PN-ACE-881
101249

ISSUES IN CASEFLOW MANAGEMENT FOR CIVIL CASES BEFORE EGYPTIAN COURTS OF FIRST INSTANCE

CAIRO, EGYPT
May 7, 1998, and May 11, 1998

A One-Day Workshop Presented Twice Under The
ADMINISTRATION OF JUSTICE SUPPORT PROJECT
By
DAVID C STEELMAN, M A , J D , of the
NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS

For The
MINISTRY OF JUSTICE, ARAB REPUBLIC OF EGYPT
With Funding From The
UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

AMIDEAST امديست
AMIDEAST
1730 M Street NW
Washington D C 20036 4505

Contract No 263-C-00-95-00134-00

USAID/Cairo

TABLE OF CONTENTS

SECTION 1	Faculty Biographical Sketch Goals of the Workshop
SECTION 2	Delay and the Purposes of Courts in Civil Cases Principles of Caseflow Management
SECTION 3	Essential Elements of Effective Programs Proven Techniques in Civil Cases
SECTION 4	Program Proposed by Ernest C Friesen
SECTION 5	Current Reasons for Delay in Civil Cases in Egypt Improvement Ideas of Workshop Participants? Reengineering and Caseflow Management
SECTION 6	Background Reading Common Elements of Successful Caseflow Management Programs in American Courts

SECTION 1

Faculty Biographical Sketch
Goals of the Workshop

DAVID C. STEELMAN

DAVID C STEELMAN has been with the National Center for State Courts since 1974 In his 24 years with the National Center, he has led almost 150 projects for courts in over 30 American states (including the urban courts of New York City, Chicago, Detroit, Boston, Philadelphia, Pittsburgh, Cleveland, Baltimore, Atlanta, New Orleans and Phoenix) in such areas as court organization, trial and appellate court caseflow management, family courts and child protection cases, management of court reporting services, and caseflow management in traffic courts In 1984, he received the National Center's "Excellence Award," and from 1992 to 1994 he was a "Senior Fellow" with the National Center In 1997, he visited Egypt twice to serve as a consultant in the USAID-funded "Administration of Justice Support" ("AOJS") project with the Egyptian Ministry of Justice He has also worked on caseflow management issues with courts in Canada and Ireland

Mr Steelman was a contributing author to the book on caseflow management by Barry Mahoney and others entitled, ***Changing Times in Trial Courts*** (1988), and he was a co-author with the late James P Economos of the book entitled, ***Traffic Court Procedure and Administration*** (2d edition, 1983) His article entitled, "What Have We Learned About Court Delay, 'Local Legal Culture,' and Caseflow Management Since the Late 1970?", was recently published in ***The Justice System Journal*** He is now writing a book on caseflow management, to be published in 1998 as part of the National Center's "Court Management Library Series "

For the Michigan Supreme Court, Mr Steelman is currently evaluating the effects of trial-court consolidation projects on caseflow management and service to citizens in six Michigan locations For the Supreme Court of Louisiana, he is leading a study of caseflow management in the Orleans Parish Juvenile Court as part of the New Orleans Collaborative on Timely Adoptions, and he is project director for the preparation of uniform statewide rules for Louisiana district courts In addition, he is advising the Supreme Court of Rhode Island on caseflow management for traffic cases in the state's Administrative Adjudication Court

For five years, Mr Steelman was the director of the National Center's Northeastern Regional Office From 1977 through 1983, he was an adjunct law professor at Boston College For the American Bar Association, he has taught judges and court officials about the management of traffic cases at the National Judicial College and at the law schools of Georgetown University, Tulane University, the University of California (Berkeley), and Northwestern University

In 1971, Mr Steelman was decorated with a "Bronze Star" for his service as a US Army infantry officer in Vietnam A Phi Beta Kappa graduate and former Ford Foundation Teaching Fellow with a master's degree from the University of New Hampshire, he received his law degree from the Boston University School of Law He is admitted to the practice of law before the United States Supreme Court, the Supreme Judicial Court of Massachusetts, and the Supreme Court of New Hampshire

GOALS OF THE WORKSHOP

- TO REPORT THE FINDING FROM AMERICAN RESEARCH THAT DELAY IS NOT INEVITABLE.

- TO EXPLORE THE ESSENTIAL ELEMENTS OF EFFECTIVE CASEFLOW MANAGEMENT AND DELAY REDUCTION.

- TO DISCUSS TECHNIQUES FOR IMPROVING CASEFLOW MANAGEMENT IN CIVIL CASES WITH EGYPTIAN JUDGES IN THE EXPERIMENTAL PANELS.

- TO PROVIDE A BASIS FOR FURTHER STEPS TO IMPROVE CASEFLOW MANAGEMENT FOR CIVIL CASES IN EGYPTIAN COURTS OF FIRST INSTANCE.

SECTION 2

Delay and the Purposes of Courts in Civil Cases
Principles of Caseflow Management

THE ORDINARY ADMINISTRATION OF CIVIL AND CRIMINAL JUSTICE . . . CONTRIBUTES, MORE THAN ANY OTHER CIRCUMSTANCE, TO IMPRESSING UPON THE MINDS OF THE PEOPLE AFFECTION, ESTEEM, AND REVERENCE TOWARDS THE GOVERNMENT.

Alexander Hamilton
The Federalist No 17 (1787)

PURPOSES OF COURTS IN CIVIL CASES

- TO PROVIDE INDIVIDUAL JUSTICE TO LITIGANTS
- TO *APPEAR* TO PROVIDE INDIVIDUAL JUSTICE TO LITIGANTS
- TO PROVIDE A FORUM FOR THE FINAL RESOLUTION OF LEGAL DISPUTES
- TO PROVIDE A FAIR PROCESS FOR ALL LITIGANTS REGARDLESS OF POWER OR POSITION
- TO PROVIDE A PERMANENT RECORD OF THE LEGAL STATUS OF PARTIES TO THE COURT PROCESS

AMERICAN BAR ASSOCIATION STANDARDS RELATING TO COURT DELAY REDUCTION

STANDARD 2 50 CASEFLOW MANAGEMENT AND DELAY REDUCTION GENERAL PRINCIPLE

FROM THE COMMENCEMENT OF LITIGATION TO ITS RESOLUTION, WHETHER BY TRIAL OR SETTLEMENT, ANY ELAPSED TIME OTHER THAN REASONABLY REQUIRED FOR PLEADINGS, DISCOVERY, AND COURT EVENTS, IS UNACCEPTABLE AND SHOULD BE ELIMINATED TO ENABLE JUST AND EFFICIENT RESOLUTION OF CASES, THE ***COURT***, NOT THE LAWYERS OR LITIGANTS, SHOULD CONTROL THE PACE OF LITIGATION A STRONG JUDICIAL COMMITMENT IS ESSENTIAL TO REDUCING DELAY AND, ONCE ACHIEVED, MAINTAINING A CURRENT DOCKET.

A DEFINITION OF CASEFLOW MANAGEMENT

- COORDINATING COURT PROCESS AND RESOURCES
- SO THAT CASES PROGRESS IN TIMELY FASHION FROM FILING TO THE CONCLUSION OF ALL COURT WORK
- REGARDLESS OF THE MANNER IN WHICH COURT WORK IS CONCLUDED

THE GOALS OF CASEFLOW MANAGEMENT

- EQUAL TREATMENT OF ALL LITIGANTS BY THE COURT
- TIMELY DISPOSITIONS CONSISTENT WITH THE CIRCUMSTANCES OF INDIVIDUAL CASES
- ENHANCEMENT OF THE QUALITY OF THE LITIGATION PROCESS
- PUBLIC CONFIDENCE IN THE COURT AS AN INSTITUTION

THE PROCESS OF MANAGING CASEFLOW

- CREATING MEANINGFUL CASE EVENTS

- MANAGING TIME BETWEEN EVENTS
  - LONG ENOUGH TO ALLOW PREPARATION
  - SHORT ENOUGH TO ENCOURAGE PREPARATION

- CREATING PREDICTABLE SYSTEM THAT:
  - SETS REASONABLE EXPECTATIONS
  - HELPS ASSURE THAT REQUIRED ACTIONS ARE TAKEN

PRINCIPLES NEEDED IN EVERY CASEFLOW MANAGEMENT SYSTEM

- COURT ASSUMPTION OF RESPONSIBILITY FOR CASE PROGRESS
- SHORT SCHEDULING
- NO CASE 'OFF CALENDAR'
- FIRM BUT REASONABLE ENFORCEMENT OF EXPECTATIONS
- CASE PARTICIPANTS REQUIRED TO GIVE REASON(S) FOR ANY DELAY OR NONCOMPLETION OF A TASK

WHAT IS THE ATTITUDE OF MOST JUDGES IN EGYPT ABOUT THE CONCEPT THAT THE *COURT* (AND NOT THE LAWYERS, LITIGANTS OR EXPERTS) SHOULD ACTIVELY SUPERVISE THE PROGRESS OF CASES TO CONCLUSION?

SECTION 3

Essential Elements of Effective Programs
Proven Techniques in Civil Cases

ESSENTIAL ELEMENTS OF EFFECTIVE CASEFLOW MANAGEMENT PROGRAMS

- LEADERSHIP AND COMMITMENT
- STANDARDS AND GOALS
- COMMUNICATIONS
- STAFF INVOLVEMENT
- CASEFLOW MANAGEMENT INFORMATION
- CASEFLOW MANAGEMENT TECHNIQUES AND PROCEDURES
- CASEFLOW MANAGEMENT IMPROVEMENT PLAN
- EDUCATION AND TRAINING

PROVEN TECHNIQUES FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF CIVIL CASES

- EARLY COURT CONTROL -- MONITOR CASE PROGRESS FROM FILING

- EARLY COURT INTERVENTION
  - MONITOR RECEIPT OF ANSWER OR RESPONSIVE PLEADING
  - CASE DIFFERENTIATION FOR TRACK ASSIGNMENT AND MANAGEMENT

- RAPID COMPLETION OF DISCOVERY

- MEANINGFUL COURT EVENTS AND RESTRICTION OF CONTINUANCES

- PREDICTABLE PROGRESS TOWARD CASE DETERMINATION

- CONTROL OF CASE PROGRESS FROM INITIAL DISPOSITION TO COMPLETION OF ALL COURT WORK IN CASE

SECTION 4

Program Proposed by Ernest C Friesen

PROPOSED PROGRAM FOR JUDICIAL CONTROL AND TIMELY DISPOSITION OF CIVIL CASES

(ERNEST C. FRIESEN, APRIL 1997)

- LEADERSHIP – DESIGNATE A "PROGRAM JURIST"

- STRUCTURE – DESIGNATE A PROGRAM TEAM FOR CONSULTATION & DECISIONMAKING

- MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM
  - INDIVIDUAL CASE MANAGEMENT INFORMATION
  - SCHEDULING MANAGEMENT INFORMATION
  - DIAGNOSTIC INFORMATION
  - EVALUATION INFORMATION
  - PROCESS SUPPORT INFORMATION

FRIESEN PROPOSAL (Continued)

- TRAINING
  - "TRAIN THE TRAINERS"
  - TRAIN DIFFERENT PARTICIPANTS TOGETHER
  - CIVIL PROSECUTOR TRAINING FIRST
  - PROGRESSIVE TRAINING PROGRAM

- TIME STANDARDS

- CASEFLOW MANAGEMENT CONCEPTS
  - EARLY JUDICIAL CONTROL
  - CONTINUOUS JUDICIAL CONTROL
  - SHORT SCHEDULING
  - REASONABLE ACCOMODATION OF ATTORNEY SCHEDULES
  - EXPECTATION THAT EVENTS WILL OCCUR WHEN SCHEDULED

FRIESEN PROPOSAL (Continued)

- BACKLOG REDUCTION
- COMMITMENT – WILLINGNESS TO ATTEMPT CHANGE

SECTION 5

Current Reasons for Delay in Civil Cases in Egypt
Improvement Ideas of Workshop Participants?
Reengineering and Caseflow Management

IT MUST BE CONSIDERED THAT THERE IS NOTHING MORE DIFFICULT TO CARRY OUT, NOR MORE DOUBTFUL OF SUCCESS, NOR MORE DANGEROUS TO HANDLE, THAN TO INITIATE A NEW ORDER OF THINGS. FOR THE REFORMER HAS ENEMIES IN ALL THOSE WHO PROFIT BY THE OLD ORDER, AND ONLY LUKEWARM DEFENDERS IN ALL THOSE WHO WOULD PROFIT BY THE NEW ORDER.

Niccolo Machiavelli
The Prince, Chapter VI (1513)

CURRENT REASONS FOR DELAY IN CIVIL CASES IN EGYPT

- LITIGANTS ARE OFTEN NOT PREPARED FOR COURT HEARINGS
- SOME LITIGANTS DELIBERATELY DELAY CASEFLOW PROCESS
- SOME JUDGES DO NOT CONTROL AND MANAGE THEIR CASELOAD
- LITTLE EFFECTIVE MONITORING AND FOLLOW UP OF SERVICE DEPARTMENT ACTIVITY AND REFERRALS TO EXPERT DEPARTMENT
- CASE MANAGEMENT INFORMATION IS MANUALLY PRODUCED, DIFFICULT TO OBTAIN, AND NOT SUFFICIENTLY UTILIZED
- LARGE BACKLOG OF PENDING CASES
- JUDGMENT AND RULING PROCESS TOO LENGTHY AND SOMETIMES USES A LITIGANT'S APPEAL TIME

REENGINEERING AND CASEFLOW MANAGEMENT

- TIME STANDARDS
- CASEFLOW MANAGEMENT IMPROVEMENT PROGRAM
  - CASES IN PRIOR PENDING INVENTORY
  - NEWLY-FILED CASES
- CASE PROCESSING FORMS
- REENGINEERING "PEOPLE FLOW" AND "PAPER FLOW"
- CLERICAL STAFF SUPPORT RESPONSIBILITIES
- CASEFLOW MANAGEMENT INFORMATION
- EDUCATION AND TRAINING PROGRAMS

ISSUES IN CASEFLOW MANAGEMENT FOR CIVIL CASES BEFORE EGYPTIAN COURTS OF FIRST INSTANCE (AOJS Workshop Presented in May 1998)

Dear Workshop Attendee

We would like very much to receive any written comments you may have on how to deal with any of the items on the list of "Current Reasons for Delay in Civil Cases in Egypt" that we discussed in the workshop Please write your comments below (use extra sheets if necessary) and give your comments to Counselor Sabry, who will forward them to us Thank you very much

Name (Optional) _____ Date _____

SECTION 6

Background Reading
Common Elements of Successful Caseflow Management
Programs in American Courts

COMMON ELEMENTS OF SUCCESSFUL CASEFLOW MANAGEMENT PROGRAMS IN AMERICAN COURTS

David C Steelman, M A , J D , National Center for State Courts, USA*

Introduction

There is no single solution to problems of delay, and there are a variety of techniques that courts can use to reduce or prevent delay Yet American courts that have had successful caseflow management programs over time share common features *not reflected* by the specific elements of their respective programs for addressing the flow of civil or criminal cases Nationwide research undertaken in large urban American courts in the 1980s has confirmed the conclusions offered by early researchers in the late 1970s -- that the critical determinant of success in attacking court delay is the ability of court leaders to establish and maintain a set of expectations among judges and attorneys (the *"local legal culture"*) that justice can be achieved in civil and criminal cases through the prompt and expeditious movement of cases

The courts with successful delay programs have implemented a set of case management techniques centering on early and continuous monitoring of case status and the provision of firm trial dates But the success of these techniques has been achieved because the court leaders have shown a long-term commitment to expeditious case processing, have communicated well with the bar and other institutional case participants, and have actively involved nonjudicial court staff members in case management efforts In addition, they have developed goals for case processing as a measure of what constitutes success, and they have effectively used management information about cases to measure progress toward goals and identify problems It is only in this context that American courts have been able to succeed over time in their implementation of caseflow management techniques

A Providing an Atmosphere Conducive to Success

Efforts by American courts to implement new caseflow management programs were not necessarily an easy undertaking Introduction of a new program required major changes in the established pattern of relationships and interactions among judges and lawyers The results of the American experience in the 1980s suggest that the accomplishment of such changes requires all of the following elements

1 Leadership and Commitment To accomplish an alteration of the pre-existing local legal culture, court leaders have to exercise leadership for the court's caseflow management policies and programs in order to overcome resistance to change It is important to accept and understand such resistance, which can be based on fear of the unknown, a sense that change may lead to loss of status or power, stress from uncertainty about ability to function effectively in the new environment, changes in the nature of established relationships, or feelings of having been left out of the decisionmaking process

---

With some minor revisions, this paper is taken from David C Steelman, "The History of Delay Reduction and Delay Prevention Efforts in American Courts," in Working Group on a Courts Commission, *Conference on Case Management* (Dublin Government of Ireland, 1997) pp 73-118

2 **Communications** The likelihood of success in the change effort is greatly enhanced if court leaders provide for good communication and broad consultation among trial court and court system leaders and with practitioners and the key representatives of other institutional participants in the court process Through this process of communication, those promoting improvement can undertake to modify attitudes and expectations in the local legal culture by providing information about the need for change, helping to build motivation to carry it out, and establishing broad organizational support for it

3 **Staff Involvement** While leadership and commitment on the part of the judge and other leaders in the court process is essential to success, judges alone cannot make a caseflow management program work Court support staff (including the clerk, the court administrator, the court information systems director, and the judge's own secretary and other confidential staff) must understand and participate fully in the improvement effort

4 **Caseflow Management Improvement Plan** Before implementation, the new program should be articulated in a written plan that incorporates time standards, identification of necessary caseflow management information, and the specific caseflow management policies and procedures to be adopted, along with an implementation timetable The process of preparing and reviewing drafts of the plan can serve as a means to identify detailed problems and to think through what will be the main tasks, the key individual persons and their specific roles and responsibilities, and the target dates for accomplishment of implementation steps Once completed, the plan can be a key reference for those who seek to understand what the court seeks to accomplish, when and how Finally, it can serve as a reference in the evaluation of the implementation effort, as the document in which the goals and expectations for the caseflow management improvement program are set forth

5 **Education and Training** For courts to manage their caseloads successfully, both judges and court staff need to know why and how to do it Training is essential to familiarize judges, staff members, and members of the bar with the purposes and fundamental concepts of caseflow management and with the specific details and techniques essential to effective case management in the court on a day-to-day basis

B Goals and Information Relevant to Performance

One of the critical steps in seeking to achieve success in such endeavors as delay reduction and delay prevention is to have some indicator of what "success" entails, and to have information by which to measure progress toward goals

1 **Time Standards.** The Kansas Judiciary was the first American state court system to have adopted overall time frames for civil and case dispositions In 1980, the Kansas Supreme Court Standards Committee set caseflow guidelines and procedures for all courts in the state to follow These standards were not mandatory, but were rather to serve "as a guide for the disposition of cases, with the understanding that the system must have flexibility to accommodate the differences in the complexity of cases and the different problems arising in urban and rural judicial districts "

By 1988, 24 states and the District of Columbia had adopted statewide goals for the time required to process cases in the state trial courts By 1992, this number had increased to 33 states and the District of Columbia In nine states, the time standards are mandatory, while in the remainder of the jurisdictions they are voluntary

2 **Caseflow Management Information** Successful caseflow management requires information on the size and age of the pending caseload, rates at which court events are continued

and rescheduled, and trends in filings and dispositions In order to develop a plan for improvement of caseflow management, it is necessary for judges to have information about problems associated with the current state of case processing Once an improvement plan has been put into effect, information is needed to assess progress toward achievement of time goals, as well as to identify ongoing or new problems and to determine what techniques or practices work well

After the court has begun to implement any improvements in caseflow management, the judges should regularly review information about the size and age of the pending caseload, continuance rates and trends in filings and dispositions Caseflow-management information should be provided as part of the management reports produced with the aide of the court's automated case-management information system While information is vitally important for effective caseflow management, it is possible to suffer from "information overload " To avoid such overload, attention should be given to the key types of caseflow management information (a) pending caseload information , (b) age of cases at disposition, (c) monthly and annual aggregate data, and (d) reports on open cases

Information by itself does not solve problems Judges in successful courts have used it to manage cases and caseflow, by asking key questions The individual judges in such courts ask such questions as the following on an ongoing basis

- **Case-related questions** What is happening in this case? How old is it? What is its status? What should be happening next? By when?
- **Calendar-related questions** What is the overall status of my calendar? How many pending cases are there, and what is their age and status? What are the oldest cases, and are they beyond the time standards? Why are they old? What needs to be done about them?

For a supervising judge or court administrator in a successful court, different questions have been asked in order to use information effectively for caseflow management and delay reduction

- **Overall status of calendar** How many old cases are there? That is, how many cases are pending beyond the time suggested by time standards? What is the "backlog" (the number of cases that cannot be completed within a tolerable time period, as defined by the time standards)?
- **Troubleshooting questions** Are there problems with particular types of cases? Are there particular procedural bottlenecks? Are particular judges experiencing difficulties?

With such information, the judges in successful courts have been able to identify problems and determine where caseflow management efforts are needed The steps taken to address problems should be consistent with basic principles of effective caseflow management

C Caseflow Management Techniques and Procedures

The basic principles of effective caseflow management must be turned into policies and procedures that enable the court to exercise early and continuous control over cases, to set realistic schedules for the completion of case events, to give cases differential management treatment as needed, to ensure firm dates for trials and hearings, and to manage trials effectively

1 Early and Continuous Court Control over Case Progress A basic tenet arising from caseflow management research in the last fifteen years is that the court, and not the other case participants, should control the progress of cases The court should accept responsibility for case movement from the time that it is filed, assuring that every case has no unreasonable interruption in its procedural progress The court "controls" case movement by setting it into the clerical and automated case-management routine This control process should then be continuous, so that progress to each scheduled control point or event causes the next scheduled control point to be applied to the case

2 Realistic Schedules for Completion of Court Events The scheduling of future events should balance off a need for reasonably prompt completion of necessary case-related activities with reasonable accommodation of the conflicting demands being placed on the time of the participants in the proceedings Forthcoming events should be scheduled far enough in the future to allow accomplishment of necessary tasks, but soon enough to maintain awareness that the court wants reasonable case progress and does not want to have such forthcoming events to be scheduled and then continued because participants have not completed necessary preparation

3 Differentiated Case Management (DCM) Traditional case management approaches treat all cases of a given type as fungible, handling them on a "first in, first out" basis, and applying the same procedures and timetables to them In a 1984 law review article reviewing almost 50 years of experience with the Federal Rules of Civil Procedure, Professor Maurice Rosenberg reasoned that any potential subversion of important values in the adversarial system by "managerial judges" might be avoided by having rules providing different court supervisory modes for the pretrial progress of different kinds of cases First tried in a state court in a 1986 experimental program in the Bergen County Superior Court in Hackensack, New Jersey, the concept of differentiated case management (DCM) is intended to put Rosenberg's suggestion into practice

> DCM is an attempt to define case-specific features that distinguish among cases as to the level of case management required Thus, the essence of differential case management is reorganization of the caseflow system to recognize explicitly that the speed and method of case disposition should depend on cases' actual resource and management requirements (both court and attorney), *not* on the order in which they have been filed [1]

In a simple differentiated case management scheme, cases might be divided into three "tracks" reflecting their respective case management requirements (1) an *expedited* track, for cases that move quickly with little or no judge involvement, (2) a *standard* track for those that do require conferences and hearings, but are otherwise not exceptional, and (3) a *complex* track, for those requiring special attention Within an overall set of time standards, the court might establish different overall time standards for each track applied to cases -- for example, 6 months for cases assigned to the expedited track, 12 months for those in the standard track, and 24 months for the small number in the complex track

4 Firm Dates for Trials and Hearings It is important for the court to create the expectation that events will occur as scheduled If participants doubt that trials or hearings will

---

[1] H Bakke and M Solomon Case Differentiation An Approach to Individualized Case Management, 73 *Judicature* (No 1 June-July 1989) 17 at 18

be held at or near the scheduled time and date, they will not be prepared A court that routinely sets many more matters to be heard than can be reached may find that cases at the end of its calendar must be continued solely because the court cannot reach them To avoid the problem of excessive oversetting, a court might choose to do *no* oversetting With this practice, however, the judge might find that there is excessive "down time" because of case "fallout" due to unavoidable continuances or party settlement of contested matters set for hearing

The most effective way to avoid these two extremes and to promote reasonably firm trial and hearing dates, permitting the court to keep pace with time standards and new filings, is to develop a "reasonable overset factor" and to apply a reasonable but firm policy limiting the grant of continuances The second part of the formula for assuring reasonably firm trial and hearing dates is for the court to adopt a firm policy for minimizing continuances that is applied in a firm and consistent manner The third necessary part of any effort to provide firm trial dates is to provide for capacity to make last-minute adjustments among judges, so that a judge whose docket has more than one case ready for trial can be assisted by a judge for whom all cases set for trial have settled

5 **Effective Trial Management** One of the major differences between common law and civil law legal systems is the common law practice of oral presentation of evidence in contested trials While trials actually occur in only a small percentage of the cases that are filed in American courts, they can consume a great deal of judge time A 1988 study of jury trials in three states found that trials in one court took three times as long as trials in comparable cases in another court Yet the study also found that a large majority of judges and attorneys found no lack of fairness or justice in the courts where trials are conducted more rapidly By managing trials effectively, judges thus can continue to do justice in individual cases while expanding the availability for other matters of the scarcest resources in the courts judge time and courtroom space

To conserve judge time and help ensure that fair trials take no longer than necessary, judges in many courts with effective caseflow management have adopted some or all of the following trial management techniques

- Resolve motions before cases reach the "trial ready" stage,
- Hold trial-management conferences shortly before trial,
- Exercise court control over jury selection procedures,
- Limit opening statements,
- Reduce unnecessary and repetitive evidence,
- Maintain trial momentum by holding trial on contiguous court days and using the full day without interruptions for other business,
- Limit closing statements,
- Use such means as pattern jury instructions or submission of proposed instructions before trial start as a means to manage selection of jury instructions, and
- Enhance calendar productivity by being available to commence another trial or other hearing as soon as jury deliberation begins

While courts in civil law countries may not have an exact equivalent to the jury trials that are part of the American legal practice, the findings from the American experience are clear An

important part of caseflow management is to manage the in-court hearings that can consume a great deal of a court's most precious resource -- the time of its judges

6 **Management of Case Progress After Initial Disposition** In criminal cases and many civil cases in American courts, the trial court often has relatively little work to do after the entry of a judgment Yet in other kinds of cases, such as divorce proceedings and child protection cases, there may be a great deal of court activity and judge time committed to postdisposition matters A court must look closely at the amount of time that elapses and the amount of court resources committed to cases *after* the entry of a judgment and before the conclusion of all court work in the trial court The status of all cases in which an initial disposition has been entered should be periodically reviewed For any cases that come before the court on postdisposition hearings, care should be taken to assure timely progress to determination

aojscfm doc (rev 5/2/98)

٤٥

ورشتي العمل الخاصة بادارة الدعوى

المركز القومي للدراسات القضائية يومي ٧ و ١١ مايو ١٩٩٨

قائمة أسماء السادة المستشارون ورؤساء المحاكم والقضاة المشاركون

مسلسل	الاسم
١	المستشار/ احمد صبري رئيس محكمة شمال القاهرة الابتدائية
٢	المستشار/ محمد الركي سلامة رئيس محكمة الاسماعيلية الابتدائية
٣	المستشار/ عمر اسماعيل حفيظ مدير المكتب الفني بالمركز القومي للدراسات القضائية
٤	السيد/ هشام نجيب الرئيس بالمحكمة للمتابعة-محكمة شمال القاهرة الابتدائية
٥	السيد/ محمد الحويلي القاضي للمتابعة بمحكمة شمال القاهرة الابتدائية
٦	السيد/ محيي مهران القاضي للمتابعة بمحكمة شمال القاهرة الابتدائية
٧	السيد/ محمد صالح رئيس المحكمة- مركز المعلومات القضائية
٨	السيد/ أشرف كمال رئيس المحكمة- ومنسق مشروع دعم ادارة العدالة

٥٤

ورشتي العمل الخاصة بادارة الدعوى

المركز القومي للدراسات القضائية يومي ٧ و ١١ مايو ١٩٩٨

قائمة اسماء السادة رؤساء وأعضاء الدوائر التحريبية بالمشروع

الدوائر (٤)، (٢٠)، (٣٠) مدني كلي – شمال

مسلسل	الاســـم
١	الاستاذ/ اشرف دسوقي علي الشكتي
٢	الاستاذ/ أحمد محمد علي عامر
٣	الأستاذ/ أحمد يوسف احمد علي
٤	الأستاذ/ محدي محمد عبد الرحيم
٥	الاستاذ/ منتصر محمد أحمد البدري
٦	الأستاذ/ محمد رضا محمد رشوان
٧	الاستاذ/ محمد جمال عبد الشافي عبد الحميد
٨	الأستاذ/ أحمد سويلم محمد سلامه
٩	الاستاذ/ محمد مصطفى اسماعيل
١٠	الأستاذ/ محمد اسماعيل محمد عبد اللطيف
١١	الأستاذ/ ايهاب صلاح الدين بكير
١٢	الأستاذ/ عبد الباسط محمود محمود ابراهيم

ورشتي العمل الخاصة بادارة الدعوى

المركز القومي للدراسات القضائية يومي ٧ و ١١ مايو ١٩٩٨

قائمة اسماء السادة القضاة رؤساء وأعضاء الدوائر

الدوائر (٨)، (٣٣)، (٣٩)، (٤٠) مدني كلي – شمال

مسلسل	الاســـم
١	الاستاذ/ أسامة اميل ابراهيم
٢	الأستاذ/ أحمد محمود أحمد علي موسى
٣	الأستاذ/ هشام انور محمود محمد
٤	الاستاذ/ وسام السيد احمد محمد
٥	الأستاذ/ صابر نصر عمر علاب
٦	الاستاذ/ عمرو عبد القادر اسماعيل صبري
٧	الأستاذ/ احمد عبد الباسط عبد المجيد
٨	الاستاذ/ محمد محمد حسن عبد العال
٩	الأستاذ/ طارق اسماعيل عبد الملك
١	الاستاذ/ اشرف احمد كمال الكشكي
١١	الاستاذ/ محمد محمد ناجي عبد الهادي
١٢	الأستاذ/ أحمد محمد أحمد ميعاد
١٣	الأستاذ/ هشام مصطفى ابراهيم الحندي
١٤	الأستاذ/ أحمد هارون احمد عبد الرحمن

٤٦

ورشتي العمل الخاصة بادارة الدعوى

المركز القومي للدراسات القضائية يومي ٧ و ١١ مايو ١٩٩٨

قائمة أسماء السادة الخبراء المشاركون من مشروع دعم ادارة العدالة

مسلسل	الاســـم
١	الدكتور/ ديفيد ستيلمان
٢	السيد/ ألبرت رال
٣	السيدة/ شمس نور عبد العزيز

المحتويات

الجزء الأول

نبذة عن مقدم ورشة العمل

أهداف ورشة العمل

الجزء الثانى

التأخير والمهمة التى تقوم بها المحاكم فى الدعاوى المدنية

مبادى ادارة سير الدعوى

الجزء الثالث

العناصر الضرورية للبرامج الفعالة

التقنيات المعروفة فى الدعاوى المدنية

الجزء الرابع

البرنامج الذى اقترحه البروفيسور ارنست فريرن

الجزء الخامس

الاسباب الحالة للتأخير فى الدعاوى المدنية فى مصر

مقترحات المشاركين فى ورشة العمل لتحسين الاداء

اعادة الهندسة وادارة سير الدعوى

الجزء السادس

خلفية

العناصر العامة لبرامج ادارة سير الدعوى الناجحة فى الولايات المتحدة الامريكية

الجزء الأول

نبذة عن مقدم ورشة العمل

اهداف ورشة العمل

ديفيد ستيلمان

يعمل ديفيد ستيلمان فى المركز القومى لمحاكم الولايات منذ عام ١٩٧٤، وطوال مدة الاربعة وعشرين سنة التى عمل خلالها لدى المركز القومى قاد حوالى ١٥ مشروعاً داخل المحاكم فى اكثر من ثلاثين ولاية (بما فى ذلك المحاكم فى مدن نيويورك، وشيكاغو، وديترويت، وبوسطون، وفيلاديلفيا، وبيتسبرج، وكليفلاند، وبالتيمور، واتلانتا، وبيو اورليبر، وفينكس) وذلك فى مجالات تنظيم المحاكم، وادارة سير الدعوى فى المحاكم الابتدائية ومحاكم الاستئناف، ومحاكم الاحوال الشخصية ودعاوى حماية الطفل، وادارة التقارير داخل المحكمة، وادارة سير الدعوى فى محاكم المرور وفى عام ١٩٨٤ تلقى "جائزة التميز" من المركز، وخلال الفترة من ١٩٩٢ الى ١٩٩٤ عمل "كبيراً للخبراء" لدى المركز وقام بزيارة جمهورية مصر العربية مرتين خلال عام ١٩٩٧ للعمل كخبير موقت لدى مشروع دعم ادارة العدالة والذى تموله هيئة التنمية الدولية الأمريكية لوزارة العدل المصرية، كما عمل بموضوعات تتعلق بادارة سير الدعوى فى محاكم بكندا وأيرلندا

وقد شارك السيد ستيلمان فى كتابة كتاب عن ادارة سير الدعوى والذى وضعه بارى ماهونى Barry Mahoney وغيره تحت عنوان "**عهود التغيير فى المحاكم الابتدائية**" (١٩٨٨)، كما اشترك مع جيمس اكونوموس James Economos فى وضع كتاب "**الاجراءات والادارة بمحاكم المرور**" (الاصدار الثانى، ١٩٨٣) وقد نشر له قريبا فى ***جريدة نظام العدالة*** مقالة بعنوان "ما الذى تعلمناه عن تأخير الاجراءات بالمحاكم، ثقافة قانونية محلية، وادارة سير الدعوى منذ اواخر ١٩٧٠؟" وهو حاليا يعد كتابا عن ادارة سير الدعوى ليتم نشره فى عام ١٩٩٨ كجزء من "سلسلة مكتبة ادارة المحاكم" الخاصة بالمركز القومى

ويقوم السيد ستيلمان حاليا لصالح محكمة ميتشيجن العليا بتقييم اثار مشاريع تكامل المحاكم الابتدائية من حيث ادارة سير الدعوى وتقديم الخدمة للمواطنين فى ستة مواقع بولاية ميتشجن كما يجرى دراسة لمحكمة لويزيانا العليا عن ادارة سير الدعوى فى محكمة ابرشية اورليبر للاحداث كجزء من تعاونيات نيو اورليبر للتبنى، كما يعمل كمدير مشروع للاعداد لوضع قواعد موحدة لمحاكم ولاية لويزيانا ككل علاوة على ذلك، يقوم بتقديم المشورة لمحكمة رود ايلاند العليا بخصوص ادارة سير الدعوى لدعاوى المرور فى محكمة الولاية للقضاء الادارى

وقد شغل السيد ستيلمان لمدة خمس سنوات منصب مدير المكتب الاقليمى للمركز القومى بمنطقة الشمال الشرقى، كما عمل فى الفترة من ١٩٧٧ وحتى ١٩٨٣ كمساعد استاذ للقانون فى جامعة بوسطون بالاضافة الى ذلك، وفى نقابة المحامين الامريكية، قام بتدريب القضاة وموظفى المحكمة على ادارة دعاوى المرور فى الكلية القومى للقضاء وفى كليات القانون فى جامعات جورج تاون، وتولان، وكاليفورنيا (بركلى)، وجامعة الشمال الغربى

وفى عام ١٩٧١ حصل السيد ستيلمان على النجمة البرونزية بطير خدمته فى الجيش الامريكى ضمن صفوف المشاة فى حرب فيتنام وقد تخرج من فاى بيتا كابا كما قام بالتدريس فى موسسة فورد بعد حصوله على درجة الماجيستير من جامعة نيو هامبشاير، كما حصل على شهادة الحقوق من كلية الحقوق جامعة بوسطون وهو معتمد كممارس للقانون امام محكمة الولايات المتحدة الامريكية العليا، ومحكمة القضاء العالى بماساشوستس، ومحكمة نيو هامبشاير العليا

أهداف ورشة العمل

- عرض نتائج الأبحاث الأمريكية والتى أثبتت أن تأخير الدعاوى ليس حتمياً
- اكتشاف العناصر الاساسية المفروض توفرها من أجل ادارة فعالة لسير الدعوى والحد من التأخير
- مناقشة تقنيات تحسين ادارة سير الدعوى فى الدعاوى المدنية مع القضاة المصريين أعضاء الدوائر التجريبية
- عمل قاعدة لاتخاذ خطوات أخرى فى طريق تحسين ادارة سير الدعوى للدعاوى المدنية فى المحاكم الابتدائية المصرية

الجزء الثانى

التاجير والمهمة التى تقوم بها المحاكم فى الدعاوى المدنية

مبادى ادارة سير الدعوى

الادارة العادية للقضاء المدنى والجنائى تساهم، أكثر من أى شيء آخر، فى التأثير على عقول الناس ومشاعرهم وتقديرهم واحترامهم للحكومة.

ألكسندر هاملتون

مجلة الفيدرالى العدد رقم ١٧ (١٧٨٧)

المهمة التى تقوم بها المحكمة فى الدعاوى المدنية

- توفير العدالة لجميع المتقاضين
- تظهر بمظهر من يوفر العدالة لجميع المتقاضين
- عقد جلسة للتسوية النهائية للمنازعات القانونية
- توفير اجراءات عادلة لجميع المتقاضين بغض النظر عن سلطتهم أو مركزهم
- توفير سجل دائم بالوضع القانونى للأطراف فيما يتعلق باجراءات المحكمة

معايير نقابة المحامين الأمريكية فيما يتعلق بالحد من تأخير القضايا فى المحاكم

المعيار رقم ٢,٥٠ ادارة سير الدعوى والحد من التأخير: مبدأ عام

منذ رفع الدعوى وحتى الفصل فيها، سواء عن طريق المحاكمة أو التسوية، لا يقبل ضياع أى وقت إلا فى الاجراءات العادية للدعوى، التحقيقات، اجراءات المحكمة ويجب القصاء على أية اسباب أخرى. ومن أجل الفصل العادل فى الدعاوى، على ***المحكمة*** وليس المحامين أو المتقاضين أن تتحكم فى سرعة سير اجراءات التقاضى. ويجب توفر التزام قضائى قوى من أجل الحد من التأخير وبعدها الاحتفاظ بحافظة مستندات محدثة.

تعـــريف

ادارة سير الدعوى

- تنسيق موارد المحكمة والاجراءات التى تتم بها
- ضمان سير اجراءات التقاضى بانتظام منـــد قيـــد الدعوى وحتى الانتهاء من جميع اجراءات المحكمة
- بغض النظر عن الأسلوب التى ينتهى بـــه العمـــل داخل المحكمة

أهداف ادارة سير الدعوى

- معاملة جميع المتقاضين داخل المحكمة نفس المعاملة
- الفصل السريع فى الدعاوى بما يتوافق مع ظروف كل دعوى على حده
- زيادة جودة التعامل مع اجراءات التقاضى
- ثقة الجمهور فى المحكمة كمؤسسة

عملية ادارة سير الدعوى

- وضع اجراءات منطقية للدعوى
- ادارة الوقت بين كل اجراء والآخر:
  - طويل بالقدر الكافى حتى يسمح باعداد الدعوى
  - قصير بحيث يحث على الاعداد
- وضع نظام يمكن التنبؤ به بحيث:
  - يصع توقعات وتنبؤات معقولة
  - يساعد على ضمان اتخاذ الاجراءات اللازمة

المبادئ المطلوبة فى كل نظام لادارة الدعوى

- تولى المحكمة مسئولية سرعة سير الدعوى
- تحديد مواعيد متقاربة للجلسات
- لا توجد دعوى واحدة خارج الجدول
- الحسم فى تحقيق التوقعات ولكن بشكل مقبول
- يطلب من أطراف الدعوى التقدم بتبرير لأى تأخير أو عدم التمكن من الانتهاء من أحد المهام

ما هو رد فعل القضاة فى مصر حول مبدأ اشراف المحكمة (وليس المحامين، أو المتقاضين، أو الخبراء) على سير وتقدم اجراءات الدعوى حتى الفصل فيها؟

15

الجزء الثالث

العناصر الضرورية للبرامج الفعالة

التقنيات المعروفة فى الدعاوى المدنية

العناصر الأساسية لبرامج

ادارة سير الدعوى الناجحة

- القيادة والالتزام
- المعايير والأهداف
- الاتصالات
- مشاركة العاملين
- معلومات عن ادارة سير الدعوى
- تقنيات واجراءات ادارة سير الدعوى
- حطة تطوير ورفع مستوى ادارة سير الدعوى
- التدريب

التقنيات المعروفة فى الادارة الفعالة

للدعاوى المدنية

- سيطرة المحكمة منذ البداية - متابعة اجراءات الدعوى من رفعها أمام المحكمة
- تدخل المحكمة المبكر
  - متابعة استلام الرد أو مذكرة الرد
  - تصنيف الدعاوى لتوزيعها وادارتها
- الانتهاء السريع للتحرى
- اجراءات منطقية للمحكمة وتحجيم التأجيلات
- توقع سرعة تقدم الاحراءات للفصل فى الدعوى
- السيطرة على سير اجراءات الدعوى منذ الفصل المبدئى فيها وحتى انتهاء جميع أعمال المحكمة المتعلقة بها

الجزء الرابع

البرنامج الذى اقترحه البروفيسور ارنست فريرن

55

البرنامج المقترح لسيطرة المحكمة في سير الدعوى والفصل السريع فيها

(ارنست فريرس، ابريل ١٩٩٧)

- القيادة - تعيين "مشرف عام" للمشروع
- الهيكل - تعيين مجموعة للعمل مع المشروع لتقديم الاستشارات واتخاذ القرارات
- نظم ادارة المعلومات
  - معلومات عن ادارة كل دعوى على حده
  - معلومات ادارة الجدول
  - معلومات تحليلية
  - معلومات للتقييم
  - معلومات لدعم الاجراءات

اقتراح البروفيسور فريزن (تكملة)

- التدريب
  - "تدريب المدربين"
  - تدريب محموعة مختلفة من المشـــاركين فـــى وقت واحد
  - تدريب وكلاء النيابة المدنية أولاً
  - برنامج متطور للتدريب
- المعايير الوقتية

اقتراح البروفيسور ايرن فريزن (تكملة)

- مفاهيم ادارة سير الدعوى
  - سيطرة المحكمة من البداية
  - استمرار سيطرة المحكمة
  - تحديد مواعيد متقاربة للجلسات
  - تحديد مواعيد مناسبة للمحامين
  - توقع اتخاذ الاجراءات فى المواعيد المحددة لها
- الحد من التراكم القضايا
- الالتزام - الرغبة فى محاولة التغيير

الجزء الخامس

الاسباب الحالية للتاخير فى الدعاوى المدنية فى مصر

مقترحات المشاركين فى ورشة العمل لتحسين الاداء

اعادة الهندسة وادارة سير الدعوى

يجب أن يوضع فى الاعتبار أنه ما من شـــيء اصعب أو أخطر أو غير مضمون النجاح مثـل وضع نظام جديد للاشياء حيـــث أن المصلـــح يواجه عداء من كل من يستفيدون من النظـــام القديم بينما يؤيده بفتور من سيســـتفيدون مـــن النظام الجديد.

نيكولا مكيافيللى

الأمير، الفصل السادس (١٥١٣)

الأسباب الحالية للتأخير فى

الدعاوى المدنية فى مصر

- عادة ما لا يكون المتقاضون مستعدين للجلسة
- يتعمد بعض المتقاضون تأخير اجراءات سير الدعوى
- لا يستطيع بعض القضاه التحكم فى حجم الدعاوى الموكلة إليهم وادارتها
- متابعة ضعيفة وغير فعالة لأعمال قلم المحضرين بالاضافة إلى تحويل الدعاوى إلى ادارة الخبراء
- يتم اصدار المعلومات الخاصة بادارة الدعوى يدوياً، ومن الصعب الحصول عليها ولا تستخدم بكفاءة كافية
- حجم القضايا المتراكمه كبير
- تستغرق اجراءات ما بعد اتخاذ القرار أو الحكم وقتاً طويلاً وقد تستهلك فترة الاستئناف المسموح بها للمتقاضى

اعادة الهندسة وادارة سير الدعوى

- معايير وقتية
- برنامج تحسبى ادارة سير الدعوى
  - الدعاوى الواقعة ضمن حجم القضايا المتأخرة
  - القضايا المرفوعة حديثاً
- النمادح المستخدمة فى اجراءات الدعوى
- اعادة هندسة "خط سير الجمهور" و"تداول المستندات"
- تحديد مسئولبات الكتبة بالمحكمة
- توفير معلومات عن ادارة سير الدعوى
- البرامح التدريبية

ادارة سير الدعوى المدنية امام المحاكم الابتدائية بمصر

(ورشة العمل المنعقدة فى مايو ١٩٨٨)

المشارك العزيز

برجاء كتابه اى ملاحظات او آراء يرونها بشان كيفيه مواجهه اسباب التعطل فى الفصل فى الدعاوى المدنيه امام المحاكم المصريه و الوارده بالقائمه التى تم مناقشتها اثناء ورشه العمل يمكن استخدام هذه الورقه لكتابه الملاحظات او الآراء كما يمكن استخدام اى اوراق اضافيه

يرسل الملاحظات و الآراء الى سعاده المستشار /احمد صبرى رئيس محكمه شمال القاهره الابتدائيه و سيقوم مكتب سعادته بارسالهم للمشروع و يتفضلوا بقبول وافر الشكر

الاسم

التاريخ / /

الجزء السادس

خلفية

العناصر العامة لبرامج ادارة سير الدعوى الناجحة فى الولايات المتحدة الامريكية

العناصر العامة لبرامج ادارة سير الدعوى الناجحة فى المحاكم الأمريكية

ديفيد ستيلمان، المركز القومى لمحاكم الولايات، الولايات المتحدة الأمريكية*

مقدمة

لا يوجد حل اوحد لحل مشاكل التاخير، حيث ان هناك تقنيات عديدة يمكن للمحكمة اتباعها للحد من تاخير الدعوى او القضاء على هذا التأخير، بيد ان المحاكم الامريكية التى طبقت برامج ناجحة لادارة سير الدعوى تتسم بصفات مشتركة والتى لا تعكسها العناصر المحددة للبرامج التى استخدموها للتعامل مع سير الدعاوى المدنية والجنائية كما ان البحث الذى اجرى فى جميع انحاء البلاد على المحاكم فى المدن فى الثمانينات قد احد النتائج التى توصل اليها الباحثون فى اواخر السبعينات – وهى ان المحدد الاساسى للنجاح فى التعامل مع تأخير العمل بالمحاكم هو قدرة رؤساء هذه المحاكم على تأصيل بعض الافكار والتوقعات لدى القضاة والمحامين (وهو ما يطلق عليه "الثقافة القانونية المحلية") وهى انه يمكن تحقيق العدالة فى الدعاوى المدنية والجنائية من خلال سرعة انهاء هذه الدعاوى

اما المحاكم التى طبقت برامج ناجحة للتعامل مع التاخير فقد طبقت مجموعة من تقنيات ادارة الدعوى تركز على المتابعة المبكرة والمستمرة لموقف الدعوى مع تحديد مواعيد ثابتة للمحاكمة، غير انه قد تم تحقيق النجاح من خلال هذه التقنيات بسبب التزام رؤساء المحاكم بخطة بعيدة المدى للاسراع من اجراءات الدعوى كما انهم قد قاموا بتنسيق جيد مع نقابة المحامين وغيرها من المؤسسات الاطراف فى الدعوى، علاوة على اشراك المواطنين غير القضائيين فى جهود ادارة الدعوى بالاضافة الى ذلك، قاموا بوضع اهداف لسير اجراءات الدعوى لتكون معياراً لمكونات النجاح كما انهم استخدموا معلومات الادارة عن الدعاوى بفاعلية من اجل قياس حجم التقدم فى اتجاه تحقيق الاهداف وتحديد المشاكل وبذلك تمكنت المحاكم الامريكية من خلال هذا الاسلوب بتحقيق النجاح المرجو مع مرور الوقت من خلال تطبيقهم لتقنيات ادارة سير الدعوى

أ- توفير المناخ المناسب لتحقيق النجاح

لم تكن الجهود التى بذلتها المحاكم الامريكية من اجل تطبيق البرامج الجديدة لادارة سير الدعوى جهوداً سهلة، فقد تطلب تطبيق اى برنامج جديد ادخال تغييرات جذرية فى شكل العلاقات والتعاملات بين القضاة والمحامين وقد اظهرت بتائج التجربة الامريكية خلال الثمانينات ان ادخال مثل التغييرات يتطلب توفر جميع العناصر التالية

١ القيادة والالتزام

من اجل تغيير ثقافة قانونية محلية موجودة من قبل، على رؤساء المحاكم التدرب على التحكم فى برامج وسياسات ادارة سير الدعوى بالمحكمة وذلك حتى يتسنى لهم التغلب على مقاومة هذا التغيير، فمن المهم ان يتفهموا طبيعة هذه المقاومة والتى قد تنشا من الخوف من المجهول، او الشعور بان هذا التغيير قد يؤدى الى فقد موقع او سلطة معينة، او الشعور بعدم الثقة من ان بامكانهم العمل بكفاءة فى ظل المناخ الجديد، او الخوف من ان يؤدى هذا المناخ الى احداث تغيير فى طبيعة العلاقات الموجودة، او حتى الشعور بانهم لم يكونوا طرفاً فى عملية اتخاذ القرار

---

* اخذت هذه الورقة، مع بعض التعديلات، من عمل ديفيد ستيلمان "تاريخ الحد من تاخير الدعاوى وجهود القضاء عليه فى المحاكم الامريكية" وذلك اثناء عمله ضمن مجموعة عمل بلجنة المحاكم فى اطار مؤتمر ادارة الدعوى (دبلن جمهورية ايرلندا، ١٩٩٧) صفحة ٧٣-١١٨

٢ الاتصالات

ويزيد احتمال تحقق النجاح في ادخال هذه التغييرات اذا قام رؤساء المحـــاكم بالاتصـــال بقادة المحاكم ونظام المحاكم واستشارتهم وكذلك الاتصال بممارسي القانون وكبار ممثلـــي الهيئات الاخرى التي تتعامل مع نظام المحاكم ومن خلال عملية الاتصال هـــذه، يمكـــن للراغبين في احداث التغيير تبديل التوقعات وردود الافعال في الثقافة القانونية المحلية عـــن طريق توفير معلومات عن الحاجة الى هذا التغيير، ومحاولة خلق الحافز لدى الاخرين فـــي صالح هذا التغيير وتحفيز مساندة الجميع له

٣ مشاركة المواطنين

وعلى الرغم من اهمية الدور الذي تلعبه القيادة وكذلك اهمية التزام القضاة وغـــيرهم مـــن القادة بالمحكمة من اجل نجاح هذه العملية، غير ان ليس بمقدور القضاه بمفردهـــم انجـــاح برنامج ادارة سير الدعوى، حيث انه على جميع العاملين بالمحكمة (بما في ذلك الكـــاتب، والمدير الاداري للمحكمة، ومدير انظمة المعلومات، وسكرتير القاضي الشخصي وغيرهم) ان يتفهموا ضرورة بذل الجهد من اجل التطوير والمشاركة فيه مشاركة كاملة

٤ خطه تطوير ادارة سير الدعوى

قبل بدء التنفيذ يجب ان يصاغ البرنامج الجديد في شكل خطه مكتوبـــة تتضمـــن معـــايير وقتية، وتحدد معلومات ادارة سير الدعوى المطلوبة مع تحديد سياسات واجـــراءات ادارة سير الدعوى التي يجب العمل بها، كما يجب ان يوضع جدول زمني للتنفيذ ومن الممكـــن ان تستخدم عملية اعداد واستعراض مسودات الخطة كوســـيلة للتعـــرف علـــى المشـــاكل التفصيلية وتحديد المهام الرئيسية التي يجب القيام بها، كما يمكـــن مـــن خلالـــها تحديـــد الاشخاص المسئولة والدور الذي سيقومون بها وكذلك تعريف مسئولياتهم، ذلك علاوه على تحديد مواعيد لتنفيذ خطوات ومراحل التنفيذ وبعد الانتهاء من وضع هذه الخطة، يمكـــن الاستعانه بها كمرجع لكل من يود ان يعرف ما يرنو المحكمة الى تحقيقه ومتى ستقوم بـــه وكيفية تحقيقه، وفي النهاية، يمكن ان تكون هذه الخطة اساساً لتقييم اعمال التنفيذ بوصفـــها الوثيقة التي تتضمن الاهداف والتوقعات المحددة لبرنامج تطوير ادارة سير الدعوى

٥ التدريب

حتى يتسنى للمحاكم ادارة حجم الدعاوى لديها بنجاح، على كل مـــن القضـــاة والعـــاملين بالمحكمة ان يفهموا سبب اهمية ادارة الدعوى وكيفية ذلك، وهنا ياتي دور التدريب كخطـــة اساسية لتعريف القضاة وموظفي المحكمة وكذلك اعضاء نقابة لمحامين بالاهداف والمفاهيم الاساسية لادارة سير الدعوى، ذلك بالاضافة الى تعريفهم بالتفاصيل والتقنيات الضروريـــة لادارة الدعوى بفاعلية في المحاكم بصفة يومية

ب- الاهداف والمعلومات المتعلقة بمستوى الأداء

ان احد الخطوات الهامة من اجل توفير الدافع لتحقيق النجاح في مثل هذه التجـــارب مـــن الحد من التاخير او القضاء عليه تماماً هو تحديد مؤشر معين لما يمكن ان يودي اليه هـــذا النجاح بالاضافه الى توفير المعلومات اللازمة لقياس مستوى التقدم نحو تحقيق الاهـــداف المرجوه

١ **المعايير الوقتية**

كانت الهيئة القضائية لولاية كانساس هي اول نظام محاكم امريكي يتبنى فكرة تحديد معايير وقتية للفصل في القضايا المدنية، وفي عام ١٩٨٠، قامت اللجنة العليا لمعايير المحاكم بوضع ادلة واجراءات محددة لسير الدعوى لتتبعها جميع المحاكم بالولاية ولم تكن هذه المعايير ملزمة، بل وضعت للقيام بدور "الدليل للفصل في الدعوى مع تفهم انه يجب ان يتمتع النظام بنعض المرونة للتوافق مع اختلاف مستويات التعقيد بين الدعاوى وكذلك اختلاف نوع المشاكل التي تظهر في المدن عنها في المناطق الريفية"

ومع حلول عام ١٩٨٨، كانت قد اتفقت ٢٤ ولاية وكذلك منطقة كولومبيا عي تبني اهدافاً لتحديد المدد الزمنية التي يتطلبها الفصل في القضايا في المحاكم الابتدائية بالولايات، وفي عام ١٩٩٢ كان قد تزايد هذا الرقم الى ٣٣ ولاية مع تضمين منطقة كولومبيا وقد وضعت هذه المعايير الوقتية ملزمة لتسع ولايات بينما كانت اختيارية في الدوائر القضائية الاخرى

٢ **معلومات ادارة سير الدعوى**

تتطلب الادارة الناجحة لسير الدعوى الى معلومات عن حجم الدعاوى المتراكمة مدة بقائها في المحكمة، وكذلك النسب التي تستمر على اساسها اجراءات المحكمة ويعاد جدولتها، والاتجاهات المتبعة في رفع الدعاوى والفصل فيها وحتى يمكن وضع خطة لتطوير ادارة سير الدعوى، يجب ان تتوفر للقضاة معلومات عن المشاكل المرتبطة بالشكل الحالي لتناول اجراءات الدعوى، وعندما توضع خطة التطوير، يجب توفير المعلومات اللازمة لتقييم التقدم المحرز على الطريق لتحقيق الاهداف الموضوعة للمعايير الوقتية، وتعريف المشاكل التي ما زالت موجودة او المشاكل الجديدة التي نشأت، علاوة على تحديد التقنيات الناجحة التي استخدمت

وبعد ان تبدا المحكمة في تطبيق اية تطويرات في مجال ادارة سير الدعوى، على القضاة متابعة المعلومات الخاصة بحجم القضايا المتراكمة والمدة التي تستغرقها، وكذلك نسبة التاجيلات واتجاهات رفع الدعاوى والفصل فيها كما يجب ان تصدر معلومات عن ادارة سير الدعوى ضمن التقارير الادارية التي تطبع باستخدام نظام المعلومات الالي الخاص بادارة الدعوى، وعلى الرغم من اهمية توفر المعلومات من اجل ادارة سير الدعوى ادارة فعاله، غير انه من الممكن التعرض لما يطلق عليه "تحميل زائد بالمعلومات" وحتى يمكن التغلب على هذه المشكلة، يجب ان يولى الاهتمام للانواع الاساسية لادارة سير الدعوى ا) معلومات عن حجم الدعاوى المتراكمة، ب) الفترة التي تستغرقها الدعوى حتى الفصل فيها، ج) البيانات المجمعة شهرياً وسنوياً، و د) التقارير عن القضايا التي لم يفصل فيها بعد

ان المعلومات لا يقوم وحدها بحل المشاكل، وقد قام القضاة العاديون في المحاكم الناجحة باستخدام هذه المعلومات في ادارة الدعوى واجراءات سير الدعوى وذلك عن طريق توجيه اسئلة اساسية ويقوم القضاة في مثل هذه المحاكم باستمرار بتوجيه اسئلة كالتالي

- **اسئلة تتعلق بالدعوى** ما اخر وقائع هذه الدعوى؟ كم مر عليها من الوقت؟ وما موقفها؟ ما هو المنتظر ان يحدث الان؟ ومتى سيحدث ذلك؟

- **اسئلة خاصة بالجدول** ما هو الموقف الاجمالي لجدولي؟ كم عدد القضايا المتراكمة، وكم مر عليها من الوقت وما هو موقفها؟ ما هي اقدم الدعاوى، وهل تخطت المعايير الوقتية الموضوعة؟ ولم مر عليها كل هذا الوقت؟ ما الذي يجب ان يجري في هذه الدعاوى؟

اما بالنسبة للقضاة المشرفين او المديرين الاداريين للمحاكم، فهم يوجهون نوعاً اخر من الاسئلة بهدف الاستخدام الامثل للمعلومات لادارة اجراءات سير الدعوى والحد من التاخير

- **الموقف الاجمالي للجدول** كم عدد الدعاوى القديمة في الجدول؟ بمعنى، كم عدد الدعاوى المتراكمة والتي تجاوزت الوقت المحدد لها في المعايير الوقتية؟ ما هو حجم التراكم" (اي عدد الدعاوى تلي لا يمكن ان يتم الانتهاء منها خلال الفترة المسموح بها كما هو محدد في المعايير الوقتية؟)
- **اسئلة بهدف حل المشاكل** هل هناك مشاكل تتعلق بانواع معينة من الدعاوى؟ هل هناك عنق زجاجة محدد للاجراءات؟ هل يعاني قضاة معينين من المشاكل؟

وباستخدام مثل هذه المعلومات تمكن القضاة في المحاكم الناجحة من تحديد المشاكل وبالتالي تحديد المناطق التي يجب ان يبذل فيها بعض المجهود لادارة اجراءات سير الدعوى، كما يجب ان تتوافق الخطوات المتخذة للتعامل مع المشاكل مع المبادئ الاساسية للادارة الفعالة لاجراءات سير الدعوى

ج- تقنيات واجراءات ادارة سير الدعوى

يجب صياغة المبادئ الاساسية للادارة الفعالة لاجراءات سير الدعوى في شكل سياسات واجراءات حتى تتمكن المحكمة من البداية في التحكم الدائم في سير الدعاوى، ووضع جداول زمنية واقعية لاستكمال وقائع الدعوى، وتوفير اساليب ادارة الدعوى المتنايبة حسب الحاجة، ولضمان تحديد مواعيد موكدة للجلسات، علاوة على ادارة المحاكمات بفاعلية

١ التحكم المبكر والمستمر في تقدم اجراءات الدعوى

لقد ظهر معتقد اساسي بناء على ابحاث ادارة سير الدعوى خلال الخمس عشرة سنة الماضية وهو ان المحكمة هي التي تتحكم في مجريات الامور بالنسبة للدعوى وليس اية اطراف اخرى، حيث ان المحكمة تتولى مسئولية تقدم الدعوى منذ رفعها في المحكمة كما عليها ان تضمن الا تتعرض اية دعوى الى ما يعوق سير اجراءاتها بلا داعي "تتحكم" المحكمة في اجراءات سير الدعوى عن طريق تسليمها لنظام الكتبة ثم النظام الالي لادارة الدعوى، وتستمر عملية التحكم هذه حيث ان الوصول لكل نقطة تحكم حسب الجدول يودي الى الانتقال الى نقطة لتحكم التالية لتتولى الدعوى

٢ وضع جداول واقعية للانتهاء من وقائع الدعوى

يجب ان يوضع في الاعتبار اثناء وضع الجدول الزمني للوقائع التي ستتم في المستقبل الحاجة الى توفير مساحة من الوقت لاكمال النشاطات المرتبطة بالدعوى وخلال فترة معقولة تسمح بتوفير الوقت اللازمة لطلبات المعارضة لاطراف الدعوى اثناء سيرها كما يجب اعطاء فترة زمنية كافية في المستقبل للسماح بالانتهاء من المهام المطلوبة، ولكن في نفس الوقت يجب الا يتاخر كثيراً للحفاظ على الوعي الكافي بان المحكمة ترغب في تقدم الدعوى تقدماً مقبولاً وفي نفس الوقت لا يجب ان يوضع جدول زمني قريب مما يودي الى بأجل الدعوى بسبب عدم استطاعة اطراف الدعوى من الانتهاء من الاعداد لها

٣ ادارة الدعوى بالتصنيف

تتعامل مناهج ادارة الدعوى التقليدية مع جميع الدعاوى من نوع المعين مثل قضايا المنقولات على اساس ترتيب رفع الدعوى (من ترفع اولاً يتم الفصل فيها اولاً) ويتم تطبيق نفس الاجراءات والجداول الزمنية عليها وفي عام ١٩٨٤ نشر مقال قانوني يستعرض

حوالى خمسين سنة من الخبرة فى مجال القواعد الفدرالية للاجراءات المدنية، وقال من خلاله البروفيسور موريس روزنبرج بانه يمكن تجنب اى تحطيم محتمل للقيم الهامة تقوم به "القضاة المديرين" فى النظام المعادى عن طريق وضع قواعد تحدد درجات اسرافية مختلفة داخل المحكمة من اجل تقدم اجراءات مختلف انواع الدعاوى قبل عقد الجلسات وقد تم لاول مرة تطبيق مبدا ادارة الدعوى بالتصنيف فى احد محاكم الولايات فى عام ١٩٨٦ كبرنامج تجريبى فى المحكمة العليا لمقاطعة برجن فى هاكنساك، ولاية نيو جرسى، وذلك لتطبيق اقتراح روزنبرج

> ان نظام ادارة الدعوى بالتصنيف هو محاولة لتحديد السمات الخاصة بالدعوى والتى تفرق بين مختلف انواع الدعاوى حسب مستوى ادارة الدعوى المطلوب، وبالتالى، يتضح ان مضمون ادارة الدعوى بالتصنيف هو اعادة تنظيم نظام اجراءات سير الدعوى للاعتراف بان السرعة والاسلوب المطلوبين للفصل فى الدعوى يجب ان يعتمد على مصادر الدعوى ومتطلبات الادارة (لكل من المحكمة والمحامى)، وليس ترتيب او اولويه رفع الدعوى[1]

وفى الخطة المبسطة لادارة الدعوى بالتصنيف، يمكن تقسيم الدعاوى الى ثلاثة "مسارات" تعكس متطلبات كل منها لادارة الدعوى ١) مسار سريع، للدعاوى التى تسير اجراءاتها بسرعة دون تدخل كبير من جانب القاضى، ٢) مسار عادى، وذلك للدعاوى التى تحتاج الى اجتماعات وجلسات، ولكنها لا تعتبر استثنائية بجانب ذلك، و ٣) مسار معقد، للدعاوى التى تحتاج الى عناية خاصة ويمكن للمحكمة ان تضع معايير وقتية لكل مسار يطبع على الدعوى فى اطار المعايير الوقتية العامة – على سبيل المثال، ستة اشهر للدعاوى المصنفة للمسار السريع، و١٢ شهرا للدعاوى المصنفة للمسار العادى، و٢٤ شهرا لعدد الدعاوى الصغير المصنف للمسار المعقد

٤ تحديد مواعيد ثابتة للمحاكمات والجلسات

من المهم ان تخلق المحكمة مناخا عاما من التوقع بان الوقائع ستتم حسب الجدول الزمنى الموضوع، حيث انه فى حالة احساس اطراف الدعوى بان المحاكمة او الجلسة لن تنعقد فى موعدها او قريبة من الموعد المحدد لها، فلن يهتم بان يكون مستعدا للجلسة ان المحكمة التى تضع عددا كبيرا من الدعاوى فى الجلسات بشكل روتينى من الممكن ان تواجه فى النهاية مشكلة تاجيل الدعاوى الموجودة فى الجدول بسبب ان المحكمة لم تصل اليها اثناء الجلسة ومن اجل تجنب مشكلة زيادة عدد الدعاوى فى الجلسة، يمكن للمحكمة ان تقرر عدم تحديد دعاوى كثيرة للجلسة الواحدة، غير انه بهذا الاسلوب يمكن ان يجد القاضى نفسه قد انهى الجلسه مبكرا بسبب اضطراره لتاجيل دعاوى لا مفر من تاجيلها او اتفاق الاطراف على تسوية الدعوى المجدولة للجلسه

لتجنب طرفى النقيض ولتدعيم تحديد مواعيد ثابتة ومناسبة للجلسات، مما يسمح للمحكمه بالالتزام بالمعايير الوقتية الموضوعة لادارة الدعوى وكذلك التعامل مع الدعاوى التى ترفع حديثا، اثبت وسيلة هى وضع عامل معقول لتحديد عدد الدعاوى بالجلسة" وكذلك تطبيق سياسة مناسبة ولكن صارمة لتحديد الحالات التى يمنح فيها التاجيل والجزء التالى من خطة ضمان تحديد مواعيد ثابتة للجلسات هى تبنى المحكمة لسياسة صارمة للحد من التاجيلات ويتم تطبيقها بصرامة، اما الجزء الثالث فهى توفير امكانية عمل تعديلات بين القضاة فى اخر لحظة حيث يمكن ان يساعد احد القضاة تكون جميع دعاواه قد تم تسويتها قاضيا يكون لديه اكثر من دعوى حاضرة للجلسة

---

[1] باك وسولومون H Bake and M Solomon، تصنيف الدعوى منهج لادارة الدعوى بالتعامل مع كل دعوى على حده، ٧٣ القضاء Judicature (العدد رقم ١، يونيو – يوليو ١٩٨٩) ١٧، ١٨

٥ الادارة الفعالة للجلسات

احد اهم الاختلافات بين الانظمة القانونية فى كل من القانون العام والقانون المدنى هى ان القانون العام يسمح بعرض الادلة فى محاكمة علنية، وعلى الرغم من ان نسبة صغيرة من الدعاوى التى ترفع امام المحاكم الامريكية تصل الى مرحلة المحاكمة وتعقد لها جلسات، الا انها تستهلك وقتاً طويلا من القاضى وقد اجريت دراسة عام ١٩٨٨ حول المحاكمات التى تشارك فيها هيئة محلفين فى ثلاث ولايات، وقد اوضحت نتائج الدراسة ان المحاكمات فى احد المحاكم استغرقت ثلاثة اضعاف الوقت الذى تستغرقه المحاكمات فى دعاوى مماثلة فى محكمة اخرى كما ان الدراسه قد اوضحت كذلك ان معظم القضاه والمحامين لا يعتبرون القضايا التى يتم الفصل فيها بسرعة تنقصها العدالة لذلك، يمكن للقضاه عن طريق ادارة المحاكمات بفاعلية ان يستمروا فى خدمة العدالة مع الاتساع فى نفس الوقت فى توفير الموارد الاخرى النادرة بالمحكمة الوقت المتوفر للقضاة، ومساحة قاعات المحكمة

ومن اجل الحفاظ على وقت القاضى والتاكد من اجراء محاكمات عادلة ويتم الفصل فيها بسرعة، قام القضاة فى العديد من المحاكم التى تعمل بنظام فعال لادارة سير الدعوى باتباع بعض من اساليب ادارة الجلسة التاليه او كلها

- تسوية الطلبات قبل ان تصل الدعوى الى مرحلة ان تكون "جاهزة للجلسة"
- عقد لقاءات لادارة الجلسات قبل المحاكمة مباشرة
- تحكم المحكمة فى اجراءات اختيار المحلفين
- الحد من المرافعات الافتتاحية
- الحد من تقديم ادلة غير ضرورية ومكررة
- الحفاظ على سرعة سير الدعوى عن طريق عقد الجلسات فى ايام متقاربة مع استغلال اليوم باكمله دون اية مقاطعات
- تحديد مدة المرافعات الختامية
- استخدام وسائل مثل توجيهات معده للمحلفين او تقديم التوجيهات المقترحة قبل بداية الجلسة لادارة تعليمات اختيار المحلفين
- زيادة الانتاجية عن طريق التواجد للبدء فى محاكمه او جلسة اخرى فور بداية المداولة بين المحلفين

على الرغم من ان البلاد التى تطبق القانون المدنى قد لا يتوفر لديها نموذج شبيه بالمحاكمات التى تشارك فيها هيئة محلفين والتى تعد جزءاً من النظام القضائى الامريكى، غير ان النتائج التى وصلت اليها التجربة الامريكية واضحة، فان احد الاجراء المهمة لادارة سير الدعوى هى ادارة الجلسات بالمحكمة والتى من الممكن ان تهدر جزءاً كبيراً من اهم مورد من موارد المحكمة وهو وقت القضاه

٦ ادارة تقدم سير الدعوى بعد الفصل فيها

فى الدعاوى الجنائيه والكثير من الدعاوى المدنية فى المحاكم الامريكية، لا يتبقى للمحكمة الكثير من العمل لتقوم به بعد صدور الحكم، غير انه فى انواع اخرى من الدعاوى، مثل قضايا الطلاق وحماية الطفل، من الجائز ان تتطلب قيام المحكمة باعمال كثيرة وكذلك تستهلك وقت القاضى فى تناول بعض الامور بعد صدور الحكم لذلك على المحكمة ان

تراقب الوقت الذى يمر على الدعوى وحجم الموارد المطلوب من المحكمة توفيرها لـــهذه الدعوى بعد صدور الحكم وقبل انتهاء جميع اعمال المحكمة، كما يجـــب متابعـــة موقـــف الدعاوى التى صدر فيها حكم اولى دورياً، اما بالنسبة للدعاوى التـــى تحتـــاج الـــى عقـــد جلسات ما بعد صدور الحكم، فيجب اتخاذ اللازمة بحيث تتقدم بسرعة حتى يتم الفصل فيها نهائياً

بسم الله الرحمن الرحيم