

جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص -إدارة الأعمال-

بعنوان

أثر رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية  
بالمؤسسات القضائية  
- دراسة ميدانية بمحكمة أدرار -

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن الدين امحمد

إعداد الطالبة:

بن سليمان غنيمة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر أ	بن عبيد عبد الباسط
مقررا ومشرفا	أستاذ التعليم العالي	بن الدين امحمد
مناقشا	أستاذ محاضر أ	مسعودي عبد الكريم

الموسم الجامعي 2020/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République algérienne populaire et démocratique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR  
BIBLIOTHÈQUE CENTRALE  
Service de recherche bibliographique  
N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021



جامعة احمد دراية - ادرار  
المكتبة المركزية  
مصلحة البحث البيبليوغرافي  
الرقم.....م.م/م.ب.ب/ج.أ/2021

## شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): بنا الميرينا امحمد

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ: أثر نهضة الامليات الادارية على جدار الحوار البشري  
بالمؤسسه العليا لدراسة ميدانية بحكمة ادرار

من إنجاز الطالب(ة): بنا سليمان عزيزة

و الطالب(ة): .....

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير

القسم: علوم التدبير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2021 / 06 / 14

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين  
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.  
ولمكانيهم إيداع النسخ الورقية (02) والايكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في: .....

مساعد رئيس القسم:  
مساعد رئيس قسم علوم التدبير المكلف بها  
بعض التدبير والبحث العلمي  
د. بوششري محمد القنبي

ملاحظة: لا تقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

يسعدنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ المشرف د. بن الدين امحمد الذي ساهم بكل سعه ورحب بمساعدته ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذه المذكرة، ولا يفوتنا أن نشكر السيد النائب العام بمجلس قضاء أدرار وكذا وكيل الجمهورية بمحكمة أدرار اللذان سهلا علينا طريق العمل والبحث بكل أريحية وبدون صعوبات، كما نتقدم بالشكر إلى موظفي كتابة الضبط بالمحكمة والمجلس ونخص بالذكر رئيس مصلحة الإحصائيات ورئيس أمناء الضبط بمجلس قضاء أدرار.

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى

\*من علمني حب العمل والصبر والمثابرة والذي حفظه الله وبارك في عمره.

\*من الجنة تحت أقدامها والتي حفظها الله وبارك في عمرها.

\*زوجي الذي كان سندا لي وعونا دائما.

\*إلى أبنائي عفاف، محمد رياض وحفيظة.

\*إلى جميع إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي.

\*إلى روح أختي الطاهرة "حفيظة رحمك الله".

\*إلى كل زملائي بقسم علوم التسيير "إدارة أعمال".

## ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات القضائية لهذا الغرض تم القيام بدراسة حالة حول محكمة أدرار، مدعومة بالمشاركة المباشرة والغير مباشرة إلى جانب مقابلة بعض الكوادر في أمانة الضبط بمختلف المصالح، من خلالها توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة الإدارية بأبعادها التقنية والبشرية لها تأثير فعال على أداء الموظفين، و أن توفر الإمكانيات المادية والتقنية من حواسيب وأنظمة تسيير تساهم في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية كما أن خبرة الموظفين في مجال العمل على أنظمة الحاسوب يزيد من كفاءة أداء الموارد البشرية، وتوفر كفاءات لها معرفة بالتقنيات الحديثة تساهم في زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، كما وجد أن محكمة أدرار تقوم ببعض السياسات التي تدخل في إطار تطبيق الرقمنة الإدارية والتي تعمل على زيادة مردودية الموظفين وزيادة الفعالية بالمؤسسة، إلا أنها تعاني بعض النقائص لذا تم محاولة عرض بعض التوصيات التي تساعد على تفعيل دور الرقمنة الإدارية .

**الكلمات المفتاحية :** الرقمنة الإدارية، أداء الموظفين، الكفاءة، الفعالية.

## Abstract

The study aimed to know the impact of the digitization of administrative processes on the performance of human resources in judicial institutions. For this purpose, a case study was carried out on the Adrar court supported by direct and indirect participation, in addition to an interview with some cadres in the control secretariat of various interests, through which the study concluded that administrative digitization in its technical and human dimensions It has an effective impact on employee performance And that the availability of material and technical capabilities of computers and management systems contribute to increasing the effectiveness of human resources performance. The experience of employees in the field of working on computer systems increases the efficiency of human resources performance and provides competencies with knowledge of modern technologies that contribute to increasing efficiency and effectiveness in performance. Adrar court implements some of the policies that fall within the framework of the application of administrative digitization, which works to increase the staff's profitability and increase efficiency in the institution. However, it suffers from some shortcomings, so an attempt was made to present some recommendations that help activate the role of administrative digitization.

**Key words:** administrative digitization, employee performance, efficiency, and effectiveness .

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعرهان
	الإهداء
	الملخص
II	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
III	قائمة الملاحق
أ- د	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لرقمنة العمليات الإدارية وأداء الموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول متغيرات الدراسة
3	المطلب الأول: ماهية الرقمنة الإدارية
9	المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: أثر الرقمنة الإدارية على أداء الموارد البشرية
16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة بالموضوع
16	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
18	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
20	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
21	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع رقمنة العمليات الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية بمحكمة أدرار
23	تمهيد
24	المبحث الأول: تقديم محكمة أدرار
24	المطلب الأول: التعريف بمحكمة أدرار
25	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمحكمة
28	المطلب الثالث: النشاط الإداري لمحكمة أدرار
34	المبحث الثاني:
34	المطلب الأول: إمكانيات الرقمنة الجديدة المتاحة بمحكمة أدرار
37	المطلب الثاني: تقييم مساهمة الرقمنة الإدارية في أداء الموارد البشرية بمحكمة أدرار
46	خلاصة
47	الخاتمة
50	قائمة المراجع
53	الملاحق

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مؤشرات أداء الموارد البشرية	13
(1-2)	الهيكل التنظيمي للمحكمة الابتدائية	26
(2-2)	تطور نسبة قضايا الجرح المفصولة بمحكمة أدرار خلال الفترة 2007-2020	38
(3-2)	تطور مردودية أمين الضبط بمحكمة أدرار خلال الفترة 2007-2020	41
(4-2)	تطور معدل الغياب بمحكمة أدرار خلال الفترة 2014-2020	44

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	أجهزة محكمة أدرار	35
(2-2)	موظفو محكمة ادرار	36
(3-2)	عدد القضايا المجدولة والمفصولة ونسبة الفصل في قضايا الجرح خلال الفترة 2007-2020	38
(4-2)	مردودية أمين الضبط بمحكمة أدرار خلال الفترة 2007-2020	41
(5-2)	معدل الغياب لموظفي المحكمة خلال الفترة 2007-2014	43

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	النشاط القضائي في المواد الجزائية على مستوى محكمة أدرار	54
02	المردود الفردي لقضاة محكمة أدرار	55
03	كشف سنوي خاص بالعطل المرضية والغيابات الغير شرعية للموظفين	56
04	جدول سنوي خاص بالموظفين حسب كل جهة قضائية	57
05	نسبة تصفية البريد العام	58



مقدمة

### 1- توطئة

يشهد العالم اليوم تطورات وتحولات جذرية امتدت من الأفراد ثم المؤسسات حتى شملت الحكومات وهذا كله نتيجة للتطور الهائل في مجال تقنيات المعلومات والاتصال، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التحولات ظهور مفهوم وتطبيق رقمنة العمليات الإدارية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تمثل إحدى أهم الحلول الإجرائية للعديد من المشاكل في الإدارة العمومية لما أحدثته من تغيير في أسلوب العمل الإداري، مما أثر على مستوى الأداء الوظيفي بصورة مباشرة كالسرعة والدقة والجودة في العمل ومنه تقليل الجهد والوقت والتكلفة وتقديم الخدمات بشكل أسرع وجودة عالية بما يتوافق وحاجات متلقي الخدمة.

وقد أصبح لزاما على المؤسسة العدلية كإحدى أهم المؤسسات الإدارية العمومية أن تواكب تلك التطورات والتقنيات التي شملت مجال الإدارة وتستفيد منها، ولتحقيق ذلك كان لابد من تحويل الإجراءات الورقية إلى إجراءات إلكترونية، فتزول الآلية التقليدية في التدوين لإجراءات التقاضي وتحل محلها آليات برمجية متطورة تختلف من حيث الشكل والمضمون كما تختلف آلية تقديم البيانات، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة الفصل في القضايا من جهة، وتوفير الجهد والمال على المتقاضين ومحاميهم من جهة أخرى.

### 2- إشكالية الدراسة

إن موضوع الرقمنة الإدارية وتطبيقاتها أصبح ضمن اهتمامات مختلف المؤسسات، ولعل من أبرز الجوانب المتأثرة بتطبيق الرقمنة بالمؤسسة هو الأداء الوظيفي لمستخدميها حيث يعتبر من أهم المقاييس المحددة لنجاح رقمنة العمليات الإدارية، وتعد المحاكم من المؤسسات التي تعمل جاهدة على مواكبة التطور الحاصل في هذا المجال عن طريق استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في إنجاز إجراءات التقاضي أمام المحاكم وذلك من خلال تحويل الإجراءات الاعتيادية (الورقية) إلى إجراءات إلكترونية. ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل للرقمنة الإدارية أثر على أداء الموارد البشرية بمحكمة أدرار؟

ولتبسيط معالم الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للرقمنة الإدارية من خلال متطلباتها البشرية أثر على أداء الموارد البشرية؟

- هل للرقمنة الإدارية من خلال متطلباتها التقنية أثر على أداء الموارد البشرية؟

- إلى أي مدى تؤثر الرقمنة الإدارية على أداء الموارد البشرية؟

### 3- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن تقديم الفرضيات التالية:

✓ يوجد تأثير للإمكانيات التقنية والإمكانيات البشرية على مستويات الفعالية بمحكمة أدرار.

✓ يوجد تأثير للإمكانيات التقنية والإمكانيات البشرية على مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية بمحكمة أدرار.

✓ يوجد تأثير للإمكانيات التقنية والإمكانيات البشرية على معدل الغياب بمحكمة أدرار.

#### 4- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة من خلال:

✓ أهمية موضوع الرقمنة الإدارية والتي أصبحت مطلبا ملحا في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة في عصرنا الحديث.

✓ ضرورة متابعة ودراسة ومعرفة التغير الذي حققته المحكمة محل الدراسة من خلال تطبيقاتها للرقمنة الإدارية.

✓ مساهمة هذه الدراسة في إثراء الدراسات السابقة في مجال الرقمنة الإدارية أو الإدارة الإلكترونية بدراسة الأثر بينها وبين أداء الموارد البشرية من خلال قياسها لمدى تأثير رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية بمحكمة أدرار.

#### 5- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

✓ التعرف على الإطار النظري للرقمنة الإدارية وأداء الموارد البشرية.

✓ التعرف على أثر الرقمنة الإدارية بأبعادها التقنية والبشرية على مؤشرات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة القضائية محل الدراسة.

✓ إثراء الرصيد المكتبي بمراجع جديدة حول موضوع الرقمنة الإدارية.

#### 6- حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بما يلي:

(أ) الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على موظفي محكمة أدرار (قضاة وأمناء ضبط) والذين تتوفر فيهم الخصائص المناسبة للدراسة.

(ب) الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة داخل محكمة أدرار (القسم الجزائي، مصلحة الجدولة، مصلحة البريد).

ج) الحدود الزمانية: تم اختيار الفترة من سنة 2007 إلى 2020 لإجراء الدراسة عليها وتم إجراء الدراسة بجوانبها النظرية من ديسمبر 2020 إلى مارس 2021، أما الجانب التطبيقي خلال الفترة من جانفي إلى أواخر أبريل 2021.

د) الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحديد أثر الرقمنة الإدارية على مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية في محكمة أدرار.

### 7- المنهج المتبع بأدواته:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأداة الأنسب لتحليل عناصر البحث من الناحية النظرية وذلك بالاستعانة بالمراجع العلمية ذات العلاقة بالموضوع، وما نشر من أبحاث ودراسات ذات صلة بأبعاد الدراسة النظرية من جهة، ومن جهة أخرى تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة حتى يتم التمكن من الاقتراب من الظاهرة المدروسة وفهمها والكشف على تأثير الرقمنة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة حيث تم الاستعانة في ذلك على الملاحظة المباشرة على اعتبار الطالبة لها خبرة وظيفية بالمؤسسة محل الدراسة مع مشاركة أمناء الضبط في أعمالهم دون الإفصاح عن الغرض من المشاركة ليظل عملهم تلقائي دون تصنع، إلى جانب الملاحظة الغير المباشرة من خلال تتبع الأنشطة التي يقومون بها عن بعد، كما تم الإعتماد على المقابلة من خلال الاستفسار حول مختلف المعلومات التي تخص أبعاد الموضوع لغرض الحصول على البيانات الأولية إلى جانب وثائق المؤسسة والتي أفادتنا في جمع المعلومات المعبرة عن واقع المحكمة ولقد تم التوصل إليها من مصلحة الإحصائيات بمقر مجلس قضاء أدرار للفترة الممتدة من 2007 إلى 2020.

### 8- دوافع اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعت الطالبة لاختيار الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي.

أ) الدوافع الذاتية :

أهمها:

- ✓ الميول الشخصي لمثل هكذا مواضيع مع حيازة الطالبة لخبرة وظيفية في مجال الموضوع.
- ✓ محاولة إشباع الفضول العلمي من خلال معرفة تطور رقمنة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة لا سيما المؤسسات القضائية.

### ب) الدوافع الموضوعية:

لعل من بينها:

- ✓ ملائمة الموضوع مع تخصص الطالبة في الماستر .
- ✓ حداثة الموضوع ونقص معالجة الرقمنة الإدارية لا سيما في المؤسسات القضائية.
- ✓ التعرف على أثر الرقمنة الإدارية على أداء الموارد البشرية لأهميته في الوقت المعاصر .
- ✓ محاولة الوقوف على واقع استخدام الرقمنة بمحكمة أدرار وأثرها على أداء الموارد البشرية.

### 9- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة، فصلين وخاتمة حيث خصص الفصل الأول لدراسة الإطار النظري لرقمنة العمليات الإدارية وأداء الموارد البشرية من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتضمن ثلاث مطالب يتطرق الأول منها إلى ماهية الرقمنة الإدارية أما في المطلب الثاني فيتطرق إلى ماهية أداء الموارد البشرية في حين خصص المطلب الثالث والأخير إلى إبراز أثر تطبيق الرقمنة الإدارية على أداء الموارد البشرية.

وجاء المبحث الثاني ليخصص للدراسات السابقة في الموضوع والذي يتضمن بدوره ثلاثة مطالب خصص الأول منها لإبراز الدراسات الوطنية والمطلب الثاني خصص للدراسات الأجنبية في حين خصص المطلب الثالث للتعقيب على الدراسات السابقة.

وقد خصص الفصل الثاني للجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية على محكمة أدرار وقسم إلى مبحثين المبحث الأول يضم ثلاث مطالب في المطلب الأول تم التعريف بالمحكمة محل الدراسة أما المطلب الثاني فقدم من خلاله لمحة حول التنظيم القضائي الجزائري في حين خصص المطلب الثالث للنشاط الإداري لمحكمة أدرار وقسم المبحث الثاني إلى مطلبين، تطرق المطلب الأول إلى إمكانات الرقمنة الإدارية المتاحة بالمحكمة محل الدراسة أما المطلب الثاني فخصص إلى تقييم مساهمة تطبيقات الرقمنة الإدارية في أداء الموارد البشرية بالمحكمة.

# الفصل الأول:

الإطار النظري لرقمنة

العمليات الإدارية

وأداء الموارد البشرية

### تمهيد:

إن الإطار النظري للدراسة له أهمية كبيرة في الدراسات العلمية على اختلاف مجالاتها، وبناءً على هذا تم توضيح في هذا الفصل العناصر الأساسية للموضوع ومحاولة ضبط المفاهيم الرئيسة لكل من الرقمنة الإدارية وأداء الموارد البشرية بالإضافة إلى توضيح أثر المتغير المستقل وهو الرقمنة الإدارية على أداء الموارد البشرية والذي يمثل المتغير التابع، حيث حظي موضوع الأداء اهتمام بالغ وبحوث مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بأداء الموارد البشرية وسوف يستعرض من خلال هذا الفصل عناصر الأداء، محددات الأداء ومؤشرات الأداء إلى جانب تناول جملة من العناصر المتعلقة بمتغير الرقمنة الإدارية من خلال تقديم تفاصيل عن أهداف الرقمنة الإدارية، خصائصها ومتطلبات التحول نحو رقمنة العمليات الإدارية.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول متغيرات الدراسة

سنتناول في هذا الجزء من الدراسة مجموعة من التعريفات الخاصة بالرقمنة وأداء الموارد البشرية لتباين الرؤى والأفكار حولهما إلى جانب سرد بعض المفاهيم والعناصر الأساسية حول متغيرات الدراسة.

### المطلب الأول: ماهية الرقمنة الإدارية

شاعت في الأدبيات العربية المعاصرة مصطلحات "الكتابة الرقمية" و"الكتاب الإلكتروني" وغيرها من المصطلحات التي تشير إلى نمط جديد من الكتابة والتي تولدت نتيجة التطور الهائل في مجال الإعلام والاتصال.

#### 1) تعريف الرقمنة الإدارية:

#### أ) الرقمنة: digitization

تتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح "الرقمنة"، وذلك وفقاً للإطار أو السياق الذي يستخدم فيه المصطلح فينظر "تيري كاني" "Terry Kuny" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور والصور المتحركة....) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات) bits والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة" ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة؛

وتشير "شارلوت بيرسي" "Charlette Buresi" إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي؛

يقدم "دوج هودجز" "Doug Hodges" مفهوماً آخر يعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل مقالات الدوريات، والكتب، والمخطوطات والخرائط إلى شكل رقمي؛

ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل الكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصاً مرقماً يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، مجلة دراسات المعلومات، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، يناير 2009،



ب) الإدارة: Management

تأخذ الإدارة عدة مفاهيم حسب وجهات النظر المختلفة:

- علماء النفس: الإدارة هي التعامل مع البشر؛
- علماء الاجتماع: الإدارة هي نظام اجتماعي هادف يضم مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك؛
- رجال الأعمال: الإدارة هي فن الرجل الموهوب؛
- مهندسون: الإدارة هي اتخاذ القرارات والاستعانة بالنماذج الكمية والأساليب الرياضية المناسبة؛
- علماء الإدارة: الإدارة هي تخطيط، تنظيم وتوجيه عناصر المشروع والرقابة عليها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية؛
- التعريف المتكامل للإدارة: هي نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة، وفي ظل ظروف خارجية محيطية.<sup>1</sup>

ج) الرقمنة الإدارية:

كثيراً ما يتم الربط بين الرقمنة الإدارية والإدارة الإلكترونية بحيث يشير الكثير من الباحثين إلى نفس المعنى للمفهومين فالرقمنة الإدارية هي الإدارة الإلكترونية وتعرف بأنها "إستراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة"<sup>2</sup>، كذلك عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق **Management Paperless**<sup>3</sup>، ومن هنا نقول أن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الوسائل التقنية الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الشبكات وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية.

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، 2011، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، ص18.

<sup>2</sup>عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2017، العدد07، ص62.

<sup>3</sup>مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص18.

(2) أهداف الرقمنة الإدارية: تسعى الرقمنة الإدارية لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- ✓ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- ✓ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
- ✓ استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تلخيص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء؛
- ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
- ✓ التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث؛
- ✓ إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.<sup>1</sup>

(3) خصائص الرقمنة الإدارية:

- مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الالكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها:
- 3-1) أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الالكترونية ونظم المتابعة الالكترونية؛
  - 3-2) إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (Virtual)؛
  - 3-3) إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية؛
  - 3-4) تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي يقوم على أساس المعلومات والمعرفة؛
  - 3-5) إدارة الملفات والوثائق بدلاً من الحفظ والكتابة؛
  - 3-6) استخدام البريد الالكتروني بدلاً من الصادر والوارد؛

<sup>1</sup> عبد السلام عبد اللاوي، مرجع سابق، ص 63.

3-7) تتميز بالإبتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال؛

3-8) تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثلًا الخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية.....الخ؛

3-9) تهتم باكتشاف المشاكل بدلًا من حلها؛

3-10) التركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات.<sup>1</sup>

#### 4) متطلبات الرقمنة الإدارية:

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى تنظيم الاتصالات الإلكترونية، شأنه شأن أي مشروع آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المواتية لطبيعة عمله، من حيث هو عملية متعددة الجوانب والمفاهيم والممارسات والتي تستلزم إجراء تغييرات كثيرة وواسعة تشمل نوعية العاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء وتتيح للمواطن أن يتعامل مع ما يمكن اعتباره- إن صح التعبير- "موظف عام إلكتروني"<sup>2</sup>.

#### أولاً: المتطلبات التقنية

وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية وترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وهواتف وفاكسات وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المنظمة التي تستهدف الأتمتة الكلية أو الجزئية لوظائفها وأنشطتها الإدارية<sup>3</sup>، ومن أهم عناصر البنية التحتية التي لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدون توافرها في المنظمات تنحصر في ما يلي:<sup>4</sup>

1- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً؛

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، 2012، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص ص 20،21

<sup>2</sup> يتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة معارف، قسم العلوم القانونية، الجزائر، جامعة البويرة، جوان 2015، العدد 18، ص 210.

<sup>3</sup> ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عيود الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، جامعة بغداد، 2018، العدد 45، ص 72.

<sup>4</sup> <http://grhelectronique.blogspot.com/2012/12/blog-post.html> شوهه بتاريخ 2021/03/01 على الساعة 22:00

2- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية؛

3- شبكات الاتصال وأهمها:

✚ شبكة الانترنت وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب؛

✚ الشبكة الداخلية أو الانترنت هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها؛

✚ الشبكة الخارجية أو الإكسترنات هي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة كالموردين، الزبائن وأطراف أخرى بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت.

### ثانياً: المتطلبات البشرية

إن الإدارة الإلكترونية لا تدير نفسها بل تحتاج إلى قدرات خاصة في كل مراحلها، لذلك هناك ضرورة لوجود يد عاملة مؤهلة تمتلك خلفية معرفية وتدريباً على مبادئ التقدم التقني، حتى يتم التأكد من حسن استخدام تقنيات المعلومات في الوسط الإداري،<sup>1</sup> وإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة وتحفيزهم على ذلك وحسب بل ينبغي أيضاً توعية وتنقيف المتعاملين أو الفئة المستهدفة وتهيئتها نفسياً لتلقي هذه الخدمة والتعاطي معها بأريحية والإقبال عليها، وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها<sup>2</sup>.

### ثالثاً: المتطلبات الإدارية

تعد أمراً جوهرياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية إذ تساهم في التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد من خلال استخدام الحداثة في الأساليب الإدارية، تتطلب الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف المرجوة منها وجود إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعم الأساليب الإدارية الحديثة<sup>3</sup>، إلى جانب ذلك ينبغي على الإداريين

<sup>1</sup> يتوجي سامية، مرجع سابق، ص 212.

<sup>2</sup> بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة الجزائر، 2016، ص 89.

<sup>3</sup> ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عيود الربيعي، مرجع سابق، ص 71.

التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة لكل تطور، كما تحتاج الإدارة الإلكترونية أيضا إلى تطوير وتبسيط الإجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية.

يضاف إلى ذلك الوعي بنماذج وأساليب إدارة المنظمة بطريقة كفؤة وفاعلة ومعرفة الصلاحيات والمستويات الإدارية في المؤسسة يساعد كثيرا في تخطيط وتطبيق نظم وأدوات الإدارة الإلكترونية، وعلى العكس من ذلك، يكون من نتائج غياب الوعي بنماذج وأساليب إدارة المنظمة والفشل في إدارتها بطريقة كفؤة وفاعلة ما يؤدي إلى حدوث فجوة كبيرة بين تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية والصلاحيات الممنوحة للعاملين وبما يزيد من مقاومة الأفراد العاملين لهذا التغيير الجذري الجديد، مما قد يؤدي إلى انحدار المؤسسة.<sup>1</sup>

### رابعا: المتطلبات القانونية

يجب على أية دولة وقبل إدخال التعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعى ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها ويضعها موضع الاعتراف القومي والدولي، إضافة إلى القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية للمعلومات وأن تتجه النظم القانونية المختلفة لمعالجة الآثار التي خلفتها التقنية العالية وأدوات العصر الرقمي عبر حركة تشريعية تعكس استجابة التشريع للجديد والمستجد في هذا الحقل وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وبتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة؛
- ✓ تحقيق سهولة الوصول الآلي للمعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية؛
- ✓ تحقيق الأمن الوثائقي وخصوصية وسرية المعلومات، وتحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية؛
- ✓ إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكترونية واستخدام التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية وما إلى ذلك؛
- ✓ تسهيل التعاملات الإلكترونية كالمعاملات المالية الإلكترونية والبريد الإلكتروني؛
- ✓ وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إرشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ديسمبر 2010، ص 23.

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلالى وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص ص 91، 92.

### خامسا: المتطلبات الأمنية

يقصد بأمن المعلومات الالكترونية ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار إلكترونياً في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، والأمر نفسه ينطبق على المؤسسة نفسها والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة ووسائط التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبياناتها وذلك بتأمين أكثر من وسيلة جماعية كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات التي تعد أعلى ما تملكه المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

يعتبر أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين، ويعتبر الوسيلة الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات لتحقيق أهداف العمل، مما دفع بالإدارة إلى التركيز على هذا المفهوم ودراسته والبحث فيه للتعرف على حقيقة الأداء ويمثل هذا المطلب مدخل لإبراز مفهوم أداء الموارد البشرية والتعرف على عناصره، محدداته ومؤشراته.

### 1) مفهوم الأداء وأداء الموارد البشرية:

#### أ) مفهوم الأداء:

❖ لغة: الأداء ويقابله باللغة الانجليزية Performance، ويعني إنجاز العمل على أكمل وجه.

❖ اصطلاحاً: الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات، وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، ولا يعتمد الأداء على كمية الجهد المبذول فقط، بل يعتمد أيضاً على قدرات الموظفين ومهارتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي عليهم القيام به.<sup>2</sup>

#### ب) مفهوم أداء الموارد البشرية: Human Resources Performance

سنحاول في ما يلي تقديم أهم التعاريف لأداء الموارد البشرية، حيث يعرف أداء الموارد البشرية على أنه:

- هو المستوى الذي يقدمه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه.<sup>3</sup>
- هو القدرة على إنجاز المهام، تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية

<sup>1</sup> بوزكري جيلالي، مرجع سابق، ص92.

<sup>2</sup> سليمة بن حسين، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الجزائر، جويلية 2014، العدد 07، ص218.

<sup>3</sup> خيرة بهلول، عيسى اسماعيل، أثر متطلبات الإدارة الالكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية، دراسة حالة BADR تيارت، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة تيسمسيلت، 2020، العدد 01، ص41.

في المؤسسة ومستويات ودرجات الانجاز لديهم، الناتجة أساساً عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم<sup>1</sup>.

● هو تنفيذ العنصر البشري لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو التي ترتبط وظيفته بها وهو نتيجة لتحقيق الموارد البشرية مجتمعة بالمنظمة لأهدافها بتطبيق المسؤوليات المناطة بها.<sup>2</sup> وتشير مجموعة المفاهيم السابقة "أن أداء الموارد البشرية هو مستوى قيام العاملون بإنجاز الأعمال المكلفين بها والذي يحدد به كمية وجودة الأداء من خلال تحليل الأداء".

### (2) عناصر أداء الموارد البشرية:

تتمثل عناصر أداء الموارد البشرية في ما يلي:

1-2) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

2-2) نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء؛

3-2) كمية العمل المنجز: يتمثل في مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.<sup>3</sup>

4-2) المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل

وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>4</sup>

5-2) بيئة التنظيم: وتتكون من مجموعة عوامل داخلية وخارجية العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف تشمل أهداف التنظيم والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي أما العوامل

<sup>1</sup> مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص208.

<sup>2</sup> ناصر محمد خروب، أثر قدرات الأعمال الالكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص10.

<sup>3</sup> سرير الحرثي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة البليدة، 2017، العدد7، ص32.

<sup>4</sup> مؤيد الساعدي وآخرون، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في معمل سممت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة كربلاء، العراق، 2013، العدد4، ص36.

الخارجية فهي التي تشكل بيئة التنظيم وتشمل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.<sup>1</sup>

### (3) محددات أداء الموارد البشرية :

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :  
(1-3) الجهد: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

(2-3) القدرات: أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة؛

(3-3) إدراك الدور (المهام): ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.<sup>2</sup>

### (4) مؤشرات الأداء :

يهدف وضع مؤشرات للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، ومن أهم هذه المؤشرات:

### (1-4) الكفاءة (Efficiency):

يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية والمردودية، والكفاءة من وجهة نظر بعض العلماء عبارة عن مفهوم يتعلق بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات في التنظيم وكلما ارتفع ناتج هذه العلاقة كلما كان ذلك أفضل.<sup>3</sup>

وتشير الكفاءة إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.<sup>4</sup>

\*قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سرير الحرتسي حياة، مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup> مؤيد الساعدي وآخرون، مرجع سابق، ص37.

<sup>3</sup> محمد نسيم علي سويلم، التوأمان الكفاءة والفاعلية، كلية الزراعة، جامعة الأزهر، دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص26.

<sup>4</sup> عاشة بنت أحمد العيسني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، 2013، العدد10، ص78.

<sup>5</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2010، العدد7، ص221.



$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{Rm}{Mr} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث:

Rm: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها

كما يمكن ان تقاس الكفاءة (نسبة) كما يلي:

$$\frac{Rp}{Mp} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث:

Rp: النتائج المتنبأ بها

Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

(2-4) الفعالية (Effectiveness):

هي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة ووفقاً لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً أما على المستوى الفردي فتسير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه<sup>1</sup>.

\*قياس الفعالية

تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما<sup>2</sup>:

الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصرين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ومن تم :

$$\frac{Rm}{Rp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

Rm: النتائج المحققة.

Rp: النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف

<sup>1</sup>عاشة بنت أحمد العيسني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، مرجع سابق، ص77.

<sup>2</sup>الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص219.

- الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق

النتائج المتوقعة ومن تم:

$$\frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

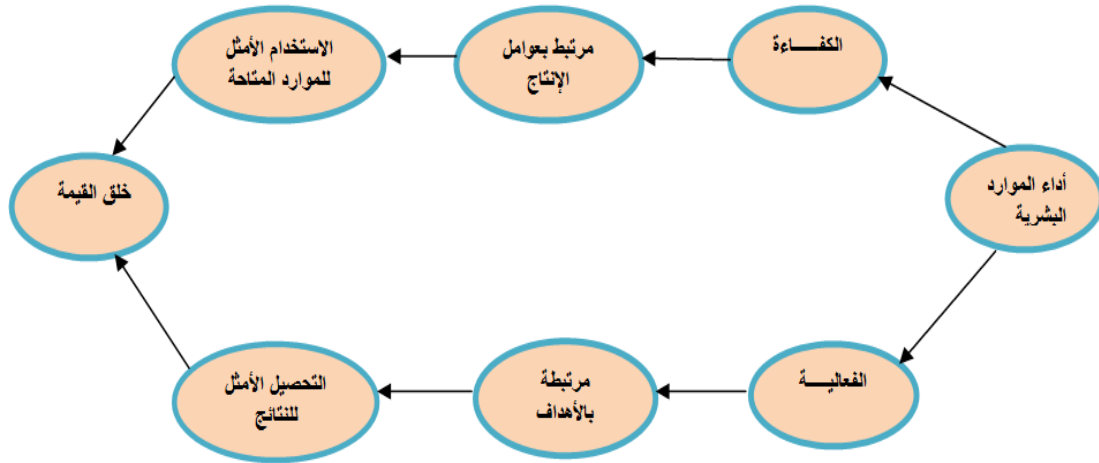
حيث:

Mm: الامكانات المستخدمة

Mp: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

والشكل الموالي يوضح مؤشرات الأداء:

الشكل (1-1): مؤشرات أداء الموارد البشرية



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مفهومي الكفاءة والفعالية

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم مؤشرات الأداء فيما يلي:

#### 1- الجودة:

وترتبط بجميع نشاطات المؤسسة، وتعبّر عن نوعية ومستوى أداء العمل وللجودة معنيين حسب نوعية

العمل المقدم:

أ- في حال إنتاج المؤسسة للسلع: فالجودة تعني التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل

الإنتاج والالتزام المنظمات بالمواصفات المتعارف عليها في الإنتاج؛

ب- في حالة إنتاج المؤسسة للخدمات: فإن الجودة هنا ذات معنى حسي يركز على مشاعر متلقي الخدمة والمستفيدين منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، ومدى نجاح العاملين في تلبية احتياجاتهم.<sup>1</sup>

وتعرف الجودة حسب المواصفات القياسية ISO 9001 بأنها :

"مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيةها"، وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات أو التوقعات نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً.<sup>2</sup>

2- الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز في حدود قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجدد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة.<sup>3</sup>

4- الالتزام: هي مجموعة قواعد رسمية توظف وتلزم العاملين بتصرفات محددة تتسجم مع قوانين وسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وتحدد ما هو مسموح به من سلوك وظيفي، وبما تعطي انطبعا ودلالات ذات صبغة أو ميزة خاصة بتلك المنظمة.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: أثر تطبيق الرقمنة الإدارية على أداء الموارد البشرية

ساعدت رقمنة العمليات الإدارية على رفع مستوى الأداء البشري وزيادة الكفاءة لدى العاملين وتغيير النظرة اتجاه العمل الإداري ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على أثر الرقمنة الإدارية على أداء الموارد البشرية من خلال ما يلي:

#### 1) أثر المتطلبات التقنية على أداء الموارد البشرية:

للمتطلبات التقنية تأثير مهم على أداء المؤسسة، فامتلاكها على أحدث عتاد للحاسوب وبالعدد الكافي إلى جانب توفر العدد الكافي من الطابعات والمساحات الضوئية.... الخ وشبكة انترنت وانترانت لانطلاق

<sup>1</sup> سليمة بن حسين، مرجع سابق، ص 219، 220.

<sup>2</sup> عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للأداب والدراسات الانسانية، القاهرة، يناير 2021، العدد 6، ص 206.

<sup>3</sup> سليمة بن حسين، مرجع سابق، ص 220.

<sup>4</sup> سعيد سمير ابو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص 13.

الإدارة الالكترونية بأنشطتها وعملياتها يساعد على تحسين أدائها من خلال تحسين إنتاجها كما ونوعا، كما يساعد على:

- ✓ تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل؛
- ✓ تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل؛
- ✓ جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين.<sup>1</sup>
- ✓ توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت مما يسمح بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- ✓ تبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- ✓ زيادة الكفاءة والفعالية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال توفر أنظمة التسيير وبالتالي السرعة في الإنجاز والقضاء على الازدواجية في أداء العمل.
- ✓ تقليل الأخطاء في العمل.

### (2) أثر المتطلبات البشرية على أداء الموارد البشرية:

لا يقل العنصر البشري في معادلة الرقمنة الإدارية أهمية على العنصر التقني في تأثيره على أداء الموارد البشرية فكلما توفرت الموارد البشرية الفعالة في المؤسسة كلما ساهم في دعم فكرة رقمنة العمليات الإدارية. وللكوادر البشرية تأثير على أداء الموارد البشرية من خلال:

- ✓ تبسيط إجراءات العمل من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.
- ✓ إن توافق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم ومهاراتهم يؤدي إلى أداء جيد.
- ✓ الحفاظ على اليد المؤهلة الموجودة لدى المؤسسة والسعي إلى الحصول على يد ذات كفاءة عالية كلما سمحت الفرصة بذلك، إما عن طريق تدريب وتكوين أفرادها أو السعي لاكتساب يد عاملة مؤهلة جديدة من محيطها الخارجي وذلك يسمح لها بالرفع من مستوى أدائها وتحسينه بصورة مستمرة.<sup>2</sup>

### (3) أثر المتطلبات الإدارية على أداء الموارد البشرية:

عندما تكون هناك علاقة بين مختلف الإدارات والأقسام ويكون هناك تحسن في الاتصال بين الموظفين، إلى جانب الدعم الإداري اللازم للبحوث والدراسات المتعلقة بمجال وظائف الموارد البشرية في المؤسسة سيأتيه حتما:

<sup>1</sup> بوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص ص 116، 117.

<sup>2</sup> فطيمة زرع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لإندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2017، ص 238.

- ✓ تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال رفع مستوى ما يقوم به كل فرد من مهام وأعمال موكلة إليه؛
- ✓ تحسين جودة القرارات أو درجة الرشد في اتخاذها تبعاً لتطور أساليب إنتاج وتوصيل المعلومات وتوظيفها واستثمارها بشكل أكثر فعالية؛
- ✓ رفع مستوى الفعالية بزيادة قدرة كل مسئول بالتنظيم الإداري بما يمكنه من تحقيق الأهداف المناطة بشكل أفضل<sup>1</sup>؛
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات مما يولد روح الانتماء لدى الموظفين ورضاهم على وظائفهم مما يساهم في تأدية مهامهم بجودة وإتقان.

### (4) أثر المتطلبات الأمنية على أداء الموارد البشرية:

- تؤثر المتطلبات الأمنية على الأداء وتساهم في تحسينه من خلال :
- ✓ وضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية وللمنع التعديلات والمخالفات الأمنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية.
  - ✓ ضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الالكترونية وذلك بزيادة التدريب وزيادة الوعي بمزايا الرقمنة الإدارية.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى سرد الدراسات سواء الوطنية أو الأجنبية والتي لها صلة مباشرة بمتغيرات هذه الدراسة .

### المطلب الأول: الدراسات الوطنية

1-الدراسة الأولى بعنوان "أثر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية"<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، حيث قام الباحث باستخدام الاستبيان وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات الإدارة الالكترونية التقنية والبشرية والإدارية

<sup>1</sup>فاطمة محمود رزق عرب، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2008، ص67.

<sup>2</sup>خيرة بهلول، عيسى إسماعيل، أثر متطلبات الإدارة الالكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة تيسمسيلت، 2020، العدد01.

وأداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية وبناءاً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة توفير وتحديث متطلبات الإدارة الالكترونية لتطوير وتحسين أداء العمال.

## 2- الدراسة الثانية بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، واعتمدا الباحثان على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات الأولية وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

## 3- الدراسة الثالثة بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي.

✓ وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و(حجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة الأداء، تبسيط العمل).

✓ يوجد علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وسرعة الانجاز.

## 4- الدراسة الرابعة بعنوان "أساليب قياس الأداء و الفعالية بالمؤسسة الصحية وسبل تطويرها"<sup>3</sup>

هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية طرق ومؤشرات قياس الأداء والفعالية بالمؤسسة الصحية وكيفية تطويرها من خلال التطرق إلى ماهية المؤسسة الصحية، توضيح مفهوم كل من الأداء والفعالية في المؤسسة الصحية والتعرف إلى طرق ومؤشرات قياسها وكيفية تقييمها وتحسينها.

<sup>1</sup> الزهرة قرشي، عبد الباسط هويدي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الشهيد حمزة لخضر، الوادي، ديسمبر 2018، العدد 28.

<sup>2</sup> العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

<sup>3</sup> نادية خريف، أساليب قياس الأداء و الفعالية بالمؤسسة الصحية وسبل تطويرها، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2012، العدد 3.

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1-الدراسة الأولى بعنوان"علاقة أنظمة المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في فلسطين"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة أبعاد أنظمة المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام من جهة نظر موظفيها، اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق الاستبيان فبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج :

✓ وجود مؤشرات على توافر نظم المعلومات والأداء .

✓ وجود علاقة لأبعاد أنظمة المعلومات وتحسين الأداء و أوصى الباحث بضرورة أن تتبنى مؤسسات القطاع العام أنظمة معلومات حديثة لما لها من أهمية ومصدر رئيسي لأداء أفضل والسعي نحو توظيفها لتحقيق أداء عال في مؤسسات القطاع العام.

2-الدراسة الثانية بعنوان"الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها الايجابي على وظائف الإدارة إلى جانب التعرف على مقومات الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما وكذلك التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

✓ الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة من فوائدها تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين وأداء أفضل للموظفين والعاملين.

✓ أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولا كبيرا في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة وذلك بإعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وبإعادة توزيع المهام والصلاحيات وبتقويض السلطات.

3-الدراسة الثالثة بعنوان "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي"<sup>3</sup>

هدفت الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما

<sup>1</sup>شاهر محمد عبيد، علاقة أنظمة المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2018، العدد7.

<sup>2</sup>أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق، 2016، العدد4.

<sup>3</sup>عائشة بنت احمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، 2013، العدد 10.

يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية .

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادة في جامعة الملك عبد العزيز.

✓ وجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط.

✓ نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة.

✓ حصلت أنظمة الإدارة الالكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

وكان من أهم التوصيات العمل على تفعيل الإدارة الالكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الالكترونية.

#### 4- الدراسة الرابعة بعنوان "أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين وعلى تطوير الموارد البشرية حيث قام الباحث باستخدام الاستبيان و توصلت الدراسة إلى أن:

✓ مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً .

✓ مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين كان مرتفعاً.

✓ هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية.

#### 5- الدراسة الخامسة بعنوان "الأتمتة الإدارية وأثرها على تحسين معدلات الأداء في مؤسسات القطاع

العام"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رشاد خضير وحيد الدابني، أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

<sup>2</sup>علي ميا، بسام زاهر، أسامة عيسى، الأتمتة الإدارية وأثرها على تحسين معدلات الأداء في مؤسسات القطاع العام، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، سوريا، 2008، العدد2.



هدفت الدراسة إلى إيضاح أهمية أتمتة العمليات الإدارية في مؤسسات القطاع العام نظراً لما تتيحه من الاستفادة من الإمكانيات الكبيرة التي يوفرها الحاسب الإلكتروني وملحقاته المتعددة وشبكات الاتصال الداخلية والخارجية والتي ستؤدي لو أحسن استخدامها إلى النهوض بالواقع الإداري، والارتقاء به إلى مستويات متقدمة لا مكان فيها للترهل أو الفساد، واعتمد الباحثين الوصفي التحليلي واستخدام أسلوب الاستبيان إضافة إلى العديد من المقابلات الشخصية للتأكد من المعلومات.

### المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

لقد تعددت الدراسات الوطنية والأجنبية التي تناولت الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي للموارد البشرية فمن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة توصلنا إلى الملاحظات التالية:

✓ تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من الجانب النظري.

✓ تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي في الجانب النظري.

✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل كما تختلف في أبعاد المتغير التابع.

✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الزمني كما أنها تختلف في المجال المكاني.

✓ تعددت الأساليب المنهجية في هذه الدراسات بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

حيث تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من خلال ما يلي:

➤ تعتبر الدراسة الأولى محلياً التي تناولت إشكالية تأثير رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في ميدان لم تتطرق له الدراسات السابقة وهو المؤسسات القضائية.

➤ احتواء الدراسة مؤشرات الأداء والتعبير عنها من خلال ( الفعالية، الكفاءة، معدل الغياب).

➤ استخدام منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي وهو المنهج الذي لم تعتمد عليه أغلب الدراسات السابقة في الموضوع.

## خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول، تبين أن الرقمنة الإدارية أصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة واستثمار كل التقنيات الحديثة من طرف المؤسسات من أجل الوصول إلى أحسن أداء وتبسيط للإجراءات وتوفير آلي لكل البيانات والمعلومات وفي أي مكان وزمان وتوفير للوقت والجهد والمال ودقة وسرعة في انجاز الأعمال، مما يعطي مردودا ايجابيا وزيادة الكفاءة لدى العاملين وتحقق أهداف الإدارة. ولتدعيم الدراسة الحالية قامت الطالبة بالاستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع والتي أفادتها في تحديد الأدوات والمنهج المناسب للدراسة، إضافة إلى تكوين فكرة حول موضوع الدراسة الحالية.

# الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لواقع رقمنة العمليات  
الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية  
بمحكمة ادرار

## تمهيد:

تم التطرق في الفصل السابق إلى الجانب النظري للرقمنة الإدارية وأداء الموارد البشرية، وتبين كيف أن متطلبات رقمنة العمليات الإدارية لها أثر على أداء الموارد البشرية، وسيتم في هذا الفصل إبراز أثر الرقمنة الإدارية على أداء الموظفين في محكمة أدرار، وذلك من خلال دراسة واقع رقمنة العمليات الإدارية بها وحساب نسبة الفعالية ومردودية أمين الضبط باعتباره الشخص الذي يعمل بشكل مباشر مع تطبيقات الرقمنة بالمحكمة بالإضافة إلى معدل الغياب لمعرفة الأثر بين الرقمنة الإدارية وأداء العاملين بها، مع الأخذ بعين الاعتبار نواحي النقص في تطبيق أسلوب الرقمنة بالمحكمة، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بمحكمة أدرار وهيكلها التنظيمي وكذلك نشاطها الإداري وذلك في المبحث الأول، وتم التطرق في المبحث الثاني إلى الدراسة الميدانية المتعلقة بتقييم مساهمة الرقمنة الإدارية في أداء الموارد البشرية بالمحكمة.

## المبحث الأول : تقديم محكمة أدرار

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم محكمة أدرار من خلال سرد نشأتها، نظامها وهيكلها التنظيمي وكذا نشاطها الإداري.

### المطلب الأول : التعريف بمحكمة أدرار

#### (1) نشأة المحكمة:

تعود نشأة محكمة أدرار إلى سنة 1965 وكانت تابعة لمجلس قضاء بشار حيث صدر أو حكم فيها من قسم الأحوال الشخصية بتاريخ: 1965/10/20، وكان مقرها آنذاك قرب ساحة الشهداء بمدينة أدرار وبعد التقسيم الإداري لسنة 1974 أنشأ مجلس قضاء أدرار بقرار تخصيص ولائي رقم 019 المؤرخ في 1973/02/17 وأصبح مقره يضم مجلساً ومحكمة بنفس العقار القديم<sup>1</sup> وفي سنة 1987 تم إنجاز مقر جديد للمحكمة وحولت من مقر المجلس إلى المقر الموجود حالياً بشارع 11 ديسمبر طريق المؤسسة الاستشفائية أدرار وتقدر مساحته الإجمالية ب: 2665 متر مربع، بني منها حوالي: 1600 متر مربع ولها اختصاص اقليمي يغطي عدد من البلديات ( أدرار، بودة، تيمي أولاد أحمد، تسابيت، أسبع، فنوغيل، تمنطيط، تامست).<sup>2</sup>

#### (2) التنظيم القضائي الجزائري:

يتميز التنظيم القضائي في الجزائر بازدواجية الجهات القضائية (النظام القضائي العادي، والنظام القضائي الإداري) حيث أن :

(أ) النظام القضائي العادي يشمل: المحكمة العليا، المجالس القضائية والمحاكم الابتدائية؛

(ب) النظام القضائي الإداري يشمل: المحاكم الإدارية ومجلس الدولة.<sup>3</sup>

حيث يختص القضاء العادي العام في جميع القضايا المدنية، الشخصية، الاجتماعية، التجارية والجزائية، في حين يختص القضاء الإداري بالفصل في القضايا والمنازعات الإدارية<sup>4</sup>

وسنتطرق في هذا الفرع إلى المحاكم الابتدائية حيث تعد هذه الأخيرة المحكمة القضائية ذات

الاختصاص العام وتعتبر الدرجة الأولى للتقاضي\* وتتشكل من :

<sup>1</sup> موقع واب مجلس قضاء أدرار <https://courdadrar.mjustice.dz> شوهده بتاريخ 2021/02/02.

<sup>2</sup> مقابلة مع رئيس أمناء الضبط والمهندس بالأمانة العامة بمجلس قضاء أدرار .

<sup>3</sup> موقع واب وزارة العدل <https://www.mjustice.dz> شوهده بتاريخ 2021/02/02 .

<sup>4</sup> دليل المتعامل مع العدالة، وزارة العدل، ص08.

\* تنص المادة من القانون العضوي 5-11 المتعلق بالتنظيم القضائي على: "المحكمة درجة أولى للتقاضي".

رئيس المحكمة، نائب رئيس المحكمة، قضاة، قاضي تحقيق أو أكثر، قاضي أحداث أو أكثر، وكيل جمهورية ووكلاء جمهورية مساعدين، أمانة ضبط.

✚ تقسم المحكمة إلى الأقسام التالية :

القسم المدني، قسم الجرح، قسم المخالفات، القسم الاستعجالي، قسم شؤون الأسرة، قسم الأحداث، القسم الاجتماعي، القسم العقاري، القسم البحري، القسم التجاري؛

✚ يرأس أقسام المحكمة قضاة حسب تخصصاتهم؛

✚ تفصل المحكمة بقاضي فرد ما لم ينص القانون على خلاف ذلك؛

✚ يتم توزيع القضاة على الأقسام أو الفروع عند الاقتضاء بموجب أمر صادر عن رئيس المحكمة بعد استطلاع رأي وكيل الجمهورية؛

✚ يجوز لرئيس المحكمة أن يرأس أي قسم؛

✚ ينوب رئيس المحكمة في حالة حدوث مانع له نائب رئيس المحكمة، وإذا تعذر ذلك ينوب أقدم

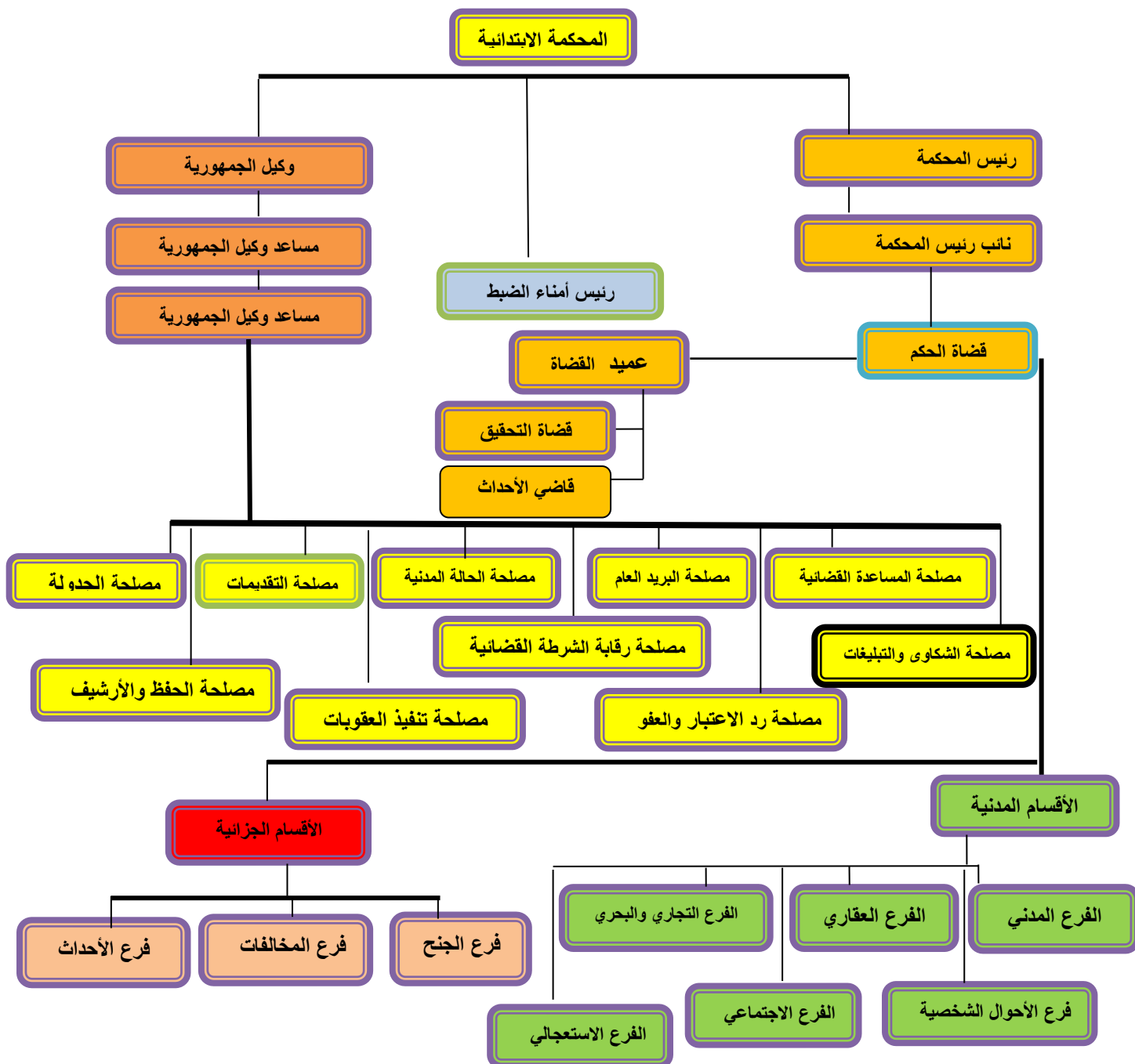
قاضي يعين بموجب أمر من رئيس المجلس.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمحكمة أدرار

تعتمد المحاكم الابتدائية في الجزائر هيكل تنظيمي موحد وهو نفس الهيكل المعتمد لمحكمة أدرار نوضحه كالآتي:

<sup>1</sup> موقع وab وزارة العدل، مرجع سابق.

الشكل (1-2) الهيكل التنظيمي للمحكمة الابتدائية



المصدر: دليل التعامل مع العدالة، وزارة العدل، ص10

تتكون محكمة أدرار من عدة أقسام ومصالح كما يلي :

- 1- **رئيس المحكمة ونائبه:** وهو قاض يحتل وظيفة قضائية نوعية ويساعده نائب الرئيس حيث يتولى إدارة المحكمة والإشراف على تسيير أعمالها ومراقبة موظفيها بالإضافة إلى مهامه القضائية.
- 2- **وكيل الجمهورية ومساعديه:** هو من مؤطري المحكمة وله مهام قضائية وإدارية، كما أن له مساعدين اثنين.
- 3- **قضاة الأحداث:** هم قضاة يتم اختيارهم لكفاءتهم بقرار من وزير العدل لمدة 03 سنوات بالنسبة لمحكمة مقر المجلس\* وفي باقي المحاكم بموجب أمر من رئيس المجلس بناء على طلب من النائب العام.
- 4- **قاضي التحقيق:** يعين بموجب مرسوم رئاسي ويقوم بإجراءات البحث والتحقيق والتحري.
- 5- **القضاة:** وهم بالدرجة الأولى من يساهمون في تسيير مرفق العدالة والفصل في الخصومات القضائية المعروضة عليهم حسب الاختصاص المحدد قانونا.
- 6- **القسم المدني:** ينظر في القضايا المدنية مثل منازعات البيع والإيجار والوكالة.
- 7- **القسم العقاري:** يفصل في النزاعات المتعلقة بقضايا التصرف في العقارات، قسمة العقارين والورثة أو الشركاء على الشيوع، الملكية العقارية..... الخ.
- 8- **القسم التجاري:** ينظر في المنازعات التجارية بمختلف أنواعها.
- 9- **القسم الاجتماعي:** ينظر في المنازعات الفردية لعمل وكذا منازعات الضمان الاجتماعي ويتميز بتشكيلة الخاصة.
- 10- **قسم شؤون الأسرة:** ينظر في المنازعات المتعلقة بعقود الزواج والطلاق والحجر وكل ما يدخل في نطاق قانون الأسرة.
- 11- **القسم الاستعجالي:** ينظر في القضايا المستعجلة التي يخشى عليها فوات الوقت.
- 12- **قسم الجنح:** يفصل في الأفعال الإجرامية التي يرتكبها البالغون وتوصف بأنها جنحة.
- 13- **قسم المخالفات:** ينظر في قضايا المخالفات التي تتراوح فيها العقوبة من يوم واحد إلى شهرين حبس والغرامة من 2.000 دج إلى 20.000 دج.
- 14- **قسم الأحداث:** يفصل في الاتهامات الموجهة للأحداث أقل من 18 سنة وقت ارتكاب الجريمة.

\* محكمة مقر المجلس: المحكمة المنعقدة في مقر المجلس وتختص دون سواها للنظر في بعض النزاعات حددها قانون الإجراءات المدنية بصورة حصرية،

أنظر الموقع <https://www.droit-dz.com/forum/threads/5204>



### المطلب الثالث: النشاط الإداري لمحكمة أدرار

يتمثل النشاط الإداري للمحكمة محل الدراسة في الأعمال الإدارية والخدمات المرفقية التي تكون على مستوى كل من: رئيس المحكمة، وكيل الجمهورية، أو النيابة العامة، أمانة الضبط في كل المصالح والأقسام.

#### 1-النشاط الإداري على مستوى رئاسة المحكمة

تدخل في صلاحية رئيس المحكمة أعمال إدارية كثيرة تصدر في شكل أوامر وخصص إدارية منها:

- ✓ التوقيع على شهادة الجنسية بعد استخراجها.
- ✓ الأوامر على العرائض: حيث يصدر الأمر على العريضة بمجرد تقديم عريضة مرفقة بالوثائق والمستندات التي تبرر الطلب.
- ✓ الترشيح لإبرام عقد الزواج أو الإعفاء من شرط سن الزواج: حيث أن سن الرشد القانوني لإبرام عقد الزواج هو 19 سنة كاملة ولمن لم يبلغ هذا السن يمكن له أن يحصل من رئيس المحكمة على الترشيح أو الإعفاء من شرط السن.<sup>1</sup>
- ✓ الإذن بالزواج: لمن أراد الزواج بامرأة ثانية عليه أن يستأذن رئيس المحكمة الذي يثبت وجود المبرر الشرعي ونية العدل وعليه ان يقوم بإعلام الزوجة الأولى والزوجة الثانية.
- ✓ شهادات وعقود الكفالة: وهي التزام على وجه التبوع للقيام بالإنفاق وتربية ورعاية طفل قاصر.
- ✓ أوامر الأداء: يمكن لأي شخص يحوز على سند ثابت بالكتابة حال الآجال ومعين المقدار، أن يقدم طلب لرئيس المحكمة من أجل الحصول على حقه .
- ✓ استخراج عقد الترشيح لممارسة التجارة: سن الأهلية القانونية لممارسة نشاط تجاري هي 19 سنة كاملة واستثناء لذلك يمكن لمن لم يبلغ 19 سنة وبلغ 18 سنة أن يحصل على إذن من رئيس المحكمة لممارسة النشاط التجاري<sup>2</sup>
- ✓ الترخيص بالتصرف في حقوق وأموال القصر: إذا كان للقاصر أموال عقارية أو منقولة ذات قيمة كبيرة، بإمكان وليه أن يتحصل على ترخيص من رئيس المحكمة التي توجد في دائرتها تلك الأموال للتصرف فيها.

<sup>1</sup> دليل المتعامل مع العدالة، وزارة العدل، ص28.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص29.

✓ التأشير على الدفاتر التجارية: يقدم الدفتر التجاري الخاص بالمحل التجاري والشركات التجارية الموجودة بأدرار إلى رئيس المحكمة ويتم التأشير على ترقيم هذه الدفاتر التجارية. كما يقوم أمين الضبط الذي يعمل برئاسة المحكمة محل الدراسة بمسك عدة سجلات هي: سجل الأوامر المختلفة، سجل استقبال المواطنين، سجل أوامر الأداء.

## 2-النشاط الإداري على مستوى نيابة المحكمة

إضافة إلى النشاط القضائي الذي يقوم به وكيل الجمهورية من تقديمات وحل النزاعات وحضور للجلسات فإن أمانة النيابة العامة من أهم المصالح الموجودة على مستوى المحكمة ومن بين الأعمال الإدارية التي يشرف عليها وكيل الجمهورية<sup>1</sup>:

✓ استقبال المواطنين والاستماع إلى انشغالاتهم وتلقي شكاوهم وعرائضهم؛

✓ التوقيع على صحيفة السوابق القضائية؛

✓ تسليم رخص الدفن؛

✓ تسليم رخص الاتصال بالمحبوسين؛

✓ تلقي طلبات المساعدة القضائية؛

✓ تلقي طلبات رد الاعتبار؛

✓ تلقي طلبات العفو؛

✓ مراقبة أعمال المحضرين القضائيين و تسخير القوة العمومية لمساعدة المحضر القضائي عند الضرورة.

## 3-النشاط الإداري على مستوى أمانة الضبط

يتمثل في الأعمال الإدارية أو الخدمات المرفقية التي يقوم بها أمناء الضبط على مستوى المصالح بالمحكمة.

### 3-1- النشاط الإداري للمصالح التابعة لوكيل الجمهورية

إضافة لأعمال أمانة النيابة العامة يتولى وكيل الجمهورية و مساعديه الإشراف على المصالح التالية:

#### 3-1-1- مصلحة البريد العام:

يتولى أمين الضبط في هذه المصلحة باستخدام التطبيقات لتسجيل البريد الوارد ومتابعته إلى حين تصفيته.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 30،31.

### 3-1-2-مصلحة الجدولة:

يقوم أمين الضبط بقيد وجدولة القضايا بالسجل وعلى مستوى التطبيقية وتخطيط الجلسات وتهيئة ملفاتها واستدعاء الأطراف لتاريخ الجلسة، إضافة إلى تسليم رخص الاتصال بالمحبوسين بعد التأشير عليها من قبل وكيل الجمهورية.

### 3-1-3-مصلحة تنفيذ العقوبات:

يقوم أمين الضبط بتنفيذ كافة الأحكام الصادرة عن الأقسام الجزائية من جنح، مخالفات وأحداث واستخراج مستخرج الحبس وبطاقات مستخرج المالية وبطاقات الإلغاء لمستخرج المالية من التطبيقية، وتنفيذ الأوامر الصادرة من مصلحة الغرامات الجزائية، بالإضافة إلى تكوين الحافظات الخاصة بالأحكام المنفذة وإرسالها إلى مصلحة التحصيل آلياً بعد التأشير عليها من طرف وكيل الجمهورية وتوقيعه إلكترونياً عليها.

### 3-1-4-مصلحة الاستئناف والمعارضة:

يتم معارضة الأحكام في أجل 10 أيام من تاريخ التبليغ ويتكلف أمين الضبط باستئناف جميع الأحكام الصادرة في الجنح والمخالفات وإرسال ملفاتها إلى المجلس القضائي.

### 3-1-5-مصلحة المساعدة القضائية:

بإمكان الأشخاص العاجزون عن دفع المصاريف القضائية أن يطلبوا الاستفادة من المساعدة القضائية.

### 3-1-6-مصلحة طلبات العفو:

يسجل أمين الضبط طلبات العفو في البريد العام وفي سجل طلبات العفو وتبليغ مصلحة تنفيذ العقوبات التي تتولى تبليغ الضبطية القضائية لإلغاء المتابعة والكف عن البحث ويرفق مقرر العفو بالملف.

### 3-1-7-مصلحة الإكراه البدني:

يقوم أمين الضبط بإرسال إشعارات الدفع للمتقاضين وعند مرور 10 أيام دون جدوى يقوم أمين الضبط بتبليغ وكيل الجمهورية والذي يقوم بتوجيه الأوامر للقوة العمومية للقبض على المحكوم عليه بالإكراه البدني.

### 3-1-8-مصلحة رد الاعتبار:

يتولى أمين الضبط بهذه المصلحة كل ما يخص طلبات رد الاعتبار للأشخاص المحكوم عليهم.

### 3-1-9-مصلحة المكتبة:

يقوم بتسييرها أمين ضبط لعدم وجود مكتبي بالمحكمة حيث يقوم باستلام الكتب من نيابة الجمهورية التي يتلقاها من المجلس القضائي ويقوم بجردها في سجل الجرد.

### 3-1-10 مصلحة الأرشيف:

يشرف عليها بالمحكمة وثائقي أمين محفوظات حيث يقوم بتسيير الأرشيف المتمثل في كل ما يصدر من المحكمة من وثائق قضائية، محاضر، أصول قرارات وأحكام.

### 3-2 النشاط الإداري لأمانة الأقسام الجزائية

يوجد بالمصلحة قسمين، قسم الجرح وقسم المخالفات حيث يتلقى أمين الضبط في هذه المصلحة ملفات الجلسة من مصلحة الجدولة ويقوم بعملية فرزها (قضايا في المداولة، قضايا قديمة، قضايا جديدة) ويقوم بقيدها في سجل الجلسات.  
■ وبعد انتهاء الجلسة:

✓ القضايا المؤجلة: تسلم ملفاتها إلى مصلحة الجدولة من اجل جدولتها من جديد وإعادة استدعاء الأطراف والحضور بتاريخ التأجيل.

✓ القضايا الموضوعة في المداولة: يسلمها أمين الضبط إلى القاضي من اجل تحييتها.

✓ القضايا المفصول فيها: يقوم أمين الضبط بفهرستها عن طريق التطبيقية.

### 3-3- النشاط الإداري لأمانة ضبط التحقيق

غرفة التحقيق أهم غرفة بالمحكمة تهتم بالتحقيق في قضايا الجنايات إلزاميا وفي الجرح اختياريا ويقع على عاتق أمين الضبط بهذه الغرفة عدة مهام من بينها مسك جميع سجلات التحقيق، حضور إجراءات التحقيق ومراحله مع قاضي التحقيق، تحرير محاضر التحقيق والإمضاء عليها بالإضافة إلى :

✓ تحرير رخص الاتصال وتسليمها للمعني بعد إمضاءها من طرف قاضي التحقيق؛

✓ الإشراف على التبليغات المختلفة سواء الموجهة للأطراف أو محاميهم؛

✓ استلام الطلبات المكتوبة الخاصة بالأطراف وتقديمها لقاضي التحقيق لدراستها.<sup>1</sup>

### 3-4- النشاط الإداري لأمانة ضبط الأحداث

يختص قسم الأحداث بالمحكمة بالنظر في الجرح المرتكبة من طرف الأحداث (كل شخص لم يكمل 18 سنة)، حيث أن الإجراءات الخاصة بمتابعة ومحاكمة الحدث متميزة تتناسب ونقص أهليته.

<sup>1</sup> مقابلة مع أمين قسم ضبط رئيسي بغرفة التحقيق بمحكمة أدرار، فيفري 2021.

وتتمثل المهام الإدارية لأمين الضبط بهذه المصلحة فيما يلي:

✓ تسليم ملفات المداولة؛

✓ يملأ صحيفة الجلسة؛

✓ تسليم أوامر الضبط والإحضار للنيابة بعد تحريرها وتسجيلها؛

✓ يسلم الأحكام المفصول فيها إلى رئيس أمناء الضبط للاحتفاظ بها كأصول وهذا بعد فهرستها

وطباعتها من التطبيقية وإمضاءها من طرف أمين الضبط وطرف القاضي كما يسلم الملفات إلى

مصلحة تنفيذ العقوبات لتنفيذ الأحكام.

### 3-5- النشاط الإداري لأمانة ضبط الأقسام المدنية

القسم المدني يتكون من فروع (الفرع المدني، العقاري، الاجتماعي، شؤون الأسرة، التجاري) والأعمال

الإدارية لأمين الضبط في هذا القسم تتمثل في جمع الملفات وفرزها حسب الفروع التابعة للقسم وترتيب

الملفات وفهرستها بعد انعقاد الجلسة على مستوى التطبيقية وإرسال الملفات المستأنف فيها إلى المجلس

القضائي.

### 3-6- النشاط الإداري لأمانة الضبط على مستوى الشباك الموحد

يقوم أمين الضبط على مستوى الشباك الموحد بعدة مهام إدارية تختلف من مصلحة إلى أخرى:

#### 3-6-1 مصلحة الاستقبال والتوجيه:

يقوم أمين الضبط في هذه المصلحة بالإجابة على كل استفسارات المواطنين أو المحامين وتوجيههم من

حيث الإجراءات المتخذة بالإضافة إلى فتح الحسابات الخاصة بطلبات صحيفة السوابق العدلية وشهادات

الجنسية على شبكة الانترنت ليسهل على المواطن استخراجها.

#### 3-6-2 مصلحة قيد الدعاوى:

يقوم أمين الضبط برفع الدعاوى واستقبال وتوجيه رافعين الدعاوى المدنية.

#### 3-6-3 مصلحة تسليم الأحكام:

يقوم أمين الضبط بهذه المصلحة بسحب نسخ من الأحكام المفصولة والموقعة وتسليمها للمعني.

#### 3-6-4 مصلحة الجنسيات:

يقوم أمين الضبط باستلام الوثائق المطلوبة من المواطن وتحرير الجنسية وتسليمها بعد توقيعها من

طرف رئيس المحكمة ثم القيام بعملية مسحها بالماسح الضوئي وربطها بقاعدة المعطيات ليتسنى للمواطن

استخراجها من أي محكمة عبر الوطن.

### 3-6-5- مصلحة السوابق القضائية:

يقوم أمين الضبط بهذه المصلحة بتحرير صحيفة السوابق القضائية بطاقة رقم 03 بعد استلام الوثائق المطلوبة من المواطن تم تسليمها له بعد التأشير عليها من طرف وكيل الجمهورية، كما يتم استخراج بطاقة رقم 02 من صحيفة السوابق القضائية في حالة احتياجها من طرف قاضي التحقيق أو مصلحة الجدولة لضمها في ملفات الجرح.

### 3-6-7- مصلحة الحالة المدنية:

من المهام الإدارية في هذه المصلحة تصحيح وثائق الحالة المدنية سواء كان تصحيح إداري أو قضائي كذلك قيد وتسجيل وتعديل عقود الحالة المدنية: قيد الميلاد، قيد الزواج، قيد الطلاق، قيد الوفاة، تعديل الاسم الشخصي، اكتساب اللقب العائلي.

### 3-7- النشاط الإداري لرئاسة أمانة الضبط

يقوم رئيس أمانة الضبط بالإشراف على عمل أمناء الضبط بالمحكمة وذلك من خلال عملية التنسيق بين المصالح وكذلك الإشعار بتغيب الموظفين وتسيير أوقات العمل كما يقوم بتنقيط أمناء الضبط وتقييمهم مع رئيس المحكمة ووكيل الجمهورية، وكذلك يساهم في عملية تكوين أمناء الضبط بإلقاء المحاضرات الدورية حول تسيير العمل إلى جانب الإشراف على الشباك الموحد لتقديم الخدمات المتعددة:

- ✓ تسجيل العقود والأحكام المختلفة؛
- ✓ حفظ النسخ الأصلية للأحكام والعقود المختلفة؛
- ✓ تسجيل الإيداعات المختلفة وتقارير الخبراء وتحديد أتعابهم وتسليم الخبرة؛
- ✓ الإشراف على مسك الحسابات الخاصة بالصندوق؛
- ✓ تسيير أدلة الإقناع والمحجوزات؛
- ✓ مسك السجلات الخاصة برئاسة أمانة الضبط؛
- ✓ تسليم شهادات عدم المعارضة أو الاستئناف؛
- ✓ وضع الصيغ التنفيذية للأحكام النهائية؛
- ✓ تسجيل الأحكام المدنية لدى مصلحة الضرائب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مقابلة مع رئيس أمناء الضبط بمحكمة أدرار.

### 3-8 النشاط الإداري لمصلحة تحصيل الغرامات

تعد هذه المصلحة جديدة بالمحكمة بدأت نشاطها في أكتوبر من سنة 2017 حيث يقوم أمين الضبط فيها بعدة مهام إدارية نذكر منها:

- ✓ قيد وإرسال الإشعارات بالدفع للمعني من أجل تسديد الغرامات على مستوى المصلحة؛
- ✓ إرسال التنبيهات الخاصة بإشعارات الدفع التي لم يتقدم أصحابها لتسديدها وانقضى أجلها؛
- ✓ طلب الإكراه البدني الخاصة بالإشعارات بالدفع الغير مسددة غراماتها بعد إرسال التنبيهات وانقضاء الأجل؛

✓ تخليص الإشعارات بالدفع المبلغة والتي تقدم أصحابها لتسديدها؛

✓ تخليص الإشعارات بالدفع الصادرة عن الجهات القضائية الأخرى.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا الدور الهام الذي تلعبه أمانة الضبط بالمحكمة فبقيد الدعاوى واستقبال المواطنين وتوجيههم تسهل خدمة المتقاضين وبجدولة الملفات وتحرير الأحكام وطباعتها تسهل مهمة القاضي في أداءه وبالتالي فهي تخدم القاضي والمتقاضي.

**المبحث الثاني: أثر الرقمنة الإدارية على الأداء البشري بمحكمة أدرار**

**المطلب الأول: إمكانيات الرقمنة الجديدة المتاحة بمحكمة ادرار**

تتوفر المحكمة على إمكانيات تقنية وبشرية نوضحها فيما يلي :

**أولاً: الإمكانيات المادية والتقنية التي تتوفر عليها المؤسسة محل الدراسة:**

تتوفر محكمة أدرار على أجهزة حواسيب في كل المصالح تم تنصيب عليها نظام التشغيل وندوز 7 إضافة إلى مختلف البرامج الملحقة كالأوفيس (Microsoft Office) الأكروبات (Adobe Reader) المتصفحات وبرنامج الحماية ضد الفيروسات كسبارسكاي انترنت سيكيرتي ( Kaspersky internet Security) وتم حصر الأجهزة بالمحكمة كالآتي :

الجدول (1-2): أجهزة محكمة ادرار

العدد	الجهاز
70	الحواسيب المكتبية Desktop
49	الطابعات
05	أجهزة الفاكس
08	أجهزة السكاير (الماسح الضوئي)
07	ماكينات التصوير
01	أجهزة data choux
02	أجهزة الخادم server
02	شاشة إلكترونية
01	هاتف IP

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على وثيقة جرد حظيرة الإعلام الآلي محكمة ادرار

بالإضافة إلى توفر المحكمة على مجموعة من الأنظمة للتسيير لفائدة المواطنين والموظفين نذكر

منها:

#### 1-النظام الآلي لتسيير الملف القضائي ( System gestion de Dossier judiciaire ):

الذي يتم من خلاله التسيير الالكتروني لملف أي قضية من بدايتها وتسجيلها إلى غاية الفصل فيها وتنفيذ العقوبة.

2-نظام صحيفة السوابق القضائية: نظام يمكن من متابعة السوابق العادلة للمواطنين وتحيينها.

3-نظام تسيير الأوامر بالقبض: نظام آلي تجمع فيه كل الأوامر بالقبض الصادرة عبر التراب الوطني وكذا الإخطارات الخاصة بالكف عن البحث .

#### 4-نظام التسيير الالكتروني للوثائق:

حيث يتم تحويل الوثائق الورقية بجميع أصنافها إلى وثائق إلكترونية أين يتم تخزينها بقاعدة المعطيات المركزية الخاصة بالأرشفة القضائي بصفة آنية.

#### 5- نظام المحاكمات عن بعد:

هو نظام جديد يعتمد على تقنية الصوت والصورة داخل المحاكم بفضل شبكة الألياف البصرية التي تم بها ربط كل المحاكم والمجالس والمؤسسات العقابية عبر كامل التراب الوطني.



كما أن وزارة العدل قامت بتزويد القضاة وأمناء الضبط بالمحكمة بشرائح إلكترونية مخصصة لتخزين الإيماء الإلكتروني الشخصي لكل واحد فيهم والذي يسمح بتوقيع وتسليم كل الوثائق التي يمكن إرسالها عن طريق الوسائط الإلكترونية كما يسمح بتبادل الوثائق إلكترونياً بين الجهات القضائية وكل الجهات الأخرى ذات العلاقة.

إلى جانب توفر المحكمة على شبكة انترنت (Internet) وشبكة داخلية انترانت (Intranet) والتي تساعد في العمل المشترك بين مختلف المصالح.

ثانياً: الإمكانيات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة محل الدراسة:

إن عمال المحكمة يمكن تصنيفهم حسب مستويات الهيكل التنظيمي كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (2-2): موظفو محكمة أدرار

16	رئيس المحكمة نائب رئيس المحكمة قضاة الحكم قضاة تحقيق	قضاة الحكم (القضاة الجالسون)	القضاة
03	وكيل الجمهورية وكيل جمهورية مساعد	قضاة النيابة (القضاة الواقفون)	
41	معاون أمين ضبط أمين ضبط أمين ضبط رئيسي أمين قسم ضبط أمين قسم ضبط رئيسي	أمناء الضبط	الموظفون
08	مساعد مهندس مستوى أول. وثائقي أمين محفوظات تقني سامي حاجب رئيسي	الأسلاك المشتركة	

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على دليل المتعامل مع العدالة ووثائق المؤسسة من مصلحة رئاسة أمانة الضبط وأمانة رئاسة المحكمة.

يوضح الجدول السابق تصنيف موظفي محكمة أدرار من قضاة وأمناء ضبط وأسلاك مشتركة، حيث يصنف القضاة إلى نوعين قضاة حكم وقضاة النيابة وينظمهم القانون الأساسي للقضاة.

أما أمناء الضبط فهم 06 أصناف، يشرف عليهم رئيس أمناء الضبط وينظمهم القانون الأساسي لمستخدمي كتابة الضبط.

في حين موظفي الأسلاك المشتركة ينظمهم القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

ومن خلال الاطلاع على الأقسام والمصالح بالمحكمة والتعرف على طريقة العمل بها، لوحظ أن هناك نقص ملحوظ في أسلاك أمناء الضبط خاصة وأنها محكمة مقر المجلس ولم تدعم مصالحها بإطارات مند فترة طويلة من أجل مسايرة التحولات التي من أهمها الانتقال إلى الرقمنة الإدارية.

**المطلب الثاني : تقييم مساهمة الرقمنة الإدارية في أداء الموارد البشرية بمحكمة أدرار**

خصص هذا المطلب لقياس أداء العاملين بالوقوف على مجموعة مؤشرات تتعلق بالفعالية والكفاءة والتزام العاملين بالمحكمة ومدى تأثير الرقمنة الإدارية عليها.

**الفرع الأول: أثر الرقمنة الإدارية على الفعالية بمحكمة أدرار**

تشير الفعالية عادة إلى مدى تحقيق الأهداف وتحسب كما أشير إليها سابقا حسب الصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{النتائج المتوقعة}}$$

تم القيام بمقارنة بين القضايا المفصولة والقضايا المجدولة بقسم الجرح وذلك من خلال نسبة الفصل كون أن الموارد البشرية في هذا القسم (قضاة وأمناء الضبط) يستخدمون التقنية في تسيير الملف القضائي.

وعليه ستكون الفعالية في شكل الصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \text{نسبة الفصل في قضايا الجرح} = 100 \times \frac{\text{عدد القضايا المفصولة}}{\text{عدد القضايا المجدولة}}$$

والجدول الموالي يوضح نسبة الفصل في قضايا الجرح خلال الفترة 2007-2020

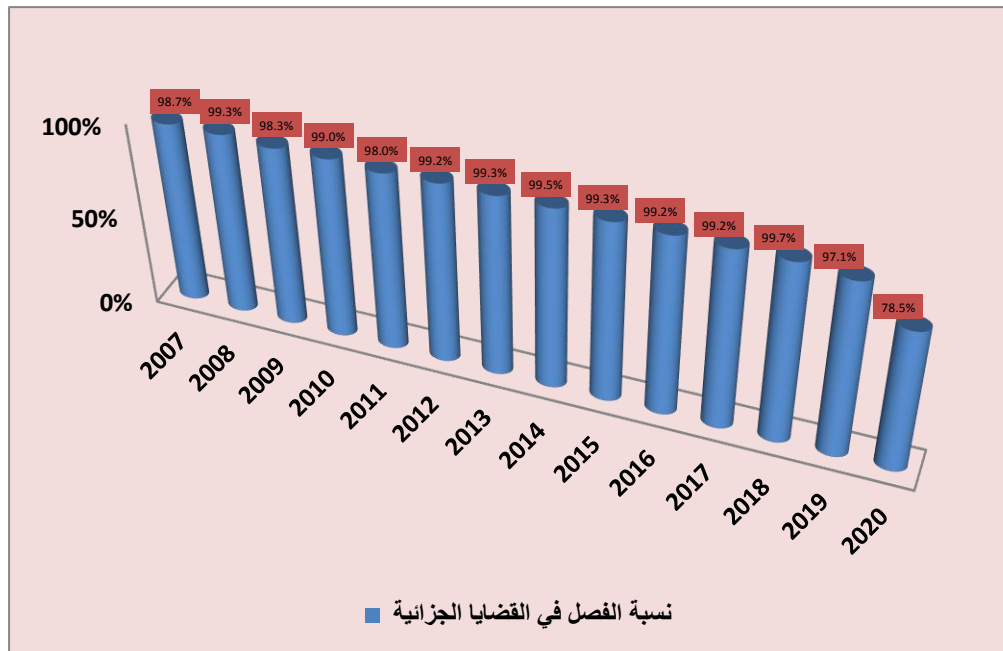
الجدول (2-3): عدد القضايا المجدولة والمفصولة ونسبة الفصل فيها لقضايا الجنج خلال الفترة 2007-2020

السنة	القضايا المجدولة	القضايا المفصولة	نسبة الفصل %
2007	2819	2783	98.7
2008	3301	3278	99.3
2009	3180	3129	98.3
2010	4480	4437	99
2011	2571	3565	99.8
2012	4580	4545	99.2
2013	5467	5429	99.3
2014	4941	4917	99.5
2015	4215	4187	99.3
2016	2339	2321	99.2
2017	2481	2462	99.2
2018	2897	2831	97.7
2019	2512	2441	97.1
2020	836	657	78.5

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة (انظر الملاحق 1 و2)

ويمكن توضيح بيانات الجدول في المنحنى التالي :

الشكل (2-2): تطور نسبة قضايا الجنج المفصولة بمحكمة أدرار خلال الفترة 2007-2020.



المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (2-3) ومخرجات برنامج EXCEL طبعة 2010

### تحليل المنحنى وتفسيره

■ **في السنوات 2007 ، 2008 ، 2009** وصلت نسبة الفصل في قضايا الجرح بالمحكمة إلى **98.7** ، **99.3** ، **98.3** على التوالي وهي نسبة غير متدنية رغم أن هذه السنوات كانت فترة بداية العمل على تطبيق تسيير الملف القضائي، ويرجع هذا إلى وقوف التقنيين المتواجدين بالمحكمة والمتخصصين بالإعلام الآلي على تدريب أمناء الضبط على كيفية العمل على هذا النظام الجديد إلى جانب تزويد وزارة العدل القضاة خلال هاته الفترة بالذات بحواسيب محمولة (LAPTOP) لتسهيل عليهم عملية تحرير الأحكام، حيث يتم تقديمها من طرف القاضي على دعامة إلكترونية ( FLACHE DISQUE ) إلى أمين الضبط بقسم الجرح ليقوم هذا الأخير بنسخها ولصقها على تطبيق " نظام تسيير الملف القضائي " مكان تحرير الأحكام بعد التأكد من خلو الدعامة من الفيروسات من طرف التقني بالمحكمة واستكمال بقية الإجراءات على الملف آلياً من فهرسة وطبع وتسجيل.

■ **السنوات 2006 إلى 2017**: وصلت المحكمة إلى تحقيق نسب عالية في الفصل ومتساوية تقريباً يرجع ذلك إلى التعاون وعملية الاتصال بين مصلحتي الجدولة وقسم الجرح والتخطيط الفعال للجلسات، حيث يقوم أمناء الضبط بقسم الجدولة بضم صحيفة السوابق القضائية (بطاقة رقم 02) وشهادة الميلاد الخاصة بالمتقاضي إلى الملفات المجدولة والجاهزة للمحكمة وهذا عن طريق استغلال نظام السجل الوطني الرقمي للحالة المدنية الذي أصبح متاح للمحكمة منذ ربط وزارة العدل بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والذي يساعد في استخراج شهادة الميلاد وبالتالي القضاء على وقت انتظار توفيرها من مصلحة الحالة المدنية بالبلدية، إلى جانب استغلال نظام صحيفة السوابق القضائية بالمحكمة وكلها وثائق تساعد في سرعة الفصل من طرف قاضي الحكم، بالإضافة إلى الوصول الفوري للمعلومة حول حالة الملف القضائي سواء من طرف القاضي أو أمين الضبط عن طريق البحث الآلي، ووصولها إلى المحامي عن طريق الشباك الإلكتروني والذي ساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتقصير أمد التقاضي حيث برز هذا في تحسين فعالية أمناء الضبط وتحسين أداء القاضي وبالتالي الفصل في قضايا الجرح في آجال معقولة لا يتعدى 03 أشهر باستثناء الملفات المعقدة مما ساهم في القضاء على تراكم الملفات.

■ **سنة 2018-2019**: لاحظنا أن نسبة الفصل تراجعت عن السنوات السابقة إضافة إلى الحركة السنوية التي مست قضاة الحكم في قسم الجرح، كما شهدت مصلحة الجدولة نقص عاملين أحدهما تم تحويله إلى مصلحة تحصيل الغرامات باعتبارها مصلحة جديدة تلك الفترة والثاني التحق بمهنة التوثيق حيث كان من

الكوادر والكفاءات العلمية التي لها التأثير المباشر في العمل بمصلحة الجدولة فخروجه كان فقداناً للخبرة والمهارة في العمل على الحاسوب وعلى الأنظمة الالكترونية.

■ **سنة 2020:** في هذه السنة شهدت المحكمة انخفاضاً واضحاً في نسبة الفصل في قضايا الجرح قدر بـ 78.5% يرجع السبب إلى انتشار فيروس كورونا حيث اضطرت وزارة العدل إلى توقيف جلسات المحاكم الابتدائية لعدة أشهر، كما قررت توقيف جلسات الجرح بالمحاكم باستثناء تلك المتعلقة بالموقوفين المجدولة قضاياهم، وقامت المحكمة خلال هاته الفترة بتفعيل إجراءات المحاكمة عن بعد دون تنقل الموقوفين من المؤسسات العقابية وتأجيل مؤقت للأحكام السالبة للحرية\*\* بالنسبة للأشخاص الموجودين في حالة إفراج مؤقت والذي أدى إلى تراكم الملفات.

#### الفرع الثاني: أثر الرقمنة الإدارية على مردودية المورد البشري بمحكمة أدرار

إن مردودية الموظف بالمحكمة تعد من المؤشرات القيمة التي تعبر عن أداءه ومدى تمكنه من الاستفادة من التقنيات الحديثة والبرامج الالكترونية الموجودة بالمحكمة محل الدراسة، وسنركز على أمناء الضبط بمصلحة البريد من أجل توضيح المردودية باعتبارهم يباشرون عملهم بمصلحة تعتبر العصب الحيوي لعمل النيابة من خلال العمل على السجل الالكتروني الموجود بنظام تسيير الملف القضائي والذي تسجل فيه كل الطلبات والملفات المتعلقة بمختلف مصالح نيابة وكيل الجمهورية، وعملية تصفية وتطهير البريد ولحساب مردودية أمين الضبط نتبع الصيغة التالية :

$$\text{مردودية أمين الضبط} = \frac{\text{عدد الملفات الواردة والمسجلة}}{\text{عدد أمناء الضبط}}$$

والجدول الموالي يوضح مردودية أمناء الضبط خلال الفترة 2007-2020

\*\* الأحكام السالبة للحرية: هي كل عقوبة يقضي بها القضاء في حق المتهم، ويترتب عليها مباشرة حرمان المحكوم عليه من حريته في الحدود التي يفرضها تنفيذ العقوبة.

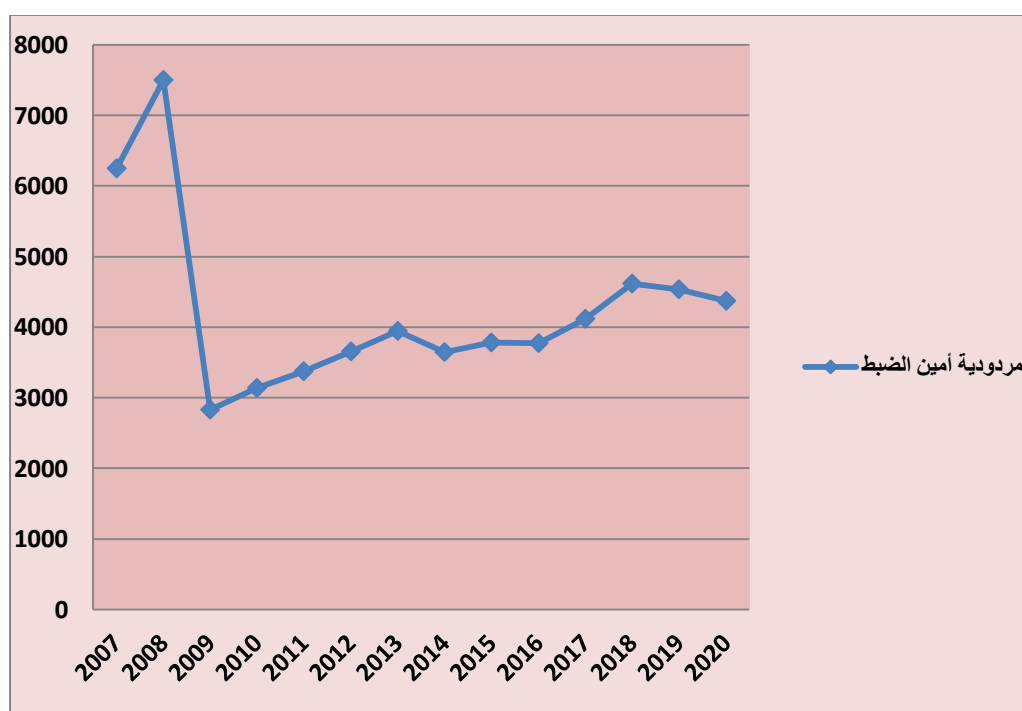
الجدول (2-4): مردودية أمين الضبط بمحكمة أدرار خلال الفترة 2007-2020

السنة	الملفات الواردة والمسجلة	عدد أمناء الضبط	مردودية أمين الضبط
2007	12503	02	6251
2008	15006	02	7503
2009	11319	04	2829
2010	12532	04	3133
2011	13505	04	3376
2012	14604	04	3651
2013	15783	04	3945
2014	14578	04	3644
2015	15122	04	3780
2016	15092	04	3773
2017	16467	04	4116
2018	18461	04	4615
2019	18127	04	4531
2020	17480	04	4370

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة (انظر الملحق 5)

فيما يلي نوضح مردودية أمين الضبط بمصلحة البريد في المنحنى التالي:

الشكل (2-3): منحنى خطي يوضح تطور مردودية أمين الضبط بمحكمة أدرار خلال الفترة 2007-2020



المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول (2-4) ومخرجات برنامج EXCEL 2010

### تحليل المنحنى وتفسيره

من خلال المنحنى الوارد نلاحظ ان مردودية أمين الضبط بمصلحة البريد عرفت بعض التغيرات يمكن تفسيرها كما يلي:

■ **سنة 2007-2008:** كانت مردودية أمين الضبط مرتفعة مقارنة بالسنوات التي تليها، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

1- الاستقادة من التدريب الذي تلقاه الموظفان من طرف التقنيين بالإعلام الآلي تلك الفترة والذين وظفتهم وزارة العدل بحكم تخصصاتهم العلمية والتقنية لمساعدة أمناء الضبط وتدريبهم على مستوى أنظمة التسيير الحديثة، والذي انعكس ايجابياً على مردوديتهم.

2- الخبرة التي أصبحت لدى أمناء الضبط رغم عددهم القليل جراء العمل بهذه المصلحة لعدد من السنوات وقبل دخول التقنية الحديثة، مما أهلها لكسب التحدي بالعمل على أنظمة الحاسب الآلي.

3- الدورة التكوينية التي برمجتها وزارة العدل لأمناء الضبط خلال تلك الفترة واستقاد منها رئيس مصلحة البريد.

■ **السنوات من 2009 إلى 2016:** انخفاض مردودية أمين الضبط رغم ارتفاع عدد أمناء الضبط والذي قدر بأربع موظفين (04) ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين الجدد لم يكن لهم الأثر الفعال في زيادة المردودية، مما يعني أن هناك أسباب أثرت سلباً على المردودية منها:

1- نقص الخبرة في مجال التقنية لدى أمناء الضبط الجدد.

2- عدد الملفات الواردة لا تناسب قدرة وطاقة أمناء الضبط .

3- كثرة العطب بالحواسيب نظراً لتقدمها.

■ **السنوات من 2017 إلى 2020:** ارتفعت مردودية أمين الضبط مقارنة بسنة 2016 ويمكن إرجاع ذلك إلى :

1- الخبرة التي اكتسبها أمناء الضبط الجدد في مجال العمل على الحاسوب وانصهارهم في منظومة التحديث بحكم مستواهم العلمي.

2- عند إجراء المقابلة مع أمناء الضبط بمصلحة البريد أكدوا لنا أن هناك اتصال وتفاعل فيما بينهم ساعدهم على تبادل المعلومات سواء النظرية أو التطبيقية والتمثلة في العمل على نظام تسيير الملف القضائي وكيفية تسجيل البريد الوارد على مستوى هذه التطبيقية وكيفية تصفية البريد.

3- تدعيم المصلحة بحواسيب جديدة

إن مردودية أمين الضبط بالمحكمة تتأثر بعوامل بشرية والمتعلقة بالتوظيف والتكوين وأخرى تقنية متعلقة بتوفر الحواسيب ومدى صلاحيتها لقيام الموظف بعمله على أحسن وجه.

### الفرع الثالث: أثر الرقمنة الإدارية على معدل الغياب لدى الموظفين بمحكمة أدرار

إن معدل الغياب يدل على مستوى رغبة الموظفين بالمحكمة ومدى رضاهم عن العمل فيها (بالإضافة إلى الغيابات المبررة بمرض)، سيتم في هذا الفرع تبرير التطورات التي حدثت في عدد الغيابات لأمناء الضبط بمحكمة أدرار باعتبارهم المستخدمين المباشرين على التطبيقية وهذا على مدار ثمان سنوات بداية من سنة 2007، إضافة إلى تحليل المنحنى وتفسيره تبعاً لما قامت به المحكمة في إطار تجسيد الرقمنة الإدارية.

يحسب معدل الغياب وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب}}{\text{عدد الأيام المتاحة للعمل}^{***}}$$

والجدول الموالي يوضح معدل الغياب بمحكمة أدرار

الجدول (2-5): معدل الغياب لموظفي محكمة أدرار خلال الفترة 2007-2014

السنة	عدد أيام الغياب	عدد الأيام المتاحة للعمل	معدل الغياب
2007	506	7870	0.06
2008	196	8134	0.02
2009	160	8134	0.02
2010	149	10246	0.01
2011	296	10246	0.03
2012	235	10246	0.02
2013	400	9454	0.04
2014	269	9454	0.03

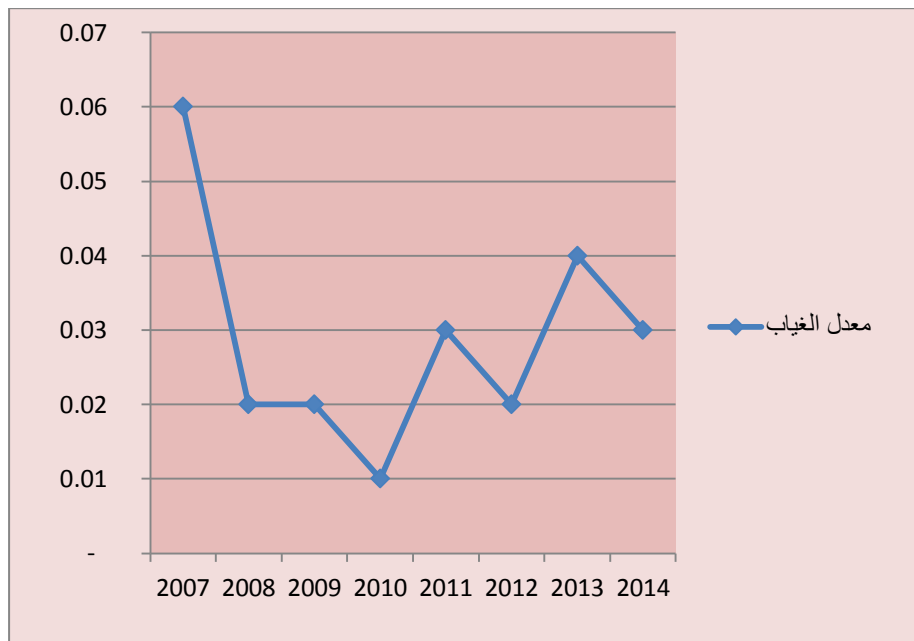
المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المحكمة (انظر الملاحق 3 و4)

\*\*\* / عدد الأيام المتاحة للعمل = (عدد الأيام المتاحة للعمل في السنة N \* عدد العمال في السنة N) - عدد أيام العطلة السنوية



في المنحنى التالي نوضح معدل غياب أمين الضبط بمحكمة أدرار خلال الفترة 2007-2014

الشكل (2-4): تطور معدل الغياب بحكمة أدرار خلال الفترة 2007-2014



المصدر إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (2-5) ومخرجات برنامج EXCEL 2010

### تحليل وتفسير المنحنى

من خلال المنحنى أعلاه نلاحظ تذبذب وتغيرات في معدل الغياب تعود إلى الأسباب التالية

■ بلغ معدل الغياب ذروته سنة 2007 بداية استغلال تطبيق تسيير الملف القضائي حيث أن معظم أمناء الضبط لم يتقبلوا هذا التحول لعدم تكوينهم المسبق عليه ولا يناسب مهاراتهم إلى جانب عدم ثقتهم في الأنظمة المعلوماتية الحديثة، كما أن الوزارة خلال هذه السنة لم تقم بتوظيف ولا تكوين قاعدي لأي كاتب ضبط مما ولد ضغط في العمل على العمال القدامى .

■ تميزت السنوات 2008-2009-2010 بمعدلات غياب منخفضة يرجع إلى سياسة التوظيف التي قامت بها الوزارة في سلك أمناء الضبط تلك الفترة وبالتالي تكوينهم مما عزز دافعيتهم للعمل ورغبتهم في التطبيق على أنظمة التسيير مما ساعد على تخفيف الضغط على العمال القدامى الذين أرهقهم العمل بالطريقة التقليدية.

■ ارتفعت معدلات الغياب بداية من سنة 2011 إلى 2014 حيث لم يتلقى مستخدمي أمانات الضبط الذين استفادوا من دورات التكوين المستمر خلال هذه الفترة أي دروس في الإعلام الآلي أو حول تكنولوجيا المعلومات وأنظمة التسيير الحديثة مما ولد فيهم عدم الشعور بالرغبة في العمل.

إن معدل الغياب مؤشر يعبر عن الرغبة أو الدافعية وهي من أهم مؤشرات أداء الموارد البشرية فرغبة أمناء الضبط في العمل وتحسين أدائهم مرتبط بالسياسات التي تقوم بها المحكمة فهي تلعب الدور الفعال في زيادة دافعية الموظفين في العمل والالتزام ولقد تجسدت هذه الحالة الشعورية في معدلات الغياب المتذبذبة والتي تتناسب بالإيجاب خلال الفترة التي اهتمت فيها المؤسسة محل الدراسة بعاملها من حيث التوظيف والتكوين.

## خلاصة

لقد تم من خلال هذا الفصل تجسيد ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال التوصل إلى أن محكمة أدرار بتطبيقها لأسلوب رقمنة العمليات الإدارية استطاعت إلى حد ما تطوير وتحسين أداء عاملها، إذ تتوفر المحكمة على إمكانيات مادية وتكنولوجية حديثة تستخدمها في مختلف نشاطاتها إلى جانب توفرها على إطارات لها القدرة على مواكبة كل جديد بحكم تخصصاتهم ومستوياتهم العلمية مما يساهم في تحسين أداء العاملين من خلال الزيادة في الفعالية وفي مردودية الموظفين، ولكن تم لمس بعض النقائص في سياسة تطبيق الرقمنة الإدارية بالمحكمة محل الدراسة.

الخاتمة

### الخاتمة

يعتبر العنصر البشري بالمؤسسة أهم مورد في عمل الإدارة وركنا أساسيا في تطبيق أسلوب الرقمنة الإدارية، فالعناصر البشرية الموظفة بالإدارة منهم من راكم تجارب عديدة من خلال ممارسته لعدة وظائف خلال مساره المهني أهله لكسب كل التحديات، ومنهم موظفين لديهم تكوين علمي وتقني انخرطوا من الوهلة الأولى في منظومة الرقمنة الإدارية بحكم تخصصاتهم العلمية والتقنية، كما أن هناك فئة من الموظفين لم تستطع مسايرة هذا التطور التكنولوجي وظلت تعتمد على الطريقة التقليدية في أعمالها الإدارية من مسك للسجلات والاعتماد على الورق في كل المهام، وهذا الأمر يتعلق بالعقليات التي لم تستوعب أن التحول الرقمي أمر لا مفر منه، فرقمنة العمليات الإدارية لها تأثير على أداء الموارد البشرية، وهذا ما تم محاولة توضيحه من خلال الفصل النظري ثم محاولة إسقاط ذلك الأثر في الفصل التطبيقي من خلال أخذ محكمة أدرار كمحل للدراسة الميدانية.

### نتائج الدراسة:

- بعد معالجة الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي تم التوصل لمجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:
- ✓ هناك اهتمام ودعم من قبل وزارة العدل ومديرية العصرية لسياسة تطبيق الرقمنة الإدارية من خلال حرصها على مواكبة المستجدات التقنية من أجل عصرية العدالة وتدعيم المحكمة بكل الإمكانيات التقنية والاستجابة السريعة لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل.
  - ✓ تتوفر بالمحكمة مجموعة من الأنظمة الآلية .
  - ✓ معظم الأفراد بمحكمة أدرار لديهم القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل بين المتوسط و الجيد وهذا من خلال ممارسة عملهم على أنظمة التسيير الآلية المتوفرة في جميع المصالح.
  - ✓ بينت الدراسة أن استخدام تطبيقات الرقمنة الإدارية بالمحكمة تزيد من فعالية أداء الموارد البشرية من خلال سرعة وصول المعلومة، سرعة انجاز العمل، تسهيل الإجراءات الإدارية وتقصير الجهد والوقت.
  - ✓ أظهرت الدراسة أن الخبرة في مجال العمل على الحاسوب والأنظمة الآلية لها دور في زيادة كفاءة أداء الموارد البشرية.
  - ✓ بينت الدراسة أن وجود كفاءات علمية لها معرفة بالتقنيات الحديثة يساهم في الرفع من كفاءة الأداء والفعالية بالمحكمة.

- ✓ أظهرت الدراسة أن النقص في الدورات التكوينية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة يؤثر سلبا على كفاءة الأداء.
- ✓ بينت الدراسة أن من أسباب كثرة الغياب في السنوات الأولى من استخدام الرقمنة يرجع لعدم ثقة الموظفين بتطبيقات الرقمنة الإدارية أو عدم وعيهم بأهمية رقمنة العمليات الإدارية، مما يؤثر سلبا على الأداء.

### التوصيات:

- ✓ العمل على الاستثمار في العنصر البشري وتأهيله ليوكب الزخم التكنولوجي والإعلامي الهائل الذي جاء بوتيرة سريعة، من خلال إعداد دورات خاصة بالتكوين التكنولوجي والإعلامي في صفوف القضاة وأمناء الضبط من جانب التعامل مع الحاسوب والأنظمة والبرامج الحديثة المثبتة وشبكة الانترنت.
- ✓ القضاء على سلبيات الوسائل التقليدية في إجراءات التبليغ باعتماد التبليغ الإلكتروني، والذي سيحقق المزيد من الفعالية من خلال ضمان تبليغ الاستدعاء تبليغا شخصيا مما يزيد من مردودية الأداء من حيث تسريع عملية الفصل في القضايا وتنفيذها.
- ✓ التوضيح لجميع موظفي المحكمة مدى فائدة الرقمنة الإدارية لهم ومدى أمن وحماية المعلومات.
- ✓ ضرورة إدخال تقنية استقبال العرائض الكترونيا والتجرد التدريجي من الوثائق الورقية.
- ✓ تثقيف وتشجيع المواطنين على التعامل مع مرفق العدالة من خلال الإعلان عبر وسائل الإعلام عن المستجدات التقنية في قطاع العدالة.

### آفاق الدراسة:

على ضوء دراستنا هذه والتي اقتصرنا على الرقمنة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات القضائية تجلت لنا بعض المواضيع يمكن الخوض فيها كبحوث مستقبلية يمكن صياغة البعض منها كالتالي:

- 1- أثر الرقمنة الإدارية ودورها في تحسين خدمات مرفق العدالة.
- 2- أثر سياسة التكوين على الرقمنة الإدارية بالمؤسسات القضائية.

# قائمة المراجع

### الكتب:

- 1\_ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2011؛
- 2\_ محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012؛
- 3\_ محمد نسيم علي سويلم، التوأمان الكفاءة والفاعلية، كلية الزراعة، جامعة الأزهر، دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.

### المذكرات والأطروحات الجامعية:

- 1\_ فاطمة محمود رزق عرب، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2008.
- 2\_ رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ديسمبر 2010؛
- 3\_ يوحسان سارة كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012؛
- 4\_ مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014؛
- 5\_ بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2016؛
- 6\_ ناصر محمد خروب، أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016؛
- 7\_ فطيمة زرع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لإندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2017؛
- 8\_ سعيد سمير ابو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018؛

### المقالات والبحوث العلمية:

- 1\_ أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، مجلة دراسات المعلومات، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، العدد4، يناير 2009 ؛
- 2\_ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد7، 2010 ؛
- 3\_ مؤيد الساعدي وآخرون، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة كربلاء، العراق، العدد4، 2013 ؛
- 4\_ عاشة بنت أحمد العيسني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، العدد10، 2013؛



- 5\_ سليمة بن حسين، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الجزائر، العدد07، جويلية 2014؛
- 6\_ يتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، مجلة معارف، قسم العلوم القانونية، الجزائر، جامعة البويرة، العدد 18، جوان 2015 ؛
- 7\_ سرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية جامعة البليدة، العدد07، 2017؛
- 8\_ عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، العدد07، 2017 ؛
- 9\_ ناصر عويد عطية العقابي، خلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الادارة الالكترونية ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية(JAFS)، جامعة بغداد، العدد45، 2018؛
- 10\_ خيرة بهلول، عيسى اسماعيل، أثر متطلبات الإدارة الالكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية، دراسة حالة BADR تيارت، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة تيسمسيلت، العدد01، 2020؛
- 11- عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، القاهرة، العدد6، يناير 2021.

### التقارير:

1\_ وزارة العدل، دليل المتعامل مع العدالة.

### المواقع الالكترونية:

- 1- <http://mjustice.dz> شوهد بتاريخ 2021/02/02 .
- 2- <https://courdadrar.mjustice.dz> شوهد بتاريخ 2021/02/02 .
- 3- <http://grhelectronique.blogspot.com/2012/12/blog-post.html> شوهد بتاريخ 2021-03-01 على الساعة 22:00.

الملاحق

الملحق (1)

مجلس قضاء أدرار														
التشاطات القضائية في المواد الجزائية على مستوى محكمة أدرار														
من 1 جانفي إلى 31 ديسمبر														
جدول رقم 1 خاص بتعداد القضايا														
نوع المواد	عدد الأقسام	عدد القضاة	المجدولة			المفصلة	الباقية	عدد القضايا/ الأوامر التي تزيد عن ثلاثة و لا يتعد الفصل فيها من أول جلسة	أقدم قضية لم يتم الفصل فيها				تاريخ آخر جلسة موقفة إلكترونيا	
			المسجلة	المجموع	الباقية				تاريخ القضية	تاريخ الجلسة	آخر إجراء متخذ	رقم القضية		تاريخ الجلسة
الجنح														
المخالفات														
الأوامر الجزائية														
الأحداث														
المجموع		/												
<p><b>ملاحظة:</b> بالنسبة لمعطيات القلب الجزائي لا تدرج ضمن الجدول أعلاه و إنما تدرج في الجدول الخاص بها في الصفحة 51-2</p> <p>مجموع القضايا المجدولة (الباقية+المسجلة) = مجموع القضايا المفصلة + القضايا الباقية</p> <p>الحرص على تجانس القضايا الباقية من قراء لقرؤ.</p>														
جدول رقم 2 خاص بتعداد الأشخاص														
نوع المواد	العدد الإجمالي للأشخاص في القضايا المجدولة	بالإضافة										أحكام أخرى أكثرها		
		الحبس التلقائي	الحبس غير التلقائي	الحبس غير التلقائي والقرابة (ن أو غ ن)	الحبس غير التلقائي والقرابة (ن أو غ ن)	القرابة فقط	عقوبة العمل للتعدي	التوبيخ	تدابير الحماية والتوقيف	العدد	ذکر العقوبة			
الجنح														
المخالفات														
الأوامر الجزائية														
الأحداث														
المجموع														
<p><b>ملاحظة هامة:</b> بالنسبة لمعطيات القلب الجزائي لا تدرج ضمن الجدول أعلاه و إنما تدرج في الجدول الخاص بها في الصفحة 51-2</p> <p>العدد الإجمالي للأشخاص في القضايا المجدولة أكبر أو يساوي ( &lt; أو = ) القضايا المجدولة</p> <p>مجموع الأشخاص المحكوم عليهم بالإضافة + عدد الأشخاص المحكوم عليهم بالتبرأة + عدد الأشخاص المحكوم عليهم بأحكام أخرى أكبر أو يساوي ( &lt; أو = ) القضايا المفصلة</p> <p>بالنسبة للأحداث المحكوم عليهم في القضايا المفصلة يدرج فقط الأحداث المحكوم عليهم بعقوبات فقط و أو عقوبات و تدابير تدرج في خطة العقوبة</p> <p>مجموع الأشخاص المحكوم عليهم في القضايا المفصلة أصغر أو يساوي ( &gt; أو = ) القضايا المجدولة في حال وجود قضايا باقية</p>														



**كشف سنوي خاص بالعطل المرضية والغيابات الغير شرعية للموظفين لسنة .....**

الملاحظات	مدتها	عدد الحالات		رتبهم	عدد الموظفين	الجهة القضائية
		غيابات غير شرعية	عطل مرضية			
				امين قسم ضبط		محكمة أدرار
				امين ضبط رئيسي		
				امين ضبط		
				معاون امين ضبط		
				تقني سامي في الإحصاء		
				تقني سامي في الاعلام الالي		
				عونة استقبال		
				عون حفظ البيانات		
				وثائقي أمين محفوظات		

الملحق (4)

جدول سنوي خاص بالموظفين حسب كل جهة قضائية لسنة

ملاحظات	تاريخها	الوظيفة الممارسة	الرتبة	الإسم واللقب	الجهة القضائية
					محكمة أدرار

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مجلس قضاء: أدرار

محكمة: أدرار

نيابة الجمهورية

### نسبة تصفية

### البريد العام

الفترة الممتدة من : 01/01/ إلى 31/12/

الواردة :

عدد ملفات البريد العام

% النسبة:

المصفى:

عدد ملفات البريد العام

% النسبة:

الغير مصفى

عدد ملفات البريد العام

حرر في : 2017