجودة على تسهيل العمل الإداري" بمتوسط حسابي قدر ب 4.53 وانحراف معياري 0.544، في حين جاءت العبارة "تقلل التكنولوجيا الموجودة من تعقيدات التسيير العمومي بالوزارة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.46 وانحراف معياري 0.582، تليها عبارة "استخدام التكنولوجيا المتطورة قلل من الاحتياج كثيرا للمستويات الإدارية الطويلة" بمتوسط حسابي قدر ب 4.40

وانحراف معياري 0.694، كما حققت نتائج الفقرة "تشجع الوزارة الكفاءات على استيعاب واستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ العمل" أقل متوسط حسابي بقيمة 4.33 وانحراف معياري 0.681، وهي نسبة متوسطة وهذا راجع لتفاوت قدراتهم في استيعاب واستخدام هذه التقنيات الحديثة، أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فنلاحظ أن قيمها كلها جاءت ضمن المجال التالي 0.544 و 0.694 ما يبين اتفاق لآراء عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بكفاءة استخدام التكنولوجيا.

3- وصف محور كفاءة الإدارة العدلية ككل:

يبين الجدول الآتي إجابات العينة فيما يخص عناصر المحور المدروس مجتمعة.

الجدول رقم 52: وصف استجابة العينة حول المحور ككل.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلية.	3,79	0.696	موافق
كفاءة الهياكل التنظيمية	3.25	0.820	محايد
كفاءة موظفي العدالة	3.64	0.776	موافق
كفاءة تنفيذ المهام (الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية)	3.82	0.702	موافق
كفاءة استخدام التكنولوجيا	4.43	0.597	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول عناصر محور كفاءة الإدارة العدلية ككل والتي مالت إلى الوزن النسبي موافق بمتوسط حسابي قدر ب 3.79 وانحراف معياري 0.696 وتعتبر درجة الموافقة عالية، حيث تعتبر كفاءة استخدام التكنولوجيا أعلى نسبة قبول بمتوسط حسابي 4.43 وانحراف معياري 0.597 وهذا ما يتوافق مع وصف متغير أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي احتل أعلى نسبة قبول مما يفسر الاهتمام الكبير لوزارة العدل بمجال عصرنة الإدارة العدلية وكفاءة استخدام التكنولوجيا، يليه كفاءة تنفيذ المهام والمتعلقة بكفاءة انجاز الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.702 وهذا ما يفسر أيضا اهتمام الوزارة بتطبيق أسلوب التوجه نحو الخدمة والأداء لرفع كفاءة الإدارة العدلية، ويليه كفاءة موظفي العدالة بمتوسط حسابي يصل إلى 3.64 وانحراف معياري 0.776 وهذا ما يفسر أيضا اهتمام الوزارة بتطبيق أسلوب تحسين إدارة

الموارد البشرية لتتمين قدرات موظفي العدالة ورفع كفاءتهم، في حين جاءت كفاءة الهياكل التنظيمية في أدنى نسبة قبول بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.820 والتي مالت إلى الوزن النسبي محايد، وهذا راجع لنقص معلومات الموظفين عن كيفية وضع الهياكل التنظيمية ومن يقوم بذلك من جهة وصعوبة تحديد كفاءة الهياكل التنظيمية من جهة أخرى ولارتباطها بعدة عوامل منها مستوى المركزية ودرجة التعقيد ومستوى الرسمية.

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

تعتبر أهم مرحلة في الدراسة لأنها تعنى بشروط التحقق من الفرضيات وكذلك طرق التحقق منها.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة.

قبل التعرف على أثر المتغير المستقل على التابع لابد لنا من معرفة العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة، حيث أن عملية إختبار الفرضيات تتطلب المرور بمرحلة مهمة جدا وهي التأكد من طبيعة توزع المتغيرات طبيعيا أم لا، بهدف تحديد الإختبار المناسب.

سنقوم بإختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 53: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

المحور	إختبار	Kolmogorov-Smirnov	مستوى الدلالة
أسلوب الإدارة الالكترونية	2.539		0,07
أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية	1.52		0.2
أسلوب التوجه نحو الأداء	2.374		0.1
أسلوب التوجه نحو الخدمة	3.334		0.07
أسلوب التوجه نحو اللامركزية	1.11		0.17
أسلوب الحـاكمية	1.402		0.17
المحور الأول : تطبيق التسيير العمومي	1.159		0.136
الحديث في الإدارة العدلية			
كفاءة الهياكل التنظيمية	1.111		0.17
كفاءة موظفي العدالة	1.342		0.054
كفاءة تنفيذ المهام (الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية)	1.849		0.2
كفاءة استخدام التكنولوجيا	2.613		0.3
المحور الثاني: البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلية.	0.952		0.325

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إختبار التوزيع الطبيعي في كل الأبعاد وفي كلا المحورين قد حقق مستوى دلالتهم قيم غير معنوية، أي أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05 ما يؤكد على خضوع المتغيرات محل الدراسة للتوزيع الإعتدالي أو الطبيعي.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة.

سنبدأ أولاً بإختبار الفرضيات الفرعية ثم بعد ذلك ننتقل إلى الفرضية الرئيسية.

1-الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب الإدارة الإلكترونية على كفاءة الإدارة العدلية، وللإجابة عن هذه الفرضية نعرض جدول تحليل التباين الآتي :

الجدول رقم 54: تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب الإدارة الإلكترونية على كفاءة الإدارة العدلية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة
تباين الإنحدار	18.457	1	18.457	64.34	0.00
تباين البواقي	26.104	91	0.287	-	-
التباين الكلي	44.562	92	-	-	-
معامل التحديد	0.414	معامل التحديد المعياري	0.408	معامل الارتباط	0.644

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ما بين أسلوب الإدارة الإلكترونية و كفاءة الإدارة العدلية، نتيجة لبلوغ قيمة معامل الارتباط 0.644 حيث أن استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية ساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيلها، تقصير أمد التقاضي، واستخدام التكنولوجيا المتطورة قلل من الاحتياج كثيرا للمستويات الإدارية الطويلة وقلل من تعقيدات التسيير العمومي، كل هذه العوامل ساهمت في زيادة كفاءة استخدام التكنولوجيا وبالتالي كفاءة الإدارة العدلية ككل.

إن وجود علاقة ما بين المتغيرين يقودنا للحديث عن الأثر وطبيعته وهذا ما يبينه الجدول أعلاه، حيث بلغت قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر أسلوب الإدارة الإلكترونية على كفاءة الإدارة العدلية 64.34 ، وهي ذات دلالة إحصائية بالنظر إلى مستوى معنويته البالغ قيمة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن هنا يمكن لنا قبول الفرض الصفري الذي يقر بوجود أثر بين المتغيرين،

ورفض الفرض البديل الذي ينص على انه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة الإلكترونية على كفاءة الإدارة العدلية حسب رأي عمال موظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة.

كما يبين الجدول أعلاه قيمة معامل التحديد البالغة 0.414، ما يبين أن التغيرات التي تحدثت في كفاءة الإدارة العدلية 41.4% سببها التغير الذي يحدث في أسلوب الإدارة الإلكترونية ما يؤكد تأثير هذا الأسلوب الواضح على كفاءة استخدام التكنولوجيا من جهة وكفاءة تنفيذ المهام الإدارية من خلال انجاز الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بأقل جهد ووقت ممكن، ما يؤثر بالتأكيد على كفاءة الإدارة العدلية، أما نموذج الانحدار الخطي الذي يربط بينهما وبين طبيعة الأثر يمكن إدراجه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 55 : نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

النموذج	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	الإختبار T	مستوى الدلالة T
الثابت: أسلوب الإدارة الإلكترونية	-0.069	0.484		-0.142	0.00
المتغير التابع: كفاءة الإدارة العدلية	0.843	0.105	0.644	8.021	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

العلاقة بين المتغيرين موضحة كما يلي :

$$\text{كفاءة الإدارة العدلية} = -0.069 + 0.843 * \text{أسلوب الإدارة الإلكترونية}$$

بمعنى أنه كلما تغير أسلوب الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب0.843 وهي قيمة كبيرة تدل على الأثر الكبير للمتغير المستقل، فحسب آراء أفراد العينة فان تطبيق

أسلوب الإدارة الالكترونية يعتبر من أولويات وزارة العدل في تحديث وعصرنة الإدارة العدلية، أما باقي التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل الأخرى لم يتم التطرق إليها في النموذج.

2- الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية على كفاءة الإدارة العدلية .

للإجابة عن هذه الفرضية نعرض جدول تحليل التباين الآتي:

الجدول رقم 56: تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية على كفاءة الإدارة العدلية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة .
تباين الإنحدار	36.621	1	36.621	419.672	0.00
تباين البواقي	7.941	91	0.087	-	-
التباين الكلي	44.562	92	-	-	-
معامل التحديد	0.822	معامل التحديد	0.820	معامل الارتباط	0.907

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه بلوغ قيمة معامل الارتباط ما بين أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية و كفاءة الإدارة العدلية ، قيمة 0.907 ، وهي قيمة تدل على وجود علاقة إرتباط موجبة القوية بينهما ما يجعلنا نتحدث عن الأثر وطبيعته وهذا ما يبينه الجدول أعلاه، حيث بلغت قيمة إختبار فيشر لدراسة أثر أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية على كفاءة الإدارة العدلية، قيمة 419.672 ،وهي دالة دلالة إحصائية بالنظر إلى مستوى دلالتها البالغ حسب الجدول قيمة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن هنا يمكن لنا قبول الفرض الصفري الذي ينص على وجود أثر بين المتغيرين، ورفض الفرض البديل الذي ينص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية على كفاءة الإدارة العدلية حسب رأي موظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة.

كما يبين الجدول أعلاه قيمة معامل التحديد البالغة 0.828، ما يبين أن التغيرات التي تحدثت في كفاءة الإدارة العدلية 82.8% سببها التغير الذي يحدث في أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية.

أما نموذج الإنحدار الخطي الذي يربط بينهما ويبين طبيعة الأثر يمكن إدراجه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 57 : نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

النموذج	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	الإختبار T	مستوى الدلالة T
الثابت: أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية	1.246	0.128		9.746	0.00
المتغير التابع: كفاءة الإدارة العدلية	0.677	0.033	0.907	20.486	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

العلاقة بين المتغيرين موضحة كما يلي :

$$\text{كفاءة الإدارة العدلية} = 0.677 + 1.246 * \text{أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية}$$

بمعنى أنه كلما تغير تحسين إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب 0.677، أما باقي التغيرات التي تحدثت في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل الأخرى لم يتم التطرق إليها في النموذج تقدر قيمتها ب 1.246.

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب التوجه نحو الأداء على كفاءة الإدارة العدلية.

وللإجابة عن هذه الفرضية نعرض الجدول تحليل التباين الآتي:

الجدول رقم 58: تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب التوجه نحو الأداء على كفاءة الإدارة العدلية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة
تباين الإنحدار	37.558	1	37.558	488.044	0.00
تباين البواقي	7.003	91	0.077	-	-
التباين الكلي	44.562	92	-	-	-
معامل التحديد	0.843	معامل التحديد المعياري	0.841	معامل الارتباط	0.918

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباط موجبة قوية جدا ما بين أسلوب التوجه نحو الأداء و كفاءة الإدارة العدلية، نتيجة لبلوغ قيمة معامل الارتباط 0.918 .

إن وجود علاقة الإرتباط هذه القوية ما بين المتغيرين يقودنا للحديث عن الأثر وطبيعته وهذا ما يبينه الجدول السابق، حيث بلغت قيمة إختبار فيشر لدراسة أثر أسلوب التوجه نحو الأداء على كفاءة الإدارة العدلية، قيمة 488.044، وهي ذات دلالة إحصائية بالنظر إلى مستوى دلالتها البالغ قيمة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، ومن هنا يمكن لنا قبول الفرض الصفري الذي يقر بوجود أثر بين المتغيرين، ورفض الفرض البديل الذي ينص على أنه :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التوجه نحو الأداء على كفاءة الإدارة العدلية حسب رأي موظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة.

كما يبين الجدول أعلاه قيمة معامل التحديد البالغة 0.843، ما يبين أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية يوجد 84.3% منها سببها التغير الذي يحدث في أسلوب التوجه نحو الأداء.

أما معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي يربط بينهما ويبين طبيعة الأثر يمكن التعرف عليه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 59 : معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

النموذج	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	الإختبار T الدلالة T	مستوى
المتغير الثابت: أسلوب التوجه نحو الأداء	0.17-	0.181		0.938-	0.351
المتغير التابع: كفاءة الإدارة العدلية	1.009	0.046	0.918	22.092	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يبين الجدول ميل نموذج الإنحدار وكذا الثابت ويمكن عرض المعادلة الرياضية التي تربط بين المتغيرين من خلال ما يلي:

$$\text{كفاءة الإدارة العدلية} = -0.17 + 1.009 * \text{أسلوب التوجه نحو الأداء}$$

بمعنى أنه كلما تغير أسلوب التوجه نحو الأداء بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب 1.009 وهي قيمة كبيرة تدل على الأثر الكبير للمتغير المستقل على التابع، أما باقي التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل الأخرى لم يتم التطرق إليها في النموذج.

4- الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب التوجه نحو الخدمة على كفاءة الإدارة العدلية.

للإجابة عن هذه الفرضية نعرض جدول تحليل التباين الآتي:

الجدول رقم 60: تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب التوجه نحو الخدمة على كفاءة الإدارة العدلية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة
تباين الإنحدار	18.256	1	18.256	63.157	0.00
تباين البواقي	26.305	91	0.289	-	-
التباين الكلي	44.562	92	-	-	-
معامل التحديد	0.410	معامل التحديد	0.403	معامل الإرتباط	0.640

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه بلوغ قيمة معامل الإرتباط ما بين أسلوب التوجه نحو الخدمة و كفاءة الإدارة العدلية ، قيمة 0.640 ، وهي قيمة تدل على وجود علاقة إرتباط موجبة متوسط بين المتغيرين، ما يجعلنا نتحدث عن الأثر وطبيعته وهذا ما يبينه الجدول أعلاه ، حيث بلغت قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر أسلوب التوجه نحو الخدمة على كفاءة الإدارة العدلية، قيمة 63.157، وهي دالة دلالة إحصائية بالنظر إلى مستوى دلالتها البالغ حسب الجدول قيمة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، ومن هنا يمكن لنا رفض الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود أثر بين المتغيرين، ورفض الفرض البديل الذي ينص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التوجه نحو الخدمة على كفاءة الإدارة العدلية حسب رأي موظفي المديرية العامة لعصنة العدالة.

كما يبين الجدول أعلاه قيمة معامل التحديد البالغة 0.410، ما يبين أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية يوجد منها 41% سببها التغير الذي يحدث في أسلوب التوجه نحو الخدمة.

أما معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يربط بينهما ويبين طبيعة الأثر يمكن إدراجه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 61: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	الإختبار T	مستوى الدلالة T
المتغير الثابت: أسلوب التوجه نحو الخدمة	-0.527	0.546		-0.965	0.337
المتغير التابع: كفاءة الإدارة العدلية	1.141	0.144	0.640	7.947	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه معاملات نموذج الانحدار بين المتغيرين، والذي يمكن عرضه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{كفاءة الإدارة العدلية} = -0.527 - 1.141 * \text{أسلوب التوجه نحو الخدمة}$$

تعني المعادلة الرياضية السابقة أنه كلما تغير أسلوب التوجه نحو الخدمة بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب 1.141، أما باقي التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل الأخرى لم يتم التطرق إليها في النموذج.

5-الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب التوجه نحو اللامركزية على كفاءة الإدارة العدلية .

للإجابة عن هذه الفرضية نعرض جدول تحليل التباين الآتي:

الجدول رقم 62: تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب التوجه نحو اللامركزية على كفاءة الإدارة العدلية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة
تباين الانحدار	40.292	1	40.292	858.819	0.00
تباين البواقي	4.269	91	0.047	-	-
التباين الكلي	44.562	92	-	-	-
معامل التحديد	0.904	معامل التحديد المعياري	0.903	معامل الارتباط	0.951

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا ما بين أسلوب التوجه نحو اللامركزية و كفاءة الإدارة العدلية، نتيجة لبلوغ قيمة معامل الارتباط بينهما 0.951.

إن وجود هذه العلاقة القوية ما بين المتغيرين يجعلنا نتحدث عن الأثر وطبيعته وهذا ما يبينه الجدول أعلاه ، حيث بلغت قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر أسلوب التوجه نحو اللامركزية على كفاءة الإدارة العدلية، حيث بلغت قيمته 858.819، وهي ذات دلالة إحصائية بالنظر إلى مستوى معنويتها البالغ حسب الجدول أعلاه قيمة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ، ومن هنا يمكن لنا رفض الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود أثر بين المتغيرين، ورفض الفرض البديل الذي ينص على انه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التوجه نحو اللامركزية على كفاءة الإدارة العدلية حسب

رأي موظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة.

كما يبين الجدول أعلاه قيمة معامل التحديد البالغة 0.904، والتي تعني أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية توجد منها 90.4% سببها التغير الذي يحدث في أسلوب التوجه نحو

اللامركزية، وهي نسبة كبير تبين الأثر الكبير للمتغير المستقل على التابع، أما النموذج الانحدار الخطي الذي يربط بينهما ويبين طبيعة الأثر يمكن إدراجه من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 63: نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	الإختبار T	مستوى الدلالة T
المتغير الثابت: أسلوب التوجه نحو اللامركزية	0.460	0.116		3.975	0.000
المتغير التابع: كفاءة الإدارة العدلية	0.884	0.03	0.951	29.306	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات الانحدار والتي يمكن صيغتها في العلاقة الرياضية بين المتغيرين الموضحة كما يلي :

$$\text{كفاءة الإدارة العدلية} = 0.460 + 0.884 * \text{أسلوب التوجه نحو اللامركزية}$$

بمعنى أنه كلما تغير أسلوب التوجه نحو اللامركزية بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية بـ 0.884، أما باقي التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل الأخرى لم يتم التطرق إليها في النموذج والتي قدرت قيمتها بـ 0.460.

6- الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير أسلوب الحاكمية على كفاءة الإدارة العدلية.

للإجابة عن هذه الفرضية نعرض جدول تحليل التباين الآتي:

الجدول رقم 64: تحليل التباين anova لنموذج أثر أسلوب الحاكمية على كفاءة الإدارة العدلية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة
تباين الإنحدار	42.744	1	42.744	2140.318	0.00
تباين البواقي	1.817	91	0.02	-	-
التباين الكلي	44.562	92	-	-	-
معامل التحديد	0.959	معامل التحديد المعياري	0.959	معامل الارتباط	0.979

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه بلوغ قيمة معامل الارتباط ما بين أسلوب الحاكمية و كفاءة الإدارة العدلية ، قيمة 0.979 ، وهي قيمة تدل على وجود علاقة إرتباط موجبة قوية جدا بين المتغيرين.

ما يجعلنا نتحدث عن الأثر وطبيعته وهذا ما يبينه الجدول أعلاه، حيث بلغت قيمة إختبار فيشر لدراسة أثر أسلوب الحاكمية على كفاءة الإدارة العدلية، قيمة 2140.318، وهي ذات دلالة إحصائية بالنظر إلى مستوى دلالتها البالغ حسب الجدول قيمة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن هنا يمكن لنا رفض الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود أثر بين المتغيرين، ورفض الفرض البديل الذي ينص على انه :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الحاكمية على كفاءة الإدارة العدلية حسب رأي موظفي المديرية العامة لعصنة العدالة.

كما يبين الجدول أعلاه قيمة معامل التحديد البالغة 0.959، ما يبين أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية 95.9% سببها التغير الذي يحدث في أسلوب الحاكمية.

أما معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي يربط بينهما ويبين طبيعة الأثر يمكن إدراجه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 65 : معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين.

النموذج	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	الإختبار T	مستوى الدلالة T
المتغير الثابت: أسلوب التوجه نحو الحاكمية	0.695	0.068		10.162	0.00
المتغير التابع: كفاءة الإدارة العدلية	0.844	0.018	0.979	46.264	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

العلاقة بين المتغيرين موضحة كما يلي :

$$\text{كفاءة الإدارة العدلية} = 0.844 + 0.695 * \text{أسلوب التوجه نحو الحاكمية}$$

بمعنى أنه كلما تغير أسلوب التوجه نحو الحاكمية بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب 0.844، أما باقي التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل الأخرى لم يتم التطرق إليها في النموذج تقدر قيمتها ب 0.695 .

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية وجودة النموذج الممثل لها.

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية و جودة النموذج الممثل لها.

1- إختبار الفرضية الرئيسية: محتوى هذه الفرضية هي كما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية.

للإجابة عن الفرضية الرئيسية نعرض جدول تحليل التباين الآتي:

الجدول رقم 66: تحليل التباين anova لنموذج أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة
تباين الانحدار	42.127	1	42.127	1574.886	0.00
تباين البواقي	2.434	91	0.027	-	-
التباين الكلي	44.562	92	-	-	-
معامل التحديد	0.945	معامل التحديد المعياري	0.945	معامل الارتباط	0.972

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه بلوغ قيمة معامل الارتباط ما بين التسيير العمومي الحديث و كفاءة الإدارة العدلية قيمة 0.972، وهي قيمة تدل على وجود علاقة إرتباط موجبة قوية جدا بين المتغيرين.

ما يجعلنا نتحدث عن الأثر وطبيعته وهذا ما يبينه الجدول أعلاه، حيث بلغت قيمة إختبار فيشر لدراسة أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية، قيمة 1574.886، وهي ذات دلالة إحصائية بالنظر إلى مستوى دلالتها البالغ حسب الجدول قيمة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن هنا يمكن لنا قبول الفرض الصفري الذي ينص على وجود أثر بين المتغيرين، ورفض الفرض البديل الذي ينص على أنه :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية حسب رأي موظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة.

كما يبين الجدول أعلاه قيمة معامل التحديد البالغة 0.945، ما يبين أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية يوجد 94.5% منها سببها التغير الذي يحدث في التسيير العمومي الحديث.

أما معاملات نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي يربط بينهما ويبين طبيعة الأثر يمكن إدراجه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 67: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	الإختبار T	مستوى الدلالة T
المتغير الثابت: التسيير العمومي الحديث	-0.451	0.108	-4.17	0.00	
المتغير التابع: كفاءة الإدارة العدلية	1.088	0.027	0.972	39.685	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

العلاقة بين المتغيرين موضحة كما يلي :

$$\text{كفاءة الإدارة العدلية} = -0.451 + 1.088 * \text{التسيير العمومي الحديث}$$

بمعنى أنه كلما تغير التسيير العمومي الحديث بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب 1.088، أما باقي التغيرات التي تحدث فيكفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في النموذج تقدر قيمتها ب -0.451

2- إختبار جودة النموذج الذي يمثل الفرضية الرئيسية: فيما يلي سنأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى لتحقيق جودة نموذج الانحدار البسيط بين المتغيرين.

أ- شرط المعنوية الكلية للنموذج:

سنختبر شرط المعنوية الكلية له من خلال تحليل التباين في الجدول السابق رقم 66 بين المتغيرين، فمن خلال هذا الجدول نلاحظ أن النموذج معنوي بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه يمكن القول بأنه يوجد ميل للانحدار يختلف عن الصفر، وهو ما يؤكد توفر شرط المعنوية الكلية للنموذج.

ب - شرط المعنوية الجزئية للنموذج

يبين الجدول السابق رقم 67 الممثل لمعاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين قيمة معامل الانحدار معنوية عند مستوى دلالة 0.05، وهي تقدر ب-0.451 أو كقيمة معيارية تقدر ب 0.972،

وأن قيمة اختبار ستودنت جاءت معنوية بمستوى دلالة 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد ما يؤكد شرط المعنوية الجزئية للنموذج.

ج- شرط إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:

يمكن التعرف على نوع توزع البواقي المرتبطة بالنموذج من خلال الجدول التالي:

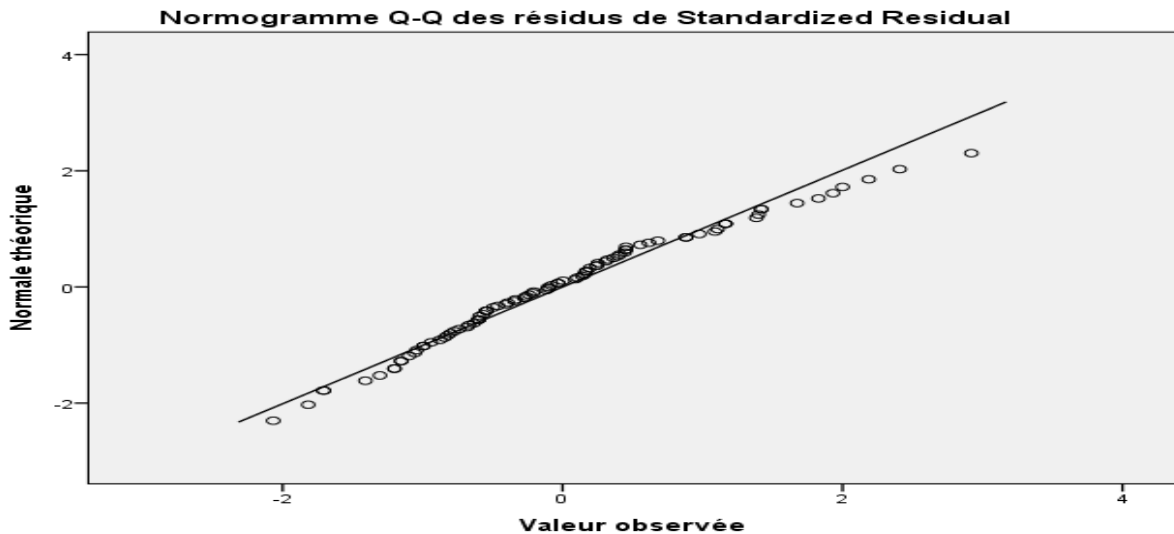
الجدول رقم 68: التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج.

إختبار Shapiro-Wilk			إختبار Kolmogorov-Smirnov			الإختبار
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإختبار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإختبار	
0,097	93	0,977	0,073	93	0,088	النتائج

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يبين الجدول بلوغ مستوى دلالة إختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk قيم على الترتيب 0.073 و 0.097 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يعني أن البواقي تخضع للتوزيع الطبيعي، والشكل التالي يؤكد ذلك.

الشكل رقم 62: التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الشكل أن النقاط تتجمع حول الخط الأفضل الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي المرتبطة بالنموذج.

د- شرط الارتباط الذاتي للبواقي:

يتم اختبار شرط الارتباط الذاتي للبواقي باستخدام اختبار Durbin-Watson، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 69: إختبار درين وتسن DW

الإختبار	القيمة
درين وتسن DW	2.353

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار قد بلغت 2.353، ومن خلال العودة للجدول الإحصائي نلاحظ أنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة مع الأخذ بعين الاعتبار إلى أن عدد الحالات 95 وعدد المتغيرات المستقلة 1 يكون لدينا المجال التالي:

كانت قيم $D_L=1.51$ و $D_U=1.552$ عند مستوى دلالة 5%، وعليه:

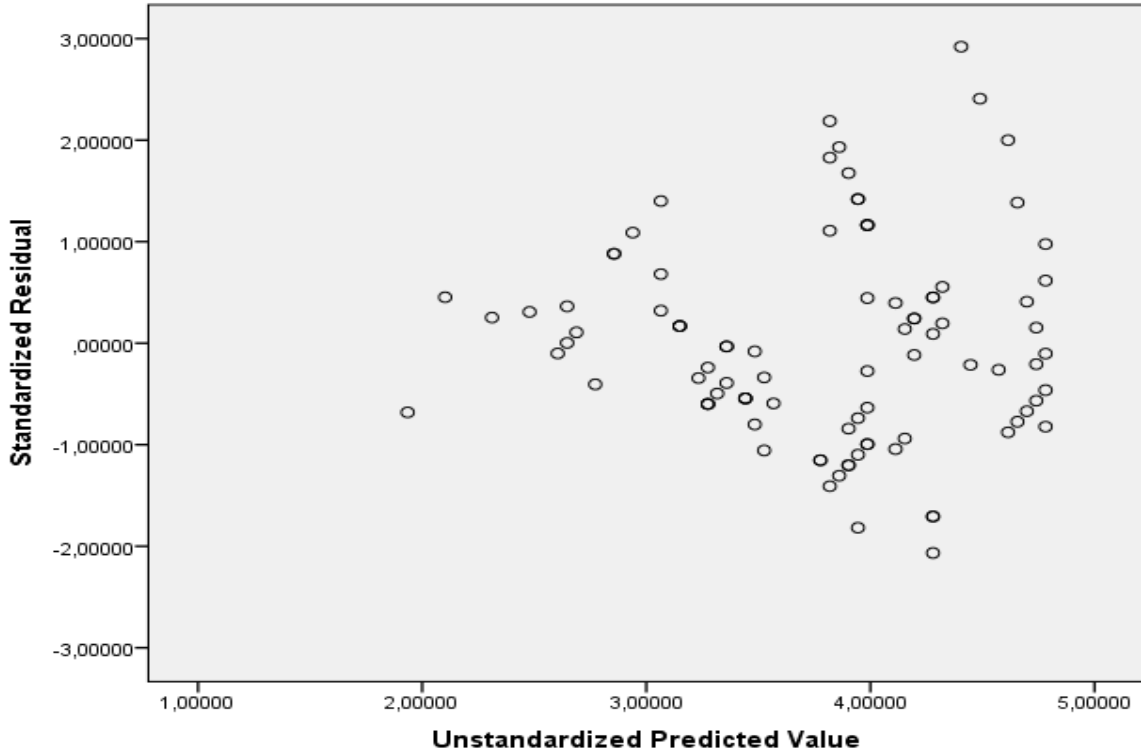
$$4 - D_U$$

وعليه نقبل فرضية العدم التي تقر بعدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي.

هـ- شرط تجانس التباين:

يتم اختبار شرط تجانس التباين، من شكل انتشار سحابة النقاط للبواقي المعيارية على القيم المقدرّة المعيارية للمتغير التابع، وهي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 63: سحابة انتشار البواقي للنموذج



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الشكل نلاحظ بوضوح انتشار البواقي بشكل عشوائي، حيث أنها لا تعبر عن نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين البواقي.

وعليه تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية التي خصت استطلاع آراء الموظفين بالمديرية العامة لعصرنة العدالة إلى النتائج التالية:

1- نتائج مستخلصة من وصف خصائص عينة الدراسة:

- ✓ هيمنة جنس الذكور بنسبة 59% بالمقارنة مع جنس الإناث؛
- ✓ هيمنة فئة الطاقات الشابة بنسبة 73.6% والذين تتراوح أعمارهم أقل من 410 سنة، وهو ما يعكس اعتماد الوزارة على الطاقات الشابة منذ إنشاء هذه المديرية في 2005؛
- ✓ تشجيع الوزارة للطاقات الشابة في احتلال المناصب العليا وتدعيم الكفاءات وهذا ما لوحظ من خلال تراوح سن اغلب المدراء الفرعيين بالمديرية بين 31 و 40 سنة؛

- ✓ انعدام وجود الفئة العمرية فوق ال 50 سنة نظرا لحدثة المديرية العامة لعصرنة العدالة من جهة، ولارتباط مجال عملها بتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة ما يستدعي توظيف الطاقات الشابة؛
- ✓ تناسب توزيع الوظائف بالمديرية مع طبيعة عملها بما أنها تعنى بتحديث وعصرنة مرفق العدالة لذلك فان غالبية موظفيها من فئة مهندسي الإعلام الآلي والتقنيين؛
- ✓ هيمنة الفئة حديثة الخبرة التي تتراوح سنوات خبرتها اقل من خمس سنوات والتي بلغت 53.8% في حين احتلت الخبرة المهنية الأكثر من 20 سنة اضعف نسبة وهي 3.2% فقط؛
- ✓ قلة اهتمام المديرية العامة لعصرنة العدالة بالدورات التكوينية بصورة مستمرة خصوصا لفئة الأسلاك المشتركة ما يؤكد أن الدورات حكر على فئة معينة فقط، وما يؤكد ذلك أن نصف عينة الدراسة تقريبا لم يتحصلوا على دورات تكوينية بنسبة 54.8%.

2- نتائج مستخلصة من تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة:

- ✓ درجة موافقة عالية على تطبيق مختلف أساليب التسيير العمومي الحديث بالمديرية العامة لعصرنة العدالة بدءا بأسلوب الإدارة الالكترونية الذي احتل أعلى نسبة قبول، حيث أن الوزارة توفر أحدث التقنيات والأجهزة من أجل تطبيق هذا الأسلوب وهذا راجع للسياسة التي تتبعها في مجال المحاكمة الالكترونية والمحادثات عن طريق تقنية الفيديو والإمضاء الالكتروني، وتوفير العتاد والأجهزة الحديثة من اجل تفعيل العصرنة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدورات التكوينية والمحاضرات ومختلف الجهات القضائية؛
- ✓ أما فيما يخص أسلوب التوجه نحو الأداء فجااء في المرتبة الثانية من خلال اهتمام الوزارة بتقييم أداء الموظفين وإعطائهم الحق في الاطلاع على نتائج تقييمهم وتقديم التظلم، وسعيها إلى تحسين الأداء لضمان تقصير أمد التقاضي من خلال تسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين نوعية العمل القضائي، وهذا ما يفسر سعي الوزارة لتحسين أدائها واستخدام أحدث التقنيات في مجال تقديم الخدمات وتفعيل آليات المحاكمة، إضافة إلى مراقبة الأداء من خلال نظام يربط بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وبذلك تساهم عمليات المراقبة والتفتيش بفعالية في قياس الأداء الكلي للوزارة؛

✓ أما أسلوب التوجه نحو الخدمة فقد جاء في المرتبة الثالثة من خلال سعيها إلى تحسين آليات المساعدة القضائية لتسهيل الوصول إلى خدمات مجانية من جهة، وتطبيق سياسة المعاملة المتكافئة لكافة المواطنين بهدف تحسين الخدمات المقدمة، إلا أنها لا تقوم بإجراء تقييم دوري بالقدر الكافي لوجهات نظر المتعاملين مع العدالة وهذا راجع لعدم المعرفة الكافية أو نقص المعلومات للأفراد المبحوثين فيما إذا كانت تقوم الوزارة بإجراء تقييم دوري لوجهات نظر المتعاملين مع العدالة؛

✓ فيما يخص أسلوب التوجه نحو اللامركزية فجاء في المرتبة الرابعة من خلال موافقة اغلب الأفراد المبحوثين على أن الوزارة تسعى لتطبيق هذا الأسلوب وبالتالي توفير الوقت والجهد في انجاز الأعمال الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى فإن تدفق المعلومات بمختلف أجهزة العدالة غير طويل وغير معقد، إلا أن هناك تشجيع غير كافي لموظفي العدالة على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية، وهذا راجع لطبيعة العمل بالقطاع من جهة ولحاساسيته وارتباطه بالقوانين والتعليمات الرسمية بعيدا عن المبادرات الفردية والإبداع والابتكار من جهة أخرى؛

✓ وجاء أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية في المرتبة الخامسة من خلال مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات وطريقة اختيارهم، ثم تطوير أدائهم وتمكين وترقية قدراتهم، ثم الحرص على تقييم أدائهم إضافة للاعتماد على الجمع بين الخبرة والكفاءة في تطبيق نظام الترقيّة، إلا أنه وبالرغم من كل هذه الجهود في رسكلة وتمكين الموارد البشرية تبقى هذه البرامج التكوينية لا تزال بحاجة للتطوير وناقصة من حيث الكم والكيف، إضافة لتميز التكوين في العدالة بالمركزية أي أن القطاع يركز على مراكز التكوين لتفعيل سياسته التكوينية؛

✓ وجاء أسلوب التوجه نحو الحاكمية في آخر مرتبة حيث تعتمد الوزارة على المساءلة والمراقبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل، والعمل على تعزيز استقلالية القضاء وتوفير التوجيهات لمختلف الجهات القضائية بهدف تحقيق أعلى مستويات ثقة المجتمع، وتحقيق التساوي في المعاملة أمام القضاء ووصولهم لمحاكمة عادلة، في حين أن هناك صعوبة في ترسيخ مبادئ تكافؤ الفرص والشفافية بالعدالة فهي تتطلب وقتا أكثر وجهدا اكبر، وبروز عقلية جديدة تدعم ذلك؛

✓ درجة موافقة عالية على كفاءة الإدارة العدلية حيث كفاءة استخدام التكنولوجيا أعلى نسبة قبول حيث أن التكنولوجيا الموجودة والمتوفرة حاليا ساعدت كثيرا على تسهيل العمل الإداري وقللت من تعقيدات التسيير العمومي بالوزارة من جهة وساهمت في التقليل من الاحتياج كثيرا للمستويات الإدارية الطويلة، ومن جهة أخرى فانه وبالرغم من تشجيع الوزارة للكفاءات على استيعاب واستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ العمل إلا أن هذا لا يكفي وذلك راجع لتفاوت قدراتهم في استيعاب واستخدام التكنولوجيا الحديثة؛

✓ احتلت كفاءة تنفيذ المهام ثاني نسبة قبول حيث أن تنظيم مواعيد جلسات المحاكم والمجالس القضائية ساهم كثيرا في تسهيل إجراءات العمل، كما ساهمت عمليات المتابعة والمراقبة اليومية في التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير الأعمال الإدارية، إضافة لضرورة الإشراف الإداري للمسؤولين في التوجيه وسهولة أداء الأعمال الإدارية، إلا أن التقارير الإدارية قد لا تكون دورية أحيانا أو قد لا ترفع في الوقت المناسب وقد لا يتم التوصل للأحكام والقرارات بسرعة عالية أحيانا وهذا راجع لارتباط ذلك بعدة عوامل متعلقة بالموظف أو بالقاضي أو المواطن في حد ذاته، كما أن التقارير الإدارية قد تتأخر أحيانا بفعل الأخطاء والتعديلات؛

✓ وجاءت كفاءة موظفي العدالة ضمن ثالث نسبة قبول حيث انه يتم تعزيز قدرات موظفي العدالة وإكسابهم المهارات الضرورية للتعامل مع المواطنين من جهة وتعزيز قدرات القضاة وإكسابه المهارات الضرورية للوصول إلى أحكام قضائية ذات جودة عالية، مما يساهم في تمتع موظفي العدالة بالسرعة في الاستجابة لطلبات المواطنين وتمتع القضاة بالاستقلالية في اتخاذ القرارات، إلا أن هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر على استقلالية قراراتهم سواء كانت مرتبطة بالمسؤولين أو بضغوطات خارجية؛

✓ وجاءت كفاءة الهياكل التنظيمية في أدنى نسبة قبول حيث انه وبالرغم من أن الهياكل التنظيمية بالوزارة تساعد على نقل المعارف والمهارات بين مختلف المستويات الإدارية، إلا أن اتخاذ القرارات الروتينية لا يتم دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا ولا تتميز الهياكل التنظيمية بالمرونة والتسهيلات اللازمة لأداء العمل، كما انه لا يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية للوزارة وهذا لاقتصار هذه التغييرات على وزير العدل ونقص المعلومات في هذا المجال وارتباطها بعدة عوامل منها مستوى المركزية ودرجة التعقيد ومستوى الرسمية.

خلاصة:

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل توصلنا لجملة من النتائج أهمها:

✓ إن المديرية العامة لعصرنة العدالة والتي تتولى مهمة القيام بعصرنة وتحديث النظام القضائي من حيث تنظيمه وسيره الداخلي وعلاقاته مع المحيط الوطني والدولي تلعب دورا جوهريا في إصلاح القطاع وترقيته؛

✓ من خلال وصف خصائص عينة الدراسة فتم تسجيل هيمنة جنس الذكور والطاقات الشابة وانعدام وجود الفئة العمرية فوق الخمسين سنة، مع تناسب توزيع الوظائف بالمديرية وطبيعة عملها، وكذا هيمنة الفئة حديثة الخبرة وقلة اهتمام المديرية بالدورات التكوينية بصورة مستمرة ما يؤكد أن الدورات حكر على فئة معينة فقط؛

✓ اهتمام الوزارة بتطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية أولا ثم أسلوب التوجه نحو الأداء، يليه أسلوب التوجه نحو الخدمة ثم التوجه نحو اللامركزية، ثم تحسين إدارة الموارد البشرية، وفي الأخير أسلوب التوجه نحو الحاكمية؛

✓ احتلت كفاءة استخدام التكنولوجيا أعلى نسبة قبول ضمن محور كفاءة الإدارة العدلية ما يتوافق مع وصف أسلوب الإدارة الالكترونية، يليه كفاءة تنفيذ المهام وهذا ما يفسر أيضا اهتمام الوزارة بتطبيق أسلوب التوجه نحو الخدمة والأداء، يليه كفاءة موظفي العدالة وهذا ما يفسر اهتمامها بتحسين إدارة الموارد البشرية، في حين جاءت كفاءة الهياكل التنظيمية ضمن أدنى نسبة قبول؛

✓ تؤثر مختلف أساليب التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية، حيث جاء التوجه نحو الحاكمية بأعلى نسبة تأثير 95.9% يليه التوجه نحو اللامركزية بنسبة 90.4% ثم التوجه نحو الأداء بنسبة 84.3% ثم تحسين إدارة الموارد البشرية بنسبة 82.8% ثم الإدارة الالكترونية بنسبة 41.4% لتصل نسبة تأثير التوجه نحو الخدمة على كفاءة الإدارة العدلية 41%؛

✓ بالرغم من تأثير أساليب التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية إلا أن هناك عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في هذا النموذج وقد تم تحديد قيمها حسب تأثير كل أسلوب، إضافة لاختبار جودة النموذج الذي يمثل الفرضية الرئيسية وقد تم التحقق من شرط المعنوية الكلية للنموذج وشرط المعنوية الجزئية للنموذج، وكذا شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي وشرط تجانس التباين.

الخدمات

الختاتمة:

تناولت هذه الدراسة بصفة خاصة جوانب تأثير تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية، لما للتسيير العمومي بصفة عامة من تأثير ووقع ايجابي في تحسين المرافق العمومية وجودة خدماتها من جهة، وفي رفع وتعزيز كفاءة المرافق العمومية من جهة أخرى، وقد تم اختيار مرفق العدالة باعتباره أحد أهم المرافق العمومية بالجزائر ولقلة الدراسات في هذا المجال، ولاحتلال إصلاح قطاع العدالة أولوية وطنية لأنه القطاع الذي تستوقفه مجمل الإصلاحات الجارية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استلزم واستوجب القيام باختبار فرضيات وتحديد صحتها أو خطأها والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة ضمن إشكالية الدراسة، وهذا عن طريق المقابلات الميدانية والملاحظة المباشرة والاستبيان، للإلمام بمختلف جوانب الموضوع ودراسة واقع إصلاح قطاع العدالة الجزائري وكذا واقع كفاءة الإدارة العدلية، وإعطاء صورة شاملة عن وضعية هذا القطاع ومختلف الجهات القضائية والمديريات التابعة له.

وقد تم القيام بالدراسة الميدانية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة وتم دراسة مدى تأثير التسيير العمومي الحديث بمختلف أساليبه على كفاءة الإدارة العدلية، واستجواب أغلب موظفي المديرية بالمقر الرئيسي لها، ومركز شخصنة شريحة الإمضاء الالكتروني، والمقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي.

وبعد اختبار فرضيات الدراسة وفق وجهات نظر أفراد العينة تم التوصل إلى النتائج التالية للدراسة:

✓ فيما يخص إشكالية تأثير التسيير العمومي الحديث على الكفاءة الإدارية من الناحية النظرية فإنها تكون انطلاقاً من تأثير طرق التغيير في آلية الحكومة وتطبيق الخصخصة، أو تأثير مختلف أساليب التسيير العمومي الحديث والمتمثلة في أسلوب الإدارة الالكترونية، أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية، أسلوب التوجه نحو الأداء، أسلوب التوجه نحو الخدمة، التوجه نحو اللامركزية، أسلوب الحوكمة ومختلف مبادئه الداعمة للتسيير العمومي الحديث.

✓ فيما يخص واقع المشاكل التي تعاني منها الإدارة العدلية والتي منها مشاكل تنظيمية تخص تنظيم الإدارة المركزية والجهاز القضائي، مشاكل هيكلية تخص الهياكل التابعة للجهاز القضائي،

ومشاكل بشرية تخص كفاءات القطاع ونقص تعداد القضاة مقارنة بتزايد القضايا المسجلة، ومشاكل تأطيرية تخص ندرة الإطارات والكوادر المسؤولة عن تأطير وتكوين موظفي العدالة؛
 ✓ فيما يخص واقع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية فإنها ترتبط بمجموعة من العوامل تتمثل أساسا في كفاءة هيكلها التنظيمية، كفاءة موظفيها، كفاءة تنفيذهم للمهام والأعمال الإدارية، وكفاءة استخدامهم للتكنولوجيا، أي أنها دالة لكل عنصر من هذه العناصر حيث:

كع = دالة (كم ، كت ، كج ، كه) حيث أن:

كع: كفاءة الإدارة العدلية

كم: كفاءة موظفي العدالة

كت: كفاءة تنفيذ المهام

كج: كفاءة استخدام التكنولوجيا

كه: كفاءة الهياكل التنظيمية

✓ فيما يخص واقع إصلاح وتحديث الإدارة العدلية الجزائرية فإن النتائج التي توصلت إليها الوزارة في إطار عصرنة وتحديث القطاع جد مرضية إلا أنها تحتاج المزيد من الجهود لمواجهة العديد من الصعوبات المتعلقة بإصلاح برامج تكوين الموارد البشرية سواء كانت تخص المكونين أو المكونين أو حتى طريقة اختيارهم، وكذا تفعيل الزيارات الميدانية لمختلف المحاكم والمجالس القضائية من قبل الوزير شخصيا ومسؤولي الإدارة المركزية للوقوف على ظروف العمل وملازمة حاجيات المحاكم والاستماع إلى ملاحظاتهم واقتراحاتهم في إطار تقييم مدى فعالية برامج الإصلاح وتجسيدها بالواقع.

✓ فيما يخص تطبيق التسيير العمومي الحديث فتعتبر درجة موافقة أفراد العينة عالية، حيث جاء أسلوب الإدارة الالكترونية في مقدمة الأساليب المطبقة، يليه أسلوب التوجه نحو الأداء، ثم أسلوب التوجه نحو الخدمة، يليه أسلوب التوجه نحو اللامركزية، وبعده أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية، ليحقق أسلوب الحاكمية أقل متوسط حسابي.

✓ فيما يخص كفاءة الإدارة العدلية فتعتبر درجة موافقة أفراد العينة أيضا عالية حيث احتلت كفاءة استخدام التكنولوجيا أعلى نسبة قبول وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد لوزارة العدل بعصرنة وتحديث الإدارة العدلية، يليه كفاءة تنفيذ المهام المتعلقة بكفاءة انجاز الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية وهذا ما يفسر أيضا اهتمام الوزارة بتطبيق أسلوب التوجه نحو الأداء والتوجه

نحو الخدمة، ويليها كفاءة موظفي العدالة ما يفسر سعي الوزارة لتحسين إدارة الموارد البشرية وتثمين قدرات موظفيها ورفع كفاءتهم، في حين جاءت كفاءة الهياكل التنظيمية بأدنى نسبة قبول.

فيما يخص صحة أو خطأ فرضيات الدراسة فتبين قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية، ما يبين أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية يوجد 94.5% منها سببها التغير الذي يحدث في التسيير العمومي الحديث، بمعنى أنه كلما تغير التسيير العمومي الحديث بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب 1.088، أما باقي التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في النموذج تقدر قيمتها ب -0.451، وعليه تبين:

✓ قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة الالكترونية على كفاءة الإدارة العدلية، بمعنى أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية يوجد 41.4% منها سببها التغير الذي يحدث في أسلوب الإدارة الالكترونية، بمعنى انه كلما تغير أسلوب الإدارة الالكترونية بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب 0.843 أما باقي التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في النموذج تقدر قيمتها ب -0.069؛

✓ قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية على كفاءة الإدارة العدلية، بمعنى أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية يوجد 82.8% منها سببها التغير الذي يحدث في أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية، بمعنى انه كلما تغير أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب 0.677 أما باقي التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في النموذج تقدر قيمتها ب 1.246؛

✓ قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التوجه نحو الأداء على كفاءة الإدارة العدلية، بمعنى أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية يوجد 84.3% منها سببها التغير الذي يحدث في أسلوب التوجه نحو الأداء، بمعنى انه كلما تغير أسلوب التوجه نحو الأداء بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب 1.009 أما باقي

التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في النموذج تقدر قيمتها ب-0.17؛

✓ قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التوجه نحو الخدمة على كفاءة الإدارة العدلية، بمعنى أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية يوجد 41% منها سببها التغير الذي يحدث في أسلوب التوجه نحو الخدمة، بمعنى انه كلما تغير أسلوب التوجه نحو الخدمة بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب1.141 أما باقي التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في النموذج تقدر قيمتها ب-0.527؛

✓ قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التوجه نحو اللامركزية على كفاءة الإدارة العدلية، بمعنى أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية يوجد 90.4% منها سببها التغير الذي يحدث في أسلوب التوجه نحو اللامركزية، بمعنى انه كلما تغير أسلوب التوجه نحو اللامركزية بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب0.884 أما باقي التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في النموذج والتي تقدر قيمتها ب 0.460؛

✓ قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التوجه نحو الحاكمة على كفاءة الإدارة العدلية، بمعنى أن التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية يوجد 95.9% منها سببها التغير الذي يحدث في أسلوب التوجه نحو الحاكمة، بمعنى انه كلما تغير أسلوب التوجه نحو الحاكمة بوحدة واحدة أدى لتغير كفاءة الإدارة العدلية ب0.844 أما باقي التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية تفسرها عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في النموذج تقدر قيمتها ب 0.695؛

ومن خلال اختبار جودة النموذج الذي يمثل الفرضية الرئيسية فقد تم التحقق من شرط المعنوية الكلية للنموذج وشرط المعنوية الجزئية للنموذج وكذا شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، شرط الارتباط الذاتي للبواقي وشرط تجانس التباين.

وبالتالي تكون الدراسة الحالية قد قدمت صورة متكاملة لأثر تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية من حيث تفكيك المتغيرين إلى عناصرهما والتي لها

بالغ التأثير في بعضها البعض فأبي خلل في تطبيق إحدى أساليب التسيير العمومي الحديث والمتمثلة في أسلوب الإدارة الالكترونية وأسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية وأسلوب التوجه نحو الأداء والتوجه نحو الخدمة والتوجه نحو اللامركزية والتوجه نحو الحاكمية يؤدي إلى حدوث خلل في كفاءة الإدارة العدلية سواء كانت متعلقة بكفاءة تنفيذ المهام الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية أو كفاءة استخدام التكنولوجيا أو كفاءة موظفي العدالة أو كفاءة الهياكل التنظيمية.

هذا وبعد التوصل لنتائج الدراسة السالفة الذكر لابد من أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار

لرفع من مستوى كفاءة الإدارة العدلية من خلال تطبيق التسيير العمومي الحديث:

✓ إعادة تعريف الإدارة المركزية لوزارة العدل وفق تحديد سليم للصلاحيات والأهداف وحدود

النطاق وفق مبادئ التسيير العمومي الحديث، مع ضرورة تحديد مؤشرات واضحة دقيقة

وواقعية للأهداف التشغيلية للمديريات العامة والفرعية بوزارة العدل بشكل يعكس القدرة

الفعلية لتحقيق هذه الأهداف؛

✓ ربط نتائج الأداء باختيار المديرية المتميزة في تحقيق أهدافها ووجود حوافز وتقدير لهذه

النتائج من قبل الإدارة المركزية لما لهذا أثر في زيادة ورفع كفاءة الوزارة بشكل عام

ومديرياتها بشكل خاص؛

✓ متابعة متطلبات المتعاملين مع العدالة باستمرار بهدف زيادة التنسيق مع متلقي الخدمة

والمعاملين مع العدالة؛

✓ التأكد من تطبيق معايير الشفافية على جميع متلقي الخدمة وبالتساوي؛

✓ إعادة توزيع الكوادر والكفاءات بالتنسيق مع مدراء المديريات العامة والمديريات الفرعية؛

✓ العمل على تحفيز بيئة العمل في الوزارة من خلال تعزيز الأنظمة والقوانين والأسس

المتعلقة باتخاذ القرارات وإشراك الموظف في اتخاذها؛

✓ تفعيل الإجراءات التي تضمن الشفافية والعدالة وتحد من الازدواجية في العمل من خلال

منهجيات محددة وإدماجها في إجراءات العمل وضرورة نشرها وتعميمها وتوعية الموظفين

بها باستمرار؛

✓ مراجعة أسس المكافآت والحوافز وربطها بكفاءة الأداء أو الانجاز المحقق على الصعيد

الفردى أو الجماعي أو المديرية وتوزيعها بشكل يضمن العدالة والمساواة بين الموظفين؛

✓ ضرورة ربط التطور والتقدم الوظيفي للموظف بالدورات اللازمة لحصول الموظف على

الترقية ومدى تطور مساره الوظيفي وذلك عن طريق ربط خطة الاحتياجات التدريبية

- بخطة الإحلال الوظيفي والتأكد من إعطاء الدورات التي يحتاجها المرشحون لشغل المناصب وفقا لتقييمهم في خطة الإحلال؛
- ✓ ضرورة تعزيز الاستقرار الوظيفي للموظفين من خلال إعادة النظر في تقييم أدائهم، بالإضافة إلى تحديث ونشر أسس وتعليمات الموارد البشرية الخاصة بالوزارة لتعكس الشفافية في القرارات المتخذة؛
- ✓ صياغة إستراتيجية خاصة بالإدارة العدلية يشترك فيها عدد من المتخصصين من ذوي الخبرة والأكاديميين تشكل طريق نحو التحول إلى إدارة عدلية عصرية؛
- ✓ إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والتقسيمات الإدارية في النظام القضائي الجزائري؛
- ✓ اعتماد البرامج والإدارات المؤقتة التي تتولى مهمة محددة وقد تنتهي بنهاية المهمة؛
- ✓ إشراك المواطنين والمتعاملين مع العدالة في اختيار أسلوب عمل الإدارة العدلية إما من خلال المشاركة المباشرة أو عن طريق ممثلين عنهم؛
- ✓ إعادة النظر في طبيعة تقديم الخدمة العدلية من خلال التحول من النظام المغلق إلى النظام المفتوح والذي يقوم على أساس العمل في المنظمات العمومية كالعامل في المنظمات الخاصة ولا يقوم على البقاء مادامت الوظيفة (لا توجد وظيفة مدى الحياة)؛
- ✓ الترقية في الإدارة العدلية تتم وفق المنافسة واعتماد الكفاءة وان كان من خارج الجهاز القضائي حيث تبقى المنافسة في الأداء هي المعيار الحقيقي للبقاء في الوظيفة؛
- ✓ وضع سياسات عمل تركز على الأولويات في العمل بناء على الأولويات الملحة من وجهة نظر المواطنين والمتعاملين مع العدالة وليس من وجهة نظر المسؤولين؛
- ✓ استحداث وزارة جديدة تحت مسمى وزارة الجودة الشاملة من طبيعة عملها مراقبة عمل الوزارات الأخرى، وتكون لها سلطة المراقبة وتقييم عمل الوزارات المعنية لتصل بها إلى مستوى الأداء الأمثل ومن ثم تقييم أداء الوزراء، وأيضا من خلالها يتم تحديد الوزارة المثالية في نهاية كل سنة ذات الأداء الأفضل والخدمة المتميزة وبذلك سيصبح هناك تنافس بين الوزارات والبقاء للأفضل أيضا للوزراء.
- ✓ ضرورة استحداث مصلحة للموظفين على مستوى كل المحاكم الابتدائية تقاديا لتعقيبات التسيير العمومي ومن أجل التقليل من المركزية وتسهيل الإجراءات الإدارية وتبسيطها.

وحسب النتائج السالفة الذكر لهذه الدراسة نقدم التوجيهات التالية لبحوث مستقبلية منها:

- ✓ دراسة التسيير العمومي الحديث وأثره على كفاءة تنفيذ المهام الإدارية بالعدالة؛
- ✓ اثر سياسة التكوين على عصرنة قطاع العدالة؛
- ✓ دراسة عصرنة العدالة ودورها في تحسين خدمات مرفق العدالة؛
- ✓ دراسة أهمية تحسين إدارة الموارد البشرية في رفع وتعزيز كفاءة الإدارة العدلية؛
- ✓ دراسة نظام تقييم الأداء بالعدالة ودوره في تفعيل أسلوب التوجه نحو الأداء؛
- ✓ دراسة الحوكمة كمدخل لتعزيز كفاءة الإدارة العدلية؛
- ✓ الاتجاه نحو اللامركزية كإستراتيجية لرفع وتعزيز كفاءة مرفق العدالة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- آل علي رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006؛
- 2- بعلي محمد الصغير، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر، 2004؛
- 3- بلعيز الطيب، إصلاح العدالة في الجزائر "الانجاز التحدي"، دار القصب للنشر، الجزائر، 2008؛
- 4- بوضياف عمار، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، دار جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2010؛
- 5- الخشالي شاكور جار الله، موضوعات إدارية معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015؛
- 6- رفعت محمد عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008؛
- 7- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية، القاهرة، 2004؛
- 8- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، ط7، السعودية، 2013؛
- 9- سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة: العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2007؛
- 10- السكارنة بلال خلف، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009؛
- 11- السلمي علي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002؛
- 12- السلمي علي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة، ط1، القاهرة، 2012؛
- 13- السلمي علي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، 2000؛
- 14- السواط، طلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار النوايح للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1995؛
- 15- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000؛
- 16- شحات محمد، المدخل إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2010؛
- 17- شكشك أنس، علم النفس الإداري، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، حلب، سوريا، 2014؛
- 18- الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007؛
- 19- شطناوي علي خطر، مسؤولية الإدارة العامة عن أعمالها الضارة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008؛
- 20- الصيرفي محمد، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الالكترونية، دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، مصر، 2009؛
- 21- طاهري حسين، التنظيم القضائي الجزائري- منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ومن وحدة القضاء إلى ازدواجيته مع التعديلات الأخيرة المدخلة عليه، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007؛
- 22- العامري صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2008؛

قائمة المراجع

- 23- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر: الأدوار والمقومات والعناصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008؛
- 24- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008؛
- 25- عبوي زيد منير، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006؛
- 26- العجمي محمد حسنين، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007؛
- 27- عشاوي سعد الدين، الإدارة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 2000؛
- 28- فليح جهاد حسن، تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية، دار الرسالة للطباعة، بغداد، العراق، 1980؛
- 29- القيسي حنان محمد، الإدارة الالكترونية وتقديم الخدمات، كلية القانون الجامعة المستنصرية، 2005؛
- 30- كامل أسامة، عبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006؛
- 31- الكبيسي عامر، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004؛
- 32- الكبيسي عامر، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004؛
- 33- ماضي جمال، القيادة المؤثرة، دار المدائن للنشر والتوزيع، ط1، مدينة الأندلس، 1995؛
- 34- مخلوفي عبد السلام، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004؛
- 35- مزهر شعبان العاني، شوقي باجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008؛
- 36- المشهداني خالد حمادي حمدون، الخصخصة أثرها في معدلات التضخم وانعكاساتها على معدلات النمو الاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2013؛
- 37- المغربي كامل محمد، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2007؛
- 38- المليجي إبراهيم عبد الهادي محمد، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005؛
- 39- موفق حديد محمد، الإدارة العامة: هيكلية الأجهزة، صنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2007.
- 40- نصر محمد مهنا، تحديث الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005؛

المقالات والبحوث العلمية:

- 1- الأسري أفنان عبد علي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية-بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، 2014؛
- 2-بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07؛
- 3- بن أعراب محمد، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة العمومية وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، العدد 19، 19 ديسمبر 2014؛
- 4-ين شارف عذراء، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية-Cybrarians Journal- العدد 41، مارس 2016؛
- 5-بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، بسكرة، الجزائر؛
- 6-بوستيل زهيرة، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 31/30، ماي 2013؛
- 7- بوقرة سامية، تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأمن المعلوماتي في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيبيوس عنابة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 12، نوفمبر 2014؛
- 8- بوكرة فاطمة الزهراء، دحدي إسماعيل، تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم -وضعية مشكل-وضعية إدماج-وضعية التقويم-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص ملتقى التقويم بالكفايات في التربية، جامعة تيزي وزو؛
- 9- جاسم أحمد كريم، ال **phenomenology** العودة إلى الجذور: فلسفة مناسبة لمواجهة مشاكل الإدارة العامة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 97، 2013؛
- 10- جوال محمد السعي، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد: دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، 2016؛
- 11- جوامع إسماعيل، فائزة بركات، حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: رؤية محاسبية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة؛
- 12- الحياتي نعمان عباس ندى، تغير دور الدولة والقطاع الخاص في سياق منهجيات الإصلاح الاقتصادي في بلد نام في ظل حاكمية متغيرات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، 2008.
- 13-خرخاش سامية، خرخاش نادية، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011؛
- 14- الخضرا بشير، المشاركة في الإدارة العامة: من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي، مجلة دراسات، المجلد 13، العدد 09، 1986؛
- 15- درويش ماهر صبري، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة بالمنطقة الوسطى الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، 2010؛
- 16-ديفيد أسبرن، بيتر بلاستريك، الدليل العلمي لإعادة اختراع الحكومة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، السنة ال 10، العدد 06، 2002؛

قائمة المراجع

- 17-ديفيد اسبرين وتد جيبلر، إعادة اختراع الحكومة: كيف تعمل روح المبادرة على إحياء القطاع العام، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة ، السنة الثانية، العدد06، مارس 1994؛
- 18-رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد07، فيفري 2005؛
- 19-رفاع شريفة، أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مجلة الباحث، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد08، 2010؛
- 20-رفاع شريفة، نظرية الإدارة العمومية الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد06، 2008؛
- 21- الزبيدي غني دحام تناي، هديل علي عبد، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين: بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، المجلد19، العدد3، بغداد، العراق؛
- 22- الزهراني عبد الله بن عطية ، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد04، 2012؛
- 23- سلمان فاضل حمد، الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية: دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18، العدد65؛
- 24-شواي أحلام محمد، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد24، العدد04، 2016؛
- 25- الطائي علي حسون، تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية: دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، قسم الإدارة العامة؛
- 26- الطائي منى حيدر عبد الجبار، إبداعية الإدارة العامة بحث مداخل تحديث بيئة المنظمات العامة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد09، 2014؛
- 27-عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة سعيدة، الجزائر، العدد01، 2011-2012؛
- 28- العبيدي عبد الجبار محمود ، عامر سامي منير، أطروحة التخصصة واتجاهاتها في العراق ما بعد عام 2003، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد84؛
- 29- عبد الناصر موسى، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر، مجلة الباحث، عدد09، 2011؛
- 30-عجابي عماد، التجربة الجزائرية لإحداث سلطات الضبط الاقتصادي في إطار الدور الجديد للدولة، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أدرار، العدد04، ديسمبر2014؛
- 31-عراية الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد10، 2012؛
- 32- العساف أحمد عارف ، سياسة التخصصة وأثرها على البطالة والأمن الوظيفي للعاملين، شركة الاسمنت الأردنية كنموذج، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد07؛

قائمة المراجع

- 33- العماج بدر حمود، أسباب فشل تجربة النماذج الغربية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 2، العدد1، 2001.
- 34- الفرا ماجد محمد عبد السلام، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد15، العدد02، جوان 2007؛
- 35- قدود جميلة، نظام التعاقد احد متطلبات عصرنة الوظيفة العامة أم احد أسباب فشل مسارات الإصلاح في القطاع؟، مجلة العلوم القانونية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، العدد11، 2015؛
- 36- اللوح عبد شعبان، ماجد محمد عبد السلام الفرا، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد15، العدد2، 2007.
- 37- محمود محمد حسين، تقييم كفاءة أداء قطاع الصناعة التحويلية العام في العراق للفترة 2000-2009، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد75، 2014؛
- 38- مزهودة عبد الملك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد01، نوفمبر 2001؛
- 39- المعماري أحمد حمود منصور ، اتجاهات العاملين نحو خصخصة الشركة التي يعملون فيها، دراسة حالة في فندق نينوى الدولي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد06، العدد11، نوفمبر 2013؛
- 40- مناصرية رشيد ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود الجزائر، مجلة الباحث، عدد11، 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.؛
- 41-منصوري كمال، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد07، جوان 2010؛
- 42- نايل طه علي، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد97، 2013؛

الملتقيات:

- 1- بغداد شعيب، ذياب زقاي، معارف محمد جامعة، تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011؛
- 2- بلغوم فريد، بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011؛
- 3- بوراس الشريف، ربيع بلاليلية، الإدارة الالكترونية كإستراتيجية فاعلة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: الواقع والمأمول، الملتقى الوطني حول الأداة الالكترونية في التسيير الحضري يومي 17/18 فيفري 2016، معهد تسيير التقنيات الحضرية بجامعة قسنطينة03؛
- 4- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم القانونية، جامعة ورقلة، 2004؛
- 5- جوال محمد السعيد، مختار رابحي، دروم احمد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية نظرية تحليلية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011؛

قائمة المراجع

- 6- شنوفي نور الدين، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 17-18 أبريل 2013؛
- 7- طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011؛
- 8- عبد الرحيم ليلي، لدرج خديجة، بلكرشة راجح، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011؛
- 9- عرابي الحاج مداح، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر 2011؛
- 10- عززي لخضر، حسان بوبعاية، الحكم الراشد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماي 2005؛
- 11- مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011؛
- 12- منصور كيال، الهام منصور، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 21/22 فيفري 2012؛
- 13- واعر وسيلة، أمال بن سالم، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.

الندوات والمؤتمرات:

- 1- العفاني عزيز، تقييم مدى مطابقة أعمال مناهج عمل وبرنامج المديرية العامة للأمن الوطني وتكييفها مع المبادئ العامة والمحاور الأساسية لإصلاح العدالة الحصيلة والآفاق، الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، قصر الأمم بنادي الصنوبر الجزائر، يومي 28-29 مارس 2005؛
- 2- أبو جاموس سليمان، الكفاءة الإنتاجية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الإداري الأول في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، أبريل 1993؛
- 3- بوقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل تأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الاقتصاد والحقوق، جامعة الشلف، 09-10 مارس 2004؛
- 4- طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011؛
- 5- غاي أحمد، تكييف الشرطة القضائية مع متطلبات إصلاح العدالة - التقييم والآفاق -، الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، قصر الأمم بنادي الصنوبر الجزائر، يومي 28-29 مارس 2005؛
- 6- الشريف محمد، مساهمة المحضر القضائي في برنامج إصلاح العدالة، الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، قصر الأمم بنادي الصنوبر الجزائر، يومي 28-29 مارس 2005؛

قائمة المراجع

- 7- الشويات محمود، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، عجلون الأردن، 19/18 نوفمبر 2014، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2015؛
- 8- مزهودة عبد الملوك، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الدولي بجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جوان 2003؛
- 9- ملاخسو الطاهر، مساهمة هيئة التوثيق في إصلاح العدالة، مداخلة مقدمة ضمن الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، يومي 28-29 مارس 2005، قصر الأمم بنادي الصنوبر الجزائر؛
- 10- معزوز رشيدة، عبد العزيز فطيمة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.
- 11- موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومات، جامعة ورقلة، 2005؛
- 12- موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005؛

المذكرات والأطروحات الجامعية:

- 1- بلعيد حياة، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات: دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر ببيشار والمديريات العملياتية التابعة لها في كل من ولاية بشار، أدرار وتندوف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016؛
- 2- بن عثمان مفيدة، قياس الكفاءة النسبية للوكالات البنكية: دراسة حالة وكالات بنك الجزائر الخارجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015؛
- 3- بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008؛
- 4- بن عيشة عبد الحميد، العلاقة بين السياسة والإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق بن عكنون، 2011؛
- 5- بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014-2015؛
- 6- بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسستي موبيليس ونجمة قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012؛
- 7- بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2015؛
- 8- بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016؛

قائمة المراجع

- 9- تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015؛
- 10- العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، دراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009؛
- 11- حامدي نور الدين، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العامة بالجزائر، حالة الجمارك الجزائرية 2006-2013، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية قسم: التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، نوفمبر 2013؛
- 12- حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريش باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015؛
- 13- عارف ديالا الحج، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري، بحث تطبيقي في المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 1996؛
- 14- دحلان ربيع صادق، تطبيق أساليب إدارة الأعمال في أجهزة الإدارة العامة الأيرادية وأثر ذلك على الكفاءة الإنتاجية، دراسة تحليلية مع التطبيق على المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 1987.
- 15- زروال ليلي، المشاركة العمالية وعلاقتها بفعالية الإدارة الحديثة في التنظيم، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصناعات النسيجية والقطنية كوتيناكس باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع، 2001؛
- 16- سلطاني وفاء، تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها: دراسة ميدانية بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2016؛
- 17- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005؛
- 18- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004؛
- 19- صبوغ عبد الحفيظ، واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية فرغ السيارات الصناعية بالروبية (SNVI-VIR) نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014-2015؛
- 20- صحراري عبد الله، مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة-التدريب والتكوين-، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التربية بقسم علم النفس وعلوم التربية والأورطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين سطيف 02، 2015-2016؛
- 21- علوطي لمين، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، فرغ إدارة أعمال، كلية العلوم القانونية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008؛

قائمة المراجع

- 22- الشايح علي بن صالح بن علي، قياس الكفاءة النسبية للجامعات السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى السعودية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008؛
- 23- عليوات ياقوتة، تطبيقات النظرية العامة للعقد الإداري الصفقات العمومية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في القانون العام، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق، 2008-2009؛
- 24- قارش أحمد، عملية الرقابة الشعبية على أعمال الإدارة العامة في النظام الجزائري في ظل التعددية السياسية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2011-2012؛
- 25- كباشي محمد حامد نور الدين، أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بقطاع المصارف السودانية الفترة 2006-2013، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم، ديسمبر 2014؛
- 26- مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015؛
- 27- متلف حدة، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر، دراسة ميدانية لوكالات السياحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، 2015-2016؛
- 28- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم علوم تجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012؛
- 29- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013؛
- 30- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008؛
- 31- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012؛

النصوص القانونية:

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 04-333 المؤرخ في 24 أكتوبر 2004، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة العدل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 67.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 04-393 المؤرخ في: 04 ديسمبر 2004، المتضمن تنظيم المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج، مستخرج من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 78.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 90-139 المؤرخ في 19 ماي 1990، الخاص بتنظيم المدرسة وسيرها وكذا حقوق الطلبة وواجباتهم.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 08-409 المؤرخ في 26 ذي الحجة 1429 هـ الموافق لـ 24 ديسمبر 2008، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بمستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية.

قائمة المراجع

- 5-المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 2016 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 ، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.
- 6-المرسوم التنفيذي رقم 04-333 مؤرخ في 10 رمضان 1425، الموافق لـ 24 أكتوبر 2004، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة العدل.
- 7-الأمر رقم 02-15 المؤرخ في 23 جويلية 2015، المعدل والمتمم للأمر رقم 155-166 المؤرخ في 08 جوان 1966، المتضمن قانون الإجراءات الجزائية.
- 8- القانون رقم 15/03، المؤرخ في 01 فبراير 2015، المتعلق بعصنة العدالة.
- 9- المادة 323 مكرر 01 من القانون المدني، المعدل والمتمم بالقانون رقم 05/10، المؤرخ في 20 يونيو 2005.

التقارير:

- 1-إستراتيجية عصنة قطاع العدالة، بطاقة معلومات من إعداد وتوزيع المديرية العامة للعصنة والتنظيم والمناهج؛
- 2-اسماعيل هبة، قاسم محمد وآخرون، تقرير التريص الميداني كتابة الضبط، محكمة بركة، مجلس قضاء باتنة، الدفعة الرابعة والعشرون، المدرسة العليا للقضاء، وزارة العدل، 2013-2014؛
- 3-الوثيقة الفرعية رقم 02، عصنة التنظيم والمناهج؛
- 4-أيت عباس عيش فتيحة، اختصاصات رئيس المحكمة، محاضرة ملقاة من قبل رئيس محكمة المنصورة، مجلس قضاء برج بوعريريج، بتاريخ: 2006/02/21؛
- 5-تقرير التنمية البشرية 2013، نهضة الجنوب تقدم بشري في عالم متنوع، UNDP.
- 6-تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003، نحو إقامة مجتمع المعرفة، UNDP، الأردن،
- 7- تقرير التنمية الإنسانية العربية، خلق الفرص للأجيال القادمة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الإقليمي للدول العربية UNDP، أيقونات للخدمات المطبعية، عمان، الأردن، 2002،
- 8-تقرير الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات العربية المتحدة، ص 29. متاح على الموقع: www.Fahr.gov.ae، شوهد بتاريخ: 2016/06/05 على الساعة: 14:55.
- 9-تقرير تحقيق الكفاءة الحكومية (الإبداع-التوسع-القياس-التحفيز)، القمة الحكومية الإمارات العربية المتحدة، فيفري 2013،
- 10-تقرير المساءلة الاجتماعية، المساءلة الاجتماعية في منطقة متغيرة الأطراف والآليات، إسنادا إلى المداولات التي جرت في أسبوع إدارة الحكم العربي 26-29 نوفمبر 2015، القاهرة، UNDP.
- 11-تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2004، نحو الحرية في الوطن العربي، المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2005، الأردن، المطبعة الوطنية عمان.
- 12-محاضرة ملقاة من قبل السيد عكا عبد الحكيم، المدير العام لعصنة العدالة، وضع النظام التقني لشخصنة الشرائح، مركز شخصنة شريحة الإضاء الإلكتروني.
- 13-وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة.

قائمة المراجع

- 14-وزارة العدل، قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، الديوان الوطني للأشغال التربوية، ط1، 2005.
- 15-وزارة العدل، إصلاح العدالة والآفاق المقبلة 2005.
- 16-وزارة العدل، العصرية في خدمة العدالة النوعية، 2016،
- 17-دليل المستعمل الخاص بتطبيق صحيفة السوابق القضائية للربط بين تطبيقاتي الملف القضائي وصحيفة السوابق القضائية، وزارة العدل، المديرية العامة لعصرية العدالة،
- 18-زودة فوزية، تقرير التريص الميداني بمحكمة باتنة ومجلس قضاء باتنة، المدرسة الوطنية لكتابة الضبط، الدار البيضاء، الجزائر، دفعة 2008.
- 19-وزارة العدل، تعزيز إصلاح قطاع العدالة عن طريق ادماج تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، بطاقة معلومات من المديرية العامة لعصرية العدالة، 2016
- 20-وزارة العدل، تعزيز إصلاح قطاع العدالة عن طريق ادماج تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، بطاقة معلومات من المركز الوطني لشخصنة الشريحة للإمضاء الالكتروني، 2016،
- 21-وزارة العدل، إصلاح العدالة والآفاق المقبلة 2005.
- 22- وزارة العدل، تحيين الملف القضائي، المديرية العامة لعصرية العدالة، 29 أبريل 2015.
- 21- وزارة العدل ، إصلاح العدالة الحويلة والآفاق، فيفري 2005،
- 23- وزارة العدل، دور التفتيش القضائي في الرقابة على أمن المحررات القضائية الالكترونية، بطاقة معلومات من إعداد السيد عكا عبد الحكيم المدير العام لعصرية العدالة، 2016.

المواقع الالكترونية:

- 1
<https://www.google.dz/search?q=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1+%D9%81%D9%8A+%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88%D8%A8+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9&noj=1&ei=VXgoWZipOsXgaerCkZgM&start=40&sa=N&biw=1366&bih=657>، شوهذ بتاريخ: 2016/05/26؛
- 2 <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2007/06/02/43928.html>، شوهذ بتاريخ: 2016/05/05؛
- 3 <http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=63240&pi=2> شوهذ بتاريخ: 2016/05/31؛
- 4 <http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=63240&pi=2> شوهذ بتاريخ: 2016/05/31؛
- 5 Shawamreh.boardeducation.net/t60-topic شوهذ بتاريخ: 2016/06/05؛
- 6 <https://arabic.mjustice.dz/?p=attribution>، صلاحيات السيد وزير العدل حافظ الأختام، شوهذ بتاريخ: 2015/09/05؛
- 7 الإطار القانوني للمفتشية العامة، https://arabic.mjustice.dz/?p=inspection_presentation#sauter، شوهذ بتاريخ: 2015/09/15؛
- 8 <https://arabic.mjustice.dz/?p=organisation#dgajj>، شوهذ بتاريخ: 2015/09/16؛
- 9 https://arabic.mjustice.dz/?p=admin_penitentier، شوهذ بتاريخ: 2015/09/17؛
- 10 https://arabic.mjustice.dz/?p=organ_judic_ar، شوهذ بتاريخ: 2015/09/23؛

- 11- https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau2.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/11؛
- 12- https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau11.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/11؛
- 13- https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau12.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/11؛
- 14- https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau13.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/11؛
- 15- https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau14.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/11؛
- 16- https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau16.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/11؛
- 17- https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau19.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/12؛
- 19- https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau20.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/12؛
- 20- https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau22.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/12؛
- 21- https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau27.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/12؛
- 22- https://www.mjustice.dz/tableaux_dgrh_ar/tableau28.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/12؛
- 23- <https://www.mjustice.dz/#dgmj>، شوهده بتاريخ: 2015/01/23؛
- 24- <https://arabic.mjustice.dz/?p=reforme8>، شوهده بتاريخ: 2016/03/14؛
- 25- https://www.mjustice.dz/action_intern_a_octobr_2012_ar/tab_act_intern_1_ar.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/12؛
- 26- https://www.mjustice.dz/action_intern_a_octobr_2012_ar/tab_act_intern_6_ar.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/12؛
- 27- https://arabic.mjustice.dz/com_ar_m_akka_dgmj/centre_d_appel_m_justice.pdf، شوهده بتاريخ: 2016/06/12.

المراجع باللغات الأجنبية:

Ouvrages :

- 1-Alain Labruffe, **Le Management positif : 12 facons de manager en se ménageant !**, Afnor Editions, 2009, France, 2009,
- 2-Alain Meignant, **Ressources Humaines Déployer La stratégie**, Edition Liaison, France, 2000,
- 3-Allain Meignant, **Déployer la stratégie**, Edition Liaisons, Paris, France, 2000,
- 4-André Laubadère, **traiter de droit administratif**, librairie générale de droit et de jurisprudence, IGDJ, paris, 1994,
- 5- Anne Amar، Ludovid Berthier، **Le nouveau Management Public: Avantages et Limites**، Réseau d'Enseignants chercheurs et Experts en Management Public، 2010.

- 6-Anne Dietrich et Didier Cazal , **Gestion des compétences savoir tacites et production de connaissances**, Les cahiers de la Recherche ,Lille, Cedex, Janvier,2003,
- 7-Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, **La gestion des ressources humaines**, La Découverte, Paris, 2005,
- 8-Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, (avec la collaboration de Jaques Aubert), **Management des compétences**, enjeux, modèles perspectives, Dunod, Paris, 3^{ème} édition, 2010,
- 9-Arnaud TONNELE, **Equipes autonomes-Guide De Mise En Œuvre- Organisation, gestion des compétences, conduite du changement**, Editions d'organisation, Paris, 2007,
- 10-Bachir Mazouz, Jean Leclerc, **La Gestion Intégrée par Résultats-concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration Publique**, Press de l'Université du Québec, 2008,
- 11-Berrah.L, **l indicateur de performance**, édition, cepadues, Paris, 2002,
- 12-Bernard Galam baud, **Si La GRH était de la gestion**, Edition Liaisons, Paris, 2002,
- ¹³⁻ Bernard H. Boar, **the art of strategic planning for information technology**, New York : John Wiley, Sons, Inc, 1993,
- 14-Bruno Bachy, Christine Harache, **Toute la fonction Management**, Dunod, Paris, 2010,
- 15-Carla M.Bonina, Antonio Cordella, **The New Public Management, e-governanment and the notion of « public value » : Lessons from Mexico**, Proceedings of SIG Glob Dev's First Annual Workshop, Paris, France, December 2008,
- 16-Carole Sigman, **The Impact of « New Public Management » On Russian Higher Education**, Russian Nis Center, Paris, 2008,
- 17-Celile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001,
- 18- christian Hohmann, **Guide pratique des 5 s et du Management visuel –pour les managers et les encadrants**, L'outil de base de la performance, EYROCLLES éditions d'organisation 2010, Paris,
- 19-Claude Billet, **Guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres**, Editions MAXIMA, Paris, 2006,
- 20-Claude L'évy-Leboyer, **La Gestion des Compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Edition d'Organisation, Paris, 2009, 2^{ème} édition,
- 21-Daniel Pemarttin, **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement**, Editions management, société (EMS), Paris, 1999,
- 22-David Autissier, Faouzi ben sebaa, Fabienne Boudier, **L'ATLAS Du Management (L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés)**, Edition d'Organisation , Paris, 2011,
- 23-Denis Proulx, **Management des organisations publiques Théorie et Applications**, Presses de L'Université du Québec, 2^{eme} Edition, Canada, 2008,
- 24-E.cosip, **Dialogues autour de la performance d'entreprises**, les enjeux, Ed l'harmattan, (ouvrage collectif), Paris, 1999,
- 25-Fernandez A, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, édition, organisation, Paris, 2^{ème} édition, ,2000,

- 26-Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives-Agir et réussir avec compétence les réponses a 100 questions**, Edition d'Organisations, Paris, France, 4ème Edition, 2006,
- 27-Guy Le Boterf , **INGENERIE et évaluation des compétences**, Editions d'Organisation, 5^{eme} édition, Paris,2006,
- 28-Guy Le boterf, **L'ingénierie des compétences**, 2ème éditin, Edition d'Organisation, Paris, 2000,
- 29-Guy Le Boterf, **Repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : 15 propositions**, Edition d'Organisation, Paris, 2008,
- 30-Guy Le Boterf, **Travailler en réseau –une compétence collective-**, Editions d'Organisation, France, Paris, juin2008,
- 31-Gilles Chevalier, **Elements de Management Public , Le Management Public par La qualité**, Afnor Editions 2009.
- 32-Harvard business review, **Le knowledg management**, édition d'organisation, paris, 2000,
- 33-Howard McCurdy, **Public administration: a bibliography**, Washington DC, The American University, 1972,
- 34-Jacque Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, **Management des compétences : réalisation-concepts-analyses**, Dunod, 2^{eme} édition, Paris, 2005,
- 35-Jean Brillman, Jacques Hérard, **Les meilleures pratiques de management**, 6^{eme} éditions, Edition d'Organisation, Paris, 2006,
- 36- Jean Louis Muller, **Les Nouveaux Styles de Management**, Editions ESF Editeur, Paris, 2004.
- 37-Jean Maerie Peretti, **Dictionnaire Des Ressources Humaines**, Edition Vuibert, Paris, 1999,
- 38-Jean-Marie Ducreux-Rêne Abate, Nicolas Kachaner, **Le grand livre de la stratégie**, Editions d'Organisation, Paris, 2009,
- 39-Larino Philipe, **Méthode et Pratique de la performance**, Edition d'Organisation, Paris, 1998,
- 40-Loic Cadin-Francis GUERIN-Frédérique PIGYERE, **Gestion De Ressources Humaines pratique et éléments de théorie**, 2 édition, Dunod, Paris,2002,
- 41-Lorraine Lafleur, **Guide de recherche d'emploi**, longuenilcollège Edouard, mont petit,2005,
- 42-Louise Lemire, Gaétan Martel, **L'approche systémique de la gestion des ressources humaines-Le Contray psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du xxie Siècle**, Presses de L'Université Québec, Canada, 2007.
- 43-Luc Boyer, Noel Equilbey, **Organisation : théories et applications**, Editions d'Organisation, Paris, 2003,
- 44-Luc Van Beirendonck, **Management des compétences**, Editions de boeck, Bruxelles, 2006,
- 45-Marielle Tromblay, Pierre André Tremblay, Suzanne Tremblay, **Développement local, économie sociale et démocratie**, Presses de L'Univercité du Québec Canada, 2002,
- 46-Martin Rouleaux Dugage, **Organisation 2.0 Le Knowledge Management nouvelle génération**, Edition Paris, 2008.
- 47-Mathé Jean-Charles et Malo Jean Louis, **L'essentiel du contrôle de gestion**, Edition d'Organisation, 2ème édition, 2000,

- 48-Mohamed CHARIH, Réjean LANDRAY, **La Gestion publique sous le microscope**, Presse de L'Université du Québec, 1997,
- 49-Pascal Corbel, Technologie, **Innovation, Stratégie de l'innovation technologique a l'innovation stratégique**, Gualino Lextenso éditions, France, Juiller2009,
- 50- Peter Drucker, **L'avenir du management, Réflexions pour L'action**, Pearson Education, Paris, 2010,
- 51-Pierre Massot , Daniel Feisthammel, **Pilotage des Compétences et de la formation, Des méthodes et outils inédits**, AFNOR, France,2005,
- 52-Pierre -Xavier MESCHI, **Le Concept De Compétence En Stratégie Perspectives Et Limites**, Edition Dunod, Paris, 2009.
- 53-Public Administration Reform, Practice Note, UNDP,-
- 54-Sandrine ANSART, Pierre-Yves SANSEAU, Pascal LEFORT, **LA VAE Un Outil de Développement des compétences**, Dunod, Paris, 2010,
- 55-Salvatore Schiavo-Campo, Hazel M.Mc Ferson, **Public Management in Global Paspective, M.E. Sharpe Armonk**, New York, 2008
- 56-SAVALL.H, ZARDET.V, **Maîtriser les coûts et les performances cachés**, Edition, Economica,. 2^{ème} édition, Paris, 1989,
- 57-Shimon L.Dolan, et autres, **La gestion des RH (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3ème Edition, Edition village mondiale, Canada, 2002,
- 58-Simon L.Dalon, Tania saba, **La Gestion des RH, Peasan éducation, Canada, 2008**,
- 59- Toffer Alvin, **future shock, Random House Publishing Group**, New York, 1970,
- 60-Yeran-YVES BNCK, **Le management de connaissances et de compétences en pratique**, Edition d'Organisation, Paris, 2003,
- 61-Yves Emery, François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et universitaire romandes, , 1ère Edition, France, 1999.

Articles :

- 1-**Améliorer la qualité de L'Administration publique**, études économiques de l'O.C.D.E, édition de L'O.C.D.E, 17, N°17, 2006,
- 2-Angel Emilio Munoz Cardona, **The New Public Management in Sabaneta, Antioquia**, Journal of political science, 4, 2014,
- 3-Araujo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves, **Improving Public Service Delivery : The Crossroads between NPM and Traditional Bureaucracy**, Public Administration, vol79, N°04, 2001,
- 4-Asle Rolland, **The Free-Market Innovation Machine and New Public Management**, The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal, vol 10 (2), art 19,
- 5-Aurelio G.Mauri, Simonetta Muccio, **The Public Management Reform : From theory to practice, the role of cultural factors**, International Journal of Advances in Management Science, vol 01, Iss 03, November 2012,
- 6-Bénédicte Delaunay, Jeam Luc Pissaloux, Michel Clainche, Luc Rouban, **Chronique De L'Administration**, Revue Française d'administration publique, 02, N°142, 2012,

- 7-Boeck Supérieur, **La Nouvelle Gestion Publique « En Action »**, Revue Internationale de politique comparée, 02, vol 11, 2004,
- 8-Charles Polidano, **The New public Management in developing countries**, IDPM Public Policy and Management Working Paper N°13, November1999,
- 9-Christian Visscher, **Autorités Politiques et Haute Administration : Une Dictotomie Repensée par la NGP ?**, Revue internationale de politique comparée ,02, vol 11, 2004,
- 10-Christopher Hood, Guy Peters, **The Middle Aging of New Public Management : Into the age of paradox ?** journal of public administration research and theory, april 03, 2013,
- 11-Christoph Reichard, **Education and Training for New Public Management**, International Public Management Journal, University of Potsdan, 1(2),
- 12-Colin Talbot, **La Réforme de la gestion publique et ses paradoxes : L'Expérience Britannique**, Revue Française d'administration publique, vol 01 N°105-106, 2003,
- 13-Devos Valérie et Taskin Laurent, **Gestion par la compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace**, Revue française de gestion, N156, 2005,
- 14-Dorthe Pedersen, Jean Harthey, **The changing context of public leadership and Management : Implications for roles and dynamics**,International Journal of Public Sector Management, vol21, N°04, 2008,
- 15-Elonora Belfiore,Auditing Culture : **The Subsidised cultural Sector in The New Public Management**, International Journal of Cultural Policy, Vol 10, N°02,
- 16-Enrique J.Saravia, **La Réforme de L'Etat au Brésil : L'influence du New Public Management**, Revue Française d'administration publique, 2003, 1, N° 105-106,
- 17-Florence NOGUERA, **Les défis posés par La nouvelle gestion publique a la GRH : Cas de la Direction Générale des Impôts**, Revue de Gestion des Ressources Humaines : Oct-Dec 2010, 78,09(4), April 2015,
- 18-Franck Riboud, **Le Leadership**, Hravard Business Review, Paris, Aout 1999,
- 19-Francois Lacasse, **Réformer ou Recentrer Le Secteur Public : Dynamiques et Prévisions**, Revue Française d'administration publique, 01, N°105-106, 2003,
- 20-François Xavier Merrien, **La Nouvelle Gestion Publique : Un concept mythique**, Lien social et politiques, N° 41, 1999,
- 21-Frédéric Varone, Steve Jacob, **Institutionnalisation de L'Evaluation et Nouvelle Gestion Publique : Un Etat des Lieux Comparatif**, Revue Internationale de Politique Comparée, 2, vol 11, 2004,
- 22-Fukhrul Islam, **New Public Management (NPM) : Adominating paradigm in Public Sectors**, Academic Journals African Journal of political science and International Relations, vol 13,
- 23-Greet Bouckaert, **La Réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes Administratifs ?**, Revue Francaise d'administration publique, 01, N°105-106, 2003,
- 24-Jacques Grisé, **Les Ressources Humaines En tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable**, document de travail, 013, AGRH , Montréal, Québec, 1997,
- 25-Jacques Ladsous, **La compétence collective institutionnelle : ou' il apparait que, seule, une compétence collective institutionnelle permet de répondre aux besoins personnels et différents des usagers**, Vie sociale, 4, N04, 2007,

- 26- Jean-Jacque Nillés, **Réponse02 : L'analyse de la compétence par la méthode scénarios**, savoirs, 02, N08, 2005,
- 27-Jose M.Alonso, Judith Clifton, **Daniel Diaz Fuentes, Did New Public Management Matter ? An Empirical Analysis of the outsourcing and Decentralization Affects on Public Sector Size**, MPRA paper N°43255, posted 13, December 2012,
- 28-Korg Vontha, **The New Public Paradigm Concept Analysis and Implications in the context of Combodian Public Service Reform**, International Journal of Public and Private Management, vol02, N°02, 31 December 2015, 31 July 2016,
- 29-Mahboubeh Fatemi, Mohamed Reza Behmanesh, **New Public Management Approach and Accountability**, International Journal of Management Economies and Social Sciences, vol01-02, 01 December 2012,
- 30-Miklos Rosta, **What makes a New Public Management reforme successful ? An institutional analysis An instroductory essay**, Corvinus University of Bdapest, April 2011,
- 31-Nick Manning, **The legacy of The New Public Management in developing countries**, International Review of Administrative Sciences, vol 67, 2001,
- 32-Piotr Kowalezyk, Jacek Jakubczak, **New Public Management in Education from school Governance to school Management**, Slovenia International Conference, 25-27 june 2014,
- 33-Rhys Andrews, Steven Van de Wale, **New Public Management and CITIZENS Perceptions of Local Service Efficiency**, Responsiveness, Equity and Effectiveness, cocops working paper, N°07, June2012,
- 34-Stephen P. Osborne, **The New Public Governance?**, Public Management Review 08, Issue03, 2006,
- 35-Sven Eric Liedmany Confero, Pseudo, Quantities, **New Public Management and Human judgement**, vol 01, N° 01,
- 36-T. HAFSI: **La Gestion De L'Entreprise Publique En Algérie**, vol 11 , OPU , Alger, 1988.

Collogues :

- 1-Agnes Paulus , Jidwin, Rasid Mail, **The Concept of New Public Management : The Adoption case in Malaysian Public Sector**, Proceeding of 4 th European Business Research Conference, Imperial College, London, UK, 9-10 April2015,
- 2-Anne Ammar et Ludovic Berthier, « **Le nouveau management public : Avantages et limites**, Document de recherche présenté dans XVI international RESER conférence service governance and public policies, Lisbon, Septembre 28-30, 2006,
- 3-Haider Shah, Ali Malik, **NPM is dead, long live NPM : The strategie shift in public sector discourse**, University of Hertfordshire Business school, working paper 2012,
- 4- Henni Abderrazak , **Modernisation de la justice**, Conférence Nationale sur La Réforme De La Justice, palais des nations club des pins Alger, 28-29 Mars 2005,
- 5-**Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites**, Document de recherche présenté dans XVI international RESER conférence service governance and public policies, Lisbon, September 28-30, 2006,
- 6- M'hel Nacer , **Le Rôle de la communication dans l'approfondissement de la justice**, Conférence Nationale sur La Réforme De La Justice, palais des nations club des pins Alger, 28-29 Mars 2005,
- 7-Mia Vabo, Rannsokn Arritgeroir, **New Public Management The Neoliberal Way of Governance**, Working papers, N°04, 2009,

8-Reinhard Steurer, **From Government Strategies to Strategic Public Management** : An Exploratory outlook on the Pursuit of Cross-Sectoral Policy Integration, Infer : Institute of Forest, Environment and Natural Resource Policy, Diskussions papier, Discussion Paper 01,2007,

Thèses et Mémoires :

1- Dehbia Hamid, **Analyse de l'efficacité productive dans les entreprises publiques algériennes cas :** Briqueterie Tuilerie de Freha, mémoire de magister en sciences économiques, université de mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Algérie, 2012,

2- Naji Abdelhadi, Identification Des Compétences Requises Par Les dirigeants des PME Pour La Gestion du Changement Organisationnel, thèse de doctorat, université de Québec a Montréal, juin, 2009,

Citographie :

1-Charbonneau, M.2012, **New Public Management in L.coté and J-F.Savard (eds)**, Encyclopedic Dictionary of Public Administration. www.dictionnaire.enap.ca.

2-Tom Groot, Tjerk Budding, **New Public Manahement scurent issues and future prospects**, [http : ssm.com /abstract=997798](http://ssm.com/abstract=997798).

3- "UNDP Public Administration Reform", <http://www.undp.org/governance/public.htm>.

الملاحق

المحقق رقم

01

المحقق رقم

02

التكوين التخصصي لمستخدمي أمانات الضبط

المجموع	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	السنوات
															التخصصات
806			74					228	29			45	26	404	التحقيق
43					08				35						الأقطاب الجزائية المتخصصة
398	90 منهم 16 تكوين 74+ رسكلة	48	إعادة رسكلة - 93	تكوين معمق لفائدة 260 موظفا في عدة مستويات من بين الموظفين الذين تم تكوينهم سنتي 2008 و2010	17			243							لغة الإشارات
657	49	64				14	481	49							الإستقبال و التوجيه
60						60									تسيير أمانة ضبط الغرف الإدارية
92				42	50										مهام أمناء الضبط على مستوى المحاكم الإدارية
40		40													تحرير وثيقة الوجود بالسجن إبان الثورة التحريرية
2		2													السكريتياريا و التحرير الإداري
4	4														التحرير الإداري
2102	143	158	74	42	58	91	481	520	64			45	26	404	المجموع

المحقق رقم

03

المحقق رقم

04

المحقق رقم

05



الملحق رقم 05: استمارة استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لخضر باتنة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بدراسة حول "أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية، دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية-المديرية العامة لعصنة العدالة-"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات، بجامعة باتنة1، ونشكر تعاونكم معنا مسبقاً في انجاز هذا البحث، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفقنا الله وإياكم، ولكم جزيل الشكر والتقدير.

تحت إشراف:

أ.د رحال علي

من إعداد الباحثة:

وحشي عفاف

مصطلحات الاستبيان:

- التسيير العمومي الحديث (NGP) **nouvelle gestion publique**: يعتبر من أبرز المساهمات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي، ويستمد مبادئه من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، لا سيما اعتماد ميكانيزم السوق والاهتمام برأي المواطن (الزبون) لتحسين جودة خدماته، وتبني لامركزية التسيير.
- الكفاءة **compétence**: استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.

يرجى التفضل ووضع علامة (x) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور البحث

أولاً-المعلومات الشخصية:

الجنس:

أنثى

ذكر

أكثر من 50 سنة

من 41 إلى 50

من 31 إلى 40

أقل من 30 سنة

مترجم

متصرف إداري

مهندس دولة

أمين قسم ضبط رئيسي

أمين قسم ضبط رئيسي

متصرف إداري رئيسي

أمين قسم ضبط

أمين قسم ضبط

أمين قسم ضبط

أكثر من 20

من 16 إلى 20

من 11 إلى 15

من 5 إلى 10

أقل من 5 سنوات

ثلاث دورات فأكثر

دورتان

دورة واحدة

ولا دورة

عدد الدورات التكوينية المستفادة:

ثانياً: أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية

تقيس هذه العبارات أثر تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية.

درجة الموافقة					أولاً: البيانات المتعلقة بالتسيير العمومي الحديث	
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الرقم	الفقرة
أسلوب الإدارة الإلكترونية						
					1	تعمل المديرية العامة للعصنة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					2	توفر الوزارة أحدث التقنيات والأجهزة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					3	تطبيق الإدارة الإلكترونية يحسن جودة الخدمات المقدمة من الوزارة.
					4	تتوافر لدى الوزارة قاعدة بيانات كافية لانجاز متطلبات أعمالها.
أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية						
					1	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية بالوزارة في توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات.
					2	يتم اختيار الكفاءات وتعيينهم بنزاهة وحيادية.
					3	تسعى المديرية العامة للموارد البشرية إلى خلق برامج تكوينية عصرية للكفاءات.
					4	تعمل المديرية العامة للموارد البشرية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم.
					5	يجمع نظام الترقيّة بين الأقدمية والكفاءة.
أسلوب التوجه نحو الأداء						
					1	تسعى الوزارة إلى تحسين الأداء لضمان تقصير أمد التقاضي.
					2	يتم مراقبة الأداء من خلال نظام يربط بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.
					3	يمتلك الموظفون الحق في الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم وتقديم تظلم.
					4	تساهم عمليات الرقابة والتفتيش بفعالية في قياس الأداء الكلي للوزارة.
أسلوب التوجه نحو الخدمة						
					1	تسعى الوزارة إلى تحسين أليات المساعدة القضائية لتسهيل الوصول إلى خدمات مجانية.
					2	تقوم الوزارة بإجراء تقييم دوري لوجهات نظر المتعاملين مع العدالة.
					3	تستخدم الوزارة مختلف المعلومات التي يتم جمعها من المواطنين بهدف تحسين الخدمات المقدمة.
					4	يتم تطبيق سياسة المعاملة المتكافئة لكافة المواطنين ومراعاة احتياجاتهم.
أسلوب التوجه نحو اللامركزية						
					1	تؤدي اللامركزية إلى توفير الوقت في انجاز الأعمال الإدارية.
					2	تؤدي اللامركزية إلى توفير الجهد في انجاز الأعمال الإدارية.
					3	تدفع المعلومات بمختلف أجهزة العدالة غير طويل وغير معقد.
					4	يتم تشجيع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.

أسلوب الحاكمية					
1					تمتلك الوزارة القدرة العالية على تعزيز استقلالية القضاء.
2					يتم توفير التوجيهات لمختلف الجهات القضائية بهدف تحقيق أعلى مستويات ثقة المجتمع
3					يتم ترسيخ مبادئ تكافؤ الفرص والشفافية .
4					تتم المساءلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل.
5					يتم العمل على تحقيق التساوي في المعاملة أمام القضاء ووصولهم لمحاكمة عادلة.
ثانيا: البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلية.					
الرقم	الفقرة				درجة الموافقة
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
كفاءة الهياكل التنظيمية					
1					يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للوزارة.
2					يتميز الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة والتسهيلات اللازمة لأداء العمل.
3					يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة في نقل المعارف والمهارات بين مختلف المستويات الإدارية.
4					يتخذ القرار الروتيني دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا.
كفاءة موظفي العدالة					
1					يتم تعزيز قدرات القضاة وإكسابهم المهارات الضرورية للوصول إلى أحكام قضائية ذات جودة عالية.
2					يتمتع القضاة بالاستقلالية في اتخاذ القرارات.
3					يتم تعزيز قدرات موظفي العدالة وإكسابهم المهارات الضرورية للتعامل مع المواطنين.
4					يتمتع موظفو العدالة بالسرعة في الاستجابة لطلبات المواطنين.
كفاءة تنفيذ المهام (الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية)					
1					التقارير الإدارية دورية وترفع في الوقت المناسب.
2					يسهم الإشراف الإداري في التوجيه وسهولة أداء الأعمال الإدارية.
3					يتم التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير الأعمال الإدارية عن طريق المتابعة والرقابة.
4					يتم التوصل للأحكام والقرارات بسرعة عالية.
5					يسهم تنظيم مواعيد جلسات المحاكم والمجالس القضائية في تسهيل إجراءات العمل.
كفاءة استخدام التكنولوجيا					
1					تقلل التكنولوجيا الموجودة من تعقيدات التسيير العمومي بالوزارة.
2					تساعد التكنولوجيا الموجودة على تسهيل العمل.
3					تشجع الوزارة الكفاءات على استيعاب واستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ العمل.
4					استخدام التكنولوجيا المتطورة قلل من الاحتياج كثيرا للمستويات الإدارية الطويلة.

الملحق رقم

06

ملحق رقم 06: قائمة المحكمين

الاسم واللقب	العمل الحالي	مكان العمل
حلمي الألفي	محاضر	المنظمة الإنمائية للأمم المتحدة
شاهر عبيد	أستاذ مشارك، رئيس قسم إدارة الأعمال	جامعة القدس المفتوحة فلسطين
زين يونس	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي
مباركية منير	أستاذ محاضر أ	كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية بجامعة باجي مختار عناية
بوقة سليم	أستاذ محاضر ب	كلية الاقتصاد جامعة باتنة
نجوى عبد الصمد	أستاذة محاضرة ب	كلية الاقتصاد جامعة باتنة
حطابي هشام	وكيل جمهورية	محكمة بركة
بورنان زهير	قاضي	محكمة بركة
مباركي مراد	أمين عام	مجلس قضاء باتنة
دندن عبد القادر	أستاذ محاضر ب	كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية بجامعة باجي مختار عناية
عبد الحق بن جديد	أستاذ دكتور	كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية بجامعة باجي مختار عناية

المحقق رقم

07

```

GET
  FILE='E:\batna doctorat\batna doctorat.sav'.
DATASET NAME $Ensemble_de_données WINDOW=FRONT.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X
  /RESIDUALS DURBIN
  /SAVE PRED ZRESID.

```

Régression

Remarques		
Résultat obtenu		18-JUN-2017 00:13:00
Commentaires		
Entrée	Données	E:\batna doctorat\batna doctorat.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	93
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X /RESIDUALS DURBIN /SAVE PRED ZRESID.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.06
	Temps écoulé	00:00:00.09
	Mémoire requise	4768 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets
Variables créées ou modifiées	PRE_1	Unstandardized Predicted Value
	ZRE_1	Standardized Residual

[\$Ensemble_de_données] E:\batna doctorat\batna doctorat.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الأول: أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلية.

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,972 ^a	,945	,945	,164	,353

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول: أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية.

b. Variable dépendante : المحور الثاني : البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلية.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	42,127	1	42,127	1574,886	,000 ^b
	Résidu	2,434	91	,027		
	Total	44,562	92			

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلية.

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول: أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,451	,108		-4,171	,000
	المحور الأول: أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية	1,088	,027	,972	39,685	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلية.

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1,93	4,78	3,79	,677	93
Résidu	-,338	,478	,000	,163	93
Erreur Prévision	-2,739	1,468	,000	1,000	93
Erreur Résidu	-2,067	2,920	,000	,995	93

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلية.

GRAPH

```
/SCATTERPLOT (BIVAR)=PRE_1 WITH ZRE_1
/MISSING=LISTWISE.
```

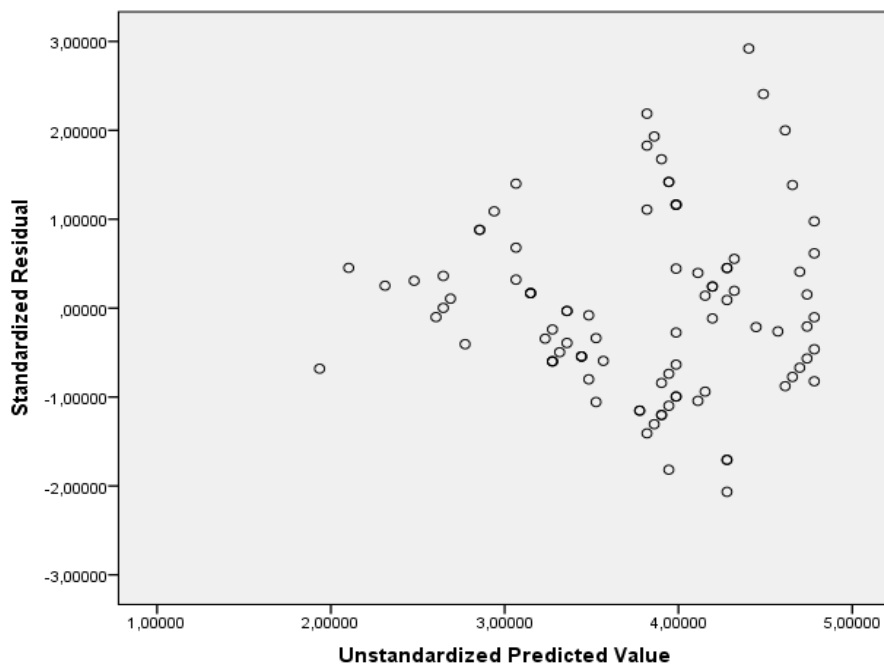
Diagramme

Remarques

Résultat obtenu	18-JUN-2017 00:22:09	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\batna doctorat\batna doctorat.sav

	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Syntaxe	N de lignes dans le fichier de travail	93
		GRAPH
Ressources	Temps de processeur	00:00:05.41
	Temps écoulé	00:00:04.92

[\$Ensemble_de_données] E:\batna doctorat\batna doctorat.sav



```
EXAMINE VARIABLES=ZRE_1
/PLOT NPLOT
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explorer

Remarques		
Résultat obtenu		18-JUN-2017 00:26:12
Commentaires		
Entrée	Données	E:\batna doctorat\batna doctorat.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>

	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		93
Traitement des valeurs manquantes	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations sans valeurs manquantes pour aucune des variables ni aucun des facteurs pris en compte.	
Syntaxe		EXAMINE VARIABLES=ZRE_1 /PLOT NPLOT /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:02.30
	Temps écoulé		00:00:02.31

[\$Ensemble_de_données] E:\batna doctorat\batna doctorat.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Standardized Residual	93	100,0%	0	0,0%	93	100,0%

Descriptives

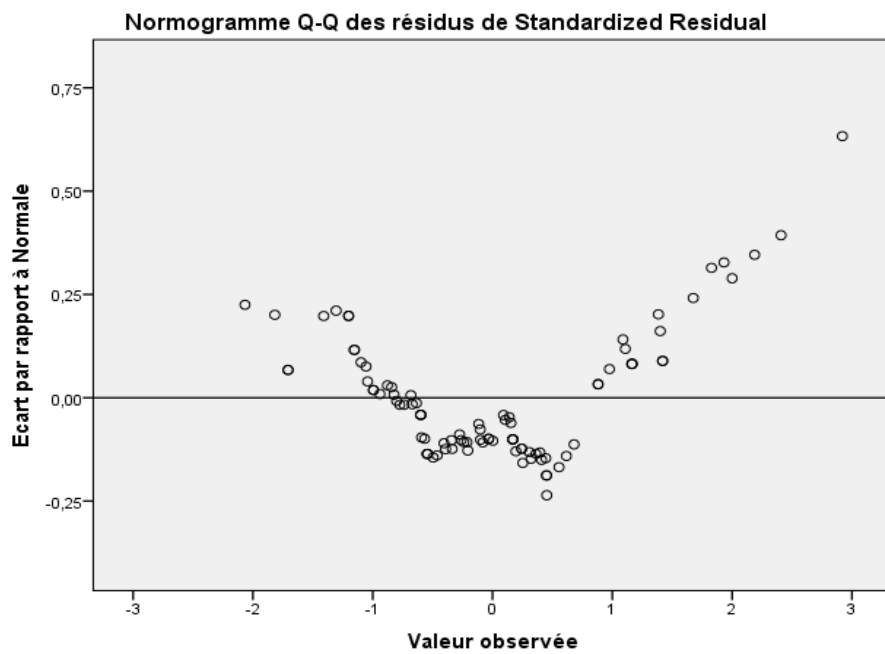
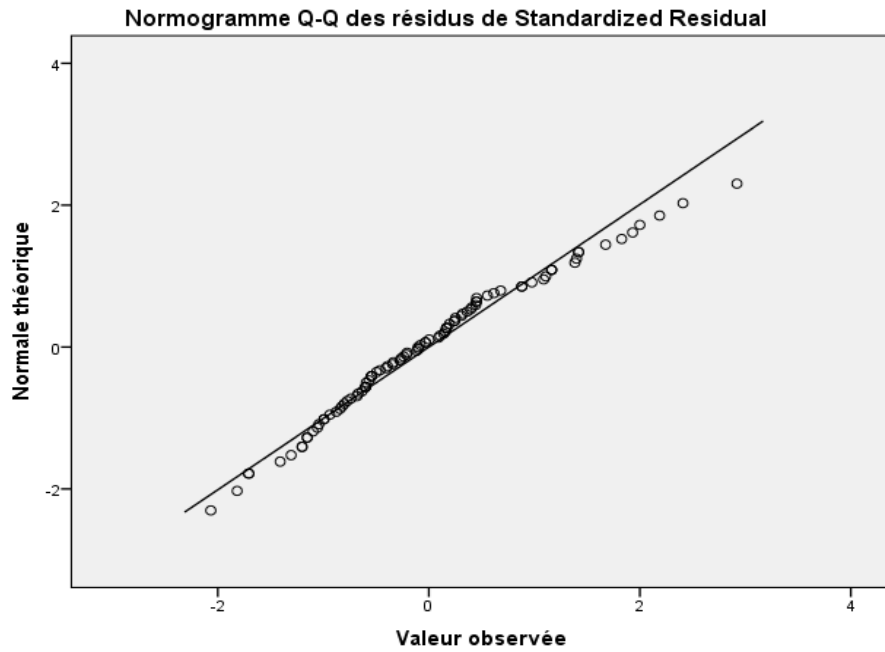
			Statistique	Erreur standard
Standardized Residual	Moyenne		,000000	,10313007
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	-,2048252 ,2048252	
	Moyenne tronquée à 5%		-,0305466	
	Médiane		-,1009188	
	Variance		,989	
	Ecart-type		,99455037	
	Minimum		-2,06670	
	Maximum		2,92003	
	Intervalle		4,98673	
	Intervalle interquartile		1,12751	
	Asymétrie		,549	,250
	Aplatissement		,180	,495

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Standardized Residual	,088	93	,073	,977	93	,097

a. Correction de signification de Lilliefors

Standardized Residual



NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=X A B C D E F Y G W H U

/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Remarques

Résultat obtenu	18-JUN-2017 01:09:38
Commentaires	

Entrée	Données	E:\batna doctorat\batna doctorat.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	93
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		<pre> NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=X A B C D E F Y G W H U /MISSING ANALYSIS. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.04
	Nombre d'observations autorisées ^a	52428

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المحور الأول: أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية	أسلوب الإدارة الإلكترونية	أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية	أسلوب التوجه نحو الأداء	أسلوب التوجه نحو الخدمة	أسلوب التوجه نحو اللامركزية	أسلوب الحكمية	المحور الثاني: البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلية.	كفاءة الهياكل التنظيمية	كفاءة موظفي العدالة	كفاءة تنفيذ المهام (الأعمال الإدارية والخدمات)	كفاءة استخدام التكنولوجيا
N		93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Paramètres	Moyenne	3,89	4,58	3,75	3,92	3,78	3,77	3,66	3,79	3,25	3,64	3,82	4,43
normaux ^{a,b}	Ecart-type	,622	,531	,931	,633	,390	,749	,808	,696	,820	,776	,702	,597
Différences les plus extrêmes	Absolue	,120	,263	,158	,246	,346	,115	,145	,099	,115	,139	,192	,271
	Positive	,071	,212	,090	,200	,346	,094	,145	,078	,103	,139	,152	,216
	Négative	-,120	-,263	-,158	-,246	-,181	-,115	-,113	-,099	-,115	-,126	-,192	-,271
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,159	2,539	1,520	2,374	3,334	1,110	1,402	,952	1,110	1,342	1,849	2,613
Signification asymptotique (bilatérale)		,136	,000	,020	,000	0,000	,170	,039	,325	,170	,054	,002	,000

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

```

GET
  FILE='E:\batna doctorat\batna doctorat.sav'.
DATASET NAME $Ensemble_de_données WINDOW=FRONT.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER A.

```

Régression

Remarques

		15-JUN-2017 08:08:28
Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données	E:\batna doctorat\batna doctorat.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	93
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER A.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.08
	Mémoire requise	4768 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[\$Ensemble_de_données] E:\batna doctorat\batna doctorat.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أسلوب الإدارة الالكترونية ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيئات المتكاملة بكمية أداء الإدارة العداوية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,644 ^a	,414	,408	,536

a. Valeurs prédites : (constantes), أسلوب الإدارة الالكترونية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,457	1	18,457	64,342	,000 ^b
	Résidu	26,104	91	,287		
	Total	44,562	92			

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيئات المتكاملة بكمية أداء الإدارة العداوية

b. Valeurs prédites : (constantes), أسلوب الإدارة الالكترونية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,069	,484		-,142	,887
	أسلوب الإدارة الالكترونية	,843	,105	,644	8,021	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيئات المتكاملة بكمية أداء الإدارة العداوية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT Y
 /METHOD=ENTER A B C D E F.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT Y
 /METHOD=ENTER B.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	15-JUN-2017 08:42:38	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\batna doctorat\batna doctorat.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	93
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER B. </pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.42
	Mémoire requise	4768 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[\$Ensemble_de_données] E:\batna doctorat\batna doctorat.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية ^b		Entrée

a. Variable dépendante : 4. المحور الثاني : البيئات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدا.

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,907 ^a	,822	,820	,295

a. Valeurs prédites : (constantes), أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	36,621	1	36,621	419,672	,000 ^b
	Résidu	7,941	91	,087		
	Total	44,562	92			

a. Variable dépendante : $\frac{\text{أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية}}{\text{مؤشر الأداء الإداري}}$.

b. Valeurs prédites : (constantes), أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,246	,128		9,746	,000
	أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية	,677	,033	,907	20,486	,000

a. Variable dépendante : $\frac{\text{أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية}}{\text{مؤشر الأداء الإداري}}$.

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER C.

```

Régression

Remarques

Résultat obtenu	15-JUN-2017 09:34:35	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\batna doctorat\batna doctorat.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	93
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER C.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.23
	Mémoire requise	4768 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[\\$Ensemble_de_données] E:\batna doctorat\batna doctorat.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أسلوب التوجه نحو الأداء ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيئات المتعلقة بكمية أداء الإدارة العدلي.

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,918 ^a	,843	,841	,277

a. Valeurs prédites : (constantes), أسلوب التوجه نحو الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	37,558	1	37,558	488,044	,000 ^b
	Résidu	7,003	91	,077		
	Total	44,562	92			

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيئات المتعلقة بكمية أداء الإدارة العدلي.

b. Valeurs prédites : (constantes), أسلوب التوجه نحو الأداء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,170	,181		-,938	,351
	أسلوب التوجه نحو الأداء	1,009	,046	,918	22,092	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيئات المتعلقة بكمية أداء الإدارة العدلي.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER D.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	15-JUN-2017 09:48:54	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\batna doctorat\batna doctorat.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	93
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe	<pre>REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER D.</pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.11
	Mémoire requise	4768 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[\$Ensemble_de_données] E:\batna doctorat\batna doctorat.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أسلوب التوجه نحو الخدمة ^b		Entrée

a. Variable dépendante : 4 : المحور الثاني : البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلي.

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,640 ^a	,410	,403	,538

a. Valeurs prédites : (constantes), أسلوب التوجه نحو الخدمة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,256	1	18,256	63,157	,000 ^b
	Résidu	26,305	91	,289		
	Total	44,562	92			

a. Variable dépendante : 4 : المحور الثاني : البيانات المتعلقة بكفاءة الإدارة العدلي.

b. Valeurs prédites : (constantes), أسلوب التوجه نحو الخدمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,527	,546	-,965	,337
	أسلوب التوجه نحو الخدمة	1,141	,144	7,947	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيئات المتعلمة بكمية إدارة العدالي.

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER E.
    
```

Régression

Remarques

Résultat obtenu		15-JUN-2017 10:00:56
Commentaires		
Entrée	Données	E:\batna doctorat\batna doctorat.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	93
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER E.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.39
	Mémoire requise	4768 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[\$Ensemble_de_données] E:\batna doctorat\batna doctorat.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أسلوب التوجه نحو اللامركزية ^b		Entrée

a. Variable dépendante : 4 : المحور الثاني : البيئات المتعلقة بكفاءة الإدارة العداوية.

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,951 ^a	,904	,903	,217

a. Valeurs prédites : (constantes), أسلوب التوجه نحو اللامركزية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	40,292	1	40,292	858,819	,000 ^b
	Résidu	4,269	91	,047		
	Total	44,562	92			

a. Variable dépendante : 4 : المحور الثاني : البيئات المتعلقة بكفاءة الإدارة العداوية.

b. Valeurs prédites : (constantes), أسلوب التوجه نحو اللامركزية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,460	,116		3,975	,000
	أسلوب التوجه نحو اللامركزية	,884	,030	,951	29,306	,000

a. Variable dépendante : 4 : المحور الثاني : البيئات المتعلقة بكفاءة الإدارة العداوية.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER F.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	15-JUN-2017 10:25:11	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\batna doctorat\batna doctorat.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	93
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe	<pre>REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER F.</pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.23
	Mémoire requise	4768 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[\$Ensemble_de_données] E:\batna doctorat\batna doctorat.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	اسلوب الحـكمية ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيانات المتعلقة بكمية ادارة العالمة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,979 ^a	,959	,959	,141

a. Valeurs prédites : (constantes), اسلوب الحـكمية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	42,744	1	42,744	2140,318	,000 ^b
	Résidu	1,817	91	,020		
	Total	44,562	92			

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيانات المتعلقة بكمية ادارة العالمة

b. Valeurs prédites : (constantes), أسلوب الحمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,695	,068		10,162	,000
	أسلوب الحكيمة	,844	,018	,979	46,264	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيئات المتعلمة بكمية بكفاءة الإدارة العالوية

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.
    
```

Régression

Remarques

Résultat obtenu		15-JUN-2017 10:41:11
Commentaires		
Entrée	Données	E:\batna doctorat\batna doctorat.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	93
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.13
	Mémoire requise	4768 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets

[\$Ensemble_de_données] E:\batna doctorat\batna doctorat.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الأول: أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العائلية ^b		Entrée

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيئات المتعلّقة بكفاءة الإدارة العائلية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,972 ^a	,945	,945	,164

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول: أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العائلية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	42,127	1	42,127	1574,886	,000 ^b
	Résidu	2,434	91	,027		
	Total	44,562	92			

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيئات المتعلّقة بكفاءة الإدارة العائلية

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول: أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العائلية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	-,451	,108			-4,171	,000
	المحور الأول: أثر تطبيق التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العائلية	1,088	,027	,972		39,685	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني : البيئات المتعلّقة بكفاءة الإدارة العائلية