

واقع تطبيق إصلاحات التسيير العمومي الحديث في الوظيفة العمومية الجزائرية

The reality of the application of new public management reforms in the Algerian civil service

¹بوجاهم إيمان

طالبة دكتوراه/ محبر GMES / كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2 -

imene.boudjeham@univ-constantine2.dz

شرابي عبد العزيز

أستاذ/ محبر GMES / كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2 -

cherabi.abdelaziz@gmail.com

قُدم للنشر في: 28.09.2020 / قُبِل للنشر في: 04.11.2020 / نشر في: 11.12.2020

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إصلاحات مقارنة التسيير العمومي الحديث بقطاع الوظيفة العمومية الجزائرية، و هذا من خلال تبيان أهم الخطوات العملية و الإجراءات المعتمدة سيما في تدير شؤون الكادر البشري من قبل مؤسسات و إدارات هذا القطاع، نُخص بالذكر الإدارة العدلية. و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن تحقيق التغيير و الإصلاح المنشود يتوقف على توفر مجموعة من المتطلبات و المتقتضيات، و لعل غياب ذلك بالوظيفة العمومية الجزائرية هو ما يفسر ضعف تبني و تجسيد منظمات هذه الأخيرة لمنهج و آليات القطاع الخاص في التسيير، ناهيك عن محدودية فعالية ما أتخذ من إصلاح. **الكلمات المفتاحية:** التسيير العمومي الحديث، الوظيفة العمومية الجزائرية، تسيير الموارد البشرية، الإدارة العدلية.

تصنيف JEL: H83 ؛ O15.

Abstract :

The aim of this study is to identify the reality of applying the reforms of the new public management approach in the Algerian civil service sector, through showing the most important practical steps and procedures adopted, specifically in the management of human resource by the institutions and departments of this sector, precisely the judicial administration. The study concluded that the achievement of the change and desired reform depends on the existence of a set of exigences and requirements, and the absence of this in the Algerian civil service explains the weakness of public organizations adopting the methodology and mechanisms of the

¹ المؤلف المراسل: بوجاهم إيمان، imene.boudjeham@univ-constantine2.dz

private sector's management, as well as the limited effectiveness of the reforms adopted.

Keywords: New public management, Algerian civil service, Human resource management, The judicial administration.

Jel Classification Codes: H83 ; O15.

مقدمة :

إن تفاقم أعباء الكثير من الدول و تراجع إقتصادياتها خلال حقبة الستينات و السبعينات من القرن العشرين، مرده الأساسي ما عانت منه هذه البلدان من مشاكل و أزمات (الأزمة البترولية 1973، الأزمة المالية..). هذا إلى جانب تكريسها للنموذج التقليدي البيروقراطي في تسيير مؤسساتها و تنظيماتها العمومية، و الذي جعلها تشهد علاوة على ذلك إختلالات عميقة في التسيير العمومي إنعكست على أداء قطاعها العام و جودة الخدمات المقدمة.

الأمر الذي دفع إلى ظهور عدة مبادرات للإصلاح الإداري، و ذلك في ظل ما طرح من توجهات و مقترحات فكرية حديثة في التسيير، نجد منها مقترح التسيير العمومي الحديث. هذا الأخير الذي تمخض عن تطوير الفكر الليبرالي و تجديده، حيث إهتم بكيفية تحقيق فعالية الجهاز العمومي إنطلاقا من تسليط الضوء على أنجع الأساليب و المکانیزمات الكفيلة بالرفع من مستوى أدائه و ترقية مخرجاته، و التي استلهمت أساسا من ممارسات و منهج تسيير القطاع الخاص.

ذلك أن هذه التطورات و التحولات لم تعرفها الدول الصناعية فحسب و إنما شهدتها كذلك الدول النامية، فبالنظر للجزائر و التي كرس منذ نيلها الحرية و رفعها لراية الإستقلال جهود جمة لتنمية و تطوير قطاعها العام و إقامة وظيفة عمومية مستقلة. كما أن سعيها للحاق بمصاف الدول المتقدمة من خلال تحقيق إستجابة أفضل لإحتياجات المرتفق حتم عليها و خلال نهاية سنوات الثمانينات التخلي عن المنهج الإشتراكي و تبني منهج إقتصاد السوق، و هو ما ترجمته أحكام دستور 1989. لترسم الحكومة و بموجب ذلك برامج و مخططات للأخذ بالمنهج الحديث في التسيير، و هو ما نرتقي تناوله من خلال هذه الورقة البحثية، إنطلاقا من الإجابة على التساؤل الرئيسي الموالي:

ما هو واقع تطبيق إصلاحات التسيير العمومي الحديث بمؤسسات و إدارات الوظيفة العمومية الجزائرية و بالتحديد

الإدارة العدلية؟

و ينبثق عن هذا التساؤل المحوري للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتسيير العمومي الحديث؟ و ما هي دوافع ظهوره كنمط للإصلاح الإداري؟
- فيما تجملت مبادرات الإصلاح التي اتخذتها الدولة الجزائرية بقطاع الوظيفة العمومية على ضوء المقاربة الحديثة؟
- ما مدى تمكن الإدارة العدلية من تطبيق إصلاحات التسيير الحديث؟

و تكمن أهمية هذا الموضوع في الكشف عن مدى تبني مؤسسات و أجهزة الوظيفة العمومية الجزائرية لإصلاحات التسيير العمومي الحديث، و تبيان أهم الخطوات العملية المتخذة من طرفها في سبيل تجسيد ما تم تزعمه من عمليات إصلاح في الخطابات السياسية و النصوص القانونية و التشريعية على ميدان العمل. و لذلك قسمت هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة أقسام، عني الجزء الأول منها بتوضيح الخلفية النظرية لمقترح التسيير العمومي الحديث، بينما تعلق القسم الثاني بتناول مبادرات الإصلاح التي اتخذتها الدولة الجزائرية على ضوء هذا النهج الجديد، في حين خصص الجزء الثالث و الأخير من هذا العمل لعرض سيرورة تطبيق هذه الإصلاحات بإحدى إدارات قطاع الوظيفة العمومي ألا و هي الإدارة العدلية معتمدين في ذلك على كل من المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة.

1- التسيير العمومي الحديث: الخلفية النظرية

يعود ظهور التسيير العمومي الحديث كنمط إصلاحي لأواخر عقد السبعينات من القرن العشرين و بداية عقد الثمانينات، حيث كانت بريطانيا أولى الدول المطبقة لمبادئه و أسسه بقيادة رئيسة الوزراء "مارغريت تاتشر" "Margaret Thatcher" و أيضا الحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية مثل كاليفورنيا، و من ثم حكومتي نيوزلندا و أستراليا، ليسمح بنجاح تطبيق هذه الإصلاحات بإضمام أغلب دول منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية OCDE و كذا دول أخرى لهذه الحركة الإصلاحيّة. و كما

كان إعتقاد من نهج التسيير العمومي الحديث بالنسبة لبعض الدول (كفنلندا) خيارا سيما في ظل تحسن أداء إقتصادها، فإن إعتناقه بالنسبة للكثير منها قد شكل ضرورة حتمية فرضتها الظروف أو بالأحرى الأزمات و الإختلالات الإقتصادية و المالية التي عرفتها (معدلات نمو تكاد تكون منعدمة، ديون و أعباء عمومية مرتفعة سيما إثر الأزمة البترولية سنة 1973، إنخفاض قيمة العملة لبعض الدول...)، إلى جانب بروز عدة عوامل سياسية ساهمت في تكريس مبادئه في تسيير القطاع العام نذكر منها: ظهور تيار "المحافظين الجدد" من قبل بعض القادة السياسيين (تاتشر، ريغن، ميلبروني...) و الذي ينادي بتقليص دور الدولة في الإقتصاد، زيادة الوعي لدى المواطنين و مطالبتهم بجودة الخدمة العمومية المقدمة.²

الأمر الذي ساهم في تجدد و تطوير الفكر الليبرالي-كما سبق و أشرنا- و ظهور مقاربات و نظريات حديثة أفضت بضرورة التخلي على المنهج البيروقراطي في تسيير المنظمات العمومية و تبني منهج جديد يحاكي قواعد و آليات تسيير منظمات القطاع الخاص، ألا و هو منهج التسيير العمومي الحديث. هذا الأخير الذي يستهدف من خلال تطبيق مختلف مبادئه و أسسه ترشيد إنفاق الدول و الحد من عجزها العام و ترقية جودة خدماتها العمومية المقدمة.

ذلك و قد وردت عدة تعاريف للتسيير العمومي الحديث، نذكر منها تعريف "Vigoda" الذي يرى أنه يمثل "مقاربة للإدارة العمومية توظف و تستخدم المعرفة و الخبرات المكتسبة في قطاع إدارة الأعمال و غيرها من التخصصات تحسينا للكفاءة، الفعالية و الأداء العام للخدمات العمومية في ظل البيروقراطيات الحديثة"³. و حسب "Haynes" التسيير العمومي الحديث يعكس "محاولة تنفيذ الأفكار الإدارية من قطاع الأعمال و القطاع الخاص إلى الخدمات العمومية"⁴، بينما عرفت منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية OCDE التسيير العمومي الحديث على أنه "نموذج جديد ظهر لنشر ثقافة الأداء في القطاع العام الأقل مركزية"⁵. و من المبادئ التي تركز عليها جوهر مقارنة التسيير العمومي الحديث نذكر ما ورد في المقال الشهير للباحث "Christopher Hood" سنة 1991 و الموسوم بعنوان "A Public Management for all seasons? وفق ما يلي:

- التدريب العملي على الممارسات و الإدارة المهنية و الفنية في القطاع العمومي: رقابة و تسيير نشط، مرئي و فعال للمنظمات من قبل مسيرين يتمتعون بحرية الإدارة من خلال السلطة التقديرية؛
- معايير و مقاييس واضحة للأداء: تحديد و تعريف واضح و دقيق للغايات، الأهداف ومؤشرات الأداء بل وتكون قابلة للقياس و التكميم؛
- زيادة التركيز و الإهتمام بضوابط الإنتاج: من خلال جعل كل من تخصيص الموارد و المكافآت يرتبط بالأداء لتفكيك مركزية و بيروقراطية تسيير موارد المنظمة؛
- الإنتقال إلى تصنيف الوحدات في القطاع العمومي: بمعنى إعادة هيكلة القطاع العام بتفكيك الأجهزة الإدارية المركزية إلى وحدات نشاط مؤسساتية على أساس المنتجات تتمتع بتسيير لامركزي لموازنتها؛
- إعتدال المزيد من المنافسة في القطاع العمومي: أي التوجه نحو آليات السوق وذلك بإستخدام المناقصات العامة، العقود محددة المدة...إلخ.

² بن نعمان، محمد (2018/2017)، « إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية: ولاية بومرداس نموذجا»، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص. 39-40.

³ Ahsan Kalimullah, N., et autres. (2012), « New Public Management: Emergence and Principles», BUP Journal, vol 1, issue 1, p.16.

⁴ Van de Walle, S., Hammerschmid, G. (2011), « The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors», Review Essay. Halduskultuur -Administrative Culture, vol 12, n° 2, p. 192.

⁵ GUENOUN, M. (2009), «Le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, p.61.

- الأخذ بأساليب القطاع الخاص في الممارسات الإدارية: من خلال التخلي عن القواعد و الإجراءات البيروقراطية التقليدية للوظيفة العمومية، و إحلالها بميكانيزمات فعالة ومرنة خصوصا فيما يتعلق بالتوظيف و المكافآت؛
- المزيد من الإنضباط و الإقتصاد في إستغلال الموارد: بتخفيض التكاليف المباشرة، مواجهة و مقاومة مطالب النقابات و الإتحادات، الإرتقاء بمستوى الإنضباط و الإلتزام في أداء العمل... إلخ.⁶

2 - مبادرات إصلاح تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية على ضوء المقاربة الحديثة:

تبنّت الدولة الجزائرية منذ الإستقلال إصلاحات عميقة أستهدف من خلالها النهوض بمنظومة الوظيفة العمومية و تكييفها مع التطورات و التحولات التي عاشتها البلاد سيما مع نهاية سنوات الثمانينات و ذلك في ظل تغير توجهها الإيديولوجي بموجب دستور 1989م، غير أن أهم التعديلات الجوهرية التي شهدتها قطاع التوظيف العمومي تطبيقا لمقتضيات التسيير الحديث كانت بداية من سنة 1995، و لعل من أهمها إقرار اعتماد سياسة توفيقية و تنبؤية لتسيير الموارد البشرية و ذلك بالنص على إعداد ما يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ بتاريخ 29 أفريل 1995 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 66-145. هذا المخطط الذي سمح بالتخلي عن التسيير الإداري للمستخدمين و القائم على نظام الرقابة المسبقة (رقابة المشروعية) و تبنى تسيير تقديري و توفعي للموارد البشرية قائم على نظام الرقابة اللاحقة.⁷ ما شجع الدولة و سعيها لتهيئة الوظيفة العمومية الإعتقاد سنة 1999م على الوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح الإداري و الوظيفة العمومية لقيادة مسار الإصلاح و ترقية نظام الوظيفة العمومية.

لتنصب بعد ذلك و مع مطلع الألفية اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل الدولة و مهامها بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 372-2000 المؤرخ بتاريخ 22 نوفمبر 2000م، هذه الأخيرة التي أنيطت بها مجموعة من الوظائف و المهام تمحورت أبرزها حول النهوض بالقطاع العمومي، إصلاح الدولة و عصريتها مؤسساً وفق معطيات الحكم الراشد.⁸ وفيما يتعلق بإصلاح و عصريتها نظام الوظيفة العمومية فقد أستهدف من خلال نشاط هذه اللجنة ترشيد بيروقراطية الإدارة العمومية و عصريتها، رد الإعتبار للإدارة العمومية و تحسين صورتها، تنظيم المسار المهني للموظفين... إلخ.⁹

ذلك و قد تمخض عن نتائج أعمال اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل الدولة و مهامها إصدار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بموجب الأمر رقم 06-03 بتاريخ 15 جويلية 2006، و الذي حاول في طياته أن يوجه تسيير الوظيفة العمومية تجاه التسيير العمومي الحديث.¹⁰ و هذا بالسهر على تطوير و تكييف الآليات القانونية مع الدور الجديد للدولة، و من أبرز ما يمتاز به هذا القانون في إطار تكريس إعتقاد هذا المقترح نذكر:¹¹ إستقلاليته، مرونته و تميزه عن الأنظمة القانونية الأخرى، إضافة إلى عمومية و تجريد القواعد القانونية المنظمة للوظيفة العمومية، ديمقراطية التسيير في الوظيفة العمومية و التي تتجلى من خلال تعزيز مبدأ المساواة في تولي الوظائف العمومية، الإعتبار للموظف بحق ممارسة العمل النقابي و حق الإضراب و بحرية الرأي، الضمانات الممنوحة للموظف العمومي أثناء الإجراءات التأديبية كإخطاره بالأخطاء المنسوبة إليه، حق التظلم، حقوق الدفاع... إلخ.

⁶ Hood, C. (1991), « A Public Management for all seasons? », Public Administration, vol 69, Royal institute of Public Administration, p.4-5.

⁷ مهدي، رضا. (2017/2016)، «إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر رقم 03/06»، أطروحة دكتوراه علوم في الحقوق، جامعة الجزائر3، بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص.139-143.

⁸ علي العرنان، مولود. (2013/2012)، «الأسس النظرية للوظيفة العامة و تطور تطبيقاتها في نظام التوظيف العمومي الجزائري»، أطروحة دكتوراه علوم في القانون، جامعة قسنطينة 1، قسنطينة، ص.111-112.

⁹ حسيبي، ليلي، سكران، فوزية. (2014)، «ترشيد أداء الحكم دراسة في الخبرة الجزائرية في ظل إصلاح الدولة»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 01، العدد 03، ص. 240-241.

¹⁰ لعراي، كريمة. (2017/2016)، «تحديث التسيير العمومي في الجزائر بين الرهانات المعلنة و النتائج المحققة (2015/2001)»، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص. 222-223.

¹¹ رباح، ياسين. (2016/2015)، «السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر»، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص. 49-54.

و من الإصلاحات التي أتى بها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نذكر ما يلي:

- **المشاركة في التسيير:** يعتبر مبدأ المشاركة و التمكين من المبادئ الجوهرية لإدارة الحكم الراشد و من متطلبات التسيير الفعال للموارد البشرية، و يقصد به "إعتماد المسؤول مبدأ إشراك المستخدمين في مناقشة إنشغالهم و مشاكلهم، و العمل سويا على تشخيصها و معالجتها و الوقوف على أسبابها من أجل التوصل إلى حلول مرضية لجميع الأطراف، و ذلك تطبيقا لمبدأ ديمقراطية الإدارة"¹². و رغم أن الجزائر سعت إلى تحقيق مشاركة الموظف في تسيير شؤونه من خلال إنشاء الأجهزة الإستشارية(لجان الطعن، اللجان المتساوية الأعضاء، اللجان التقنية..)، إلا أن دور هذه الأخيرة لا يزال محدود و غير مفعّل لاسيما في ظل طول و تعقد سلسلة الوصاية، عدم تمتع المسيرين بالإستقلالية اللازمة و تفويض صلاحية التسيير، المركزية المفرطة في إتخاذ القرارات، حيث يتم الرجوع في كل مرة إلى الهيئات المركزية المتواجدة على مستوى الولايات(مفتشيات الوظيفة العمومي) للتأكد من شرعيتها و المصادقة عليها...إلخ.
- **التعاقد:** ضمانا لحسن سير المرفق العام بإنظام و إضطراد لظالما كانت ديمومة العلاقة الوظيفية الأصل القائم بين الموظف و الإدارة العمومية، إلا أن ما ترتب عن ذلك من آثار جانبية كالتماطل و الإتكال في تأدية المهام و الواجبات، غياب المنافسة و الإبداع بين الموظفين، دفع بالمشروع إلى مراجعة هذه الصيغة و إضفاء المرونة على آليات التوظيف، من خلال إدراج عقود العمل سواء لمدة محددة أو غير محددة و ذلك بموجب الأمر رقم 06-03. هذا الأسلوب الذي يمثل وسيلة الإدارة في الدول الأمتلوسكسونية في الحصول على اليد العاملة الكفأة، تحفيزها على الأداء الجيد و الإبقاء عليها فحسب. إلا أن تطبيق الجزائر لذلك كان بصفة إستثنائية بل خصّ فقط بعض الأنشطة و الوظائف تضمنتها المادتين 19 و 20 من الأمر، نذكر منها نشاطات الصيانة، الحفظ و الخدمات في المؤسسات و الإدارات العمومية.
- **التكوين و التأهيل:** حظيت عملية التكوين بأهمية بالغة منذ الإستقلال، تجلت في إصدار المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969م كأول نص قانوني يحكم و يضبط سيرورة هذه العملية في المجال الإداري من ناحية إعداد الموظفين و تحسين وضعيتهم و ترقيةهم بعد إلتحاقهم بالوظيفة العمومية، و كذا إحداث معاهد و مدارس للتكوين المتخصص بغية مواجهة الإحتياجات المتزايدة للكفاءات، غير أن تفعيل وظيفة تكوين و تأهيل الكوادر البشرية و تقنينها بشكل ملزم للإدارات العمومية و الأعوان العموميين لم يتم إلا سنة 1996م بواسطة المرسوم رقم 96-92 الصادر بتاريخ 03 مارس 1993م و المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم، و من ثم ما ورد في مواد الأمر رقم 06-03، أين تم التشديد على ضرورة تنظيم دورات مستمرة للتكوين و تحسين المستوى بغية ضمان تحسين تأهيل الموظف، ربط الترقية المهنية بالتكوين، كذلك من الإصلاحات التي شهدتها سيرورة عملية التكوين بقطاع الوظيفة العمومي إستجابة لمقتضيات التسيير الحديث إعداد مخطط سنوي و متعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى كآلية لتنمية الطاقات البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية. لتتوالى بعدها الكثير من النصوص القانونية و التشريعية التي عنيت بتطوير هذه الوظيفة، حيث صدر المنشور رقم 21 بتاريخ 07 سبتمبر 2009م عن المديرية العامة للوظيفة العمومية و المتعلق بتحسين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، كما أصدرت سنة 2010م الرسالة رقم 712 بتاريخ 19 ماي، و المتضمنة التكوين عن بعد للموظفين المنتهين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية لضمان استفادة مختلف الفئات من التكوين، تلاها بعد ذلك المنشور رقم 198 المؤرخ في 13 أوت 2014م و الخاص ببرنامج التكوين و الرسكلة و تحسين المستوى.¹³

¹² العايش، عبد العزيز، بن عمران، بويكر. (2017)، «الإصلاحات القانونية و التشريعية في قطاع الوظيفة العمومية و دورها في تشكيل رأس المال البشري في القطاع العمومي- الجزائر»، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد 08، ص. 291-292.

¹³ العايش، عبد العزيز، بن عمران، بويكر. مرجع سابق، ص. 288-291.

– **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** عملت الجزائر جاهدة على غرار باقي الدول على تعميم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال بمؤسساتها و أجهزتها العمومية، و قد حرصت على تجسيد ذلك على ميدان العمل من خلال إطلاق ما يعرف بإستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013. حيث كان من بين محاور هذه الأخيرة محور تطوير الكفاءات البشرية، و محور تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في الإدارة العمومية.¹⁴

3- سيرورة تطبيق إصلاحات التسيير العمومي الحديث بإدارات الوظيفة العمومية الجزائرية (الإدارة العدلية):

إن تناولنا أبرز التعديلات و الإصلاحات التي تبنتها الدولة الجزائرية في سبيل تفعيل تسيير الموارد البشرية بقطاع الوظيفة العمومية، يقتضي منا و من خلال هذا المحور التطرق لواقع تجسيد هذه المبادرات على ميدان العمل، و النظر في مدى إعتادها من قبل مؤسسات و إدارات هذا القطاع نذكر على سبيل المثال الإدارة العدلية.

1-3 تنظيم قطاع العدالة:

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 04-333 المؤرخ بتاريخ 24 أكتوبر 2004م و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة العدل، فإن هذه الإدارة و الموضوعة تحت سلطة وزير العدل تشتمل على الهياكل و الأجهزة التالية:¹⁵

– الأمين العام: حيث يلحق به مكتب البريد و الإتصال و المكتب الوزاري للأمن الداخلي في المؤسسة، كما يقدم له يد المساعدة ثمانية مديري دراسات، من بينهم ستة مديرين يتدبون لمهام في إطار نشاطات لجنة تنشيط إصلاح العدالة و متابعتها.

– رئيس الديوان: يعتمد في تأدية مهامه على ثمانية مكلفين بالدراسات و التلخيص، يكلفون بمجموعة من المهام تتمحور عموما حول متابعة العلاقات مع المؤسسات العمومية و المجتمع المدني و تنشيطها، و كذا العلاقات مع الجمعيات و المنظمات الإجتماعية و المهنية، تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية و تنظيمها... إلخ. و هذا إلى جانب أربعة ملحقين بالديوان.

– المفتشية العامة: و تتميز بنص قانوني خاص يحكم سيرها و تنظيمها.

– المديرية العامة الآتية: المديرية العامة للشؤون القضائية و القانونية، المديرية العامة للموارد البشرية، المديرية العامة للمالية و الوسائل، المديرية العامة لعصنة العدالة، و المديرية العامة لإدارة السجون و إعادة الإدماج.

3-2 التركيبة البشرية لقطاع العدالة:

يتوفر قطاع العدالة على تركيبة متنوعة من الطاقات البشرية، تتمثل فيما يلي:¹⁶

– **الكفاءات الضرورية:** و تعكس الكفاءات التي لا غنى عنها، والتي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط فيه الجهة القضائية. فكل قطاع يتميزه كفاءات و مهارات معينة تعنى بمهامه الرئيسية، و قطاع العدالة يرتبط بكفاءة القضاة و موظفي كتابة الضبط بشكل أساسي. وذلك كما يلي:

➤ القضاة: ينقسم القضاة إلى صنفين، قضاة الحكم و يمثلون القضاة الجالسون في الجلسة، و قضاة النيابة وهم القضاة الواقفون في الجلسة، و تختلف الهيئة التي تتأسسهم باختلاف الجهات القضائية (المحكمة، المجلس القضائي، مجلس الدولة..).؟

¹⁴ خطاب، إبتسام، غياط، شريف. (2018)، « توجه الجزائر نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية عبر مشروع الجزائر الإلكترونية 2013: الواقع و التحديات»، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 11، العدد 02، ص. 345-346.

¹⁵ الموقع الرسمي لوزارة العدل، www.mjjustice.dz (تاريخ التصفح 2020/08/02).

¹⁶ وحشي، عفاف، وحشي، أمير. (2019)، «أثر التسيير العمومي الجديد على كفاءة الإدارة العدلية (دراسة ميدانية بالمديرية العامة لعصنة العدالة الجزائرية)»، مجلة الإقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 02، ص. 41-42.

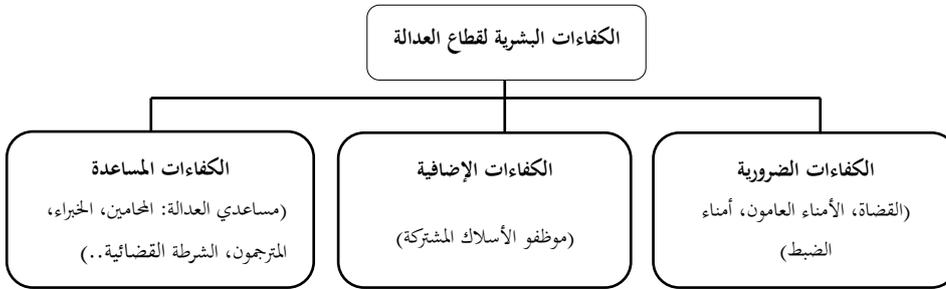
➤ الأمناء العامون: ويتولى الأمين العام التسيير المالي و المادي للهياكل القضائية، حيث نجد أمين عام على مستوى المحكمة العليا و أمين عام في مجلس الدولة؛

➤ أمناء الضبط: فيما يخص أسلاك كتابة الضبط فهي متنوعة و مختلفة حيث تضم ستة أصناف تتواجد على مستوى جميع الهيئات و المصالح القضائية، كما تخضع لإشراف رئيس أمناء الضبط في كل الجهات.

– **الكفاءات الإضافية(الأسلاك المشتركة):** وهي الكفاءات التي لا تناط بها مهمة تأدية النشاطات الأساسية التي يتركز عليها القضاء، فنادرا ما تشكل مصدر للقيمة، حيث يرتبط وجودها بوجود الجهة القضائية وتشارك في تسيير البنية الأساسية لها. ذلك ويفرد موظفو الأسلاك المشتركة بقانون أساسي خاص يميزهم عن القضاة و مستخدمي كتابة الضبط والصادر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-08.

– **الكفاءات المساعدة:** أو ما يعرف بمساعدي العدالة، وهي فئة من أعوان القضاء منحها القانون صلاحيات معينة يستهدف من خلالها دعم جهاز العدالة وتقدم يد المساعدة للقضاة سيما في المسائل الفنية والمهام التي تخرج عن نطاق إختصاصهم، نذكر من هذه الفئة: الشرطة القضائية، المحامين، الخبراء، المؤثقون...إلخ.

الشكل 1. التركيبة البشرية لقطاع العدالة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وحشي، عفاف، وحشي، أمير. مرجع سابق، ص. 41-42.

3-3 إقتراحات لتفعيل و ترقية أداء الإدارة العدلية:

تبرز الأهمية التي يضطلع بها قطاع العدالة سيما في ضمان شفافية العمل و تجسيد مبدأ سيادة القانون، حيث تصدرت برامج و مخططات إصلاحه و عصرتته جدول أعمال الحكومة، أين تم الشروع فيها بداية من أكتوبر 1999م.¹⁷ و لطالما قامت هذه الإصلاحات و الإقتراحات على مجموعة من المحاور تجلت أبرزها فيما يلي:¹⁸

– **تعزيز مصداقية القضاء و ثقة المواطنين فيه:** حيث تحرص وزارة العدل و من خلال مختلف برامجها المستقبلية على تعزيز مصداقية الجهات القضائية و ثقة المواطنين فيها، عن طريق تحديث سيرها و تفعيل أدائها في مجال حماية الحقوق الأساسية و المجتمع، حيث يتجلى ذلك من خلال: نظام قضائي فعال و قريب من المواطن، مكافحة الجريمة بفعالية في إطار الإحترام التام لحقوق الإنسان، تكييف المنظومة التشريعية مع التحولات الإقتصادية و المعايير و الآليات الدولية.

– **ترقية الموارد البشرية:** و يعد من أهم محاور إصلاح منظومة العدالة، سيما في تزويد هذه الأخيرة بالطاقات البشرية المناسبة لتولي المهام و الوظائف المناطة بها على أكمل وجه، و ذلك عن طريق إعادة النظر في سياسة التكوين القاعدي للقضاة، تدعيم القطاع بالعنصر البشري المؤهل(التعداد اللازم)، الإستمرار في تعزيز برامج التكوين التخصصي لصالح القضاة الممارسين بالمعاهد المتخصصة و كذا الجامعات داخل الوطن و خارجه، دعم و توسيع نطاق التعاون الدولي في مجال التكوين لكل من القضاة و الإطارات مع الدول و المنظمات المختلفة، تعزيز برامج التكوين المستمر في مختلف المجالات.

¹⁷ حسيني، ليلي، سكران، فوزية. مرجع سابق، ص. 232.

¹⁸ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة. (2015)، «السياسة الحكومية في مجال العدالة و الحقوق»، ص. 02-10.

- **عصرنة العدالة:** تقوم إستراتيجية الدولة في عصرنة قطاع العدالة على ما يلي: إنجاز و تطوير عدة أنظمة آلية تساهم بصفة مباشرة في تحسين أداء الخدمة العمومية، تطوير الأنظمة الآلية الأكثر حداثة في التسيير الإداري، و المساعدة على إتخاذ القرار و رسم الإستراتيجيات، تطوير المنظومة المعلوماتية بالإعتماد على قواعد معطيات مركزية وذلك وفقا لما جاء في مضمون القانون رقم 03-15 المتعلق بعصرنة العدالة، إدماج تقنية التصديق و التوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي، المشاريع المنجزة في إطار تعزيز التعاون القطاعي: حيث تعددت و تنوعت هذه المشاريع كإستخراج صحيفة السوابق القضائية(رقم3) و/أو شهادة الجنسية مضماتين إلكترونية على مستوى القنصلية بالخارج أو الممثلات الدبلوماسية، الربط الآلي للمركز الوطني للسجل التجاري بواجهة البحث في قاعدة المعطيات الوطنية لصحيفة السوابق القضائية للإطلاع و سحب القسيتين رقم2 و3 المضادة إلكترونية الخاصة بطالبي السجل التجاري... إلخ، كما سيتم إستحداث آلية تسمح بالتصحيح الآلي للأخطاء الواردة في الحالة المدنية للأشخاص المولودين بالخارج.
- **تدعيم الهياكل القضائية و تزويدها بوسائل العمل العصرية:** سعت الدولة و من خلال مختلف البرامج الإستثمارية التي تبنتها إلى تدعيم الهياكل القضائية و تطويرها بل و جعلها أكثر مساهمة لمتطلبات إصلاح العدالة، حيث ساهمت الجهود التي بذلت في توفير عدد معتبر من المقرات القضائية و التي تتمتع بوسائل عمل عصرية: 44 مجلس قضائي، 195 محكمة، 38 محكمة إدارية. و قد كان ذلك من خلال إستحداث مقرات جديدة و إعادة تهيئة و تأهيل الهياكل القضائية المشتغلة، كما تم و في إطار تقرب العدالة من المواطن و تسهيل اللجوء إلى هذا المرفق صياغة برنامج إستثماري تمحور حول مواصلة إنجاز المشاريع الإستثمارية، إستكمال تنصيب الجهات القضائية المحدثة قانونا و غير المنصبة، مواصلة عملية تهيئة المقرات القضائية المشتغلة.
- **إصلاح السجون:** في إطار أنسنة ظروف الحبس و تميمين إعادة الإدماج الإجتماعي للمفرج عنهم، عملت الدولة على حماية حقوق المحبوسين و صيانة كرامتهم، تحسين شروط التكفل بالمحبوسين و رعايتهم الصحية، ترقية برامج إعادة الإدماج و مرافقة المفرج عنهم.
- 4-3 أبرز الإنجازات المحققة في إطار مشروع عصرنة قطاع العدالة:** و تجلت فيما يلي:¹⁹
- **إنجاز أرضية للأنترنيت(ISP):** سعيًا لتلبية الأهداف الخاصة بالإدارة و الهيئات القضائية و كل مؤسسة معنية تم و منذ شهر نوفمبر من سنة 2003 تزويد قطاع العدالة بممول للدخول إلى عالم الأنترنيت ذو نوعية رفيعة خاصة بالقطاع. حيث يسمح لهذا الأخير بإنشاء و تسيير ذاتي لإتصالاته الإلكترونية و تمكين مختلف موظفي العدالة من الوصول إلى المعلومة.
- **إستحداث موقع إلكتروني:** و ذلك على أرضية الأنترنيت ISP خلال نهاية نوفمبر 2003، و هو موقع موجه لخدمة المرتفقين يسمح بإعطائهم المعلومات القانونية، إذ يتضمن بيانات و معلومات متنوعة عن تنظيم و مهام القطاع، مختلف برامج و نشاطاته و الخدمات التي المقدمة لعامة المواطنين.
- **تطوير الإنترانيت(Intranet) في قطاع العدالة:** و ذلك بغية تنظيم العمل و تفعيل الإتصال الداخلي بين موظفي قطاع العدالة، كما تساعد هذه الشبكة كذلك على العمل المشترك بين حل المصالح، هذه الآلية التي قرر إعتماها بداية بالإدارة المركزية لتعمم فيما بعد في كل الجهات القضائية.
- **إنجاز بوابة للقانون:** هي بوابة ثرية بالوثائق و المعلومات المتعلقة بالتشريع و التنظيم، الإجتهد القضائي، الإتفاقيات و المعاهدات الدولية و التي توضع تحت تصرف المتخصصين في القانون، و بذلك فيستهدف من خلال هذا الموقع تنمية المجموعة التشريعية و التنظيمية للجريدة الرسمية.

¹⁹ حجاب، خيرة، مزباني، فييحة، (2018)، «إتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة و تأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم»، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، المجلد03، العدد 01، ص.273-274.

- **إنجاز جدول تحليلي:** يمثل وسيلة فعالة لتنظيم القطاع و تسييره، إذ يوفر للمسيرين قراءة حقيقية شاملة (الخريطة القضائية الحالية، توزيع الهيئات القضائية، حجم النشاط، الموارد المادية و البشرية..) و مؤشرات تحليلية للتطور في نفس الوقت. فبعد أن تم الإنطلاق في إعداده في ديسمبر 2003 قدمت النسخة الأولى منه خلال شهر فيفري 2004.

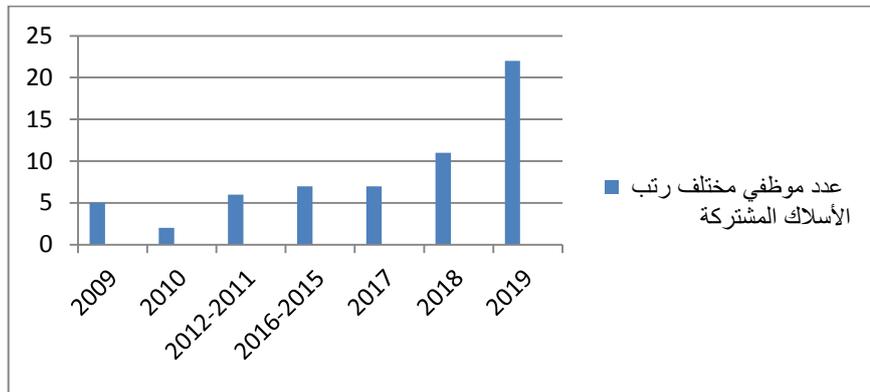
- **إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية:** و يمثل هذا المشروع مرجعية حقيقية لمفهوم العصرية و الإصلاح من وجهة نظر المواطنين، حيث تم و قبل ثلاثة أشهر من التاريخ المحدد للإستلام وضع هذا المركز حيز الخدمة في 06 فيفري 2004، و يهدف إلى إعداد و توفير البطاقة رقم 03 لصحيفة السوابق العدلية في ظروف تتسم بالسرعة و الفعالية، ما يسهل على المواطن عملية طلبها و تمكنه من الحصول عليها في وقت وجيز و في جل أنحاء الوطن، و كذا تيسير نشاط الجهات المتعاونة بتزويدها بالمعلومة مباشرة من المحكمة، كما يساعد أيضا هذا المركز الجهات القضائية على المعالجة السريعة و الفعالة للملفات المساجين.

3-5 تحسين منظومة تكوين و تأهيل المورد البشري بالإدارة العدلية:

إلى جانب الإنجازات السالفة الذكر، مست الإصلاحات التي تبنتها الدولة الجزائرية كذلك وظيفة تسيير الموارد البشرية بالإدارة العدلية، حيث ترتب عن ذلك عدة تعديلات و تفعيل لمختلف عمليات و ممارسات تدبير شؤون الكوادر البشرية و بالأخص وظيفة التكوين، نظرا للأهمية التي تحظى بها هذه الأخيرة في تنمية و تطوير مدركات الأفراد العاملين، و من ثم تطعيم مؤسسات و أجهزة القطاع بالطاقات المناسبة لتولي المهام و الوظائف المناطة بما على الوجه المطلوب. لأجل ذلك حرص قطاع العدالة على إخضاع مختلف كوادره البشرية من قضاة و موظفين لهذه العملية، غير أننا سنحاول و من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على أهم الإصلاحات التي مست وظيفة التكوين سيما لفئة الأسلاك المشتركة، بإعتبارها الفئة المتواجدة بكل إدارات الوظيفة العمومية، و ذلك بناء على ما تضمنته النصوص القانونية و بيانات الموقع الرسمي لوزارة العدل الجزائرية، وفق ما يلي:²⁰

- **التكوين قبل الترقية:** عكفت وزارة العدل في إطار مشروع إصلاح قطاع العدالة و ترقية منظومة تسيير الموارد البشرية على تفعيل هذا النمط من التكوين و جعله يتم عن بعد مع جامعة التكوين المتواصل لمدة تتراوح بين ستة و تسعة أشهر. غير أن الممارسة العملية لذلك كشفت عن ضعف التطبيق، حيث لم يتم تكوين سوى حوالي 60 موظف في مختلف رتب الأسلاك المشتركة ما بين سنة 2009 و 2019 سيما في ظل أهمية هذا النوع من التكوين لتقلد مناصب المسؤولية. كما يوضح ذلك الشكل الموالي:

الشكل 2. التكوين قبل الترقية لموظفي الأسلاك المشتركة ما بين سنة 2009 و 2019



المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على معطيات الموقع الرسمي لوزارة العدل، www.mjustice.dz (تاريخ التصفح 2020/08/07).

يتضح من خلال الشكل البياني أعلاه، أنه و رغم أن هناك تزايد في عدد الموظفين الإداريين الذين يخضعون لدورات التكوين قبل تقلدهم مناصب المسؤولية، غير أن هذا التعداد ضئيل و لا يمثل سوى نسبة بسيطة من فئة الأسلاك المشتركة. إذ لا يعقل أنه و

²⁰ الموقع الرسمي لوزارة العدل، www.mjustice.dz (تاريخ التصفح 2020/08/07).

خلال مدة تصل لعشرة سنوات لا يتعدى عدد هؤلاء الموظفين الإداريين المستفيدين من هذا النمط من التكوين و في مختلف رتب الأسلاك المشتركة 60 موظفا، ناهيك عن عدم تسجيل أي عملية تكوين خلال سنتي 2013 و 2014.

- **التكوين المستمر:** و تصب برامجه في إطار تحسين مستوى الموظف وتحديد معلوماته، عن طريق إجراء دورات تكوينية لمدة خمسة أيام في الأسبوع بالمدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط أو المراكز التكوينية، و منذ سنة 2002 إستفاد منه 612 موظف، وفق ما يلي:

الجدول 1. التكوين المستمر لموظفي الأسلاك المشتركة ما بين سنة 2002 و 2019

التخصصات	الإعلام الألي بمختلف تخصصاته	الصيانة البيسيطة	التسيير المالي و الإداري للجهات القضائية	التسيير المالي للجهات القضائية	تحصيل المصاريف القضائية و الغرامات الجزائية	أمانة المديرية
عدد المستفيدين	323	44	84	75	68	18

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على معطيات الموقع الرسمي لوزارة العدل، www.mjjustice.dz (تاريخ التصفح 2020/08/07).

في إطار السعي للتحكم بشكل أفضل في آليات عصرنة قطاع العدالة و مواكبة التغيير، نجد أن هناك توجه و إقبال كبير لأغلبية الموظفين الإداريين على دورات التكوين المرجمحة في التخصصات التقنية و ذلك على حساب بقية التخصصات الأخرى و هو ما تعكسه البيانات التي يتضمنها هذا الجدول، كما يلاحظ كذلك قلة عدد الموظفين الخاضعين لعمليات التكوين المستمر و الذي لا يتجاوز مجموعهم 612 موظف، إلى جانب عدم إستمرارية دورات التكوين من سنة لأخرى.

- **التكوين التخصصي:** ويتم في شكل دورات تكوينية تشمل عدة تخصصات لمدة أسبوع أو أسبوعين كما قد تصل إلى أكثر من شهر، حيث يستهدف من خلال هذا النمط من التكوين تنمية قدرات و خبرات الموظفين في مجال تخصصهم. وابتداء من سنة 2005 خضع الموظفون الإداريون لهذا النمط من التكوين و الذي بلغ عددهم 1261 موظف إلى غاية سنة 2019، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 2. التكوين التخصصي لموظفي الأسلاك المشتركة ما بين سنة 2005 و 2019

عدد الموظفين الإداريين المستفيدين	التخصصات
109	الإحصائيات القضائية للتقنيين الساميين و مهندسي الدولة
529	الأرشيف و المكتبات
38	إستعمال و صيانة الطابعات من نوع Braille
10	Juniper Network Firewall/VPN للتقنيين الساميين و مهندسي الدولة
400	الوقاية و الإسعافات الأولية الإطفاء و الإنقاذ
22	السكريتاريا و التحرير الإداري
35	التحرير الإداري
27	التسيير الإداري
76	تكوين المكونين نظام متابعة تسيير الملف القضائي "مصدر مفتوح"
10	تقنيات الطبخ و النظافة و سلامة التغذية
5	إدارة الوقت
1261	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على معطيات الموقع الرسمي لوزارة العدل، www.mjjustice.dz (تاريخ التصفح 2020/08/08).

يلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه، أن قطاع العدالة يسجل ضعف في فعالية عمليات التكوين التخصصي كذلك، و الذي يتجلى من خلال قلة عدد الموظفين المستفيدين من مختلف الدورات و البرامج التكوينية المرجمحة، و كذا محدودية التخصصات

المفتوحة خصوصا في ظل الأهمية المعطاة لهذا النمط من التكوين في تزويد الكادر البشري بالكفاءات و المهارات المتخصصة لأداء المهام المنوطة به.

- **التكوين التحضيري:** و يستهدف من خلاله تحضير الموظف للولوج إلى منصب جديد، حيث يتم بشكل تناوبي على مستوى مختلف مراكز التكوين لمدة ثلاثة أشهر، و قد إستفاد منه خلال الفترة ما بين سنة 2010 و 2018 إثني عشرة موظفا فحسب.
- **في إطار التعاون الدولي:** تنوعت دورات التكوين التي برمجت في إطار تنفيذ إتفاقيات التعاون الدولي، حيث بلغ عدد موظفي الأسلاك المشتركة الذين استفادوا منها ما يقارب 204 موظف، كما يلي:
 - **في إطار إتفاقية التوأمة المبرمة بين المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط الجزائرية مع نظيراتها الفرنسية:** إستفاد خمسة موظفين خلال سنتي 2010 و 2011 من رحلات دراسية حول مواضيع و تخصصات تتعلق ب: الإعلام الآلي و النسخ لفائدة مهندس دولة في الإعلام الآلي، تقنيات التكوين في الإعلام الآلي و التسيير.
 - **في إطار مشروع دعم إصلاح العدالة:** نظمت دورات تكوينية داخل الوطن خلال سنتي 2010 و 2011 لصالح 194 موظف في كل من: هندسة التكوين، معالجة المعطيات الإحصائية بواسطة الإكسل، الأرشيف القضائي، و الصفقات العمومية. و عمليات تكوينية خارج الوطن برمجت سنة 2008 في شكل رحلات دراسية إلى إسبانيا حول موضوع: الأرشيف والإحصائيات القضائية و الإعلام و الإتصال في الجهات القضائية الإسبانية، و التي إستفاد منها خمسة موظفين.

الخاتمة:

على ضوء ما سبق عرضه في متن هذه الورقة البحثية، يمكن القول أنه لا يمكن إنكار أو تجاهل الجهود التي بذلتها الحكومة الجزائرية في سبيل إقامة وظيفة عمومية مستقلة، وكذا ما بادرت به الكثير من إدارات هذا القطاع سيما الإدارة العدلية من أجل تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة. غير أن ما أعتد من هذه الإصلاحات و التعديلات في إطار تحقيق مقتضيات التسيير العمومي الحديث قد عرف نوع من الضعف في التطبيق فضلا عن محدودية فعاليته، إذ أن ما ينص عليه القانون لا تجسده بشكل الفعلي الممارسات العملية.

و من النتائج التي تلخص إليها هذه الدراسة نورد ما يلي:

- تحول الطبيعة القانونية البيروقراطية التي تطغى على تسيير مؤسسات و أجهزة قطاع الوظيفة العمومية أمام التطبيق الفعال لإصلاحات التسيير العمومي الحديث؛
- إن ما تحمله العديد من النصوص التنظيمية و التشريعية من ثغرات قانونية تجعل في كثير من الأحيان المسيرين العموميين يجيدون عن بلوغ الغايات و الأهداف المسطرة من وراء سننها و إعتمادها؛
- حقق قطاع العدالة إصلاحات عميقة ساهمت في تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة؛
- تلعب تكنولوجيا الإعلام و الإتصال دورا فعلا في تحقيق متطلبات العصرنة و تحسين جودة الخدمة العمومية، و ذلك ما كان محل إهتمام الجهات المعنية في إصلاح الإدارة العدلية، أين ركزت على المجال التقني و كيفية رقمنة مختلف مصالح القطاع؛
- ضعف الإهتمام بتحسين أداء الكادر البشري بالإدارة العدلية، فما أعتد من إصلاح في مجال التكوين كان محدود الفعالية، إذ لم يستفيد أغلبية الموظفين من دورات التكوين المبرمجة كما أن هذه الأخيرة لم تمس جميع التخصصات الوظيفية و لعل ذلك أهم ما يؤخذ على جل الإصلاحات المعتمدة.

لذا توصي الدراسة بالتوصيات التالية:

- تفعيل عملية التكوين - و خصوصا التكوين المستمر - بقطاع الوظيفة العمومية من خلال تكثيف و تنوع دورات و برامج التكوين و توسيع مجالها، يمثل رهان عصرة هذا القطاع و ترقية جودة مخرجاته؛
- ضرورة تكثيف الإصلاحات المتخذة مع معطيات بيئة الإدارة العمومية الجزائرية؛
- كان يفترض أن تولى نفس الأهمية في تحسين و تطوير بنية وظائف تسيير الموارد البشرية بالإدارة العادلة.

قائمة المراجع :

1. حجاب، خيرة، مزياي، فتيحة. (2018)، «إتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيات الحديثة و تأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم»، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 01، ص. 274-273.
2. حسيني، ليلي، سكران، فوزية. (2014)، «ترشيد أداء الحكم دراسة في الخبرة الجزائرية في ظل إصلاح الدولة»، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 01، العدد 03، ص. 240-241.
3. خطاف، إبتسام، غياط، شريف. (2018)، « توجه الجزائر نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية عبر مشروع الجزائر الإلكترونية 2013: الواقع و التحديات»، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 11، العدد 02، ص. 346-345.
4. العايش، عبد العزيز، بن عمران، بويكر. (2017)، «الإصلاحات القانونية و التشريعية في قطاع الوظيفة العمومية و دورها في تشكيل رأس المال البشري في القطاع العمومي- الجزائر»، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد 08، ص. 291-292.
5. وحشي، عفاف، وحشي، أمير. (2019)، «أثر التسيير العمومي الجديد على كفاءة الإدارة العادلة (دراسة ميدانية بالمديرية العامة لعصرة العدالة الجزائرية)»، مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 02، ص. 42-41.
6. بن نعمان، محمد. (2017/2018)، «إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية: ولاية بومرداس نموذجا»، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، ص. 39-40.
7. ريوخ، ياسين. (2015/2016)، «السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر»، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص. 49-54.
8. علي العرنان، مولود. (2012/2013)، «الأسس النظرية للوظيفة العامة و تطور تطبيقاتها في نظام الوظيف العمومي الجزائري»، أطروحة دكتوراه علوم في القانون، جامعة قسنطينة 1، قسنطينة، ص. 111-112.
9. لعرايبي، كريمة. (2016/2017)، «تحديث التسيير العمومي في الجزائر بين الرهانات المعلنة و النتائج المحققة (2001/2015)»، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص. 222-223.
10. مهدي، رضا. (2016/2017)، «إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر رقم 03/06»، أطروحة دكتوراه علوم في الحقوق، جامعة الجزائر 01 بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص. 139-143.
11. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة. (2015)، «السياسة الحكومية في مجال العدالة و الحقوق»، ص. 02-10.
12. الموقع الرسمي لوزارة العدل، www.mjustice.dz (تاريخ التصفح 2020/08/02).
13. Ahsan Kalimullah, N., Ashraf Alam, K., Asha duzzaman Nour, M. (2012), « New Public Management : Emergence and Principles », BUP Journal, vol 1, Issue 1, p. 16.
14. GUENOUN, M. (2009), « Le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, p.61.
15. Hood, C. (1991), « A Public Management for all seasons? », Public Administration, vol 69, Royal institute of Public Administration, p.4-5 .
16. Van de Walle, S., Hammerschmid, G. (2011), « The Impact of the New Public Management : Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors », Review Essay. Halduskultuur -Administrative Culture, vol 12, n° 2, p. 192 .