

إشكالية الموازنة بين الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية للرفع من كفاءة الإدارة العدلية (محكمة بريكَة نموذجًا)

وحشي عفاف جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

أ.د. رحال علي جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

المستخلص:

إن تقدم وازدهار المنظمات العمومية يعتمد أساسا على استحواذها لموارد بشرية وكفاءات إدارية متميزة ذات معارف ومهارات وقدرات عالية من جهة، وعلى نوعية الأعمال والخدمات المرفقية التي تقدمها من جهة أخرى، من هنا تنبثق أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى معالجة إشكالية الموازنة بين الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية للرفع من الكفاءة الإدارية، ولبحث هذه العلاقة تم الاعتماد على منهج دراسة حالة واختيار محكمة بريكَة نموذجًا للدراسة الميدانية بالاعتماد على المقابلات والملاحظات ومعالجة وتحليل الوثائق الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الأعمال الإدارية، الكفاءات الإدارية، الخدمات المرفقية.

Abstract:

The Progress and prosperity of the public organizations depends primarily on the acquisition of human resources and featured administrative competencies with knowledge, skills and high capacities on one side, and on the quality of the business and the offered facilities services on the other side. Here emerges the importance of this study, which aims to address the problem of balancing the administrative work and facility services to improve administrative efficiency. To examine this Relationship, We relied on a specific case study methodology and selected Barika's court as a model of field study based on interviews and observations.

تمهيد:

إن كفاءة الإدارة في أي منظمة عمومية تعتبر من أهم العوامل اللازمة لنجاحها ونموها وينطبق هذا بطبيعة الحال على إدارة المورد البشري الذي يعد من العناصر والموارد المهمة لكل منظمة عمومية والمحرك الأساسي لجميع نشاطاتها، وما يمتاز به من معارف وقدرات ومهارات وخبرات بما يتلاءم مع طبيعة أعمالها وخصوصيتها في تقديم منتجاتها وخدماتها، وحيث أن المنظمة 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 العامة ولقياس مدى التقدم نحو إنجازها.

إشكالية الدراسة:

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 ونظرا لخصوصية هذا القطاع في تقديم خدماته ولعدم ملموسية هذه الأخيرة ولكونها تنتج وتستهلك في آن واحد مما يشكل تهديدات سريعة ومباشرة على مؤسسات العدالة في حالة عدم حصولها على مستوى رضا مناسب، فان تطوير وترقية الإدارة العدلية يفترض بالضرورة أن تصاحبه جهود منظمة لمراجعة وإعادة النظر في الهيكلة والمناهج الحالية، وتفترض وتشترط على الخصوص في نفس الوقت بروز عقلية جديدة تركز على ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وتطوير إمكاناته ومهاراته مع ضرورة الموازنة بين المهام الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية للرفع من كفاءة الإدارة العدلية، وبناء على ما سبق تتحدد إشكالية الدراسة التالية:

كيف تتم الموازنة بين المهام الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية لدعم وتعزيز كفاءة الإدارة

العدلية؟

للإجابة عن الإشكالية السابقة قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

✓ هل توجد علاقة بين كل من الكفاءة والأعمال الإدارية والخدمات المرفقية؟

✓ كيف تتم الموازنة بين الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية؟ وكيف تساهم هذه الموازنة في الرفع من كفاءة الإدارة العدلية؟

فرضية الدراسة:

تساهم الموازنة بين الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية في رفع وتعزيز كفاءة الإدارة العدلية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ تحديد مفهوم الكفاءة الإدارية وعلاقته بالأعمال الإدارية والخدمات المرفقية؛
- ✓ تحليل وتقييم واقع الكفاءات الإدارية بمحكمة بريكّة؛
- ✓ معالجة إشكالية الموازنة بين الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية للرفع من كفاءة الإدارة العدلية.

الدراسات السابقة:

- دراسة شنافي نوال 2015: بعنوان (دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة) وهدفت هذه الدراسة للتعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على المقابلة والاستبانة لجمع المعلومات والبيانات من إطرارات المؤسسة كمجتمع دراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات في تحسين الأداء البشري (المتغير التابع) واقترحت الدراسة أخيرا ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها وتسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري..¹
- دراسة أبو ستيل زهيرة 2013: بعنوان (الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية) ومن خلال الدراسة فان التغيرات السريعة تتطلب من مختلف الفئات الاجتماعية والمهنية كفاءات جديدة تضمن لها التكيف والاستقلالية، خلافا لكفاءات "التنفيذ" السائدة في التصور التaylorي، كما يتوجب على المؤسسات تبني "منطق الكفاءة" بدل "منطق مناصب العمل" و"متوضيح فيما إذا كان الشركاء الأجانب قد ركزوا حقيقة على كفاءات مختلف الفئات الاجتماعية المهنية في إطار تبني تنظيم العمل، وهل هذا الأخير

بمنحها تلك الاستقلالية في انجاز مهامها ويدعم كفاءات التكيف مع مواقف العمل المعقدة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة خروج المؤسسات الجزائرية من استراتيجية "الصمت" التي كثيرا ما تولد صدمات قاتلة والتفكير لإيجاد مقاربة جديدة تضمن "الكفاءات الفردية والجماعية" والتي تمثل النواة الصلبة لترسيم الميزة التنافسية المستدامة.²

• دراسة **Paglis and Green 2002**: بعنوان (المدراء وكفاءات القيادة الذاتية

والدافعية نحو قيادة التغيير) **Managers and self-leadership** « **compétences and Motivation to leadechange** »

الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاث أبعاد: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة في أمريكا الشمالية والتغلب على المشكلات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب وتأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير وقد وجد أيضا تفاعلا بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضا علاقة ارتباطية دالة بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية، مثل احترام وتقدير الذات، والقدرات وطبيعة العمل.³

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

- ✓ تعتبر الدراسة الأولى محليا التي تناولت إشكالية الموازنة بين الأعمال والمهام الإدارية والخدمات المرفقية وعلاقتها بالكفاءة في قطاع العدالة الجزائري.
- ✓ ربط كل من الأعمال والمهام الإدارية والخدمات المرفقية بكفاءة الإدارة العدلية الجزائرية.
- ✓ إبراز أسلوب جديد أو نموذج جديد من أجل رفع كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية.
- ✓ تعتبر الدراسة دراسة تحليلية ميدانية تعتمد بالدرجة الأولى على الملاحظة الميدانية وتحليل الوثائق الإدارية والمقابلات الميدانية حيث دامت مدة الدراسة 3 أشهر قامت فيها الباحثة بالتنقل بين مختلف مصالح وأقسام المحكمة.

المحور الأول: الإطار النظري للكفاءات الإدارية.

1- تعريف الكفاءات: 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 واسع⁴ 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 و Phillippe وهما من الرواد الباحثين في هذا الموضوع،⁵ 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..."⁶، 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 التنافسية⁷ 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.⁸
- ❖ 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.⁹
- ❖ تعريف Jean Marie Peretti: على أنها تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة.¹⁰
- ❖ 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.¹¹

❖ تعريف Jean Louis Muller بأنها القدرة على حل المشكلات في سياق مهني محدد، وهي وعد بالأداء فهي إذن أداء افتراضي.¹²

❖ 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.¹³

❖ تعريف فلشمان وزملائه Fleishman and al 1995: على أنها مزيج من المعارف والمهارات والقدرات والدافعية والمعتقدات والقيم والاهتمامات،¹⁴ تمارس في سياق محدد وهي تتبلور أثناء استخدامها في المواقف اليومية لتأدية العمل، وعلى المؤسسة اكتشافها وتقييمها وتطويرها.¹⁵

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 ومتميز ووفق معايير محددة مسبقا.

2- تعريف الكفاءة الإدارية: يرى Parito-Koopmans أن المنظمة تكون كفاءة تماما إذا وفقط إذا كانت أي من مدخلاتها ومخرجاتها لا تتحسن إلا إذا أثرت بصورة سلبية على بقية المدخلات والمخرجات، فأى وسيلة أو إجراء مختار يكون كفاءا عندما لا يتوفر أي بديل له يوصل للهدف المراد تحقيقه¹⁶، فهو 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،¹⁷ 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 لها¹⁸ 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، فإن مفهومها مرتبط أيضا بإمكانية المنظمة على جعل منتجاتها المادية والخدمية تتطابق واحتياجات زبائنهم والمهارات المحققة لذلك

الهدف،¹⁹ ويلخص Larino 1998 مفهوم الكفاءة بالمنظمة باعتباره مدى مساهمة المنظمة في بلوغ الأهداف الإستراتيجية،²⁰ كما أنها تمارس في وضعية مهنية لذلك فإن المنظمة هي المسؤولة عن إعدادها وتقييمها وتنميتها وتطويرها.²¹

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.

3- 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 والتحديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية،²² وتعتبر 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.²³

(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 بتكثيف إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التنظيمية.

4- عناصر ومكونات الكفاءة: عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى

الفردى فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة عدة أبعاد،²⁴ وحسب Louis d'Hainaut فإن 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،²⁵ ويمكن شرح العناصر الأساسية للكفاءة كما يلي:

4-1 المعارف النظرية (les savoirs-connaissance): وتمثل القاعدة النظرية للكفاءة أو المعرفة الأولية التي يمتلكها الأفراد،²⁶ والمعرفة عبارة عن تلك المعلومة الصحيحة والمقبولة، تضم كلا من البيانات والحقائق والمعلومات وأحيانا الافتراضات، وهي تتطلب شخصا قادرا على جمع وتفسير هذه المعلومات،²⁷ وهذه المعارف قد تكون علمية أو تقنية أو وظيفية،²⁸ وهي تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدججة 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 أيضا بالمعطيات الخارجية للمنظمة،²⁹ 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 وجها لوجه مع فرق العمل الخاصة به،³⁰ 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) أي معرفة كيفية استخدام النظام والقواعد والوسائل التي تسمح بالحصول على بعض النتائج.³¹

4-2 المعارف العملية أو المهارات savoir-faire: وتمثل المهارات في اكتساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة وتستوجب توفر عاملين رئيسيين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الوقت التكويني،³² وترجع المهارة للبعد التطبيقي للكفاءة والمعبر عنها بواسطة الفعل أي كل الممارسات المتحكم فيها من الأفراد،³³ ويقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية والتي قد تتضمن حركات يدوية أو شفهية أو عقلية، وقد تتضمن قدرته على السيطرة على البيانات أو الأفراد أو الأشياء،³⁴ كما عرفت المهارة على أنها الاستعدادات " Aptitudes " المعروفة للقيام بالعمل

في ظروف معينة سواء كانت شخصية، وظيفية، اجتماعية، ثقافية،³⁵ ويعرفها «Jean-François Ballay» أنها عبارة عن "التوازن الصحيح بين المعرفة والعمل، وهذا يعني مجموعة المعارف التي يتم تنفيذها بصدد إنجاز العمل، سواء في التصنيع، أو التصميم أو الإصلاح، التواصل، البيع، التخطيط، التوجيه، كل هذه المهام وكل هذه الأنشطة تتطلب مهارة،³⁶ 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 وتفيضه،³⁷ فامتلاك الفرد في المنظمة للمهارات الإدارية يعتبر شرطا ضروريا ولكنه ليس كافيا لكي يكون كفاءا، 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 كفاءا " لأنه لا يعمل بكفاءة،³⁸ 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 أنواع المعارف الظاهرية منها والباطنية بالإضافة لحركيتها وتأثيراتها فيما بينها.³⁹

3-4 المعارف السلوكية أو الاتجاهات (savoir-être): تعبر عن الخصائص الاجتماعية والسلوكية للكفاءة، أي تصرفات ومواقف الأفراد،⁴⁰ أو قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بجدارة فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفز لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع،⁴¹ 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،⁴² 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 من جهة أخرى، ويمكن أن تتأثر بالقيم الخاصة بالأفراد وخصائصهم الشخصية وهي تساهم باستخدام أكثر فعالية للمعارف في مختلف أوضاع العمل،⁴³ وهي تركز أساسا على الإدارة Management من خلال إدارة العلاقات والمشاركة وتنتج من خلال إدارة المسار الوظيفي والتوازن بين الحياة الخاصة والحياة المهنية.⁴⁴

4-4 المعارف المصيرية 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 فان المعارف والمهارات المهنية تتغير بسرعة أكبر نظرا للانفجار المعرفي والتقدم العلمي في عصرنا الحالي،⁴⁵ كما أن تقانة المعلومات يعتبر أحد منتجات البحث والتطوير في هذا العصر وعامل يزداد أهمية في اقتصاديات القرن 21 والقائم على المعرفة، وله القدرة على أن يشكل عامل قوة توحيد وقوة تفريق في آن واحد، ويشير هذا المصطلح للدلالة على الفروق بين من يمتلك المعلومة ومن يفتقدها،⁴⁶ ولقد كانت نشأة هذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية وصاحبها سلسلة من المسوح الإحصائية الدورية للحصول على مؤشرات كمية عن حياة الأفراد والموارد والمكتبات لموارد وتقانات المعلومات والاتصال، لأجل هذا فان الكفاءة المهنية تتطلب من الأفراد أن يظلوا على اطلاع واسع على التطورات الحديثة للاحتفاظ بكفاءتهم المهنية، هذا التطور والتحديث في كل من (savoirs, savoirs-être, savoir-faire) 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 وتقومه وتعديله،⁴⁷ فهي إذن معرفة تتعلق بمصير الكفاءة مستقبلا التي على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة.⁴⁸

5- الكفاءة والخدمة العمومية: تعتبر الخدمة العمومية كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي،⁴⁹ حيث يرى C.Gronroos أن الخدمة العمومية عبارة عن مجموعة من النشاطات التي يتولد عنها تأثير وعلاقة تبادلية بين الزبون من جهة والهيكل والموارد البشرية، السلع والأساليب المهنية للاستجابة لرغبات هذا الزبون من جهة أخرى.⁵⁰ لذلك لا يمكن فصل الكفاءة عن الخدمة العمومية باعتبارها الوسيلة التي من خلالها تتجسد وتستخدم المكونات الأساسية للكفاءة من معرفة ومهارة واستعدادات، وعلى هذا الأساس يربط الزبون بين قيمة المنتج أو الخدمة التي يحصل عليها وقيمة الكفاءة أو الحرفية التي قدمتها، وبهذا تتشكل عند المنظمة قيمة المهارة أو الحرفية التي تجعل الزبون يميز بها منتجات وخدمات المنظمة العمومية وتتعلق أساسا بمهارة الأفراد وكفاءتهم في إعطاء الصبغة الشخصية على منتجات وخدمات المنظمة، وتوجه بذلك إلى استغلال هذه المهارات

والكفاءات لتوسيع وتنويع نشاطاتها، إضافة لنقل هذه الحرفية إلى ميادين نشاطات أخرى تجعل الزبون أيضا يدرك ويربط بين المنتجات والخدمات المختلفة باعتبارها تتضمن نفس المهارة والحرفية، وبالتالي فإن الكفاءات البشرية تساهم في تقديم الخدمات بمستوى عال في الأداء والتنفيذ مما يجعل بعض المنظمات تتفوق في زيادة رضا زبائنها لأنها تمتلك وظائف ومصالح يشرف عليها موظفون وإطارات متمرسون ومهرة وذوو كفاءات عالية.⁵¹

6- الكفاءة والأعمال الإدارية: تتكون الأعمال الإدارية من وظائف ونشاطات محددة تؤدي إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المنظمة، وهي تواجه اليوم تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية وغزو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مختلف جوانب العمل الإداري، وأصبح بذلك كفاءة العمل الإداري من أهم السمات التي ينبغي التعامل معها وتعزيزها، وانتقلت الأعمال الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الالكترونية الحديثة، مما أدى إلى تناقص الحاجة لاستخدام الورق نوعا ما وتوفير الجهد والوقت الضائع، وأصبحت بذلك الكفاءات الإدارية تمارس أنشطتها ومهامها في أي وقت وفي أي مكان وبكفاءة عالية عما سبق.⁵²

المحور الثاني: إشكالية الموازنة بين الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية للرفع من كفاءة

الإدارة العدلية (محكمة بريقة نموذجاً).

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، وسيتم تناول محكمة بريقة نموذجاً للدراسة على اعتبار أنها أكبر المحاكم الابتدائية التابعة لمجلس قضاء باتنة وأهمها، يشرف على تسييرها رئيس المحكمة يختص بكل ما هو إداري ويقابله وكيل الجمهورية الذي يتكفل بالأعمال القضائية ويساعده وكلاء جمهورية مساعدين يشرفون على مختلف المصالح بالمحكمة، أما قضاة الحكم فيكلفون بمختلف قضايا الأقسام المدنية، وكذلك قضايا الأقسام الجزائية، ويمكن إبراز تصنيف الكفاءات الإدارية بالمحكمة كما يلي:

1- الكفاءات الضرورية بالمحكمة: وتمثل الكفاءات التي لا يمكن الاستغناء عنها وهي التي ترتبط مباشرة بالجمال الذي تنشط فيه المحكمة، 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 بالمحكمة.

جدول (01): تصنيف موظفي العدالة بمحكمة بركة.

التسمية في الجهة القضائية - المحكمة -		موظفو العدالة	
-رئيس محكمة	-رئيس محكمة	قضاة الحكم	القضاة
-قضاة حكم	-نائب رئيس محكمة	(القضاة الجالسون)	
-قضاة تحقيق	-وكيل جمهورية	قضاة النيابة	
	-وكيل جمهورية مساعد	(القضاة الواقفون)	
-أمين ضبط	-أمين قسم ضبط رئيسي	أمناء الضبط	
-معاون أمين ضبط	-أمين قسم ضبط		
-عون أمين ضبط	-أمين ضبط رئيسي		

المصدر: من إعداد الباحثة.

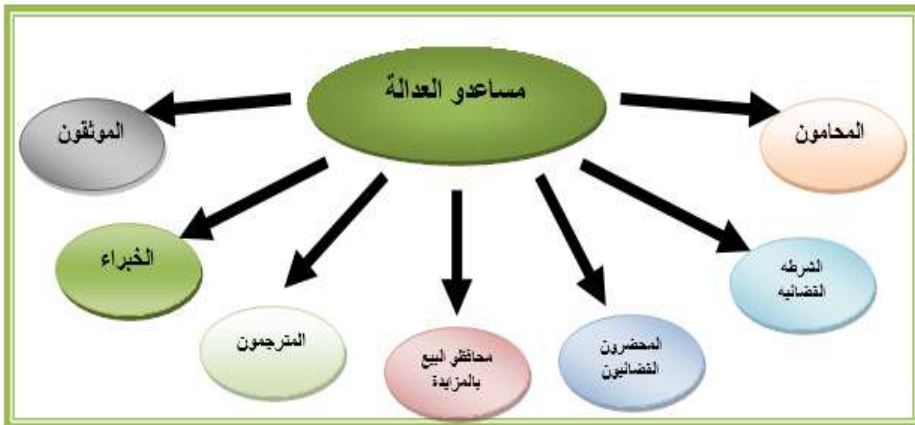
مما سبق فإن الكفاءات الإدارية الضرورية بمحكمة بركة تصنف إلى قضاة وأسلاك كتابة الضبط حيث ينقسم القضاة إلى قضاة حكم وهم القضاة الجالسون في الجلسة وقضاة نيابة وهم الواقفون في الجلسة، يتأهّلهم رئيس المحكمة، في حين قضاة النيابة يشرف عليهم وكيل جمهورية، أما كتابة الضبط فتضم 6 أصناف من عون أمين ضبط ومعاون أمين ضبط ثم أمين ضبط وأمين ضبط رئيسي ثم أمين قسم ضبط وصولا إلى أعلى رتبة وهي أمين قسم ضبط رئيسي ويشرف عليهم رئيس أمناء الضبط.

2-الكفاءات الايضافية بالمحكمة (الأسلاك المشتركة): وهي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المحكمة، وتدخل في تسيير البنية الأساسية لها، وغالبا ما تكون مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه كمجال المحاسبة أو المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدر للقيمة ووجودها ليس ضروريا لتأدية النشاطات الأساسية التي تتركز 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: وتمثل في مساعدي العدالة وهم فئة من أعوان القضاء حولهم 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 والمحضرون القضائيون ومحافظو البيع بالمزايدة والمترجمون والخبراء والموثقون.

شكل (01): تصنيف مساعدي العدالة



المصدر: من إعداد الباحثة.

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، فالحملي 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 والمعاينة 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 فيحتصون 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.

4- الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بالمحكمة وعلاقتها بكفاءة الإدارة 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، والأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بمحكمة بريكة تكون على مستوى كل من رئيس المحكمة ووكيل الجمهورية أو النيابة العامة وعلى مستوى أمانة الضبط في كل المصالح والأقسام وكذلك مصلحة الحالة المدنية، وبعد المرور على مختلف مصالح أمانة الضبط بالمحكمة والاطلاع على مختلف المهام الإدارية الموكلة لكل مصلحة من مصالحها اتضح مدى أهمية هذا الجهاز لكل من القاضي والمتقاضي معا، فأمانة الضبط من خلال دورها في استقبال الشكاوى والمحاضر والدعاوى وتوجيه المواطنين تسهيل خدمة المتقاضي، وبتشكيل 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 فان 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 محل الدراسة.

شكل (02): الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية على مستوى محكمة بركة.



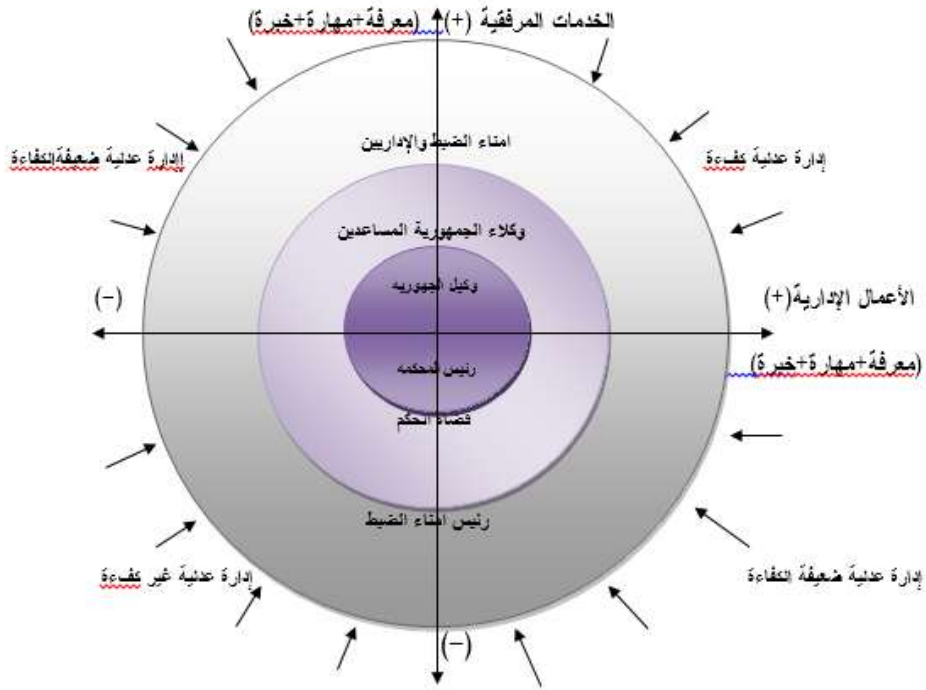
المصدر: من إعداد الباحثة.

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 المتقاضى 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 المتقاضى ومحاميه والمواطن غير المتقاضى.

والشكل الآتي يوضح علاقة هذه الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بكفاءة الإدارة العدلية بالمحاكم.

شكل (03): علاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بكفاءة الإدارة العدلية بمحكمة بركة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

يجسد الشكل السابق تمثيلا بسيطا لعلاقة الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية بالمحكمة 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 بالحاكم الابتدائية سواء كانت عوامل متعلقة بالقاضي أو عوامل متعلقة بالمتقاضي أو عوامل متعلقة بمساعدة العدالة من محامين أو محضرين قضائيين أو خبراء أو موثقون أو مترجمون أو محافظي البيع بالمزيدة أو شرطة قضائية، وعليه تكمن كفاءة الإدارة العدلية بالحاكم 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 توازي 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 بمساعدتي العدالة وتسهيل مهامهم من أجل الوصول إلى إدارة عدلية ذات كفاءة عالية.

وعليه كفاءة الإدارة العدلية بالمحكمة 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.

2-حوصلة للجهود المبذولة في مجال الرفع من كفاءة الإدارة العدلية على مستوى المحكمة:

من أجل دعم وتعزيز كفاءة الإدارة العدلية على مستوى مختلف الجهات 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 أضحى في الوقت الراهن تعرف مرونة وبساطة لا تتعدى مدة إنجازها بضعة ثوان أو دقائق، مما ومن أهم المحاور التي تجسدت فيها هذه الجهود بمحكمة بريكة 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 وتفعيل خدمة مركز النداء والاتصال على الرقم الأخضر 1078؛

4-تم تمكين المحامين من سحب القرارات والأحكام عبر الإنترنت عن طريق إدراج قائمتهم الاسمية ضمن القوائم الثابتة في تطبيق الملف القضائي؛

- 5- تم إنشاء قاعدة معطيات مركزية تتعلق بالأشخاص المتابعين قضائيا بجرائم موصوفة بأفعال إرهابية مرفوقة بتطبيقه الأشخاص المتورطين قضائيا؛
- 6- تم إنشاء وتفعيل نظام المحاضرات السمعية البصرية، ويتم حاليا تنظيم اجتماعات عن بعد بصفة دورية ومنتظمة؛
- 7- 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؛
- 8- وفي إطار تعزيز كفاءات العدالة تم استحداث مهنة الوسيط القضائي والتي تهدف أساسا للوصول إلى حل تسوية ودية للخصومة وقد تم إنشاء وفتح مكتب الوسيط بداية عام 2016 بمقر المحكمة؛
- 9- بروز أوجه تحسين نوعية العمل القضائي من حيث الفصل في القضايا المدنية في آجال لا تتعدى ال 6 أشهر في حين كانت معالجة الملفات تتم في أشهر وحتى سنوات، مما ساهم في القضاء على تراكم الملفات، والفصل في القضايا الجزائية في آجال معقولة لا تتعدى 3 أشهر باستثناء الملفات المعقدة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- ✚ تمثل الكفاءات الإدارية بقطاع العدالة في القضاة وموظفي العدالة من كتاب ضبط وإداريين بالإضافة إلى مساعدتي العدالة (محامون-شرطة قضائية-محضرون قضائيون- موثوقون- مترجمون ومحافظي البيع بالمزايدة).
- ✚ تختلف الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية لقطاع العدالة باختلاف مراحل التقاضي أو باختلاف هيكل الجهاز القضائي من محكمة إلى مجلس قضائي وصولا للمحكمة العليا.
- ✚ كفاءة الإدارة العدلية ترتبط بمدى تحقيق التوازن بين المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة في تأدية المهام والأعمال الإدارية والمعارف والمهارات والخبرات المكتسبة في تقديم الخدمات المرفقية
- ✚ 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 المسلحة 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.

التوصيات المقترحة:

- تنمية واثمين الكفاءات الإدارية بالعدالة خصوصا في مهارات الاتصال والتعامل مع المتقاضين؛
- تشجيع نشر الأفكار والتمكين الإداري واعتماد أسلوب التفاوض لحل المشاكل؛
- جذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتحفيزها ماديا ومعنويا؛
- إدارة الثقة وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية؛
- ضرورة تفعيل نظام رقابة يأخذ في الحسبان مدى موازنة موظفي العدالة لأعمالهم الإدارية مقارنة بالخدمات التي يقومون بتقديمها؛
- خلق مصلحة موظفين في كل محكمة يعتبر أمر حتمي وضروري من أجل التقليل من المركزية وسهولة العمل الإداري بالمحاكم وزيادة رضا العاملين؛
- في إطار تقييم مدى فعالية هذه الجهود وتجسيدها بالواقع لابد من تفعيل الزيارات الميدانية لمختلف المحاكم والمجالس القضائية من قبل الوزير شخصيا ومسئولي الإدارة المركزية للوقوف على ظروف العمل وملامسة حاجيات المحاكم والاستماع إلى ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

الخاتمة:

من خلال دراسة واقع الإدارة العدلية والكفاءات الإدارية على مستوى محكمة بركة ومجمل الإجراءات والانجازات التي قامت بها الوزارة خصوصا تلك التي جاءت بعد توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة فان النتائج التي وصلت لها الوزارة في إطار تعزيز ورفع كفاءة الإدارة العدلية جد مرضية إلا أنها تحتاج تصافر المزيد من الجهود من أجل تطويرها والوصول لإدارة عدلية ذات كفاءة

عالية، وعليه تبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي مفادها أن الموازنة بين الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية تساهم في رفع وتعزيز كفاءة الإدارة العدلية من منطلق أن الاهتمام المتزايد بأحد المتغيرين يؤثر سلبا على المتغير الآخر في حين أن الموازنة بينها هي السبيل الوحيد لقيام الكفاءات الإدارية بأعمالها الإدارية ومهامها مع مراعاة تقلص الخدمة للمتقاضين أو المتعامل مع العدالة في الوقت والكيفية المناسبة مما يساهم في رفع وتعزيز كفاءة الإدارة العدلية وزيادة رضا المتعاملين معها.

المصادر والهوامش:

¹ شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

² بوستيل زهيرة، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 30، 2013/05/31.

³ نفس المرجع، ص 69.

⁴ ماجد محمد عبد السلام الفرا، 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.

⁵ 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 والأورطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور محمد لمن دباغين سطيف 02، 2015-2016، ص 125.

⁶ عبد الله صحراوي، مرجع سابق، ص 107-108.

⁷ Lou-van Beirendonck, **Management des compétences**, Edition de Boeck, Bruxelles, 2004, pp15-16.

⁸ Mathé Jean-Charles et Malo Jean Louis, **L'essentiel du contrôle de gestion**, Edition d'Organisation, 2ème édition, 2000, p106.

⁹ Claude L'evy-Leboyer, **La Gestion des Compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Edition d'Organisation, Paris, 2009, 2ème édition, p27.

¹⁰ Jean Maerrie Peretti, **Dictionnaire Des Ressources Humaines**, Edition Vuibert, Paris, 1999, p58.

¹¹ Luc Boyer, Noel Equilbey, **Organisation : théories et applications**, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p246.

¹² Jean Louis Muller, **Les Nouveaux Styles de Management**, Editions ESF Editeur, Paris, 2004, p92.

- ¹³Bernard Galam baud, **Si La GRH était de la gestion**, Edition Liaisons, Paris, 2002, p20.
- ¹⁴عبد الله بن عطية الزهراني، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد04، 2012، ص714.
- ¹⁵Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, **La gestion des ressources humaines**, La Découverte, Paris, 2005, p102.
- ¹⁶Hamid Dehbia, **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, p29.
- ¹⁷عرابة الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد10، 2012، ص334.
- ¹⁸فاضل حمد سلمان، الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية: دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18، العدد65، ص56.
- ¹⁹بن 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.
- ²⁰Larino Philipe, **Méthode et Pratique de la performance**, Edition d'Organisation, Paris, 1998, p120.
- ²¹Jean-Marie Ducreux-Rène Abate, Nicolas Kachaner, **Le grand livre de la stratégie**, Editions d'Organisation, Paris, 2009, p159.
- ²²Pierre -Xavier MESCHI, **Le Concept De Compétence En Stratégie Perspectives Et Limites**, Edition Dunod, Paris, 2009, p02.
- ²³Claude L'Evry-Leboyer, **op.cit**, p35
- ²⁴الحاج 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 حسينية بن بوعلوي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر 2011، ص05.
- ²⁵فاطمة الزهراء بوكرم، 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، ص488.
- ²⁶Devos 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, p95.
- ²⁷Jean Brilman, Jacques Hérard, **Les meilleures pratiques de management**, 6 éme éditions, Edition d'Organisation, Paris, 2006, p508.
- ²⁸Sandrine ANSART, Pierre-Yves SANSEAU, Pascal LEFORT, **LA VAE Un Outil de Développement des compétences**, Dunod, Paris, 2010, p51.

²⁹الحاج مداح عربي، مرجع سابق، ص05.

³⁰Bruno Bachy, Christine Harache, **Toute la fonction Management**, Dunod, Paris, 2010, p326.

³¹Jacque Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, **Management des compétences : réalisation-concepts-analyses**, Dunod, 2eme édition, Paris, 2005, p36.

³²جغفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات: دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة، مذكرة ماجستير في تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص67.

³³Dévos valéri et autres, **op.cit**, p95.

³⁴شنوفي 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 أفريل 2013، ص09.

³⁵Daniel Pemartin, **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement**, Editionsmanagement, société (EMS), Paris, 1999, p36.

³⁶Jean Brilman, Jacques Hérard, **op.cit**, p508.

³⁷Sandrine ANSART et autres, **op.cit**, p51

³⁸Guy Le Boterf, **INGENERIE et évaluation des compétences**, Editions d'Organisation, Paris, 2006, 5édition, p13.

³⁹Anne Dietrich et Didier Cazal, **Gestion des compétences savoir tacites et production de connaissances**, Les cahiers de la Recherche ,Lille, Cedex, Janvier, 2003, p07.

⁴⁰Devos Valérie et Taskin Laurent, **op.cit**, p95.

⁴¹الحاج مداح عربي، مرجع سابق، ص09.

⁴²علي السلمى، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، ص154-155.

⁴³Sandrine ANSART et autres, **op.cit** p51.

⁴⁴Bruno Bachy, Christine Harache, **op.cit**, p362.

⁴⁵فايزة 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، ص88.

⁴⁶خلق الفرص للأجيال القادمة، تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الإقليمي للدول العربية UNDP، طباعة أيقونات للخدمات المطبعية، عمان، الأردن، 2002، ص70.

⁴⁷فاطمة الزهراء بوكريمة، مرجع سابق، ص488.

⁴⁸Devos Valérie, Taskin Laurent, **op.cit**, p95.

⁴⁹ عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية: دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص55.

⁵⁰C.Gronroos, service management and marketing 1990 d'après James Tiboul « Le temps des services », **une nouvelle approche du management**, édition d'organisations, Paris, p22.

51 الحاج مداح عريبي، مرجع سابق، ص20.

⁵² موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر، مجلة الباحث، العدد09، 2011، ص6،1.