مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية ISSN 2602-7321/ EISSN 2773- 2649

السنة: 2026 المجلد: 09 العدد: 01 ص- ص: 608-631

اصلاح الإدارة العدلية الجزائرية في ظل مبادئ التسيير العمومي الحديث

Reforming the Algerian Judicial Administration in Light of the Principles of New Public Management

أنوار قرزيز [*1]، جامعة باتنة 1، مخبر إدارة، نقل، امداد، anouar.guerziz@univ-batna.dz

عفاف وحشي[2]، جامعة باتنة 1، مخبر البحث في استراتيجية المؤسسة والتسويق، afaf.ouahchi@univ-batna.dz

تاريخ إرسال المقال: 2025/01/02 تاريخ قبول المقال: 2026/04/10

الملخص:

يبحث هذا المقال في مسار إصلاح الإدارة العدلية في الجزائر ضمن سياق التحولات التي يشهدها التسيير العمومي الحديث، محاولًا تحليل مدى تكيّف المنظومة العدلية الوطنية مع متطلبات الإدارة الحديثة القائمة على الكفاءة، الشفافية، والنتائج. ويتناول هذا المقال موضوع إصلاح الإدارة العدلية في الجزائر في ظل مبادئ التسيير العمومي الحديث، من خلال تحليل تطبيقي يستند إلى منهج وصفي تحليلي نقدي، يهدف البحث إلى استكشاف مدى توافق سياسات إصلاح العدالة الجزائرية مع متطلبات الكفاءة، الشفافية، والمساءلة التي يكرسها نموذج التسيير العمومي الحديث. وقد خلصت الدراسة إلى أن الإصلاح العدلي في الجزائر يشهد تطورًا تدريجيًا من حيث تحديث الهياكل والرقمنة، إلا أنه يواجه تحديات مؤسسية وبشرية وقانونية تعيق تحقيق الفعالية الكاملة، كما بينت النتائج أن آفاق الإصلاح تستوجب اعتماد نموذج "العدالة الذكية" وتعزيز الحوكمة الرقمية، وربط الأداء العدلي بالمخرجات الفعلية، بما يضمن بناء مرفق عدلي عصري يتماشى مع مبادئ الإدارة العمومية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: إصلاح الإدارة العدلية – التسيير العمومي الحديث – قطاع العدالة – العدالة الرقمية.

Abstract:

* المؤلف المرسل

This study examines the reform of judicial administration in Algeria within the broader context of the transition toward modern public management principles. It aims to assess the extent to which the Algerian judicial system has incorporated the core dimensions of contemporary administrative governance, namely efficiency, transparency, and results-based management. This academic article examines the Reform of the Judicial Administration in Algeria under the Principles of New Public Management (NPM) through a critical analytical approach. The study aims to assess the extent to which Algeria's judicial reform policies align with the principles of efficiency, transparency, and accountability promoted by NPM. Findings reveal that Algeria has made significant progress in modernizing its judicial structures and promoting digital transformation. However, several institutional, human, and legal barriers still hinder full effectiveness. The study concludes that the future of judicial reform lies in adopting a **Smart Justice model**, enhancing digital governance, decentralizing management, and linking institutional performance to measurable outcomes, thus fostering a transparent and efficient justice system.

Key words : Judicial Administration Reform – New Public Management – Justice Sector – Digital Justice.

المقدمة:

لم تعد العدالة في الدولة المعاصرة تقتصر على دورها التقليدي في الفصل بين الخصومات وتطبيق النصوص القانونية، بل تحوّلت إلى مؤسسة مجتمعية وإدارية وسياسية متكاملة تؤدي وظائف تتقاطع مع مبادئ الحوكمة الرشيدة ومتطلبات الأداء العمومي الفعّال. وفي هذا الإطار، تبرز **الإدارة العدلية** بوصفها المحرك التنظيمي الذي يضمن انتظام المرفق القضائي، ويكشف مستوى فعاليته في تلبية احتياجات المتقاضين والمجتمع بوجه عام. فبينما تحدد التشريعات اختصاصات القضاة وحدود سلطتهم، تظل الإدارة العدلية هي العامل الحاسم في سرعة معالجة القضايا، وجودة الخدمات المقدّمة، ودرجة الشفافية التي تطبع أداء المؤسسات القضائية، وقد شهد الفكر الإداري الحديث منذ ثمانينيات القرن الماضي تحوّلًا جوهريًا تمثل في بروز **مقاربة التسيير العمومي الحديث(New Public Management)** ، التي سعت إلى تجاوز نقائص النموذج البيروقراطي التقليدي، من خلال إرساء مبادئ الكفاءة، والجودة، والمساءلة، وإدخال أدوات وأساليب مستوحاة من الممارسات الإدارية للقطاع الخاص في تسيير المرافق العامة. وقد امتد هذا التوجه ليشمل مختلف القطاعات الحيوية، بما فيها قطاع العدالة، الذي أصبح معنيًا بإعادة تنظيم هياكله وتبسيط إجراءاته وتطوير خدماته بما يكرّس ثقة المواطن في المنظومة القضائية ويعزز شرعيتها المؤسساتية.

وفي السياق الجزائري، برزت الحاجة إلى إصلاح الإدارة العدلية مع مطلع الألفية الثالثة، تماشيًا مع التحولات السياسية والاقتصادية والإدارية التي عرفتها الدولة. وقد تُوّج هذا المسار بإطلاق **ميثاق إصلاح العدالة لسنة 2005**، الذي وضع أسس استراتيجية شاملة لتحديث القطاع القضائي عبر دعم استقلال السلطة القضائية، وتأهيل الكفاءات البشرية، وتوسيع نطاق الرقمنة. ومع ذلك، فإن التطبيق العملي لهذه الاستراتيجية واجه عقبات بنيوية متعدّدة، من أبرزها استمرار النزعة البيروقراطية، ومحدودية الإمكانات المادية والبشرية، وبطء التحول الرقمي مقارنة بوتيرة التطورات الدولية.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، تتمحور الإشكالية المركزية للبحث حول التساؤل الآتي:

إلى أي مدى نجحت التجربة الجزائرية في إصلاح الإدارة العدلية في تبنّي مبادئ التسيير العمومي الحديث وتفعيلها عمليًا، مع الحفاظ على خصوصية استقلال السلطة القضائية؟

تتجلى أهمية هذا البحث من زاويتين متكاملتين:

- **من الناحية العلمية**، يسهم في إثراء النقاش الأكاديمي المتعلق بعلاقة إصلاح العدالة بنظريات التسيير العمومي الحديث، من خلال تحليل مدى توافق التجربة الجزائرية مع الأطر النظرية الحديثة في الإدارة العامة.
- **ومن الناحية التطبيقية**، يوفر هذا البحث تقييمًا موضوعيًا للسياسات الإصلاحية المطبقة في قطاع العدالة الجزائري، قصد صياغة توصيات عملية قابلة للتنفيذ في الواقع المؤسسي الجزائري.

أما الأهداف الأساسية للدراسة فتتمثل في:

- تحليل الأسس النظرية التي تربط بين الإدارة العدلية ومبادئ التسيير العمومي الحديث؛
- تتبّع مسار إصلاح العدالة في الجزائر منذ مطلع الألفية الثالثة؛
- اقتراح آليات عملية لتعزيز كفاءة الإدارة العدلية في الجزائر.

وبناء على ذلك، يتوزع المقال وفق الهيكلة الآتية:

- **المحور الأول:** الإطار النظري والمنهجي – الإدارة العدلية ومبادئ التسيير العمومي الحديث.
- **المحور الثاني:** واقع إصلاح الإدارة العدلية في الجزائر.
- **المحور الثالث:** آفاق إصلاح الإدارة العدلية في الجزائر في ضل مبادئ التسيير العمومي الحديث.
- **الخاتمة:** تتضمن أهم النتائج والتوصيات المقترحة.

المحور الأول: الإطار النظري والمنهجي

أولاً: مفهوم الإدارة العدلية وأهميتها

1-مفهوم الإدارة العدلية:

تُعتبر الإدارة العدلية محورًا أساسيًا في البنية المؤسسية للعدالة، إذ تُوفّر الإطار التنظيمي والإداري الذي يمكّن الجهاز القضائي من أداء مهامه بفعالية وكفاءة. فهي لا تقتصر على كونها هيكلًا إداريًا تابعًا للمحاكم أو لوزارة العدل، بل تُعد مكوّنًا استراتيجيًا يضمن استمرارية المرفق القضائي وتوازنه من خلال تنظيم الموارد البشرية، وتأمين الوسائل المادية والدعم اللوجستي الضروري لسير العمل القضائي. تعمل الإدارة العدلية على تهيئة البيئة المؤسسية المناسبة لممارسة القضاة وأعوان القضاء وظائفهم في ظروف تنظيمية ملائمة، بما يضمن تقديم العدالة في آجال معقولة ووفق معايير جودة وشفافية مرتفعة. ومن هذا المنظور، تُجسّد الإدارة العدلية الذراع التنفيذي للمرفق القضائي، موفّرة التكامل الضروري بين الوظائف القضائية والإدارية ضمن المنظومة العدلية[1].

وقد حاول عدد من الباحثين تحديد مفهوم **الإدارة العدلية** من زوايا متعددة، باختلاف المقاربات القانونية والإدارية التي تناولت الموضوع، ومنظور شامل يربط بين البنية التنظيمية والعمليات والإجراءات التي تحكم عمل المحاكم ومؤسسات العدالة. فوفقًا لما يشير إليه مرابط (2022)، تُعتبر الإدارة العدلية منظومة متكاملة تهدف إلى ضمان استمرارية المرفق القضائي وتحقيق كفاءته من خلال التخطيط، والتنسيق، والمتابعة، التقييم، مع الالتزام بمبادئ الشفافية وحسن الأداء، بما يسهم في تعزيز الثقة لدى المتقاضين وضمان فعالية الجهاز القضائي في تلبية احتياجات المجتمع.[2]

ويُفهم من هذا التعريف أن الإدارة العدلية ليست مجرد جهاز إداري موازٍ للسلطة القضائية، بل إطار شامل يُنظّم العلاقة بين المكونات البشرية والمادية والتقنية التي تجعل من العدالة خدمة عمومية فعّالة ومستمرة.

وفي تعريف آخر، يرى بعض الباحثين أن **الإدارة العدلية** هي أداة أساسية لتحسين فعالية النظام القضائي، إذ تتحكم في تخصيص الموارد البشرية والمادية لضمان تقليص مدة القضايا وتحسين جودة الخدمة القضائية. فهي ليست مجرد جهاز إداري، بل تمثل عنصراً محورياً في تحقيق الكفاءة المؤسسية، حيث أن إدارة الموارد وتطبيق

[1] Peyrache, Antonio & Zago, Angelo. "The inefficiency of courts of justice: industry structure, capacity and misallocation." *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 62, 2024, pp. 217–238. https://doi.org/10.1007/s11123-024-00731-5.

[2] مرابط، عبد الرزّاق. «إصلاح النظام القضائي الإداري الجزائري على ضوء دستور 2020: التحديات والآفاق». مجلة الفكر القانوني والسياسي 6، العدد 1 (2022): 400-410. https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/445/6/1/188218 .

أفضل الممارسات الإدارية يمكن أن تقلص متوسط مدة التقاضي بشكل كبير، مما يعكس تأثيراً مباشراً على ثقة المتقاضين واستجابة المحاكم لمتطلبات المجتمع.[3]

يركز هذا التعريف على البعد الوظيفي للإدارة العدلية، باعتبارها نظامًا متكاملًا يقوم على تخطيط الموارد البشرية والمالية، وتنسيق الجهود بين مختلف الجهات الفاعلة في المنظومة القضائية، مع مراقبة الأداء وتقييم نتائجه لضمان التحسين المستمر لجودة الخدمة القضائية. ومن هذا المنظور، تصبح الإدارة العدلية أحد أدوات التحديث المؤسساتي للدولة، ورافعة أساسية لترسيخ مبادئ الحكامة القضائية الرشيدة.

وعليه يقصد بالإدارة العدلية مجموع الهياكل والآليات التنظيمية والإدارية التي تسهر على حسن سير المرفق القضائي. فهي لا تختزل في الجانب الإداري البحت، وإنما تشمل أيضًا التدبير اليومي لشؤون المحاكم، تسيير الموارد البشرية والمادية، وضمان تقديم الخدمات القضائية للمتقاضين بكفاءة وشفافية. وبعبارة أخرى، الإدارة العدلية هي الوجه الإداري للمؤسسة القضائية، ومن خلالها يُقاس مدى فعالية العدالة في الاستجابة لحاجات المجتمع.

2-أهمية الإدارة العدلية:

تحتل الإدارة العدلية موقعًا محوريًا في تعزيز فعالية الجهاز القضائي، إذ تمثل الإطار المؤسسي الذي يحدد قدرة المحاكم على معالجة القضايا بكفاءة، وضمان سرعة الفصل في النزاعات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. فهي ليست مجرد وظيفة إدارية مساندة للسلطة القضائية، بل تشكل أداة أساسية لتطبيق معايير الأداء ومؤشرات الفعالية، بما يضمن تحقيق أهداف العدالة العامة، وحماية الحقوق، وترسيخ مبدأ المساواة أمام القانون.[4]

وتعكس الإدارة العدلية اليوم مدى تطور وكفاءة المنظومة القضائية، إذ تمثل محور التحكم في الموارد البشرية واللوجستية والتنظيمية التي تتيح للمحاكم أداء مهامها بكفاءة عالية، فنجاح الجهاز القضائي لا يقاس فقط بكفاءة القضاة أو قوة النصوص القانونية، بل يعتمد بشكل رئيسي على جودة التسيير الإداري الذي يواكب مختلف مراحل العمل القضائي، من تسجيل القضايا مرورًا بإجراءات النظر والفصل، وصولًا إلى التنفيذ. ووفقًا لما ورد في الدراسات المقارنة، كلما كانت الإدارة العدلية مؤهلة تنظيمياً وبشرياً، ازدادت القدرة على تقديم عدالة فعّالة ومستجيبة لمتطلبات المتقاضين.[5]

[3] Peyrache, Antonio, and Angelo Zago. "The Inefficiency of Courts of Justice: Industry Structure, Capacity and Misallocation." Journal of Productivity Analysis 62 (2024): 217–238. https://doi.org/10.1007/s11123-024-00731-5.

[4] Dr. Pim Albers, Performance Indicators and Evaluation for Judges and Courts (Council of Europe), https://rm.coe.int/performance-indicators-and-evaluation-for-judges-and-courts-dr-pim-alb/16807907b0.

[5] Palumbo, Giuseppe, et al. Judicial Performance and its Determinants: A Cross-Country Perspective. OECD Economic Policy Papers No. 5. Paris: OECD Publishing, 2013, 15.

وتُجسد الإدارة العدلية اليوم قدرة السلطة القضائية على التكيّف مع التحول الرقمي كأحد محركات فاعلية المرفق القضائي، ففي دراسة يونانية أجراها Chatziioannou و(2024) Giannakourou، تمّ تقييم جودة الخدمات المقدمة من المحاكم من وجهة نظر المحامين وموظفي المحاكم، وقد أظهرت الدراسة أن وجود تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ("ICT") الحديثة، إلى جانب تجهيز المحاكم بمعدات محدثة، يُساهم في إرساء ثقة أعلى لدى المستخدمين من المحامين، كما يعزز دقة الخدمة وموثوقيتها، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة والكفاءة التنظيمية. من هنا، يصبح التحديث الرقمي للأجهزة القضائية ليس فقط خيارًا إداريًا بل ضرورة استراتيجية لضمان الشفافية، تبسيط الإجراءات، ومعالجة القضايا بسرعة تلبي تطلعات المواطنين.[6]

وفوق ذلك، تؤدي الإدارة العدلية دورًا محوريًا في **تعزيز ثقة المواطن في العدالة**، إذ ترتبط مصداقية المؤسسة القضائية في نظر الأفراد بمدى احترافية الجهاز الإداري الذي يُديرها. فحين تكون الخدمات القضائية سريعة، واضحة، ومنظمة، يشعر المواطن بأن العدالة قريبة منه وفاعلة في حمايته، ما يعزز ثقته في القضاء كمؤسسة تمثل أحد الأعمدة الجوهرية لـ **دولة القانون**.[7] أما حين يسود البطء والبيروقراطية، فإن ذلك يُضعف الثقة العامة ويُشوّه صورة العدالة كمرفق عام. ومن هنا يمكن القول إن الإدارة العدلية تُعدّ في جوهرها أداة استراتيجية لبناء الشرعية المؤسسية للعدالة في الدولة الحديثة.[8]

اذن تكمن أهمية الإدارة العدلية في كونها الركيزة التنظيمية التي تُقاس من خلالها فعالية المنظومة القضائية وجودة أدائها، إذ تُسهم في تسريع الفصل في القضايا، وتحسين الخدمات العدلية، وترسيخ ثقة المواطن في العدالة كأحد أعمدة دولة القانون.

ثانيا: التسيير العمومي الحديث:

1-مفهومه:

يُعدّ التسيير العمومي الحديث (New Public Management – NPM) أحد أهم التحولات الفكرية التي شهدها حقل الإدارة العامة منذ ثمانينيات القرن العشرين، إذ برز كردٍّ مباشر على محدودية النموذج البيروقراطي

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/06/judicial-performance-and-its-determinants_g17a2308/5k44x00md5g8-en.pdf

[6] Efthymia Chatziioannou and Maria Giannakourou, "Quality of Court Services and ICT: The Case of Greek Justice," International Journal for Court Administration 15, no. 2 (2024): 3, https://doi.org/10.36745/ijca.489.

[7] ناصر، عبد الحق .حوكمة المرافق العمومية في ضوء مبادئ التسيير الحديث: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 8، العدد 2، جامعة الجزائر 1، 2021، ص 76.

[8] منصوري، محمد الأمين، الإدارة العدلية وبناء الثقة في العدالة: مقاربة تحليلية مقارنة، مجلة الحكامة والقانون، المجلد 6، العدد 1، جامعة سطيف، 2022، ص104.

الكلاسيكي الذي ساد طوال القرن الماضي. وقد انطلقت بدايات هذا التيار من الدول الأنجلوساكسونية، لا سيما المملكة المتحدة في ظل إصلاحات حكومة *مارغريت تاتشر*، ونيوزيلندا التي اعتمدت نموذجاً مبتكراً في إعادة هيكلة المرافق العمومية، قبل أن تمتد التجربة تدريجياً إلى دول أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية.[9]

جاء هذا التوجه الجديد نتيجة تراكم انتقادات للإدارة التقليدية التي وُصفت بكونها مفرطة في المركزية والجمود التنظيمي، وغير قادرة على الاستجابة لمتطلبات المجتمع الحديث ولا على تحقيق الكفاءة الاقتصادية في تسيير الموارد العمومية[10].

فالإدارة البيروقراطية التي كانت تُعدّ في السابق رمزاً للنظام والانضباط الإداري، تحوّلت مع مرور الزمن إلى عائق أمام الابتكار وجودة الخدمة، بسبب كثرة الإجراءات، وضعف الحوافز، وتضخم الهياكل الإدارية[11].

يعتبر مصطلح التسيير العمومي الحديث حركة إصلاحية بدلا من نظرية إدارية، حيث أن مصطلح "الحركة" هو مصطلح سياسي، ويمكن اعتباره كحركة أيديولوجية وإدارية مما يؤكد أن الإدارات العامة والجهات الفاعلة السياسية نفسها تعتبر كأدوات من أجل تحقيق الإرادة السياسية الديمقراطية، ويمكن أن ينظر إليه أيضا كحركة في البحث الإداري تشكل فلسفة جديدة لإدارة الشؤون العامة،[12] وقد خلصت دراسة تيشات 2015 إلى اعتبار" التسيير العمومي الحديث هو تصور جديد يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الخاصة وآليات السوق، من أجل عصرنة المنظمات العمومية والرفع من مستوى أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة عليها."[13]

ويُعرَّف **التسيير العمومي الحديث** أيضا بأنه:

"مجموعة من الممارسات والأساليب الإدارية التي تهدف إلى تحسين أداء القطاع العام من خلال إدماج مبادئ الكفاءة، والمساءلة، والنتائج، واستلهام أدوات التسيير المطبقة في القطاع الخاص، مع الحفاظ على القيم العامة للمرفق العمومي[14]"

[9] Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? Public Administration, Vol. 69, No. 1, pp. 3–19.
[10] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Addison-Wesley, p18.
[11] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. Oxford University Press, p.29.
[12] Asle Rolland, The Free-Market Innovation Machine and New Public Management, The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal, vol 10 (2), art 19, p5.

[13] تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص128-129.

[14] Pollit, C., & Bouckaert, G. (2017). P16.

هذا التعريف يُبرز البعد **الإصلاحي والوظيفي** للمفهوم، باعتباره لا يقتصر على تغيير الهياكل أو القوانين، بل يسعى إلى **تحويل الثقافة الإدارية للدولة** من إدارة بيروقراطية تركز على الإجراءات إلى إدارة استراتيجية تركز على تحقيق النتائج وقيمة الخدمة العمومية. وقد تبنّت العديد من المنظمات الدولية هذا الفهم منها **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)** التي اعتبرت التسيير العمومي الحديث "تحولًا في طريقة عمل الحكومات نحو إدارة قائمة على الأداء والمساءلة، تهدف إلى تحقيق جودة الخدمة واستدامة السياسات العامة".[15]

ويذهب بعض الباحثين إلى اعتبار التسيير العمومي الحديث "نقلة نوعية في إدارة الشأن العام، إذ يقوم على إدماج قيم القطاع الخاص في العمل العمومي، دون أن يفقد هذا الأخير طابعه الخدمي والاجتماعي".[16]

وعليه **التسيير العمومي الحديث** يمثل اتجاهاً إصلاحياً في الفكر الإداري يسعى إلى تحديث أساليب عمل القطاع العام، من خلال تبني مبادئ تقوم على الكفاءة، والفعالية، والشفافية، والمساءلة. ويرتكز هذا التوجه على إدخال أدوات وأساليب مأخوذة من القطاع الخاص في إدارة المرافق العمومية، بما يسمح بتحسين جودة الخدمات وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

ويهدف هذا النموذج إلى تجاوز مظاهر البيروقراطية التقليدية التي كانت تركز على الالتزام بالإجراءات أكثر من تحقيق النتائج، عبر إرساء ثقافة إدارية جديدة تجعل من الأداء والنتائج محور التسيير. كما يشجع على اللامركزية في اتخاذ القرار، وتمكين المسؤولين الإداريين من صلاحيات أوسع مقابل إخضاعهم لمعايير دقيقة في التقييم والمحاسبة.

ويُعدّ التسيير العمومي الحديث بذلك مقاربة شمولية لإعادة تعريف دور الدولة، من جهة كمُنظِّمة ومراقبة، ومن جهة أخرى كمقدِّمة لخدمات عمومية ذات جودة عالية تستجيب لاحتياجات المواطنين وتواكب التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المعاصرة. ويمثل توجهاً إصلاحياً بهدف تجاوز البيروقراطية وتحسين أداء الإدارة العمومية، من خلال استلهام مبادئ التسيير من القطاع الخاص. ويرتكز على التركيز على النتائج، تحسين جودة الخدمات، تعزيز الشفافية والمساءلة، وتوظيف الرقمنة والكفاءة في استغلال الموارد.

ثالثا: علاقة الإدارة العدلية بالتسيير العمومي الحديث:

تُعتبر الإدارة العدلية اليوم أحد المجالات التي تأثرت بعمق بمبادئ التسيير العمومي الحديث، نتيجة التحولات التي مست أساليب إدارة المرافق العمومية في العقود الأخيرة. فقد أدت الضغوط المتزايدة من أجل تحسين جودة

[15] OECD. (2021). Public Governance Review: Towards a More Effective Public Administration. OECD Publishing, Paris, p. 22.

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

الخدمات القضائية، وضمان الشفافية وسرعة البتّ في القضايا، إلى إدماج منطق "**الإدارة المرتكزة على النتائج** " داخل المؤسسات القضائية، وبذلك أصبحت الإدارة العدلية مطالبة بتطبيق أدوات التسيير الحديثة التي كانت في الأصل موجهة للقطاع العام، مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وتقييم النتائج، والحوكمة القائمة على المساءلة والشفافية وتشير الدراسات إلى أن التعاون بين القضاة والإداريين القضائيين يضمن تقديم العدالة بكفاءة، مع الحفاظ على استقلالية القضاء، بما يعكس توازنًا بين الفعالية التنظيمية والمساءلة.[17] كما أشارت الدراسات المقارنة، أن إدخال مبادئ **التسيير العمومي الحديث (NPM)** في القطاع القضائي لا يمسّ باستقلالية القضاء، بل يساهم في تعزيز فعاليته التنظيمية وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين. فالتسيير الحديث لا يعني تحويل العدالة إلى مؤسسة تجارية، وإنما يجعلها أكثر انفتاحًا على أدوات التقييم والتخطيط وإدارة الموارد بطريقة تحقق التوازن بين الاستقلالية والمساءلة. وتوضح التجربة الأسترالية، كما بيّن(2001) Spigelman ، أنّ تبني أنظمة إدارة القضايا ومتابعة حجم العمل ساعد على رفع كفاءة المحاكم وتحسين علاقتها بالمواطنين، وهو ما يتوافق مع التجارب الدولية المماثلة، مثل التجربة الهولندية، التي أظهرت آثارًا إيجابية مماثلة على الأداء القضائي.[18]

من هذا المنطلق، يمكن القول إنّ العلاقة بين الإدارة العدلية والتسيير العمومي الحديث تقوم على مبدأ التحول من "**إدارة الإجراءات**" إلى "**إدارة النتائج**"، أي الانتقال من التركيز على الجوانب الشكلية والبيروقراطية في إدارة العدالة إلى التركيز على فعالية الأداء، جودة الخدمة، ورضا المتعاملين مع المرفق القضائي.

وقد أثبتت التجارب المقارنة في عدد من الدول الأوروبية والأنجلوساكسونية أن إدماج مبادئ التسيير العمومي الحديث في قطاع العدالة أفرز نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات القضائية. فقد أدى اعتماد الرقمنة وتبسيط الإجراءات إلى تسريع الفصل في القضايا وتقليص آجال البت، كما ساهمت الخدمات الإلكترونية في تحسين التواصل بين المواطن والإدارة القضائية، مما عزز الثقة والشفافية في التعامل مع المرفق القضائي.

إضافة إلى ذلك، ساعد تطبيق آليات تقييم الأداء القضائي والإداري على إرساء ثقافة جديدة داخل المؤسسات العدلية، تقوم على المساءلة والنتائج بدل الإجراءات الشكلية، وهو ما انعكس إيجابًا على كفاءة المحاكم واستقرار العمل القضائي، ويشير مفهوم الحكم الذاتي للقضاة**(Judicial Self–Governance –JSG)** إلى مدى مشاركة القضاة في إدارة القضاء، بما يشمل تنظيم المحاكم، توزيع القضايا، الترقيات والتعيينات، الميزانيات، والتعليم

[17] Chief Justice J. J. Spigelman, The 'New Public Management' and the Courts, address to the Family Courts of Australia 25th Anniversary Conference, Sydney, 27 July 2001ourt Administrators and the Judiciary, International Journal for Court Administration (IACA Journal), Vol. 6, No. 2, 2014, pp. 5–9.
[18] Spigelman, J. J. (2001). The 'New Public Management' and the Courts. Address to the Family Courts of Australia 25th Anniversary Conference, Sydney, 27 July 2001.

القضائي، إضافة إلى الجوانب الرقمية والأخلاقية، وقد أظهر تطوير مؤشر الحكم الذاتي للقضاة **(JSG Index)** أن قوة القضاة في الحكم الذاتي لا تعتمد بالضرورة على وجود المجالس القضائية، إذ يمكن أن يمتلك القضاة صلاحيات واسعة حتى ضمن نموذج وزارة العدل كما في ألمانيا، مما يوضح أن توزيع الصلاحيات بين القضاة والسياسيين يتسم بالتعقيد والتنوع بين الدول الأوروبية. وبالمثل، تواجه الإدارة العدلية الجزائرية تحديات في تمكين القضاة ضمن نظام إداري يحافظ على استقلالهم ويضمن كفاءة وشفافية الأحكام. ومن هذا المنطلق، يمكن الاستفادة من تجربة JSG لتصميم إصلاحات قضائية جزائرية تراعي التوازن بين **استقلالية القضاء ومشاركة القضاة في الحكم القضائي**، مع تعزيز آليات الشفافية والمساءلة وكفاءة إدارة المحاكم.[19] غير أن تطبيق هذه المبادئ في قطاع العدالة يظل معقدًا، نظرًا لخصوصية القضاء كسلطة مستقلة لا يجوز إخضاعها كليًا للمنطق الإداري البحت. ومن هنا يبرز التحدي الجوهري: **كيفية التوفيق بين استقلالية القضاء ومتطلبات الحكامة الحديثة في التسيير**. وتُعدّ الإدارة العدلية في أي نظام قضائي من الركائز الأساسية لضمان حسن سير مرفق العدالة، حيث تمثل الجانب التنظيمي والإداري الذي يمكّن الجهاز القضائي من أداء مهامه بكفاءة وفعالية. وتجربة القضاء الهولندي، كما يوضح فيسر وشوتيتن وديكرز (2019)، تُظهر أن تبني ممارسات الإدارة العمومية الجديدة (NPM) أدى إلى ما وصفوه بـ "عدم التطابق" بين آليات الرقابة الإدارية وطبيعة العمل القضائي، إذ يرى القضاة أن التركيز على مؤشرات الأداء الكمية يحد من استقلالهم المهني ويؤثر أحيانًا على جودة الأحكام. وبالمثل، تواجه الإدارة العدلية في الجزائر تحديات مماثلة في تحقيق التوازن بين تطبيق أساليب التسيير الحديث ومتطلبات استقلال القضاء وضمان جودة الأحكام، مما يستدعي اعتماد آليات تنظيمية تراعي الخصوصية المهنية للقضاة، وتدمج بين الفعالية الإدارية وجودة العدالة. وتبرز هذه المقارنة أهمية صياغة سياسات إدارية مرنة تتيح للقضاة ممارسة مهامهم في ظروف ملائمة، دون الإخلال بالشفافية والكفاءة والنتائج المرجوة من الإصلاح القضائي.[20]

وعليه ينطوي هذا المفهوم على محاولة مواءمة متطلبات استقلالية القضاء مع مبادئ الحكامة الحديثة في التسيير، فالإصلاح لا يقتصر على تعديل القوانين أو تحسين البنية التحتية، بل يشمل أيضًا إرساء آليات حديثة لتسيير المحاكم، اعتماد نظام تقييم الأداء القضائي، رقمنة الإجراءات، وتحسين العلاقة بين المواطن والمؤسسة

[19] Šipulová, K., Spáč, S., Kosař, D., Papoušková, T., & Derka, V. (2023). Judicial Self-Governance Index: Towards better understanding of the role of judges in governing the judiciary. Regulation & Governance, 17, 22–42.

[20] Visser, M., Schouteten, R., & Dikkers, J. (2019). Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary. Justice System Journal, 40(1), 39–53.

القضائية، وهو ما يشكل تحديًا مركزيًا أمام الأنظمة القانونية ذات الطابع اللاتيني، ومنها الجزائر، التي تتأرجح بين المحافظة على تقاليدها القانونية وبين الانفتاح على منطق التسيير العمومي الحديث.

المحور الثاني: واقع إصلاح الإدارة العدلية في الجزائر.

أولاً: السياق العام لإصلاح العدالة في الجزائر

يمثّل الإصلاح الإداري مجموع الجهود الهادفة إلى إعادة بناء أجهزة الدولة، بما يشمل الموارد البشرية والوسائل التقنية والتنظيمية، على أسس علمية تضمن تمكين الإدارة من أداء دورها الاستراتيجي بفعالية وبأقل تكلفة ممكنة. ويقوم هذا المسار أساساً على إعادة تنظيم الهياكل الإدارية بما ينسجم مع أهداف السياسة العامة، مع التركيز على تطوير سلوكيات العاملين وتوسيع فهمهم لمفهوم الوظيفة العمومية بوصفها خدمة عامة قبل كل شيء. كما يمتد الإصلاح ليشمل التعديلات الهيكلية والتشريعية الضرورية لترسيخ التغييرات السلوكية داخل الجهاز الإداري، مع مراعاة الأبعاد السياسية والاجتماعية والثقافية التي تُعدّ ركائز أساسية لتهيئة البيئة الملائمة لإنجاح عملية التغيير.[21]

ومنذ مطلع الألفية الثالثة شرعت السلطات الجزائرية في مسار إصلاحي واسع للمنظومة القضائية، تجسّد قانونيًا وإجرائيًا في سلسلة مبادرات توجت بإصدار نصوص تنظيمية وخطوات تشريعية وإدارية خلال سنة 2005 وما تلاها[22]. وقد جاءت هذه المبادرة الإصلاحية في سياق داخلي تتقاطع فيه حاجتان أساسيتان: استعادة ثقة المواطنين في أداء المرفق القضائي بعد عقدٍ شهدت فيه البلاد أزمات اجتماعية وسياسية انعكست على كفاءة القضاء وتراكم الملفات، وكذلك تلبية المطالب المحلية المتزايدة في مجال الوصول إلى العدالة وسرعة البتّ.[23] وعلى الصعيد الخارجي، ترافق توجيه الإصلاح مع ضغوطٍ والتزاماتٍ دولية وإقليمية لرفع مستوى الحماية الحقوقية والالتزام بمعايير الحوكمة والشفافية، إضافة إلى برامج دعم فني ومشروعات تمويلية مشتركة مع شركاء دوليين (بنك عالمي، الاتحاد الأوروبي، ومنظمات إقليمية) مكنت من توفير خبرات وتمويل لبعض محاور الإصلاح.[24]

[21] محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الالكترونية، دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2007، 13.

[22] https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2006/F2006011.pdf?utm_.com شوهد يوم2025/10/06، الساعة : 13:30

[23] https://www.ictj.org/where-we-work/algeria?utm_.com شوهد يوم 2025/10/06، الساعة : 14:00،

[24] https://south.euneighbours.eu/news/new-programme-launched-support-justice-sector-algeria/?utm.com شوهد يوم 2025/10/06، الساعة: 14:10

اعتمدت الاستراتيجية الإصلاحية إطارًا متعدد المحاور تركز أساسًا على تعزيز ضمانات استقلالية القضاء وإعادة هيكلة الهياكل القضائية، وتأهيل الموارد البشرية عبر التكوين والتكوين المستمر، فضلاً عن إدخال تكنولوجيات المعلومات والبوابات الإلكترونية لتحديث إجراءات التسيير داخل المحاكم وخدمات المواطنين.

لقد شكّل برنامج إصلاح الإدارة العدلية في الجزائر خطوة جوهرية في مسار تحديث المنظومة القضائية، إذ لم يكن بالإمكان تحقيق التحولات التي عرفها القطاع من دون تعبئة شاملة لموارده التنظيمية والبشرية والمادية. فقد أولت وزارة العدل اهتمامًا خاصًا لتفعيل آليات التسيير الحديثة القائمة على الأداء النوعي، وتحسين جودة الخدمة العمومية من خلال اعتماد ممارسات تركز على النتائج بدل الإجراءات الشكلية.

في هذا الإطار، تمّ تعزيز قدرات الإطارات والموظفين عبر برامج تكوين مستمرة هدفت إلى رفع الكفاءة التقنية والمهنية، مع التركيز على قيم المسؤولية والانضباط الوظيفي. كما رافق هذا التوجه تحديث للهياكل الإدارية وتحسين ظروف العمل بما يسمح بزيادة فعالية المرفق القضائي في الاستجابة لحاجات المتقاضين والمجتمع.

وتبرز أهمية هذه الجهود في كونها لا تقتصر على تحسين النواحي التقنية والإجرائية داخل العدالة، بل تمتد إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية جديدة قائمة على الشفافية والمساءلة والابتكار في التسيير. إذ يظل نجاح الإصلاح رهينًا بتغيير الذهنيات والسلوكات داخل المنظومة القضائية، والتغلب على مظاهر المقاومة للتغيير التي ترافق عادة أي مشروع تحديث إداري.

إن إصلاح الإدارة العدلية ليس مجرد عملية تقنية بل هو **مشروع مجتمعي متكامل** يتطلب إشراك كل الفاعلين في المنظومة القضائية، بدءًا من القضاة وموظفي المحاكم وصولًا إلى المواطنين، بما يضمن فهمهم لمقاصد الإصلاح ودعمهم له. ومن ثم، فإن تحفيز الموارد البشرية وتقدير جهودها يُعدّان شرطين أساسيين لضمان أداء فعّال ومستدام لمرفق العدالة في الجزائر.

ثانيا: محاور الإصلاحات المؤسساتية والتنظيمية:

1-إصلاح الإطار القانوني والتنظيمي :

في السنوات الأخيرة، عدّل المشرّع الجزائري بعض النصوص القانونية لتنظيم التسيير القضائي والإجراءات المدنية والإدارية، لا سيما من خلال قانون رقم *22-13* الصادر في 2022، الذي أدخل تحسينات واضحة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات، وفي مقدمتها الوساطة والصلح، لاسيما في المسائل التجارية.[25]

وقد أظهرت دراسة حديثة أن الوساطة القضائية في المنازعات المدنية، بعد تنظيمها تشريعيًا، ساهمت في

[25] https://www.russianlawjournal.org/index.php/journal/article/view/3654/2333 شوهد يوم 2025/10/06 الساعة 14: 45 :

تخفيف العبء على المحاكم وتقليل عدد القضايا التي كانت تغرق النظام القضائي، إلى جانب حماية السرية وتقليل التكاليف المتعلقة بالدخول في الدعوى[26].

ويمكن القول أن التشريع المتعلق بقطاع العدالة* عرف قفزة نوعية وكمية ابتداء من سنة 1999 حيث صدر 180 نصا منهم 48 نص تشريعي و14 مرسوم رئاسي و60 مرسوم تنفيذي، لذلك فقد قامت وزارة العدل بإعادة النظر في التنظيم والتأطير لهذه الفئات ومراجعة جميع القوانين الأساسية لها، لجعلها منسجمة وفق مستجدات برنامج إصلاح العدالة، إضافة للدعم الكبير في تنمية وتطوير القدرات المهنية والمعرفية لفئة مساعدي العدالة وتشجيع المبادرات الرامية إلى تطوير هذه المهن كعقد لقاءات منتظمة ودورية والاستماع إلى انشغالات الممثلين، وإبرام محاضرات وملتقيات على مستوى الجهات القضائية، ومعالجة الصعوبات التي قد تعيق المهام والتكفل بانشغالاتهم المهنية والاجتماعية.[27]

2-تأهيل الموارد البشرية :

من بين محاور الإصلاح المؤسَّسية التي أولتها الجزائر أولوية، تحسين معايير اختيار القضاة وتطوير برامج التكوين لهم عبر المدرسة العليا للقضاء(ESM) ، التي تُعدّ المؤسسة الرسمية المسؤولة عن التكوين الأساسي والتكوين المستمر للقضاة، بالإضافة إلى تدريب موظفي أمانة الضبط وإطارات المحاكم والمجالس القضائية.

---

[26] قاشي علال، الوساطة القضائية كبديل لحل المنازعات المدنية / Judicial mediation as an alternative to the resolution of civil disputes, مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 6، يونيو 2019.

*تتمثل الأهداف المتوخاة في هذا المجال، في تكييف التشريع الوطني مع المقاييس العالمية وعلى الخصوص تبني المعايير الدولية في مجال حقوق الإنسان، ومطابقة التشريع الوطني مع الالتزامات الدولية لبلادنا، وتكييفه مع مقتضيات التطور الاقتصادي والاجتماعي، وقد ظهر جليا ضرورة اعتماد منهج تدريجي في مراجعة التشريع عن طريق التكفل في مرحلة أولى بالمسائل ذات الطابع ألاستعجالي وإعداد نصوص أخرى مرحليا، حيث تم اعتماد برنامج تشريعي استعجالي في 30 أكتوبر 2000، تضمن مراجعة المنظومة القانونية المتعلقة بتأطير الحريات والحقوق الأساسية واستقلالية القضاء وتحسين أداء الجهاز القضائي، بما يسمح تقريب العدالة من المواطن وجعلها أكثر نجاعة وسرعة، وتم في هذا الإطار تعديل القوانين التالية:

- قانون رقم 01/ 08 المؤرخ في 26 يونيو 2001 يعدل ويتمم الأمر 66/ 156 المؤرخ في 08 يونيو 1966المتضمن قانون الإجراءات الجزائية (جريدة رسمية عدد 34)؛
- قانون رقم 09-01 المؤرخ في 25 فيفري 2009 يعدل ويتمم الأمر 66/ 155 المؤرخ في 08 يونيو 1966 المتضمن قانون العقوبات (جريدة رسمية عدد 15)؛
- قانون الإجراءات المدنية، وقانون والقانون المتعلق بالمساعدة القضائية.

أنظر: https://www.mjustice.dz/#dgmj، شوهد بتاريخ: 2025/10/08 الساعة:10:19.

[27] الطيب بلعيز، اصلاح العدالة في الجزائر "الإصلاح التحدي"، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2008، ص159.

[28]وقد نظّمت وزارة العدل برامج تخصصية ومنتظمة للتكوين المستمر، تشمل جلسات تطبيقية وورشات عمل في مجالات جديدة مثل القانون التجاري، التحقيق القضائي، والمنازعات الإدارية، بهدف تحديث المهارات القانونية وتقوية الأداء الوظيفي للقضاة والإداريين داخل محاكم العدالة.[29]

كما تسعى السياسات الإصلاحية إلى تعزيز مكانة القضاة ضمن هياكل الدولة الرقابية، من خلال إعطاء هذه الفئة صلاحيات واضحة ضمن القوانين التنظيمية وتعزيز استقلاليتها الوظيفية، مما يعكس رغبة في دمج القضاء كجزء فعال من منظومة الضبط القضائي والرقابة العامة على أعمال الإدارة[30].

ويعتبر إصلاح برامج تكوين المورد البشري أحد أهم محاور الإصلاح بقطاع العدالة وذلك لما يحتل هذا العنصر البشري من أهمية في تجسيد خطواته وضمانا للسير الحسن لمرفق العدالة وتحقيقا للفعالية والنوعية في تقديم الخدمات المطلوبة فقد تم تزويد القطاع بالتعداد البشري الملائم من قضاة وموظفين ومساعدي العدالة، وارتكزت الجهود على تحسين مستوياتهم العلمية والتأهيلية وحتى الاجتماعية عن طريق تنمية وتطوير قدراتهم تأهيلا وأداء وسلوكا من أجل الوصول إلى عقلنة وترشيد أساليب التسيير في العدالة وبالتالي لا جدوى من إصلاح لا يتم الاعتماد فيه على عنصر بشري مؤهل لتطبيق برامجه المسطرة والمساهمة في رفع الفعالية والمردودية والكفاءة بالخدمة المرفقية والقضائية وهذا ما يحتاج إلى جهد مستمر ودورات تكوينية طويلة الأمد للإلمام بالمهارات الجديدة والتخصصات التي تمليها الأطر الجديدة للتنظيم الاقتصادي وتشترطها الميادين الأخرى الناجمة عن التطورات السريعة في وسائل الاتصال وفي شبكات تداول المعلومات وغيرها.

3-تحديث البنية التحتية والتجهيزات :

عرفت برامج **إصلاح الإدارة العدلية في الجزائر** منذ إنشاء اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة سنة 2000 تطورًا تدريجيًا وملموسًا، سواء من حيث المشاريع الهيكلية أو من حيث الإجراءات التنظيمية التي تبنتها وزارة العدل في الميدان. فقد ارتكزت هذه الجهود على تعزيز فعالية المرفق القضائي من خلال تطوير أنماط التسيير، وتكريس الرقابة الإدارية والقضائية المنتظمة، إلى جانب الاستثمار في المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي لنجاح الإصلاحات المؤسسية. وقد تم اعتماد مقاربة جديدة في التسيير تعتمد على الشبكة القضائية الإلكترونية وتحديث

[28] https://www.mjustice.dz/fr/ecoles-de-formation-2-2/?utm_source=com شوهد بتاريخ: 2025/10/06، الساعة 15:07،

[29] https://www.eeas.europa.eu/delegations/algeria/pasja-un-riche-programme-de-formation-pour-les-acteurs-du-secteur-de-la-justice_fr?utm_s.com شوهد بتاريخ: 2025/10/06، الساعة: 15:15،

[30] https://algerie-eco.com/2020/12/15/kolea-zeghmati-inaugure-une-ecole-superieure-de-la-magistrature/?utm_source=.com شوهد بتاريخ: 2025/10/06، الساعة:16:00،

الوسائل التقنية المستعملة في تسيير الملفات والإجراءات، ما أسهم في تقليص آجال معالجة القضايا وتحسين نوعية الخدمات القضائية.

وتؤكد هذه المقاربة أن نجاح أي إصلاح عدلي لا يمكن أن يتحقق دون دمج بين تحديث الموارد البشرية وتطوير أدوات التسيير الحديثة التي تضمن سرعة الأداء وفعاليته، وهو ما يمثل جوهر برنامج إصلاح العدالة في الجزائر.

كل هذه المساعي التي تصبو إليها وزارة العدل من خلال برامج إصلاح العدالة تجسدت في مجمل المشاريع والمنجزات والإجراءات الرقابية والتفتيشية لمختلف الجهات القضائية، من خلال مدونة أخلاقيات مهنة القضاة، وإعادة تنظيم الإدارة المركزية بوزارة العدل من خلال المرسوم التنفيذي رقم 02-410 المؤرخ في 26 نوفمبر 2002 ملغيا المرسوم التنفيذي رقم 89-130 المؤرخ في:25 جويلية 1989، بالإضافة إلى المرسوم 04-333 الذي أنشأ هياكل جديدة مثل:

- ✓ مديرية التكوين؛
- ✓ مديرية التعاون القانوني والقضائي؛
- ✓ المديرية الفرعية للإحصائيات والتنظيم.

ومن أجل الوصول إلى إدارة عدلية ذات خدمة نوعية وأداء معصرن كهدف أساسي من أهداف عصرنة العدالة فقد قامت وزارة العدل بالعديد من الانجازات التي تم على أساسها إنشاء الشبكة القطاعية الإعلامية كترسانة قاعدية قابلة للتوسع في التطبيقات المعلوماتية، وإنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية، ومركز شخصنة شريحة الإمضاء الالكتروني PKI، وإنشاء مركز النداء لوزارة العدل (CALL CENTER) والمركز الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي بالقليعة، ومن هذا فان المحاور الأساسية المعتمدة في مجال عصرنة العدالة تتمثل في:[31]

- ✓ تحسين وترقية أداء الخدمة العمومية لمرفق العدالة تماشيا وتطلعات القطاع: وتجسد ذلك في منح الأولوية للمشاريع الموجهة أساسا لخدمة المواطن، وتوفير الخدمات القضائية للمواطنين عن بعد؛
- ✓ تبسيط الإجراءات القضائية لفائدة المواطنين، وتطوير اتصال دائم باستعمال وسائل حديثة وعصرية للاتصال سواء على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل أو الجهات القضائية؛

[31] وزارة العدل، العصرنة في خدمة العدالة النوعية، 2016، ص02-03.

- ✓ تجسيد مبدأ الإدارة الالكترونية: عن طريق وضع حيز لتنفيذ التكنولوجيات الأكثر حداثة وضمان أكبر قدر من الأمن للمعلومات التي تعتبر ذات أهمية بالغة في ظل قطاع حساس كالعدالة وأيضا من أجل ضمان أكبر قدر ممكن من الإتقان في قطاع يعتبر حجم وتداول المعلومات فيه هام جدا.

وعليه فقد أصبح وضع وتفعيل إستراتيجية وبرنامج لتحديث الإدارة العدلية وعصرنتها يستوجب بالضرورة وضع مخطط لإحداث المحكمة الرقمية قصد تعزيز البنية التحتية التكنولوجية للإدارة العدلية وذلك بتوفير الأنظمة المعلوماتية الآمنة والبرامج المتعلقة بتسيير القضايا والملفات مع تأهيل الموارد البشرية وتحديد آجال التنفيذ وتوحيد التسيير المعلوماتي الموسع تدريجيا على نطاق كافة الجهات القضائية.

المحور الثالث: آفاق اصلاح الإدارة العدلية الجزائرية في ظل مبادئ التسيير العمومي الحديث.

رغم أن **قطاع العدالة في الجزائر** أحد أكثر القطاعات التي عرفت حراكًا إصلاحيًا واسعًا خلال العقدين الأخيرين ورغم كافة الجهود المبذولة، الا أنّ تطبيق **مبادئ التسيير العمومي الحديث** داخل الإدارة العدلية الجزائرية لا يزال جزئيًا، ويواجه عراقيل متعدّدة، سواء من حيث الإطار التنظيمي أو الثقافي أو التكنولوجي.

1-مبدأ الكفاءة في تحسين الأداء العدلي:

إنّ الحديث عن آفاق الإصلاح يقتضي تجاوز المقاربة الإجرائية إلى رؤية بنيوية شاملة تدمج بين الإصلاح القانوني والتنظيمي والتقني والبشري، بما يضمن للعدالة الجزائرية الارتقاء إلى نموذج مؤسسي يتماشى مع تطورات الإدارة القضائية الحديثة في القرن الحادي والعشرين.

حيث تهدف الكفاءة الإدارية في العدالة الجزائرية الى تحسين جودة الخدمة العمومية مع تقليل التكاليف المادية والزمنية وهي من اهم مبادئ التسيير العمومي الحديث، حيث تم تسخير واستغلال جميع القدرات والإمكانات المتوفرة سواء كانت بشرية تنظيمية مادية هيكلية، من اجل التحفيز على الأداء النوعي والفعال للمرفق والرفع من كفاءته عن طريق:

- ✓ السرعة في معالجة الملفات القضائية وذلك بعد تطوير العديد من الآليات والبرامج الخاصة بتسيير الملفات والسهر على تحيينها؛
- ✓ التقليص من التأخر في مجال تحرير الأحكام وطبعها وتبليغها، وتنفيذ قرارات العدالة؛
- ✓ الممارسة الفعلية للصلاحيات الممنوحة للنيابة العامة في مجال تسيير ومراقبة الضبطية القضائية؛
- ✓ زيارة أماكن الحجز تحت النظر من طرف وكلاء الجمهورية؛
- ✓ زيارة المؤسسات العقابية من طرف القضاة المخولين لذلك؛

- ✓ تسهيل اللجوء إلى العدالة عن طريق إنشاء خلية استقبال وتوجيه للمواطنين على مستوى كافة الجهات القضائية اعتمادا على الشباك الالكتروني، وأخرى على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل يشرف عليها قضاة لتلقي الشكاوى إضافة لإنشاء خلية استقبال على مستوى ديوان الوزير لتلقي شكاوى المواطنين والتكفل بها، إضافة لإنشاء مركز النداء على الرقم الأخضر 1078؛
- ✓ تشجيع الدراسات القانونية وتبادل الخبرات، حيث ساهمت المجلة القضائية للمحكمة العليا ومجلة مجلس الدولة في إثراء المعارف وإثراء المكتبة القانونية بالاجتهادات القضائية والدراسات القانونية، مما شكل مادة عمل ثرية للعاملين بالقطاع وغيرهم من المتخصصين، وآلية لتقريب المعلومة من القاضي ومد جسور التواصل بينه وبين غيره من القضاة الباحثين وبين مختلف المهنيين؛
- ✓ الحرص على تدعيم مكتبات الجهات القضائية وتعزيزها بأحدث الكتب والمراجع القانونية والعلمية المتنوعة والوثائق اللازمة وتزويد القضاة بكل النصوص القانونية.[32]

إلا أن هذه المؤشرات الإيجابية تخفي اختلالات هيكلية تتمثل في عدم توازن الكفاءة عبر المحاكم والمجالس القضائية، إذ تظل بعض الجهات القضائية ذات أداء مرتفع مقابل أخرى تعاني من ضعف أداء الموارد البشرية والتقنية، مما يخلق تفاوتًا في الخدمة العدلية ويقوّض مبدأ المساواة أمام العدالة.

2-مبدأ الشفافية والمساءلة في العمل القضائي والإداري:

تُعدّ الشفافية والمساءلة من الركائز الجوهرية للإصلاح الإداري الحديث، حيث يتمّ من خلالهما ضمان الثقة العامة في الجهاز القضائي. وفي الجزائر، اتخذت وزارة العدل عدداً من الإجراءات لتعزيز هذا المبدأ، منها نشر الأحكام القضائية على الموقع الإلكتروني الرسمي، وتمكين المتقاضين من تتبّع ملفاتهم عن بعد.[33] ويعد تخليق منظومة العدالة من المداخل الأساسية لتحصين هذه الأخيرة من مظاهر الفساد والانحراف لما لذلك من آثار على تعزيز ثقة المواطن فيها وتكريس دورها في دعم وتعزيز قيم ومبادئ المسؤولية والمحاسبة والحكامة الجيدة، وتعمل وزارة العدل على ذلك من خلال تعزيز آليات التأديب والجزاء لضمان نزاهة وشفافية الإدارة العدلية من خلال سن قوانين تشريعية بشأن الجزاء المترتب عن المخالفات المتعلقة بحالات تنازع المصالح، وبشأن محاولة التأثير على القاضي بكيفية غير مشروعة والاهتمام بكل ما يتعلق بالمتابعات التأديبية أو الامتيازات القضائية والمهنية،

[32] الطيب بلعيز، مرجع سابق 247-248.

[33] https://coursdesaffaires.mjustice.dz/affaire/index.php. شوهد بتاريخ: 2025/10/14 الساعة:11:40.

وتعزيز مبادئ الشفافية والمراقبة والمسؤولية في كافة المهن القضائية، لذلك فان عمليات التفتيش والمراقبة لم تقتصر فقط على مختلف الجهات القضائية بل تعدتها لمراقبة وتفتيش مختلف مكاتب مساعدي العدالة.

وفي ضوء مبادئ التسيير العمومي الحديث، تم تبني آليات جديدة لتعزيز الشفافية داخل الجهاز القضائي، منها إلزام المحاكم بنشر التقارير السنوية حول الأداء وعدد القضايا المفصول فيها، وكذا إدراج نظام تفتيش دوري على مستوى المحاكم والمجالس القضائية.

لكن كل هذه الآليات لا تزال تواجه عقبات في التطبيق العملي، أبرزها **ضعف ثقافة المساءلة الداخلية** داخل المحاكم والمجالس القضائية، إذ غالباً ما يُنظر إلى الرقابة الإدارية كأداة تأديبية لا كوسيلة لتحسين الأداء إضافة إلى ذلك، فإن غياب نظام موحّد لتقييم أداء القضاة والموظفين على أساس مؤشرات كمية ونوعية يحدّ من فاعلية الرقابة المؤسسية، ويجعل المساءلة غير متجانسة بين الدوائر المختلفة.

3-مبدأ الفعالية وجودة الخدمة العمومية :

حيث يرتبط مبدأ الفعالية بقدرة الإدارة العدلية على تحقيق أهدافها المعلنة بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وبجودة تلبية تطلعات المواطنين. وفي هذا السياق تركز الإدارة العدلية على مراقبة مدى جودة وصحة المحررات الالكترونية وكذا مدى تأمين هذه المحررات وسريتها وهذا من خلال:[34]

- ✓ السهر على تعميم عملية التوقيع الالكتروني وحسن سيرها من خلال مراقبة مدى التزام المعنيين (قضاة، أمناء ضبط) بتوقيع كافة المحررات الصادرة عنهم (أحكام قضائية، شهادات الجنسية...)؛
- ✓ مراقبة مدى التزام المعنيين باستعمال الشرائح المشخصنة للتوقيع الالكتروني ضمن الإطار القانوني المحدد لهم، وعدم الخروج عنه تفاديا لأي خرق أو سوء استعمال؛
- ✓ المساهمة في إعداد برامج تكوين تقني للقضاة والموظفين المعنيين بعملية التوقيع الالكتروني؛
- ✓ إجراء التفتيشات الميدانية الضرورية للرقابة، وكذا عمليات فحص بعدية للتوقيعات الالكترونية التي تم إصدار المحررات القضائية الالكترونية بها والتأكد من التصديق عليها.

ولضمان السير الحسن لعملية توفير الخدمة القضائية للمواطنين فان الإجراءات المتخذة من طرف الوزارة في هذا المجال كانت متعددة أبرزها بروز أوجه تحسين نوعية العمل القضائي من حيث الفصل في القضايا المدنية في آجال معقولة لا تتعدى ال 6 أشهر في حين كانت معالجة الملفات تتم في أشهر عديدة إن لم تكن

[34] دور التفتيش القضائي في الرقابة على أمن المحررات القضائية الالكترونية، بطاقة معلومات من إعداد السيد عكا عبد الحكيم المدير العام لعصرنة العدالة، وزارة العدل، 2016، ص9-13.

في سنوات، مما ساهم في القضاء على تراكم الملفات، والفصل في القضايا الجزائية في آجال معقولة لا تتعدى 3 أشهر باستثناء الملفات المعقدة، وبالرغم من كل ذلك فان ضعف التنسيق بين هذا المحاكم والمجالس القضائية جعل متابعة مؤشرات الجودة محدودة النطاق، إذ لا توجد قاعدة بيانات وطنية موحدة تسمح بتحليل تراكمي لمستوى الفعالية عبر الولايات، كما أن غياب ثقافة "الزبون العمومي" داخل الجهاز القضائي ما زال يعيق تطوير مقاربة فعّالة تستجيب لتطلعات المواطن كمتعامل رئيسي في الخدمة العدلية.

4-مبدأ التقييم المستمر والتحسين المؤسسي:

تركز مبادئ التسيير العمومي الحديث على ضرورة إنشاء آليات دائمة ومستمرة لتقييم الأداء المؤسسي، سواء على المستوى الداخلي (التقييم الذاتي) أو المستوى الخارجي (الرقابة المستقلة).

وفي إطار التقييم الفعلي والمستمر لنشاط الجهات القضائية ومدى تجسيدها لبرامج الإصلاح فان وزارة العدل حرصت على تفعيل نظام المراقبة والتفتيش الدوري والفجائي للمحاكم الابتدائية والمجالس القضائية وذلك عن طريق متابعة سير الجهات القضائية ومدى تطبيقها وتنفيذها لتوجيهات وقرارات الوزارة، مع تحديد مجمل الصعوبات التي تعترض القضاة والموظفين أثناء تأديتهم لمهامهم، مما يساعد على اقتراح التدابير الهادفة إلى تحسين سير المصالح بالجهات القضائية، والسهر على الاستعمال العقلاني والأمثل للوسائل والموارد الموضوعة تحت يد رؤساء المجالس القضائية ورؤساء المصالح التابعة للعدالة.

وتعتمد وزارة العدل في تقييم نشاط مختلف الجهات القضائية على مؤشرات ومعايير دقيقة ساهمت في الوقاية من جميع أنواع التقصير المحتمل في التسيير وتنشيط حركية العمل القضائي وديمومته، وتحسين وترقية الأداء المرفقي والقضائي، ورصد الاختلالات الوظيفية واقتراح الحلول المناسبة لها وهي تتمثل في:

- ✓ مؤشرات خاصة بالمواقع والبنايات ومدى تجهيزها وتهيئتها؛
- ✓ مؤشرات خاصة بالاختصاص الإقليمي، ومدى ملاءمة المتابعات القضائية؛
- ✓ مؤشرات خاصة بأعداد القضاة والموظفين؛
- ✓ مؤشرات خاصة بالمعلوماتية والسجلات اليدوية والالكترونية؛
- ✓ مؤشرات خاصة بالجانب الأمني لقواعد المعطيات؛
- ✓ مؤشرات خاصة بمراقبة المصالح الإدارية؛
- ✓ مؤشرات خاصة بآجال استقبال الملفات؛
- ✓ مؤشرات خاصة بوتيرة الغرف وآجال الفصل فيها، ونشاط الأقسام؛
- ✓ مؤشرات خاصة بتقييم عام لممثل النيابة ومساعديه.

إضافة لما سبق ولكل المجهودات والانجازات التي بذلتها الوزارة في سبيل الرفع من كفاءة الإدارة العدلية وعصرنتها وتحديثها فهي تحرص على الرقابة الدائمة لمدى التجسيد الفعلي للإصلاحات الخاصة بالإدارة العدلية وعصرنة الملف القضائي وتحسين خدماتها والتسيير الإداري للمشاريع ومدى متابعة إنجازها، الا أن غياب قاعدة بيانات وطنية محدثة للموارد البشرية والإمكانيات اللوجستية يجعل من الصعب قياس أثر الإصلاحات على الكفاءة العامة للقطاع، ما يستدعي إنشاء نظام معلومات إداري موحّد خاص بالعدالة.

وبذلك يمكن القول أن الجزائر حققت بعض الخطوات في مسار إصلاح الإدارة العدلية، لكنها ما زالت بحاجة إلى **انتقال حقيقي نحو نموذج حديث للتسيير القضائي**، يقوم على الاستقلالية، الكفاءة، الرقمنة، والشفافية، حتى تصبح العدالة رافعة أساسية لبناء دولة القانون وتعزيز ثقة المواطن في المؤسسات.

الخاتمــة:

لقد تناول هذا المقال مسألة **إصلاح الإدارة العدلية في الجزائر** في ضوء **مبادئ التسيير العمومي الحديث**، باعتبارها مقاربة جديدة لإعادة بناء الوظيفة العمومية للدولة على أسس الكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة. ويستند هذا التوجه إلى تصور حديث يربط الإصلاح الإداري بمفاهيم الحوكمة الرشيدة وتحديث آليات تسيير المرافق العمومية، بما فيها المرفق القضائي الذي يُعد أحد أهم ركائز النظام الإداري والسياسي في الدولة.

من خلال التحليل النظري والتطبيقي الذي تناول المحاور الثلاثة، أمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج التي توضح ملامح الواقع الإصلاحي وآفاق تطويره.

فقد أظهر **المحور الأول** أنّ الإدارة العدلية ليست مجرد جهاز بيروقراطي لتسيير الشأن القضائي، بل مرفق عمومي سيادي يجسد التنسيق بين السلطة القضائية والجهاز التنفيذي ضمن منطق مؤسسي متكامل. وأبرز التحليل أنّ تفعيل مبادئ التسيير العمومي الحديث داخل هذا القطاع يقتضي التحول من الإدارة القائمة على الإجراءات الشكلية إلى إدارة قائمة على **الأهداف والنتائج**، تُبنى على ثقافة التقييم، الابتكار، والحوكمة التشاركية. كما تبيّن أنّ أي إصلاح فعّال يجب أن يعتمد على رؤية استراتيجية متكاملة تجمع بين **التخطيط الاستراتيجي، التحول الرقمي، وإعادة هندسة أساليب التسيير العمومي**.

أما **المحور الثاني**، فقد أبرز أنّ الجزائر حققت تقدّمًا ملحوظًا في تحديث وعصرنة المرفق العدلي من حيث تطوير الهياكل، وتأهيل البنية التحتية للمحاكم، وإطلاق مشاريع رقمنة الخدمات القضائية. ومع ذلك، لا تزال مسيرة الإصلاح تواجه **صعوبات هيكلية وتنظيمية** تحول دون بلوغ الفعالية المؤسسية المنشودة، مثل استمرار المركزية في اتخاذ القرار، وضعف استقلالية المصالح القضائية في إدارة مواردها، إلى جانب محدودية الاستثمار في رأس المال البشري، خصوصًا في مجال التأهيل الإداري والتقني.

كما أن الإطار القانوني الذي يحكم عمل الإدارة العدلية لم يشهد تحديثًا كافيًا يواكب التحولات الرقمية والإدارية الحديثة.

أما **المحور الثالث**، فقد ركّز على **آفاق إصلاح الإدارة العدلية**، مبرزًا أنّ مستقبل العدالة الجزائرية يتجه نحو ترسيخ نموذج "العدالة الذكية"، القائم على **التحول الرقمي، الحوكمة الرقمية، والشفافية في الأداء القضائي والإداري**.

ويقوم هذا النموذج على مبادئ تبسيط الإجراءات، تسريع التقاضي، وتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن، كما أن تحقيق الفعالية والنجاعة في الأداء يمرّ عبر **تعزيز ثقافة الخدمة العمومية الجديدة** التي تجعل من رضا المتقاضي أحد مؤشرات الأداء الأساسية، إلى جانب تطوير كفاءات الإطارات العدلية وفق أسس التسيير العلمي الحديث. وانطلاقًا من مجمل النتائج، تبرز مجموعة من **التوصيات العملية** التي يمكن أن تساهم في دعم المسار الإصلاحي:

1. إعداد **إستراتيجية وطنية موحدة لإصلاح العدالة**، تتكامل فيها الأبعاد القانونية والتنظيمية والتكنولوجية.
2. إرساء **نظام وطني لتقييم الأداء العدلي والإداري** يقوم على مؤشرات موضوعية وشفافة.
3. تعميق **اللامركزية في التسيير القضائي** من خلال تمكين الجهات العدلية من إدارة مواردها ضمن إطار رقابي فعال.
4. توسيع برامج **التكوين المستمر والتأهيل الإداري** لفائدة الكوادر العدلية في مجالات القيادة، الجودة، والتسيير الرقمي.
5. تسريع وتيرة **التحول الرقمي الشامل** عبر إنشاء منصة وطنية موحدة للعدالة الإلكترونية تربط جميع مراحل التقاضي.
6. مراجعة المنظومة القانونية لتتلاءم مع متطلبات **العدالة الرقمية والحوكمة المفتوحة**.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إنّ **إصلاح الإدارة العدلية في الجزائر يمثل خيارًا استراتيجيًا طويل المدى**، يرمي إلى بناء جهاز قضائي فعّال وشفاف ومتكيف مع التحولات العالمية في مجال الإدارة العمومية. كما أن نجاح هذا المشروع يتوقف على مدى قدرة الدولة على تحقيق **الانسجام بين الإرادة السياسية والإدارة المؤسسية والثقافة التنظيمية الحديثة**، بما يعزز مكانة العدالة كمؤسسة مواطِنة تضمن حقوق الأفراد وتدعم التنمية المستدامة في إطار من الكفاءة والحوكمة الرشيدة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: النصوص القانونية:

1. قانون رقم 08/01 المؤرخ في 26 يونيو 2001 يعدل ويتمم الأمر 156/66 المؤرخ في 08 يونيو 1966 المتضمن قانون الإجراءات الجزائية، الجريدة الرسمية عدد 34.
2. قانون رقم 09-01 المؤرخ في 25 فيفري 2009 يعدل ويتمم الأمر 155/66 المؤرخ في 08 يونيو 1966 المتضمن قانون العقوبات، الجريدة الرسمية عدد 15.
3. قانون الإجراءات المدنية، وقانون والقانون المتعلق بالمساعدة القضائية.

ثانياً: الكتب:

1. الطيب بلعيز، إصلاح العدالة في الجزائر "الإصلاح التحدي"، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2008، ص159.
2. محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الالكترونية، دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2007، ص13.
3. Pollitt, C., & Bouckaert, G., Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity, Oxford University Press, 2017, p.29.
4. Osborne, D., & Gaebler, T., Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Addison-Wesley, 1992, p18.
5. عبد القادر بوطالب، النظام القضائي وإشكالية التسيير الإداري للعدالة، دار الخلدونية، الجزائر، 2016، ص45.
6. ناصر، عبد الحق، حوكمة المرافق العمومية في ضوء مبادئ التسيير الحديث: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 8، العدد 2، جامعة الجزائر 1، 2021، ص76.

ثالثاً: الرسائل والمذكرات

1. تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص128-129.

رابعاً: المقالات

1. Hood, C., "A Public Management for All Seasons?", Public Administration, Vol. 69, No. 1, 1991, pp.3–19.

2. Šipulová, K., Spáč, S., Kosař, D., Papoušková, T., & Derka, V., "Judicial Self-Governance Index: Towards better understanding of the role of judges in governing the judiciary", Regulation & Governance, 17, 2023, pp.22–42.
3. Visser, M., Schouteten, R., & Dikkers, J., "Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary", Justice System Journal, 40(1), 2019, pp.39–53.
4. Court Administrators and the Judiciary, International Journal for Court Administration (IACA Journal), Vol. 6, No. 2, 2014, pp.5–9.
5. Asle Rolland, "The Free-Market Innovation Machine and New Public Management", The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol. 10(2), Art. 19, 2005, p.5.
6. Palumbo, Giuseppe, et al., Judicial Performance and its Determinants: A Cross Country Perspective, OECD Economic Policy Papers No. 5, OECD Publishing, Paris, 2013, p.15.
7. Efthymia Chatziioannou and Maria Giannakourou, "Quality of Court Services and ICT: The Case of Greek Justice," International Journal for Court Administration, 15, no. 2, 2024, p.3.
8. Peyrache, Antonio, and Angelo Zago, "The Inefficiency of Courts of Justice: Industry Structure, Capacity and Misallocation," Journal of Productivity Analysis, 62, 2024, pp.217–238.

خامساً: أشغال الملتقيات

1. Chief Justice J. J. Spigelman, The 'New Public Management' and the Courts, Address to the Family Courts of Australia 25th Anniversary Conference, Sydney, 27 July 2001.
2. Dr. Pim Albers, Performance Indicators and Evaluation for Judges and Courts (Council of Europe), https://rm.coe.int/performance-indicators-and-evaluation-for-judges-and-courts-dr-pim-alb/16807907b0

سادساً: المواقع الإلكترونية:

1- https://coursdesaffaires.mjustice.dz/affaire/index.phpشوهد بتاريخ: 2025/10/14 الساعة:11:40.
2- https://www.mjustice.dz/fr/ecoles-de-formation-2-2/?utm_source=com شوهد بتاريخ: 2025/10/06، الساعة 15:07.
3- https://www.eeas.europa.eu/delegations/algeria/pasja-un-riche-programme-de-formation-pour-les-acteurs-du-secteur-de-la-justice_fr?utm_s.com شوهد بتاريخ: 2025/10/06، الساعة 15:15.
4- https://algerie-eco.com/2020/12/15/kolea-zeghmati-inaugure-une-ecole-superieure-de-la-magistrature/?utm_source=.com شوهد بتاريخ: 2025/10/06، الساعة16:00.
5- https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2006/F2006011.pdf?utm_.com شوهد بتاريخ: 2025/10/06، الساعة : 13:30.
6- https://www.ictj.org/where-we-work/algeria?utm_.com شوهد بتاريخ: 2025/10/06، الساعة : 14:00.
7- https://south.euneighbours.eu/news/new-programme-launched-support-justice-sector-algeria/?utm.com شوهد بتاريخ: 2025/10/06، الساعة: 14:10.
8- https://www.russianlawjournal.org/index.php/journal/article/view/3654/2333 شوهد بتاريخ: 2025/10/06، الساعة : 14:45.