

## أثر التسيير العمومي الجديد على كفاءة الإدارة العدلية

## (دراسة ميدانية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة الجزائرية)

## The impact of the new public management on the efficiency of the judicial administration

## (Field study in the General Directorate of the Modernization of Algerian Justice)

د.وحشي عفاف، أ.وحشي أمير

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، Affaf.ouahchi@yahoo.fr

كلية العلوم القانونية والعلوم السياسية، جامعة باجي مختار عنابة، amir\_ouahchi@hotmail.com

تاريخ النشر: 2020/02/24

تاريخ القبول: 2019/12/03

تاريخ الاستلام: 2019/10/02

## Abstract :

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 variable.

**Keywords:** : New Public Management, Administrative efficiency, Modernization of justice.

## المخلص:

استهدفت الدراسة معرفة اثر تطبيق أساليب التسيير العمومي الجديد 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%، وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى أن هناك تأثير للتسيير العمومي الجديد على كفاءة الإدارة العدلية بنسبة 94.5%، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا بين المتغيرين.

**الكلمات الدالة:** التسيير العمومي الجديد، الكفاءة الإدارية،

عصرنة العدالة.

## مقدمة :

يعتبر تطور التسيير العمومي الجديد خلال الـ 20 سنة الماضية واحد من أكثر الاتجاهات الدولية المعاصرة اللافتة للنظر في الإدارة العمومية، فقد هيمن على أجندة الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم، فالإتجاه نحوه يمثل تحولا في علاقة القطاع العمومي مع كل من الحكومة والمجتمع بدلا من أن يكون فقط عملية إصلاح، لذلك فإن 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

أوسع من أبعاد العمليات الإدارية، ولبحت هذه العلاقة تم الاعتماد على منهج دراسة حالة واختيار المديرية العامة لعصرنة العدالة للدراسة الميدانية.

### إشكالية الدراسة:

وعليه باستقراء الواقع ومع كل الجهود التي تبذلها الدولة في قطاع العدالة الجزائري فقد احتل إصلاح قطاع العدالة أولوية وطنية وبما أن برامج الإصلاح الإداري لم تأت بثمارها المرجوة إن هذا ما جعلنا نفكر في ضرورة إدخال الأساليب الحديثة للتسيير العمومي وهذا لاحتوائها على أحدث التقنيات والطرق والفنيات الناتجة عن خبرة وتجارب القادة والمسيرين وإعادة النظر في الهيكلة والمناهج الحالية، وبناء على ما سبق تتحدد إشكالية الدراسة التالية:

### كيف يؤثر تطبيق التسيير العمومي الجديد على كفاءة الإدارة العدلية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة؟

للإجابة عن الإشكالية السابقة قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ ما مفهوم التسيير العمومي الجديد؟ وما هو واقع تحديث وعصرنة الإدارة العدلية الجزائرية؟
- ✓ ما مفهوم الكفاءة الإدارية؟ وما هو واقع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؟
- ✓ كيف تؤثر مختلف أساليب التسيير العمومي الجديد على كفاءة الإدارة العدلية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة؟

**الفرضية الرئيسية للدراسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير التسيير العمومي الجديد على كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة.

### الفرضيات الفرعية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير أسلوب الإدارة الالكترونية على كفاءة الإدارة العدلية؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية على كفاءة الإدارة العدلية؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير أسلوب التوجه نحو الأداء على كفاءة الإدارة العدلية؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير أسلوب التوجه نحو الخدمة على كفاءة الإدارة العدلية؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير أسلوب التوجه نحو اللامركزية على كفاءة الإدارة العدلية؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير أسلوب التوجه نحو الحاكمية على كفاءة الإدارة العدلية.

## أهداف الدراسة:

- ✓ إبراز واقع تحديث وعصرنة الإدارة العدلية الجزائرية؛
- ✓ إبراز واقع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؛
- ✓ إبراز مدى تأثير أساليب التسيير العمومي الجديد على كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية.

## الدراسات السابقة:

- **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، وزيادة التركيز على المنافسة، جودة الخدمة والاستجابة للعملاء.<sup>1</sup>
- **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 منطوق الحلول في إطار التحديث والإصلاح ذلك التوازن بين اعتبارات الفعالية أي اعتبارات اقتصادية واجتماعية، واعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعين يتم التعامل 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.<sup>2</sup>
- **دراسة ماكملان وداتا 1998 "Datta, MC Millan":** 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 فإن النتائج تظهر أن الاستقرار بين مختلف المدخلات والمخرجات ومجموعات النماذج 3، 5، 8، 9 تعد أنسب الخيارات لتقييم مؤسسات التعليم العالي.<sup>3</sup>

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة فإن ما يميز هذه الدراسة أنها:

✓ تعتبر الدراسة الأولى محليا التي تناولت إشكالية تأثير التسيير العمومي الجديد على كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة؛

✓ ربط التسيير العمومي الحديث بكفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؛

✓ إبراز أساليب التسيير العمومي الحديث التي تساهم في رفع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية.

المحور الأول : مفهوم التسيير العمومي الجديد وواقع تحديث وعصرنة الإدارة العدلية.

الفرع الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد

إن التسيير العمومي الحديث عبارة عن نموذج للإدارة العامة جاء معارضة للنموذج البيروقراطي من خلال أساليب التعاقد الباطني والشراكة<sup>4</sup> 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،<sup>5</sup> حيث أن أول من صاغ تسمية التسيير العمومي الحديث كاختصار لمجموعة من المبادئ الإدارية المتماثلة على نطاق واسع والتي سيطرت على أجندة الإصلاح في العديد من دول منظمة التعاون الاقتصادي هو "1991 christopher hood،<sup>6</sup> مع ذلك كانت السياسة الخاصة بهذا المفهوم تشكلت قبل 10 سنوات من قبل السياسيين مثل مارغريت تاتشر Margaret Thatcher و رونالد ريغان ronald regan،<sup>7</sup> وهو يقوم أساسا على التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة وذلك بإضفاء طابع المقابلة على القطاع الحكومي تحت مصطلح " Government Entrepreneur".<sup>8</sup>

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

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

أزبون وغابيلر Osborne and Gaebler 1992	بورينس كومونويلث Borins Commonwealth 1996	فارلي وآخرون Farli and al 1996	بوليت Politt 1993-1994	هود دونليفني 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 وأرباب 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، والتعوين 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/ المدبرين	معايير صريحة، ومقاييس للأداء
مقاولة الحكومة: الكسب بدلا من الإنفاق	توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لتحقيق الأهداف	الاهتمام أكثر بالقيمة مقابل المال ومكاسب الكفاءة	ميزانيات ثابتة وفصلية	التأكيد على المزيد من الانضباط والتشفير في استخدام الموارد، إعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة
السوق موجهة للحكومة: التغيير من خلال الاستفادة من السوق		التخفيض أو التقليل من العمالة	تغيير علاقات العمل	

المصدر: 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، العدد 01، 2011-2012، ص 115.

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 الخصخصة وقد 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 المؤسسية 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.<sup>9</sup>

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: المناجيرية Managerialism، الإدارة على أساس السوق Market-based public administration، الحكومة المقاولانية 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<sup>10</sup>، 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،<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup>

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 على المنافسة وعلى حوافز الأداء، وفتح باب التوظيف للوظائف العليا والمتوسطة في التوظيف العمومي، ودوران أعلى للأفراد، ويركز عادة

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

### الفرع الثاني: واقع تحديث وعصرنة الإدارة العدلية الجزائرية:

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 تملها الأطر الجديدة للتنظيم الاقتصادي وتشرطها 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 الايجابية 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.

فقد عرف قطاع العدالة نهضة حقيقية جسدها المنشآت والهيكل 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، وبهدف 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 والعصرنة 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.

### 1- تثمان منجزات إصلاح العدالة 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:<sup>13</sup>

- ✓ 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؛
- ✓ إحداث سنة تحضيرية للمتشحين 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 العصرنة 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 عصرنة العدالة وذلك بتزويده بالوسائل البشرية والمادية التي من شأنها الرفع من كفاءة القطاع وتحسين فعاليته ومردود يته مع التكوين المتواصل لموظفي القطاع على التقنيات الجديدة.

**2- 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 فان عمليات التفتيش والمراقبة لم تقتصر فقط على مختلف الجهات القضائية بل تعدتها لمراقبة وتفتيش مختلف مكاتب مساعدي العدالة.

لذلك فان عمليات التفتيش يمكن أن تكون إما عامة أو خاصة، فالأولى تتمثل في عمليات التفتيش 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 تجرّيه 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.

**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 الإلكتروني 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 مرفوعة بتطبيق 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 تعيد 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 الجهود 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.

## المحور الثاني: مفهوم الكفاءة الإدارية وواقع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية.

### الفرع الأول: مفهوم الكفاءة الإدارية:

الكفاءة لغة تعني " الحالة التي يكون فيها الشيء مساويا لشيء آخر " ولقد تطور مفهوم الكفاءة عن المعنى اللغوي وأصبح يستخدم حاليا بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع<sup>14</sup> فاختلقت المدارس الفكرية في ضبط وتحديد مفهوم الكفاءة مع اختلاف المؤلفات والدراسات، وقد اجتهد الكثير من الباحثين في وضع تعريفات لها من أبرزهم Guy Lebotref و Zarfian Phillippe وهما من الرواد الباحثين في هذا الموضوع،<sup>15</sup> 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 قادرا على... " أو " معرفة التصرف..."<sup>16</sup>، ولقد استخدم مفهوم الكفاءة 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<sup>17</sup> ومن أهم تعريفات الباحثين للكفاءة نذكر:

❖ تعريف Mathé et Malo: عرفها على أنها حسن استخدام الموارد المتاحة للحصول على أحسن

النتائج أو تعظيم الكميات المحصل عليها انطلاقا من الكميات الموجودة من الموارد المستهلكة من أجل إنتاج محدد.<sup>18</sup>

❖ 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.<sup>19</sup>

❖ تعريف Jean Marie Peretti: على أنها تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة

للتحريك بغية القيام بمهمة محددة.<sup>20</sup>

❖ 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.<sup>21</sup>

❖ تعريف Jean Louis Muller بأنها القدرة على حل المشكلات في سياق مهني محدد، وهي وعد

بالأداء فهي إذن أداء افتراضي.<sup>22</sup>

❖ تعريف Bernard Galambaud: 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.<sup>23</sup>

❖ تعريف فلشمان وزملائه Fleishman and al 1995: على أنها مزيج من المعارف والمهارات والقدرات والدافعية والمعتقدات والقيم والاهتمامات،<sup>24</sup> تمارس في سياق محدد وهي تتبلور أثناء استخدامها في المواقف اليومية لتأدية العمل، وعلى المؤسسة اكتشافها وتقييمها وتطويرها.<sup>25</sup>

من خلال التعريفات السابقة فإن أغلب الباحثين وبالرغم من اختلافهم في طرح موضوع الكفاءة حيث أن هناك 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 و متميز ووفق معايير محددة مسبقا.

وعليه فإن الكفاءة على المستوى الفردي تعبر عن أسبقيات الفرد المعرفية والعملية والسلوكية المسهلة للعمل والمرتبطة بأداء العمل لتحقيق النجاح والانجاز في مهمة إدارية محددة، أما الكفاءة على مستوى المنظمة فهي أداء الشيء السليم بطريقة سليمة بواسطة آلات وأدوات جيدة وبأفراد مهرة في الزمان والمكان الملائمين وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

### الفرع الثاني: واقع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية:

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، 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 تثمين وتزويد القطاع بالعدد البشري الملائم في كل جهة قضائية ابتداء من المحاكم الابتدائية وصولا للمحكمة العليا وكل جهة إدارية تابعة للقطاع مزودة ومدعمة بموارد بشرية سواء كانوا قضاة أو موظفين بالإضافة لمساعدتي العدالة وما تلعبه هذه الفئة من مساهمة كبيرة في إصلاح قطاع العدالة، وعليه سيتم التطرق هنا لإبراز مختلف الفئات البشرية التابعة للقطاع والمتمثلة في كل من:

## 1- الكفاءات الضرورية:

وتمثل الكفاءات التي لا يمكن الاستغناء عنها وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط فيه الجهة القضائية، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة، وقطاع العدالة يرتبط بكفاءة القضاة وموظفي كتابة الضبط بصفة ضرورية وأساسية، والجدول الآتي يبرز مختلف تصنيفات الكفاءات الضرورية للعدالة:

### الجدول 02: تصنيف موظفي العدالة حسب الجهات القضائية

التسمية في الجهات القضائية				موظفو العدالة	
المحكمة	المجلس القضائي	المحكمة العليا	مجلس الدولة	القضاة	القضاة
-رئيس محكمة -نائب رئيس محكمة -قضاة حكم -قضاة تحقيق	-رئيس مجلس -نائب رئيس مجلس -رؤساء غرف -مستشارون	-رئيس أول -نائب رئيس -رؤساء غرف -رؤساء أقسام -مستشارون	-رئيس المجلس -نائب الرئيس -رئيس غرفة -رؤساء أقسام -مستشارو الدولة	قضاة الحكم (القضاة الجالسون	القضاة
-وكيل جمهورية -وكيل جمهورية مساعد	-نائب عام -نائب عام مساعد	-محامي عام	-محافظ الدولة -نائب محافظ الدولة -محافظو الدولة -مساعدون	قضاة النيابة (القضاة الواقفون)	
/	أمين عام	أمين عام	أمين عام	الأمناء العامون	
-أمين قسم ضبط رئيسي -أمين قسم ضبط -أمين ضبط رئيسي -أمين ضبط -معاون أمين ضبط -عون أمين ضبط	-أمين قسم ضبط رئيسي -أمين قسم ضبط -أمين ضبط رئيسي -أمين ضبط -معاون أمين ضبط -عون أمين ضبط	-أمين قسم ضبط رئيسي -أمين قسم ضبط -أمين ضبط رئيسي -أمين ضبط -معاون أمين ضبط -عون أمين ضبط	-أمين قسم ضبط رئيسي -أمين قسم ضبط -أمين ضبط رئيسي -أمين ضبط -معاون أمين ضبط -عون أمين ضبط	أمناء الضبط	

المصدر: وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة، ص18.

يمثل الجدول السابق تصنيف موظفي قطاع العدالة وذلك حسب كل جهة قضائية حيث:

✓ يصنف القضاة إلى نوعين قضاة حكم وهم القضاة الجالسون في الجلسة وقضاة نيابة وهم الواقفون في الجلسة، يتراأسهم 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 للهياكل القضائية من مجلس قضائي ومختلف المحاكم التابعة له ويوجد أمين عام في المحكمة العليا وكذا أمين عام في مجلس الدولة؛

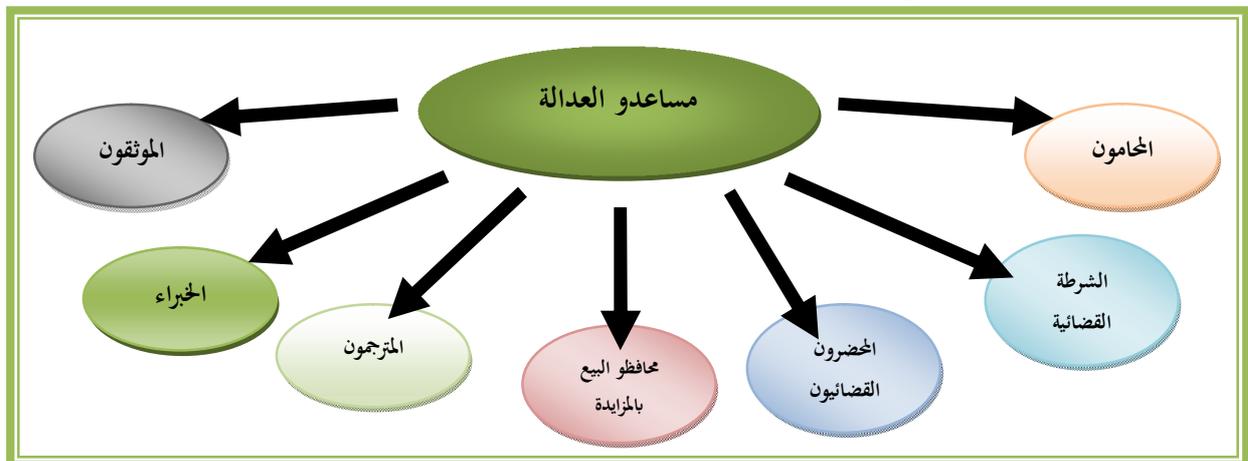
✓ أما كتابة الضبط فتضم 6 أصناف من عون أمين ضبط ومعاون أمين ضبط ثم أمين ضبط وأمين ضبط رئيسي ثم أمين قسم ضبط وصولاً إلى أعلى رتبة وهي أمين قسم ضبط رئيسي ومتواجدين بهذه الرتب بجميع الهيئات والمصالح القضائية السالفة الذكر ويشرف عليهم في كل الجهات رئيس أمناء الضبط.

## 2- الكفاءات الإضافية بالمحكمة (الأسلاك المشتركة):

وهي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود الجهة القضائية، وتدخل في تسيير البنية الأساسية لها، وغالبا ما تكون مستقلة عن المجال الذي تنتشط فيه كمجال المحاسبة أو المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدر للقيمة ووجودها ليس ضروريا لتأدية النشاطات الأساسية التي تركز عليها المحكمة فموظفي 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.

**3- الكفاءات المساعدة:** وتتمثل في مساعدي العدالة وهم 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 مساعدي العدالة في كل من المحامين والشرطة القضائية والمحضرين القضائيين ومحافظو البيع بالمزايدة والمترجمون والخبراء والموثقون.

### الشكل 01: تصنيف مساعدي العدالة



المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل السابق يبين مساعدي العدالة من موثقين ومحضرين قضائيين ومحافظي بيع بالمزايدة وخبراء ومحامين، ومترجمين وشرطة قضائية، حيث أن لهم دور كبير في تعزيز ودعم الكفاءة الإدارية بالمحكمة، من خلال علاقتهم بالمتقاضين وما يقدمونه من خدمات وإرشادات و نصائح 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 وكيلاً عن الشخص الذي يريد بيع شيء أو التزم ببيعه، ويمكن للمترجم القيام بخدمات لصالح الجهات القضائية عندما يستدعي ذلك، أما ضباط الشرطة القضائية فيتلقون 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.

### الفرع الثالث: أثر التسيير العمومي الجديد على الكفاءة الإدارية:

يعتبر كل من التسيير العمومي الجديد ونموذج الكفاءة المحركات الأساسية لتطوير سياسات تكنولوجيا المعلومات 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.

وعليه فإن الحكومات اليوم تستخدم العديد من أساليب التسيير العمومي الجديد لتعزيز مقدرة إدارتها العامة ورفع وتعزيز كفاءتها، وتختلف هذه الأساليب من دولة لأخرى فمنها من تطبق أغلبها ومنها من اختارت بعضها. لذلك فإن تأثير التسيير العمومي الجديد على الكفاءة الإدارية يرتبط بتأثير كل عنصر من عناصره وأساليبه، انطلاقاً من تأثير طرق التغيير في آلية الحكومة وتطبيق الخصخصة وكذا التغيير في أسلوب الإدارة بما يساهم في الرفع من الكفاءة الإدارية لكل منظمة، هذا من جهة ومن جهة أخرى تأثير مختلف أساليب التسيير العمومي الجديد على الكفاءة الإدارية انطلاقاً من تأثير تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية وما يترتب عنه من تقديم للخدمات الالكترونية بما يساهم في رفع كفاءة المنظمة والعمال من خلال التغيير والتحديث والتدريب في كافة المجالات، إضافة لتأثير أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح تسيير الموارد البشرية مرتبط بشكل كبير بتسيير الكفاءات الفردية منها أو الجماعية، ويعتبر نموذج تسيير الكفاءات أحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ومن ثم فإن تسيير الموارد البشرية يعتبر مدخلاً لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لرفع وتعزيز الكفاءة الإدارية.

كما أن لأسلوب التوجه نحو الأداء تأثير كبير على الكفاءة الإدارية ذلك أن عملية تحسين الأداء في حد ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر وبالتالي توفير مخزون مهاراتي محترف في المنظمة بما يساهم طبعاً في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية.<sup>26</sup>

كما أن أسلوب التوجه نحو الخدمة يتضمن عدد من السياسات منها الخدمة المباشرة، التعاون مع القطاعات الأخرى (الخاص والمدني) لإصلاح وتحديث القطاع العمومي.

أما بالنسبة لأسلوب التوجه نحو اللامركزية، فهو يركز على إعادة الترتيب والتنظيم المؤسسي للمهام والأنشطة العامة والتعاون مع القطاع الخاص ما يعد أداة أساسية لإعادة إصلاح وتحديث القطاع العمومي من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في تجهيز الخدمات العمومية.

أما بالنسبة لأسلوب التوجه نحو الحاكمية فيعد هذا الأسلوب أحد أهم أساليب أو تقنيات التسيير العمومي الجديد 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 الإيجابي المراد الوصول إليه.

**المحور الثالث: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لعصرنة العدالة.**

**الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المديرية العامة لعصرنة العدالة والمراكز التابعة لها والبالغ عددهم 124، حيث تم الاعتماد على العينة القصدية غير الاحتمالية والتي بلغ حجمها 100 موظف مع استبعاد 24 منهم، لتصل نسبة الإجابة إلى 93 %، كما هو مبين بالجدول الموالي:

**الجدول 03: توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية.**

المتغير	الخيارات	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	55	59.1%
	أنثى	38	40.9%
العمر	أقل من 30 سنة	26	28%
	من 31 إلى 40 سنة	48	51.6%
	من 41 إلى 50 سنة	19	20.4%
	أكثر من 50 سنة	-	-
	قاضي	05	5.4%
الوظيفة	متصرف إداري رئيسي	01	1.1%
	أمين قسم ضبط رئيسي	04	4.3%
	مهندس دولة	38	40.9%
	متصرف إداري	05	5.4%
	مترجم	02	2.2%
	أمين قسم ضبط	04	4.3%

5.4%	05	أمين ضبط	الخبرة
3.2%	03	معاون أمين ضبط	
9.7%	09	تقني سامي	
18.3%	17	أخرى	
53.8%	50	أقل من 05 سنوات	عدد الدورات التكوينية
17.2%	16	من 5 إلى 10 سنوات	
18.3%	17	من 11 إلى 15 سنة	
7.5%	07	من 16 إلى 20 سنة	
3.2%	03	أكثر من 20 سنة	
54.8%	51	ولا دورة	عدد الدورات التكوينية
21.5%	20	دورة واحدة	
12.9%	12	دورتان	
10.8%	10	03 دورات فأكثر	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss20

#### الفرع الثاني: التحليل الوصفي لإجابات آراء العينة

تبين من خلال وجهات نظر أفراد العينة حول تطبيق التسيير العمومي الحديث أن جلها مالت إلى الوزن النسبي موافق بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.622 وتعتبر درجة الموافقة عالية، في حين أن وجهات نظرهم حول عناصر محور كفاءة الإدارة العدلية أيضا مالت إلى الوزن النسبي موافق بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.696 وتعتبر أيضا درجة موافقة عالية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم 04: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
موافق تماما	0.531	4.58	- أسلوب الإدارة الالكترونية
موافق	0.931	3.75	- أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية
موافق	0.633	3.92	- أسلوب التوجه نحو الأداء
موافق	0.390	3.78	- أسلوب التوجه نحو الخدمة
موافق	0.749	3.77	- أسلوب التوجه نحو اللامركزية
موافق	0.808	3.66	- أسلوب التوجه نحو الحاكمية
موافق	0.622	3.89	محور التسيير العمومي الجديد
محايد	0.820	3.25	- كفاءة الهياكل التنظيمية
موافق	0.776	3.64	- كفاءة موظفي العدالة
موافق	0.702	3.82	- كفاءة تنفيذ المهام
موافق	0.597	4.43	- كفاءة استخدام التكنولوجيا
موافق	0.696	3.79	محور كفاءة الإدارة العدلية

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss20

**الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها:**

قبل التطرق لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً ويمكن تلخيص ذلك من خلال الجدول الموالي:

**الجدول رقم 05: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة**

الفرضيات	تحليل التباين Anova	
	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
الفرضيات	0.414	0.644
أسلوب الإدارة الالكترونية	التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية سببها 41.4% التغيرات التي تحدث في هذا الأسلوب.	علاقة ارتباط موجبة متوسطة
أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية	0.828	0.907
أسلوب التوجه نحو الأداء	0.843	0.918
أسلوب التوجه نحو الخدمة	0.410	0.640
أسلوب التوجه نحو اللامركزية	0.904	0.951
أسلوب التوجه نحو الحاكمية	0.959	0.979

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

من خلال الجدول السابق تبين رفض الفرضيات الفرعية البديلة الست وقبول الفرضيات الصفرية الست والتي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين كل من أسلوب الإدارة الالكترونية، أسلوب

تحسين إدارة الموارد البشرية، أسلوب التوجه نحو الأداء، أسلوب التوجه نحو الخدمة، أسلوب التوجه نحو اللامركزية، أسلوب التوجه نحو الحاكمية، وكفاءة الإدارة العدلية الجزائرية بنسبة 41.4%، 82.8%، 84.3%، 41%، 90.4%، 95.9% على التوالي، ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة كما هو مبين بالجدول الموالي:

**الجدول 06: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.**

نموذج الانحدار الخطي البسيط	تحليل التباين Anova		الفرضية الرئيسية
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
كفاءة الإدارة العدلية = -0.451 + 1.088 * أسلوب التوجه نحو الحاكمية	0.972	0.945	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التسيير العمومي الحديث وكفاءة الإدارة العدلية
كلما تغير التسيير العمومي الحديث بوحدة واحدة أدى ذلك إلى تغير كفاءة الإدارة العدلية ب 1.088، أما باقي التغيرات تفسرها عوامل أخرى لم يتم التطرق لها في هذا النموذج.	علاقة ارتباط موجبة قوية جدا	التغيرات التي تحدث في كفاءة الإدارة العدلية سببها 94.5% التغيرات التي تحدث في التسيير العمومي الحديث.	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss20

يتبين رفض الفرضية الرئيسية البديلة وقبول الفرضية الرئيسية الصفرية والتي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التسيير العمومي الحديث وكفاءة الإدارة العدلية.

### خاتمة:

بعد التطرق لهذه الدراسة تم الوصول لمجموعة من النتائج أبرزها:

✓ بالنسبة لواقع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية فهي ترتبط بمجموعة من العوامل، أي أنها دالة لكل عنصر

من هذه العناصر حيث:

ك أ ع = دالة ( ك م، ك ن، ك ت، ك ه ).

ك أ ع: كفاءة الإدارة العدلية

ك م: كفاءة موظفي العدالة

ك ن: كفاءة تنفيذ المهام

ك ت: كفاءة استخدام التكنولوجيا

ك ه: كفاءة الهياكل التنظيمية

✓ بالنسبة لواقع 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 وتقييم مدى فعالية برامج الإصلاح وتجسيده بالواقع.

✓ 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%.

\* هذا وبعد التوصل للنتائج السالفة الذكر. لابد من الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من التوصيات أبرزها:

- ضرورة إعادة تعريف الإدارة المركزية لوزارة العدل وفق تحديد سليم للصلاحيات والأهداف بما يتوافق مع مبادئ التسيير العمومي الحديث؛
- صياغة إستراتيجية خاصة بالإدارة العدلية يشترك فيها عدد من المختصين ذوي الخبرة والأكاديميين تشكل طريق نحو التحول إلى إدارة عدلية عصرية؛
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والتقسيمات الإدارية في النظام القضائي الجزائري؛
- استحداث وزارة جديدة تحت مسمى وزارة الجودة الشاملة من طبيعة عملها مراقبة عمل الوزارات الأخرى لتصل بها إلى مستوى الأداء الأمثل، مع تحديد الوزارة المثالية في نهاية كل سنة مما يخلق تنافس بين الوزارات والبقاء للأفضل أيضا للوزراء.

## المراجع :

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

<sup>2</sup> رفاعة شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودرها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، عدد 06، 2008.

<sup>3</sup> علي بن صالح بن علي الشايح، قياس الكفاءة النسبية للجامعات السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، 2008، ص 105.

\*الشراكة بين القطاعين العام والخاص تشكل طريقة للعمل تساعد 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، ص 112.

<sup>5</sup> Charbonneau, M.2012, **New Public Management in L.coté and J-F.Savard (eds)**, Encyclopedic Dictionary of Public Administration. [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca). بتاريخ: 2015/05/05، الساعة 10:20،

Auditing Culture: **The Subsidised cultural Sector in The New Public Management**, Elonora Belfiore, <sup>6</sup> **International Journal of Cultural Policy**, Vol 10, N°02, p3.

<sup>7</sup> Sven Eric Liedmany Confero, Pseudo, Quantities, **New Public Management and Human judgement**, vol 01, N° 01, 2013, p53.

<sup>8</sup> بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، بسكرة، الجزائر، ص195.

<sup>9</sup> 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, p43.

Jakubczak, **New Public Management in Education from school Governance to school Management**, <sup>10</sup> Piotr Kowalezyk, Jacek **Management**, Slovenia International Conference, 25-27 june 2014, p82

<sup>11</sup> Frédéric 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.

<sup>12</sup> **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.

<sup>13</sup> وزارة العدل، الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، ص ص 289-304، ص307.

<sup>14</sup> 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، ص13.

<sup>15</sup> 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 والأورثوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين سطيف 02، 2015-2016، ص125.

<sup>16</sup> عبد الله صحراوي، مرجع سابق، ص ص 107-108.

<sup>17</sup> Lou-van Beirendonck, **Management des compétences**, Edition de Boeck, Bruxelles, 2004, pp15-16.

<sup>18</sup> Mathé Jean-Charles et Malo Jean Louis, **L'essentiel du contrôle de gestion**, Edition d'Organisation, 2ème édition, 2000, p106.

<sup>19</sup> Claude L'evy-Leboyer, **La Gestion des Compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Edition d'Organisation, Paris, 2009, 2ème édition, p27.

<sup>20</sup> Jean Maerie Peretti, **Dictionnaire Des Ressources Humaines**, Edition Vuibert, Paris, 1999, p58.

<sup>21</sup> Luc Boyer, Noel Equilbey, **Organisation : théories et applications**, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p246. **Nouveaux Styles de Management**, Editions ESF Editeur, Paris, 2004, p92. <sup>22</sup> Jean Louis Muller, **Les**

<sup>23</sup> Bernard Galam baud, **Si La GRH était de la gestion**, Edition Liaisons, Paris, 2002, p20.

<sup>24</sup> 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.

<sup>25</sup> Anne Dietrich, Frédérique Pigeire, **La gestion des ressources humaines**, La Découverte, Paris, 2005, p102.

<sup>26</sup> متاح على الموقع: [Shawamreh.boardeducation.net/t60-topic](http://Shawamreh.boardeducation.net/t60-topic)، شوهد بتاريخ: 2019/06/05، على الساعة: 15:00.