



مجلس القضاء الأعلى

الدليل الإرشادي لإدارة المحاكم

الطبعة الأولى

2010



مجلس القضاء الأعلى
الدليل الإرشادي لإدارة المحاكم
2010

© جميع الحقوق محفوظة: مجلس القضاء الأعلى
رام الله - فلسطين 2010

© Copyright: High Judicial Council
Ramallah - Palestine 2010

بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية



قائمة المحتويات

7	تقديم
9	الإطار العام
11	المقدمة
11	١. غايات المحاكم
12	٢. أخلاقيات مهنة إدارة المحاكم
12	٣. مجلس القضاء الاعلى
15	٤. دائرة ادارة المحاكم
17	٥. المحاكم
19	العلاقات في المحكمة
21	مقدمة
21	١. رئيس المحكمة
22	٢. القضاة
23	٣. رئيس الديوان للمحكمة
25	٤. الفريق الإداري للمحكمة
28	٥. الفريق الاداري المساند لرئيس الديوان
29	٦. فريق أخصائيي دعم المحاكم
31	وظائف إدارة المحكمة
33	مقدمة
33	إدارة الملفات
36	إدارة سير الدعوى
39	الموارد البشرية
42	خدمة الجمهور
43	الدعم القضائي
45	إدارة المرافق والدعم اللوجستي
46	الإدارة المالية
48	تكنولوجيا المعلومات
50	التخطيط الاستراتيجي والسنوي
51	الرقابة والجودة
53	قائمة بالملاحق
55	ملحق رقم ١ اللوائح الداخلية لادارة المحاكم
69	ملحق رقم ٢ قوائم التفقد
77	ملحق رقم ٣ مقتطفات من الدراسة الاستطلاعية حول واقع السلطة القضائية لسنة ٢٠٠٨
93	ملحق رقم ٤ جدول بالتقارير المحوسبة حول سير الدعوى للقضايا المدنية والجزائية

كلمة رئيس مجلس القضاء الاعلى

دأب مجلس القضاء الاعلى منذ نشأته على تطوير قطاع القضاء والارتقاء به إلى اعلى المستويات العالمية من اجل زيادة ثقة المواطن به وبسط سيادة القانون في المجتمع الفلسطيني مما يساهم في بناء دولة فلسطينية قائمة على احترام سيادة القانون. ومن هذا المنطلق وتماشياً مع اهداف خطة السلطة القضائية الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١٠ وتحقيقاً للهدف الاستراتيجي المتمثل في تعزيز وتمكين مؤسسة القضاء بحيث تتمكن السلطة القضائية من العمل وفق بنى مؤسسي متكامل بكافة دوائر مجلس القضاء الاعلى ومحاكمه، قام مجلس القضاء الاعلى في العام ٢٠٠٩ باستحداث دائرة ادارة المحاكم لكي تتولى عبء ادارة المحاكم.

ونظراً للعبء الكبير الملقى على عاتق رؤساء المحاكم من حيث ادارة جلسات المحاكمة ومتابعة شؤون القضاة والموظفين الادارية ارتأت دائرة ادارة المحاكم وفي خطوة رائدة وفريدة من نوعها استحداث منصب رئيس الديوان في المحاكم لكي يقوم الاخير بمتابعة جميع الامور الادارية الخاصة بالموظفين في محكمته نيابة عن رئيس المحكمة وتحت ادارته، وبذلك تخفيف العبء الاداري عن رؤساء المحاكم وتمكينهم من استغلال جل وقتهم في الفصل في النزاعات القضائية مما يساهم في زيادة معدل الفصل في القضايا المنظورة وبالتالي تمكين مؤسسات العدالة ورفع ثقة الجمهور بالجهاز القضائي.

وفي هذا الاطار جاء اعداد هذا الدليل الارشادي بهدف تسهيل مهمة رؤساء الديوان ومساعدتهم على فهم افضل للمهام الموكلة اليهم والتي يفوضهم بها رئيس المحكمة والكفاءات والممارسات الاساسية التي تقوم عليها ادارة المحاكم بهدف مساعدة رؤساء الديوان في ادارة المحاكم. هذا ويعد هذا الدليل احد الادوات العديدة التي تم تطويرها من اجل تمكين رؤساء الديوان ومساعدتهم في دعم رئيس المحكمة في اداء دوره في تحقيق العدالة.

وفي الختام اتقدم بجزيل الشكر لجميع الجهود التي ساهمت في تحقيق هذه الرؤيا وأخص بالذكر السادة مشرع نظام لسيادة القانون الممول من قبل الوكالة الامريكية للتنمية الدولية ودائرة ادارة المحاكم ممثلة برئيسها والعاملين فيها.

والله ولي التوفيق

المستشار فريد الجلاذ

رئيس مجلس القضاء الاعلى

كلمة رئيس دائرة إدارة المحاكم

منذ نشأت دائرة إدارة المحاكم دأبت الدائرة على الارتقاء بمستوى إدارة المحاكم بالشكل الذي يكفل رفع كفاءة الموظفين الإداريين، زيادة إنتاجية المحاكم في الفصل بالدعاوى، وتقديم خدمة افضل لجمهور هذه المحاكم ورفع ثقته فيها تماشياً مع اهداف خطة السلطة القضائية الاستراتيجية للاعوام ٢٠٠٨-٢٠١٠.

ومن هذا المنطلق، ونظراً للتزايد المستمر في حجم القضايا وتزايد مستوى تعقيدها اخذت الاعمال الادارية تشغل حيزاً كبيراً من وقت رئيس المحكمة حتى انها اصبحت تشكل تحدياً ما لم يتوفر الدعم المناسب له، ارتأت دائرة إدارة المحاكم استحداث منصب رئيس الديوان ليقوم بمساعدة رئيس المحكمة ومعاونته في متابعة جميع الامور الادارية واللوجستية اللازمة لتسيير اعمال المحكمة على افضل وجه وتقديم افضل الخدمات لجمهور المحاكم.

لقد تضافرت الجهود الداخلية لدى مجلس القضاء الاعلى ومؤسساته وجهود مؤسسات دعم مرافق العدالة في المجتمع الفلسطيني من اجل استحداث منصب رئيس الديوان في المحاكم الفلسطينية الامر الذي يشكل خطوة رائدة وفريدة من نوعها اقليمياً في ادارة المحاكم. وقد نتج عن هذه الجهود المشتركة اعداد هذا الدليل الذي يهدف إلى تسهيل مهمة رؤساء الديوان ومساعدتهم في فهم المهام الموكلة اليهم من قبل رئيس المحكمة، فقد تناول هذا الدليل تفصيل علاقة رؤساء الديوان برؤساء المحاكم من جهة وعلاقتهم بموظفي المحاكم من جهة اخرى، وذلك بالاضافة إلى تفصيل وظائف رؤساء الديوان من اجل تمكينهم من تحقيق الهدف من استحداث منصبهم المتمثل في مساندة رؤساء المحاكم ومعاونتهم من اجل الارتقاء بقطاع العدالة وبسط سيادة القانون ورفع ثقة الجمهور بالجهاز القضائي.

ان نجاح هذه التجربة يعتمد بشكل اساسي وكبير على تضافر الجهود فيما بين رئيس المحكمة ورئيس الديوان، فرئيس المحكمة هو صاحب السلطة العليا فيها ورئيس الديوان هو ذراعه الايمن تجمعت جهودهم من اجل تحقيق أهداف السلطة القضائية تماشياً مع استراتيجيتها.

نتمنى نجاح هذه التجربة في تحقيق اهدافها، ونشكر كل من ساهم في تحقيقها، واخص بالذكر السادة مشروع نظام لسيادة القانون الممول من قبل الوكالة الامريكية للتنمية الدولية ممثلاً بمديره العام السيد نبيل سعيضان وطاقمه على دعمهم المتواصل لخدمة قطاع العدالة وسيادة القانون في المجتمع الفلسطيني.

وفتكم الله

القاضي عزت الراميني

رئيس دائرة إدارة المحاكم



تقديم

هذا الدليل المرجعي للدعم الإداري في المحاكم الفلسطينية (فيما يلي الدليل) يحدد المعايير المعترف بها دولياً وإقليمياً وأفضل الممارسات المهنية -غير القضائية- اللازمة لإدارة أعمال المحكمة والمساهمة في تحقيق أهداف قطاع القضاء.

ان السلطة العليا والمسؤولية النهائية في إدارة المحاكم بقيت كما هي لرئيس المحكمة وفقاً لتوجيهات رئيس مجلس القضاء الأعلى وسياسة مجلس القضاء الأعلى.

الهدف الرئيسي لإدارة المحكمة هو حماية جميع موارد المحكمة، ووقت القضاة وهو العنصر المهم، ووقت رئيس المحكمة. ان الهدف من انشاء دائرة ادارة المحاكم لدى مجلس القضاء الأعلى واستحداث منصب رئيس الديوان هو تحقيق أهداف السلطة القضائية كما وردت في استراتيجية قطاع العدالة الفلسطيني.

هذا الدليل معد لرؤساء الديوان، وقد تختلف الاساليب في تطبيقه بين محكمة واخرى لاعتماد قيامه بالمهام الادارية الواردة فيه بشكل كبير على مدى قدرته في اكتساب ثقة السلطة القضائية به بواسطة اثباته لكفاءته في اداء عمله، والتزامه بمسؤولياته والنتائج التي يحققها اداؤه.

بالإضافة إلى ذلك فان هذا الدليل يتناول تفصيل الأدوار والمسؤوليات لكل من دائرة ادارة المحاكم، ورؤساء الديوان، والسلطة القضائية، بصفتهم شركاء في إدارة المحكمة.

من الناحية العملية، فإن معظم الناس الذين تولوا منصب رئيس ديوان في المحاكم الفلسطينية يتمتعون بسنوات خبرة طويلة في إدارة المحكمة. لذلك فان مساهمتهم في تصميم هذا الدليل كانت وستظل مساهمة بناءة في استحداثه وتطويره.



الإطار العام

غايات المحاكم

أخلاقيات مهنة إدارة المحاكم

مجلس القضاء الاعلى

دائرة ادارة المحاكم

المحاكم



المقدمة

يجب ان يتم فهم الدور الذي يقوم به رئيس الديوان للمحكمة والمهام المتعلقة بإدارة المحكمة من خلال فهم الإطار التنظيمي والمؤسسي لهذه المحاكم والغايات من وجودها، وكذلك الدور والمسؤوليات الملقاة على عاتق المحاكم الفلسطينية ومجلس القضاء الاعلى والنظام القضائي.

إن نجاح رئيس الديوان للمحكمة في أداء واجباته يعتمد بشكل كبير على مدى فهمه للنظام الذي يعمل فيه، والمعايير التي تحكم عمله. كما يعتمد نجاحه إلى حد كبير على الامثلة التي يحددها من خلال ممارساته وأدائه لوظائفه، وبناء على ذلك فإنه من المهم جداً أن يخضع رؤساء الديوان أنفسهم للمساءلة وفقاً لأعلى المعايير التي تحكم اخلاقيات ومبادئ المهنة.

١. غايات المحاكم^١

لا يجب الخلط ابداً بين مفهوم اهداف ومسؤوليات المحاكم وبين الكفاءة والوسائل الدستورية للفصل بين السلطات، واستقلال القضاء، والقوى الكامنة في المحاكم. فقد انشأت المحاكم من اجل تحقيق العدالة وضمان الحرية الفردية وذلك لتعزيز النظام الاجتماعي، تسوية الخلافات، الحفاظ على سيادة القانون، توفير الحماية المتساوية، وضمان مراعاة الأصول القانونية باعتبار ان المساواة بين الأفراد والحكومة هي واقع وليست مجرد كلام.

إن الإدارة الفاعلة للمحكمة لا تعتبر غاية في حد ذاتها. فالمحاكم لم توجد فقط ليتم إدارتها سواء من رئيس المحكمة أو رئيس ديوان ينوب عنه، بل الإدارة الفاعلة هي مطلب لتحقيق غاية أهم وأسمى وهي تمكين القضاة من القيام بدورهم الحقيقي وهو تحقيق العدالة.

لا بد من أن يتسم من يتولى عملية إدارة المحاكم بالإخلاص والشغف لتحقيق العدل في مرافق المحاكم والمؤسسات. سواء أكانوا قانونيين أم إداريين لا بد أن يفهموا الأسس القانونية والدستورية والتاريخية للنظام القضائي، وعليهم معرفة الأهداف والغايات، حيث بدون هذه الغايات والأهداف، تصبح إدارة المحاكم مجرد أعمال ميكانيكية لا روح فيها. ان قادة المحاكم يأخذون مجازفات عديدة تخدم العدالة والمحاكم كمؤسسات لتحقيقها.

إن رؤساء الديوان الناجحين يحرصون على التعاون مع الآخرين دوماً، إلا أنهم يكونون متمسكين بل ومتشبثين بولائهم الأول لخدمة العدالة في ظل القانون. كما أنهم يدركون أن سلطات الموظف العام إنما تنبثق من غايات المحاكم، والمبادئ القضائية وأهمها الاستقلال القضائي، والوصول إلى العدالة والمساواة في الخدمات القضائية والشفافية والمساءلة. وهم قادرين على دمج هذه المبادئ وتفعيلها في جميع الأعمال التي يؤديونها وفي جميع وظائف وإجراءات المحاكم. يمكن تلخيص غايات المحاكم الرئيسية على النحو التالي:

١. تحقيق العدالة الفردية في القضايا الفردية
٢. تسوية المنازعات
٣. إرساء سيادة القانون
٤. حماية الأفراد من تعسف السلطات الحكومية
٥. مظهر العدالة.
٦. تطبيق القوانين الجنائية
٧. حجية الأحكام القضائية

^١ الكفاءات الأساسية لإدارة المحاكم، أهداف ومسؤوليات المحاكم، الرابطة الوطنية لإدارة المحاكم

٢. أخلاقيات مهنة إدارة المحاكم

يعتمد نجاح مهمة رئيس الديوان بشكل أساسي على مصداقيته وثقة رئيس المحكمة والقضاة فيه بالمقام الأول وكذلك على ثقة موظفي المحكمة، دائرة ادارة المحاكم، المحامين، والمراجعين.

في الكثير من الأنظمة العالمية، يقوم رئيس الديوان بأداء اليمين القانونية لدى توليه منصبه حيث يقسم على صون العدالة وعلى أداء عمله بنزاهة وشفافية. وتقوم معظم الأنظمة القضائية باعتماد ميثاق شرف ومدونة لقواعد السلوك للفريق الإداري بشكل عام ولرئيس الديوان بشكل خاص.

وحتى في حال غياب مدونة قواعد السلوك المعتمدة رسمياً أو في غياب أداء القسم لدى تولي المنصب، يبقى لزاماً على رئيس الديوان التقيد بالقواعد السلوكية والأخلاقية التالية:

- الحرص على مجرى العدالة وبذل العناية القصوى لدعم العمل القضائي
- النزاهة والامتناع عن استغلال المنصب للمصالح الشخصية
- المساءلة والشفافية في كافة القرارات المتخذة
- الالتزام بأعلى المعايير المهنية في الحفاظ على ملفات المحاكم والقرارات القضائية وحقوق المتقاضين
- المساواة بين المرؤوسين وملتقي الخدمة، وعدم التفرقة بناء على الجنس أو العرق أو الدين أو الأصول والمنابت
- عدم التدخل في العمل القضائي أو محاولة التأثير على مجرى المحاكم
- حسن استغلال الموارد العامة والحفاظ على المال العام
- الالتزام بحسن السلوك والامتناع عن التصرفات التي من شأنها المساس بهيبة المحكمة
- عدم قبول الهدايا أو الدعوات التي تثير الشبهات أو تؤثر على مظهر حياد المحكمة
- أن يتم تنفيذ العمل بطريقة تعكس أعلى القيم الشخصية (الإيمان، النزاهة، الاحترام، والإنصاف)

٣. مجلس القضاء الأعلى

هو الهيئة القضائية العليا التي تمثل السلطة القضائية الفلسطينية وهو يشكل الضمانة الأساسية لاستقلال السلطة حيث يناط به الإشراف الإداري على الجهاز القضائي.

وقد أنشئ هذا المجلس بموجب أحكام قانون السلطة القضائية رقم (١) لسنة ٢٠٠٢ ويشكل أعضاؤه من :

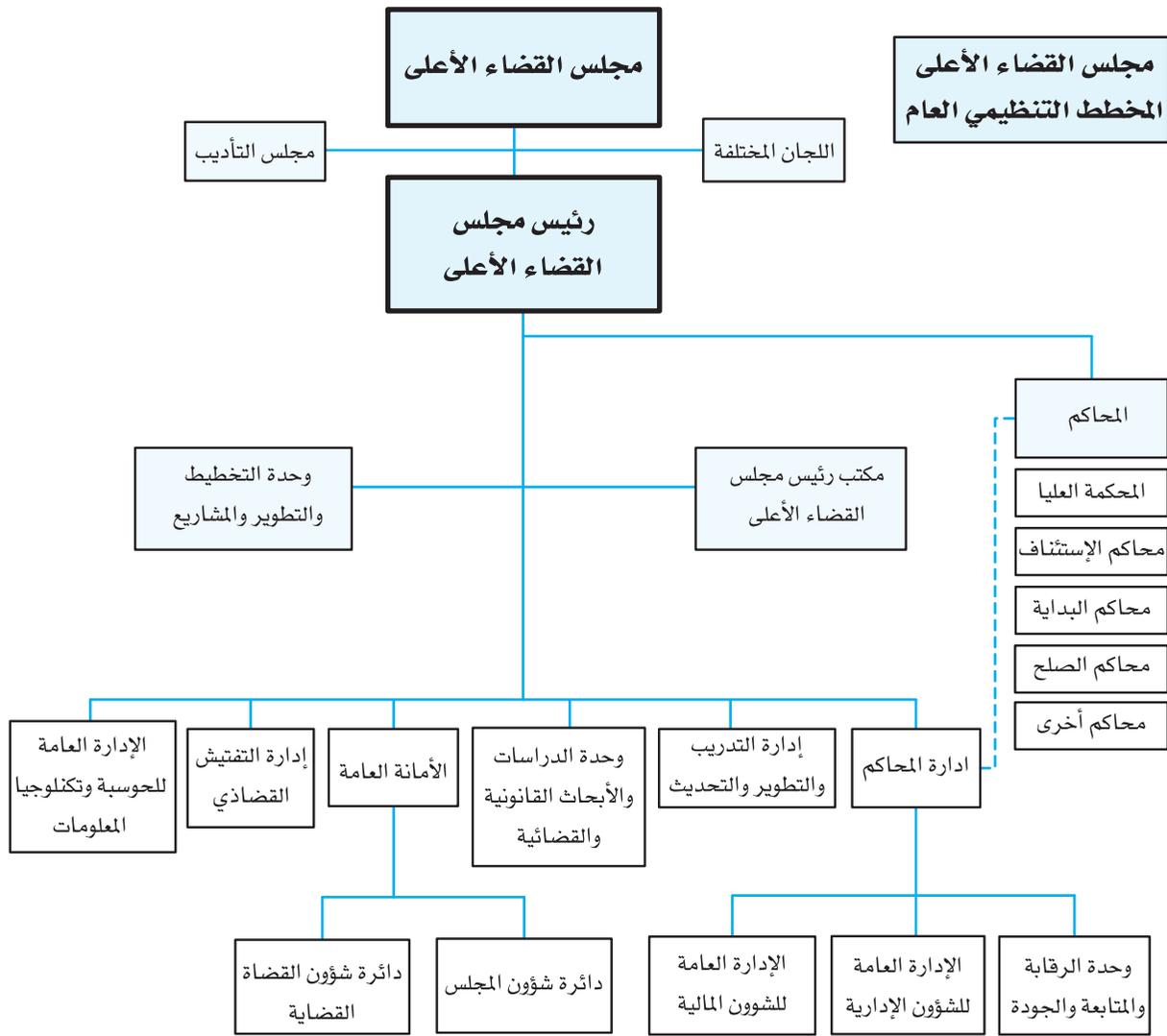
١. رئيس المحكمة العليا
٢. أقدم نواب رئيس المحكمة العليا
٣. اثنين من قضاة المحكمة العليا
٤. رؤساء محاكم استئناف القدس وغزة ورام الله.
٥. النائب العام.
٦. وكيل وزارة العدل.

يهدف مجلس القضاء الأعلى إلى تعزيز استقلال القضاء، ضمان كرامة القضاة ونزاهتهم وكفاءتهم، تأهيل القضاة والموظفين للعمل في السلك القضائي، تطوير أداء المحاكم وتسهيل إجراءات الدعاوي، مأسسة وتطوير مجلس القضاء الأعلى بالإضافة إلى مأسسة وتطوير دوائر المجلس كدوائر ادارة المحاكم، التدريب والتفتيش القضائي والأمانة العامة وغيرها.

يقوم مجلس القضاء الأعلى بتنفيذ واجباته من اجل دعم الأهداف والغايات الواردة في استراتيجية قطاع العدالة.

- يختص مجلس القضاء الأعلى برسم السياسة العامة للسلطة القضائية والمتعلقة ب^٢:
١. إبداء الرأي في التشريعات القضائية.
 ٢. إعداد مشروع موازنة السلطة القضائية ورفع التوصية بشأنها.
 ٣. الإشراف على تنفيذ موازنة السلطة القضائية.
 ٤. تلقي نتائج تقييم القضاة الصادرة عن دائرة التفتيش.
 ٥. النظر في نتائج دائرة التفتيش بخصوص الترقية، والتنسيب لترقية القضاة.
 ٦. التنسيب لشغل الوظائف القضائية ولإعارة القضاة، واتخاذ القرار بنقل القضاة وندبهم ووقفهم عن العمل.
 ٧. مساءلة القضاة تأديبياً وصلاحيات ملاحظتهم وفقاً لأحكام القانون.
 ٨. الفصل في تظلمات القضاة.
 ٩. وضع النظام الخاص بتدريب القضاة.
 ١٠. إعداد وإقرار اللائحة الداخلية لمجلس القضاء الأعلى.
 ١١. إعداد وإقرار اللوائح المتعلقة بالتفتيش القضائي والمكتب الفني والسلوك وأية لوائح أخرى في مجال إختصاص المجلس.
 ١٢. تطوير إدارة المحاكم.
 ١٣. تنظيم شؤون الهيئات والدعاوى وفق القانون.
 ١٤. تعيين الهيئات واللجان الدائمة والمؤقتة، والإشراف عليها وفق القانون.
 ١٥. تقييم أعمال السلطة القضائية وتحديد احتياجاتها.
 ١٦. تنسيب تعيين، ترقية القضاة إلى رئيس السلطة الفلسطينية.
 ١٧. التقرير في إنهاء خدمة القاضي أو ندبه أو إعارته أو الموافقة على تكليفه بمهمة غير قضائية.
 ١٨. الموافقة على طلبات إجازات القضاة.
 ١٩. تلقي تظلمات القضاة والتعامل معها.
 ٢٠. تلقي الشكاوي المقدمة ضد أي من القضاة والبحث في جديتها.
 ٢١. تشكيل لجان التحقيق والتأديب.
 ٢٢. إبداء الرأي في مشروعات القوانين التي تنظم أي شأن من شؤون السلطة القضائية.
 ٢٣. التشكيلات القضائية السنوية للقضاة وآلية توزيعهم بين المحافظات.
 ٢٤. إقرار أنظمة التدريب القضائي الصادرة عن دائرة التدريب.
 ٢٥. تحديد المناهج والمساقات الدراسية الضرورية لإتمام تأهيل القضاة الجدد.
 ٢٦. تشكيل اللجان لتدريب القضاة لتقوم بمهامها الأكاديمية إلى أن يتم إنشاء معهد تدريب قضائي بموجب القانون.

^٢ المصدر: اللوائح الداخلية لمجلس القضاء الأعلى.



مزيد من التفاصيل حول محاور الاستراتيجية، الاهداف واصلاح قطاع العدالة متوفرة في استراتيجية قطاع العدالة (الصفحات من ١٤-٣٣) للسلطة الوطنية الفلسطينية.

٤. دائرة إدارة المحاكم

انشأت دائرة إدارة المحاكم كأحد ادارات مجلس القضاء الاعلى من اجل تجسيد مبدأ الادارة العامة الواحدة في تقديم خدمات الدعم اللازمة لتنفيذ المهام الادارية في المحاكم الفلسطينية بكفاءة وفعالية.

يعتبر رئيس ادارة المحاكم المرجع الأساسي في المسائل المتعلقة بإدارة المحكمة ووضع السياسات والإشراف على تنفيذها. هذا وتتولى دائرة ادارة المحاكم التنسيق مع الإدارات الأخرى في مجلس القضاء الأعلى من اجل تخطيط وتنفيذ ومراقبة خدمات المحاكم الادارية.

تختص دائرة ادارة المحاكم بالامور التالية:

الامور الادارية:

- الموارد البشرية (بما في ذلك التعيينات الجديدة وتقييم الأداء)
- تقييم الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع دائرة التدريب القضائي
- اللوازم والمخازن (بما في ذلك المتابعة والجرد)
- المرافق وتقييم احتياجاتها من المعدات ورفضها بها.
- صيانة المرافق.
- دعم الشؤون الإدارية للقضاة.
- حفظ سجلات وملفات المحكمة.
- متابعة شكاوى المواطنين والموظفين.

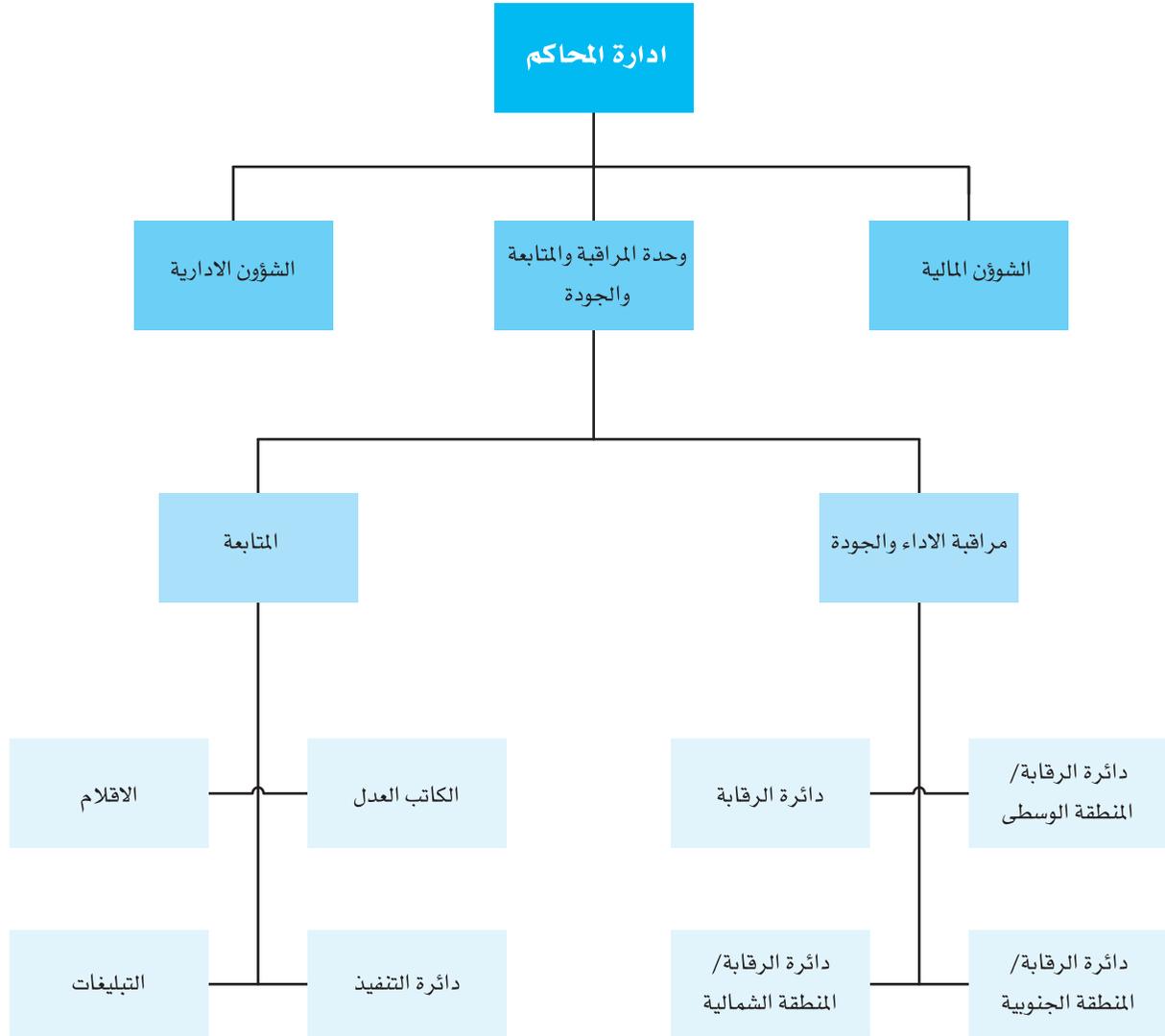
الامور المالية:

- إعداد والإشراف على ميزانية دائرة ادارة المحاكم والمحكمة.
- تسديد النفقات نيابة عن المحاكم.
- مراقبة المعاملات المالية في المحاكم.
- مراقبة حسابات المصارف (الإيرادات والامانات)

مراقبة الاداء الجودة:

- الإشراف على تطبيق السياسات والإجراءات الإدارية.
- مراقبة الالتزام بساعات العمل وتطبيق الإجراءات الموحدة.
- التحقق من دقة واكتمال ونزاهة سجلات المحكمة الورقية والإلكترونية.
- تخطيط ومتابعة تنفيذ مواعيد التدقيق العلنة والفجائية.
- التوجيه الفني والرقابة لاقلام المحاكم، دوائر الكاتب العدل، التنفيذ والتبليغات.
- تقديم توصيات لتحسين اداء المحاكم.
- تقديم توصيات لتعديل المعايير والاجراءات الموحدة واللوائح ذات الصلة بادارة المحاكم.
- تحديد مواطن الضعف والتوصية باتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية.

المخطط التنظيمي لإدارة المحاكم



ملاحق:

ملحق رقم (١)، اللوائح الداخلية لإدارة المحاكم

٥. المحاكم

انشأت المحاكم الفلسطينية بموجب قوانين مستقلة نظمت كيفية انشاؤها، تشكيلها، اختصاصها، قواعدها التشغيلية، واجراءات استئناف احكامها وكيفية تنفيذها^٢.

للمحاكم الفلسطينية اختصاصات محددة، ومقر انعقاد محدد، بالإضافة إلى علاقتها بمحاكم الاستئناف، فقد اشتملت المحاكم الفلسطينية على المحاكم التالية:

١٨ محكمة صلح شكلت ضمن حدود ولاية محاكم البداية.

١١ محكمة بداية في مراكز المحافظات.

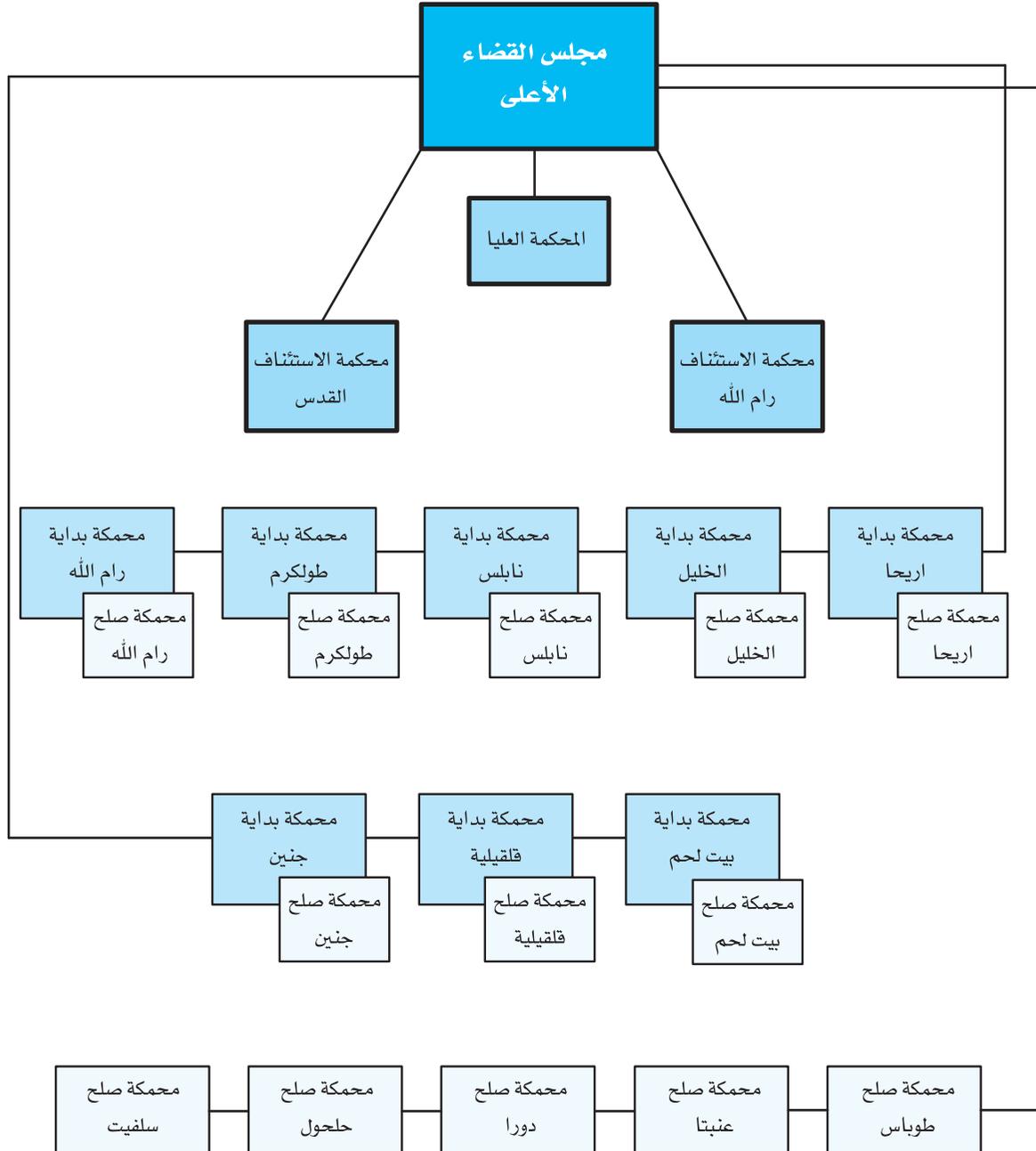
٢ محاكم استئناف (القدس، رام الله، وغزة)

محكمة عدل عليا والتي تشمل محكمة العدل العليا ومحكمة النقض.

المحاكم المتخصصة كمحاكم البلدية، تسوية الاراضي، والضريبية.

^٢ التقرير السنوي الثالث لمجلس القضاء الأعلى للعام ٢٠٠٧.

محاكم الضفة الغربية



مزيد من التفاصيل حول انواع المحاكم وتشكيلها واختصاصاتها متوفرة في التقرير السنوي الثالث لمجلس القضاء الاعلى لسنة ٢٠٠٧ (الفصل الثالث، الصفحات من ٢٥-٣٠)

العلاقات في المحكمة

رئيس المحكمة

القضاة

رئيس الديوان للمحكمة

الفريق الإداري للمحكمة

الفريق الإداري المساند لمدير الديوان

فريق أخصائيي دعم المحاكم



مقدمة

ان رئيس المحكمة هو السلطة العليا لادارة المحكمة بينما يعاونة في ادارة شؤونها الادارية رئيس الديوان. وفي إطار عمله في قيادة الجانب الإداري من عمل المحكمة، يجب على رئيس الديوان للمحكمة ممارسة القيادة والتفويض، وعليه تفعيل دور كل من رؤساء الاقلام والأقسام، عليه ان يعمل مع فريق أخصائيي دعم الإجراءات والجودة التابعة لدائرة ادارة المحاكم.

على رئيس الديوان أن يحدد توقعات ومعايير واضحة لأداء الموظفين داخل المحكمة وأداء المحكمة الإداري بشكل عام، كما أن عليه أن يراقب تطور العمل ويرصد النتائج ومن ثم يقوم بتعديل خطط العمل بالتعاون مع فريق المحكمة الإداري. والهدف من ذلك هو خلق مناخ من التعاون المهني والثقة المتبادلة بين أعضاء المحكمة ودائرة ادارة المحاكم، والتي تركز على تفوق أعمال المحكمة وخدمة الجمهور في فلسطين.

١. رئيس المحكمة

يتم تعيين رؤساء المحاكم من قبل مجلس القضاء الاعلى. حيث يقوم رئيس المحكمة بإدارة جميع شؤون المحكمة حيث يتمتع بصلاحيات وسلطات على قضاة المحكمة وموظفيها الإداريين. فيقع على عاتق رئيس المحكمة التأكد من أن العمل في المحكمة يتم وفقاً للقوانين والأنظمة والقواعد المرعية ذات العلاقة.

يمكن لرئيس المحكمة تفويض صلاحياته وسلطاته الإدارية لرئيس الديوان. ان نطاق تفويض الصلاحيات لرئيس الديوان وطبيعتها وماهيتها يعتمد على مدى ثقة رئيس المحكمة واقتناعه بكفاءة رئيس الديوان.

بصفته السلطة العليا في المحكمة، يقوم الرئيس بوضع السياسات التي تحكم عمل المحكمة وتحدد كيفية تعامل المحكمة مع البيئة الخارجية التي تؤثر بها كما أن رئيس المحكمة هو من يمثلها بالعلاقة مع مجلس القضاء ودائرة ادارة المحاكم وغيرها من المحاكم والوزارات والمؤسسات الحكومية ونقابة المحامين والمواطنين والصحافة.

كما يقوم رئيس المحكمة بمساعدة قضاة محكمته وإرشادهم للقيام بواجباتهم القضائية. فبينما يمكن تفويض المهام والواجبات الإدارية للموظفين الإداريين في المحكمة فإن المهام والواجبات القضائية والإشراف العام على المحكمة تبقى بشكل حصري لرئيس المحكمة ولا يمكن تفويضها للموظفين الإداريين.

الممارسات:

١. اجتماع رئيس الديوان التمهيدي (الأولي) مع رئيس المحكمة:

عند تعيين رئيس الديوان لأول مرة في المحكمة، أو عند تغيير رئيس المحكمة بموجب قرار من مجلس القضاء الاعلى، يجب على رئيس الديوان أن يعقد اجتماعاً أولياً مع رئيس المحكمة وذلك لفهم ومعرفة ما يتوقعه رئيس المحكمة منه وما هي طرق التواصل التي يفضلها (مثل: المواضيع التي يجب أن يتم التباحث بها بشكل شخصي وتلك التي يجب أن تتم من خلال مذكرات مكتوبة والمواضيع التي من الممكن أن تنتظر حتى يحين موعد الاجتماع الدوري (سواء كان أسبوعي أو يومي أو غيره) بين رئيس المحكمة ورئيس الديوان وتلك التي يجب أن يتم تبليغ رئيس المحكمة بها مباشرة ودون تأخير). إن عملية معرفة توقعات رئيس المحكمة بشكل واضح ومعرفة الإجراءات التي سيتم إتباعها في التعامل معه تعتبر أموراً مهمة جداً في تحديد علاقة العمل بين رئيس المحكمة ورئيس الديوان.

٢. اجتماع رئيس الديوان مع رئيس المحكمة بشكل دوري:

يجب أن يقوم رئيس الديوان للمحكمة بالاجتماع بشكل دوري مع رئيس المحكمة من أجل مناقشة ما تقوم به المحكمة من أعمال ومرافق المحكمة ووضع هذه المرافق بالإضافة إلى أي مشاريع خاصة تقوم المحكمة بها. في الوقت الذي يفضل به عقد هذا الاجتماع بشكل يومي يجب ألا يتم عقده أقل من مرة واحدة في الأسبوع. يجب على رئيس الديوان أن يكون جاهزاً للاجتماع من خلال التقارير والملخصات التي من شأنها توفير المعلومات عن عبء العمل في المحكمة ووضع الموظفين والأداء.

يمكن تلخيص المواضيع التي عادة ما تدرج على أجندة مثل هذه الاجتماعات بما يلي:

- الموارد البشرية (الموظفين) وعبء العمل الوارد إلى المحكمة.
- مرافق المحكمة والمعدات واللوازم.
- المواضيع الخاصة بالموظفين (المواضيع الحساسة التي تحتاج إلى إجراء تصحيحي).
- شكاوى المواطنين حول المشاكل التي تواجههم في المحكمة ووضع الحلول لهذه المشاكل.
- الصعوبات التي يواجهها رئيس الديوان والتي قد يستفيد من مساعدة رئيس المحكمة له في تذليلها.
- مراجعة التقارير الإحصائية الدورية المتعلقة بعمل المحكمة وأدائها.
- أي نماذج أو رسائل تحتاج إلى توقيع رئيس المحكمة - في حالة عقد الاجتماع بشكل دوري ومستمر فإن معظم الأعمال الإدارية التي تحتاج إلى توقيع تتم خلال هذا الاجتماع.
- أي أفكار أو عروض تتعلق بالتغييرات التي من شأنها أن تعزز وتحسن من مدى فاعلية ونجاح المحكمة.
- الأخبار الجيدة والمتعلقة بعمل المحكمة (قصص النجاح).

١. مقابلة رئيس المحكمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك من أجل معالجة الأمور الملحة:

بما أن رئيس المحكمة يعتبر المسؤول الأول عن كافة أمور المحكمة وما تقوم به من أعمال وما تقدمه من خدمات، فمن الضروري أن يعمل رئيس الديوان على توفير المعلومات المتعلقة بالمحكمة وعملها بصورة مستمرة للرئيس. حيث أن القاعدة واجبة التطبيق في هذا المجال عدم جواز مفاجأة الرئيس، ولا شك أنه سيكون هنالك دائماً مشاكل وصعوبات تواجه المحكمة والتي يجب إخبار الرئيس عنها وعدم الانتظار حتى يتفاجأ بها. كلما كان ممكناً، يجب أن يستمع رئيس المحكمة إلى المواضيع الهامة التي تخص المحكمة من رئيس الديوان قبل أن يقوم الأخير بإخبار أي شخص آخر.

٢. حضور رئيس المحكمة للاجتماع الأولي ما بين رئيس الديوان والفريق التابع له:

بما أن رئيس الديوان هو المسؤول ادارياً عن فريق العمل التابع له (كروساء الاقلام ومدراء الدوائر وغيرهم) فإنه يتلقى العديد من التقارير المباشرة من الفريق الذي يعمل معه حيث يستطيع رئيس المحكمة أن يعزز من العلاقة التي تربط رئيس الديوان بفريقه، وتعزيز سلطة الأخير من خلال إظهار دعمه للمدير أمام الفريق الإداري وتحديد ما يتوقعه منهم.

٢. القضاة

الدور الأساسي للموظفين الإداريين هو تقديم الدعم بشكل كبير لرئيس المحكمة والقضاة في سبيل تحقيق العدالة. فوقت القضاة يعتبر من الموارد النادرة في العملية القضائية.

مهمة رئيس الديوان هي التأكد من تلبية احتياجات القضاة، وتمكينهم من أداء واجباتهم دون وجود أي عوائق. ويجب الانتباه إلى أن الحفاظ على علاقة مهنية جيدة مع القضاة يعد من العوامل الأساسية في نجاح رئيس الديوان. حيث لا بد من أن يثق القضاة بدور رئيس الديوان للمحكمة في تقديم الدعم لمرق القضاة وبناء عليه سيوكلوا له معالجة الأمور الإدارية. هذا من شأنه أن يبني مصداقية لرئيس الديوان ويسهل عمل القضاة بالإضافة إلى توفير وقت وجهد الرئيس.

من الضرورة على رئيس الديوان للمحكمة أن يفصل بوضوح بين المهام القضائية وغير القضائية من خلال تعامله مع القضاة. فالمهام القضائية يجب أن تعزى إلى رئيس المحكمة ولا ينبغي على رئيس الديوان للمحكمة أن يضطلع بها. وكذلك أي خلاف أو سوء فهم مع القضاة يجب أن يحال إلى رئيس المحكمة وليس إلى رئيس الديوان للبت فيه.

الممارسات:

يتوجب على رئيس الديوان:

١. البقاء على اتصال مستمر مع القضاة، وزيارتهم في مكاتبهم بشكل دوري للتأكد من مدى الدعم الإداري الذي يحتاجونه ومدى تلقيهم للدعم الذي يحتاجونه.
٢. التعامل باحترام مع القضاة والمحافظة على الحدود الرسمية في المخاطبة.
٣. عدم إبداء أي من الآراء غير المرغوب فيها حول الأداء القضائي.
٤. لا تعط وعوداً لا يمكنك المحافظة عليها، تعامل بصدق وفقاً لما يمكنك فعله وما لا يمكنك فعله، وبذات الوقت تأكد من تقديم توضيحات وضمانات تؤكد بأنك تقوم بعملك على أفضل وجه.
٥. الاستجابة لطلبات القضاة في التعامل مع الشكاوى والاحتياجات.
٦. الحفاظ على المهنية في التعامل والموضوعية.
٧. التعامل مع القضاة على قدم المساواة.
٨. الرجوع إلى رئيس المحكمة في حال وجود طلبات غير ممكنة أو غير مقبولة من القضاة.
٩. التشاور مع رئيس المحكمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

٣. رئيس الديوان للمحكمة

يقوم رئيس الديوان للمحكمة بكافة المهام الإدارية التي يتم تفويضه القيام بها من قبل رئيس المحكمة، حيث يعمل على تقليل العبء الإداري الذي يتولاه رئيس المحكمة من خلال استخدام خبراته المهنية ومعرفته في مجال الإدارة.

يعتبر رئيس الديوان أعلى مرتبة غير قضائية في المحكمة، لما يتمتع بمسؤوليات الإشراف المباشر على الدوائر الإدارية، موظفي الاقلام بأقسامها المدنية والجزائية، المحضرين، التنفيذ، وكاتب العدل وكذلك المرسلين والصيانة والأمن وغيرهم. هنا ويجدر الانتباه إلى ان المسائل القانونية، وتوضيح القرارات ذات العلاقة بالقوانين واللوائح المنظمة لكاتب العدل، والمسائل القضائية الأخرى، هي مسؤولية حصرية لرئيس المحكمة.

تتضمن واجبات رئيس الديوان للمحكمة المهام الرئيسية المتعلقة بإدارة الملفات وسير الدعاوى أمام المحكمة وكذلك إدارة الموارد البشرية وما يتعلق بخدمة الجمهور بالإضافة إلى الأمور اللوجستية والمرافق والموازنة الخاصة بالمحكمة، الرقابة وجودة الأداء، تكنولوجيا المعلومات وكذلك الإشراف على عملية التخطيط الاستراتيجي.

إن المهام الرئيسية والمباشرة التي يقوم بها رؤساء الديوان في المحاكم تختلف من محكمة إلى أخرى حسب حجم المحكمة وتوجهات رئيس المحكمة والفريق الإداري بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى ذات العلاقة بالمحكمة.

إن القيام بالمهام الإدارية بشكل فاعل ومنتج يعتمد على العديد من العوامل ولكنه لا يمكن تحقيقه دون وجود حد معقول من السلطات والصلاحيات التي يجب أن يتمتع بها رئيس الديوان وكذلك دون ثقة رئيس المحكمة بهذا المدير.

سواء قام رئيس الديوان بواجباته الإدارية بشكل مباشر أو من خلال تفويضها لأعضاء الفريق الإداري في المحكمة (الموظفين) فإن مدى فاعلية رئيس الديوان يمكن أن يتم تقييمها بناء على النتائج التالية:

- المحكمة آمنة ونظيفة.
- ملفات المحكمة منظمة ومحفوظة بشكل آمن ويمكن الوصول إليها بسهولة.
- الإجراءات الإدارية المتبعة من قبل المحكمة من شأنها أن تقلص التأخير غير اللازم عند قيام المحكمة بمهامها المختلفة.
- موظفي المحكمة على علم بخطة المحكمة الاستراتيجية وكيفية تحقيق اهدافها اثناء قيامهم بعملهم.
- يتم توفير الدعم لموظفي المحكمة سواء من الناحية الشخصية أو المهنية أو من حيث توفير اللوازم والأدوات التي يحتاجونها للقيام بواجباتهم والمساهمة في تحقيق الأهداف المؤسسية للمحكمة.

- كل موظف من موظفي المحكمة يعرف ويفهم دوره في تمكين المحكمة من تحقيق الهدف من وجودها حيث تعكس الخدمة التي تقدمها المحكمة للمواطنين هذا الفهم لدى موظفيها.
- القرارات الإدارية الصادرة عن إدارة المحكمة تمتاز بالعدالة والشفافية.
- ينظر إلى المحكمة على أنها مؤسسة تستفيد من الفرص التي تمكنها من الاستمرار في التطور والتحسين.
- هنالك ثقة متبادلة بين كل من رئيس المحكمة ورئيس الديوان وباقي الموظفين والمواطنين.

الممارسات:

١. القيام بتوثيق سياسة مجلس القضاء الأعلى وتوجيهاته:

تقع مسؤولية توضيح سياسات مجلس القضاء الأعلى وتعليماتها المتعلقة بالعمل للمعنيين بها من موظفي المحكمة على عاتق رئيس الديوان، كما تقع عليه مسؤولية نقل وتوضيح سياسات وتعليمات رئيس المحكمة ودائرة إدارة المحاكم. هذه التعليمات يجب أن تكون مكتوبة، وغالباً ما يجب أن ترفق بتعليمات وإرشادات إضافية لموظفي المحكمة إذا تم تفويضهم القيام بها.

يجب الاحتفاظ بنسخ عن السياسات والتعليمات في الملف الإداري الخاص بالمحكمة.

٢. التدريب المستمر وتطوير المهارات لرئيس الديوان والطواقم الاداري:

إن عملية إدارة المحاكم هي مهنة متخصصة لها مراجعها ومبادئها العلمية وممارساتها المعترف بها دولياً. وبالتالي فإن تطوير المهارات بشكل مستمر، وتحديث المعلومات يعتبران من متطلبات هذه المهنة. هنالك العديد من المصادر التعليمية والدورات التدريبية المتوفرة لرؤساء الديوان حيث تم إيراد البعض منها في هذا الدليل.

بالإضافة إلى التدريب الرسمي على المهام والواجبات الأساسية الخاصة بإدارة المحاكم يجب أن يستغل رؤساء ديوان المحاكم المصادر المتوفرة من خلال التعليم الذاتي والتعليم من خلال استخدام الإنترنت وغيرها من الموارد التعليمية المتاحة.

٣. تحديد المعلومات والوسائل والأدوات المتوفرة:

يجب على رئيس الديوان للمحكمة أن يربط بين الحاجات المؤسسية والتنظيمية والأهداف الخاصة بالمحكمة والنتائج التي يلزم الأقسام الإدارية في المحكمة بتحقيقها.

لذا لا بد أن يعرف رئيس الديوان ما هي التقارير والمعلومات الإحصائية التي يحتاجها في المقارنة ما بين عبء العمل في المحكمة والموارد البشرية المتوفرة، وكيفية توزيعها على أقسام المحكمة المختلفة. وأيضاً التقارير والمعلومات التي تمكنه من مراقبة نوعية وكمية العمل الإداري، واكتشاف التغييرات والتوجهات الجديدة، وتحديد المشاريع التطويرية التي قد تحتاجها المحكمة بالإضافة إلى مراقبة أداء المشاريع القائمة.

إن هذا يعتبر الفرق الأساسي بين منصب رئيس القلم أو رئيس دائرة الذي يتولى الإشراف على عمل معاملات منفصلة وبين منصب رئيس ديوان اخذين بعين الاعتبار كل خدمات الدعم الإداري التي يقدمها والتركيز على التحديات المنهجية، والفرص، وايجاد الحلول التي لا تعتبر محصورة بالاستجابة الفورية.

يحتوي هذا الدليل على العديد من هذه الوسائل الصادرة عن دائرة ادارة المحاكم حيث يمكن تبنيها وتعديلها باستمرار.

مرجع:

الكفاءات الاساسية لادارة المحاكم،

<http://www.nacmnet.org/cccg/index.html>⁴

٤. الفريق الإداري للمحكمة

يتمثل الفريق الإداري للمحكمة بمجموعة الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر مع رئيس الديوان ويتبعون له إدارياً، وهم من يتحمل مسؤولية إدارة العمل اليومي للمحكمة.

وفقاً للنظام الفلسطيني فان هذا الفريق يشمل رؤساء أقلام محاكم البداية والصلح، دوائر التنفيذ، الكاتب العدل والتبليغات. ان الفريق الاداري بنظرة ادارة المحاكم يمتد ليشمل ايضاً اخصائيين من مجلس القضاء الاعلى لمتابعة الامور الادارية، المالية، الجودة، وتكنولوجيا المعلومات مثلاً.

قد تحتوي المحاكم الكبيرة على مثل هؤلاء الاخصائيين مثل موظفي الصيانة وتكنولوجيا المعلومات، فيما تقوم دائرة ادارة المحاكم بتزويد باقي المحاكم بمثل هؤلاء الاخصائيين عند الحاجة.

وبغض النظر عن حجم المحكمة ووجود او انعدام مثل هؤلاء الاخصائيين فيها فإنه يتوجب على رئيس الديوان بالمشاركة مع رئيس المحكمة وادارة المحاكم متى يتوجب درج هؤلاء الاخصائيين عند التخطيط والتنفيذ ومراقبة العمل وتحليل احتياجات المحكمة بما يشمل دعوتهم لاجتماع الفريق.

تقع على رئيس الديوان مسؤولية ضمان فهم جميع أعضاء الفريق لغايات وإجراءات عمل المحكمة وكيفية إدارتها، ومجال مساهمتهم المتوقع في تحقيق الأهداف العامة للمحكمة.

كما عليه الإشراف على قيام أعضاء الفريق بجميع المهام المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ ومراقبة العمل بالإضافة إلى اتخاذ القرارات بناء على معلومات علمية صحيحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.

الممارسات:

١. التفويض الفاعل للمهام:

كما ان الهدف من وجود رئيس الديوان حماية وقت رئيس المحكمة فان الهدف من وجود رؤساء أقسام ومسؤولين مؤهلين هو توفير وقت وجهد رئيس الديوان لكي يستطيع التركيز على الأمور التي تحتاج إلى اهتمامه بشكل شخصي ومباشر وتحتاج إلى ما يتمتع به رئيس الديوان من مؤهلات ومهارات. يمكن لرئيس الديوان أن يرفع من مستوى فاعليته من خلال تفويض المهام الروتينية ذات العلاقة بالدعاوى والادارة التنظيمية إلى أعضاء فريق الإدارة. يجب أن تكون الأهداف والتوقعات واضحة من رئيس ديوان. فالدور الرئيسي للرئيس ديوان هو استغلال جهد الفريق بما هو مهم بدلا من جعله مضيعة للوقت.

التفويض الفاعل والمؤثر يتطلب وضوح في القواعد والمسؤوليات، كما يتطلب أيضا قيام رئيس الديوان بتوفير الدعم للمدراء والمسؤولين المفوضين والذي يحتاجونه للقيام بالمهام المفوضة لهم، وكذلك وجود نظام يمتاز بالموضوعية والديمومة يمكن من خلاله تقييم الأداء.

٢. الاجتماع مع الطاقم بشكل دوري ومستمر:

من المهم جداً أن يجتمع الفريق دائماً وبشكل دوري بصفته فريق عمل واحد. الطريقة المثالية تتطلب وجود اجتماع أسبوعي للفريق الإداري على الأقل، وفي حال عدم التمكن من ذلك أن يكون الاجتماع كل أسبوعين على الأقل. إن عقد الاجتماعات

⁴ تعليمات الكفاءات الأساسية هي منهاج على شبكة الإنترنت، وحتى كتابة هذه السطور، هي متوفرة باللغة الإنجليزية فقط.

بشكل دوري ومستمر من شأنه أن يقلل من مستوى التعامل مع المشاكل وما يستجد من أمور بشكل فردي ودون تخطيط. من خلال الاجتماع بالفريق ككل يقوم رئيس الديوان باختصار الوقت والجهد الذي يحتاجه لإخبار مدراء الدوائر بالمعلومات التي من الضروري أن يعرفها جميعهم فضلاً عن إخبار كل منهم على حدة، كما أنه يمنح كل منهم القدرة على الاطلاع وفهم عمل المحكمة بصورته الكلية وليس فقط مجال العمل الضيق الخاص بكل منهم. بالاعتماد على قدراتهم الشخصية وخبراتهم يمكن لأعضاء الفريق الإداري في المحكمة أن يقوموا بتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تطور من العمل أو تقديم المساعدة والمشورة لبعضهم البعض، ويقع على عاتق رئيس الديوان خلق مثل هذه التوجهات لدى أعضاء فريقه.

٣. اعداد أجنحة لاجتماعات الطاقم الاداري:

يجب وضع أجنحة واضحة للاجتماع عند الدعوة إليه. يجب أن تشمل الأجنحة على مواضيع أساسية دائمة مثل (عبء العمل وشؤون الموظفين والوضع في المحكمة بشكل عام) بالإضافة إلى الظروف الجديدة والمشاريع الخاصة التي تقوم المحكمة بتنفيذها والخطط المستقبلية والمواضيع ذات الصبغة العاجلة والطارئة التي تحتاج إلى التعامل معها بصورة سريعة. أيضاً يتوجب التركيز في الأجنحة على تقييم التقدم في تحقيق اهداف المحاكم الاستراتيجية وخططها السنوية.

٤. وضع أهداف وتحديد مستوى التوقعات ومن ثم قياس وتقييم النتائج:

إن رئيس الديوان سواء من خلال التعليمات الصريحة أو من خلال تصرفاته الشخصية هو من يحدد التوقعات من حيث أداء المحكمة وجودة الخدمة المقدمة.

إن رئيس الديوان سواء من خلال التعليمات الصريحة أو من خلال تصرفاته الشخصية هو من يحدد التوقعات من حيث أداء المحكمة وجودة الخدمة المقدمة - من حيث مستوى الخدمة والالتزام بعبء العمل، وأسلوب تقديم الخدمة.

فالرسالة الموجهة إلى الموظفين بأن عليهم القيام بالمهام الملقاة على عاتقهم بصورة لائقة وفاعلة ودون تأخير تكون واضحة عندما تترن بوجود آليات فاعلة لقياس الأداء يتم مراجعتها بصورة دورية خلال الاجتماعات الدورية.

يجب أن يتم ربط الأهداف العملية الخاصة بالأقسام الإدارية في المحكمة بالأهداف العامة والمؤسسية الخاصة بالمحكمة. يجب على رئيس الديوان أن يحدد عدة معايير التي من شأنها أن تظهر فيما إذا كانت الأقسام المختلفة في المحكمة تقوم بتحقيق الأهداف المحددة لها وما إذا كان هنالك ظروف خاصة تتطلب تعديل المهام الخاصة بالأقسام أو توفير المساعدة لها.

على سبيل المثال قد يضع مجلس القضاء الاعلى هدفاً يتمثل مثلاً في أن متوسط عمر الدعاوى المنظورة أمامها يجب ألا يزيد عن عامين عند الفصل فيها. كما قد تضع المحكمة هدفاً آخر يتمثل في تنفيذ الأحكام خلال فترة محددة من إصدار المحكمة لها. مثل هذه الأهداف تعني وجوب قيام القضاة بالسيطرة المبكرة والفاعلة على الدعاوى التي ينظرونها. إن هذه الأهداف يجب أن تنعكس على أداء الأقسام الإدارية ذات العلاقة بالعمل القضائي والمواعيد الخاصة بالدعوى من وقت تسجيلها وحتى الفصل فيها وتنفيذ الحكم الصادر (قد يعني مثل هذا الهدف وجوب قيام قلم الحقوق في محكمة البداية بتحضير واستكمال الملف خلال (٢٤) ساعة من وقت تسجيلها).

يجب أن يتمتع المدراء الإداريون بالقدرة على تحديد قدرات موظفيهم فيما يتعلق بتسجيل ومتابعة الدعاوى. كما يجب أن تكون لديهم القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية والتي تحتاجها المحكمة من أجل التعامل مع عبء العمل الذي يمكن تحديده من خلال التقارير الإحصائية ومن خلال الملاحظة المباشرة. حيث أنه من الممكن أن يفوق عبء العمل الموارد البشرية المتوفرة في المحكمة حتى مع قيام الموظفين ببذل أقصى ما لديهم لإتمام العمل. وبذلك يقع على عاتق رئيس الديوان مهمة تحديد أولويات العمل الخاصة بالدوائر المختلفة وتوزيع الموارد البشرية بناء على هذه الأولويات.

من النادر قيام كل قسم أو دائرة من دوائر المحكمة بتحقيق جميع الأهداف الخاصة بها بصورة كاملة لذلك فإن قيام هذه الدوائر بالعمل من أجل تحقيق معظم هذه الأهداف بصورة مطردة يعتبر أمر جيد، ويجب تعزيره. كما يجب على المحكمة أن تقوم بمتابعة العمل والجهود التي تبذل من أجل تحقيق هذه الأهداف حيث تعتبر الاجتماعات الأسبوعية وسيلة مهمة في سبيل تحقيق ذلك.

قد يبدو من السهل، في المحاكم الصغيرة نسبيًا الاعتماد فقط على رئيس الديوان وملاحظات رؤساء الأقسام النابعة عن مباشرتهم لأعمالهم وبالإستعانة بخبرتهم العامة حول تحقيق الأهداف المتوخاه. هذه الخبرات والملاحظات ضرورية ولكنها يجب ان تكون قابلة للقياس وفقاً لآليات قياس التي من شأنها ان تعطي رئيس الديوان صورة كاملة ومفصلة عن أداء جميع الأقسام، والتحديات، والفرص المتاحة.

٥. استخدام التقارير والنماذج المعدة بالإضافة إلى المعلومات الإحصائية بهدف تحديد وضع العمل الحالي للمحكمة:

إن التقارير الإحصائية التي تعطي صورة عن مهام وأعمال المحكمة وأقسامها المختلفة تعتبر أداة مهمة لفهم عبء عمل المحكمة القائم، ومدى فاعلية توزيع الموارد البشرية داخل المحكمة. كما أنها تفيد في تحديد المشاكل والصعوبات التي تواجه سير العمل وتساعد أيضاً في تقدير الاحتياجات المستقبلية للمحكمة.

يجب على رئيس الديوان بالاشتراك مع فريق الإدارة أن يقوم بمراجعة التقارير الخاصة بعمل المحكمة والمتعلقة بالعداوى المنظورة أمام المحكمة وتلك التي تم تسجيلها حديثاً بالإضافة إلى معدلات الفصل. كما أنه من المفيد جداً مقارنة هذه الأرقام بغيرها خلال ذات الفترة الزمنية من الأشهر أو الأعوام السابقة.

إن استخدام المعلومات الإحصائية من أجل مراجعة وتقييم عمل وأداء الدوائر الإدارية في المحكمة من شأنه أن يمكن رئيس الديوان من تحديد ما هو متوقع إنجازه من قبل كل قسم من الأقسام، كما يستطيع من خلال ذلك التأكيد على أن أداء كل قسم من الأقسام سيتم تقييمه بجميع الوسائل والأدوات المتاحة للمحكمة وليس فقط من خلال ما يعتقد المدراء أو من خلال مظاهر اكتظاظ العمل كتراكم الملفات أو ازدحام المكاتب بالمراجعين.

٦. متابعة تنفيذ المهام الموكلة لرؤساء الأقسام:

يجب أن يضع رئيس الديوان مواعيد محددة لإنجاز العمل يتم الالتزام بها من قبل الجميع. عندما يكون بالإمكان (قم بتحديد موعد لاحق لبحث متابعة تنفيذ المهام)، فمن خلال هذه الوسيلة يعتاد رؤساء أقسام المحكمة على تحمل مسؤولية القيام بالمهام الملقاة على عاتقهم ضمن الوقت المحدد ومع وجود مستوى من الشفافية في تحمل نتائج ما يقومون به.

٧. الاجتماع مع مدراء الدوائر بشكل منفرد:

بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية الخاصة بفريق الإدارة من المهم أن يلتقي رئيس الديوان برؤساء الأقسام المختلفة أو الموظفين بشكل منفرد سواء عند طلب مثل هذه الاجتماعات من قبل هؤلاء المدراء أو الموظفين أو من قبل رئيس الديوان. الاجتماعات الفردية تشكل فرصة لمناقشة المواضيع التي يتم طرحها ومناقشتها خلال الاجتماع الدوري ولكن بصورة أعمق وأشمل كما يتم خلال هذه الاجتماعات التعامل مع المواضيع التي تحتاج إلى اهتمام أو تعليمات رئيس الديوان بشكل خاص. قد تتمحور الاجتماعات حول أي موضوع من المواضيع ذات العلاقة بعمل المحكمة مثل عدم كفاءة المعدات والأعطال التي تسببها أو موضوع شخصي يريد طالب الاجتماع بحثه أو حتى لمناقشة ظروف أو أوضاع غير عادية يمكن أن تؤثر سلباً على عمل المحكمة.

٥. الفريق الإداري المساند لرئيس الديوان

حالياً، لم يتم تعيين مساعد لرئيس الديوان في المحاكم الفلسطينية الذي من شأنه تقديم الدعم المباشر للاحتياجات الإدارية لرئيس الديوان ورؤساء الأقسام. فإنهم يباشرون امورهم بأنفسهم ويباشرون مهامهم مع موظفي المحاكم من اجل دعم احتياجات رئيس الديوان.

بغض النظر عن هذه المهام فإنه يتوجب على الفريق الإداري المساند لهم تولي المهام المذكورة تالياً على سبيل المثال لا الحصر:

- الإجابة على الاتصالات وتوفير المعلومات التي قد يحتاجها المتصل؛
- القيام بتحديد وترتيب المواعيد الخاصة برئيس الديوان؛
- طلب الحصول على المعلومات أو القيام ببعض المهام بالنيابة عن رئيس الديوان؛
- نقل الوثائق والملفات، وإعداد نسخ من الوثائق وحسب الحاجة؛
- توثيق محاضر الاجتماعات وتحضيرها؛
- حفظ الملفات الإدارية*؛
- إعداد النماذج ونماذج التقارير والرسائل الروتينية ذات العلاقة بالعمل*؛
- إعداد تقارير ذات مستوى عالي وعروض تقديمية*؛
- إدارة الأجندة الخاصة برئيس الديوان وكذلك المهام التي يجب عليه القيام بها وتذكيره بذلك*؛
- اجراء البحوث لمشاريع معينة*؛
- تحضير وتنظيم الاجتماعات والعروض التقديمية التي قد يقوم بها*؛
- استشراف ما قد يكون على رئيس الديوان القيام به والمعلومات التي قد يحتاجها وتحضير مسودات الرسائل والقرارات*.

* تشير إلى مهام تنفيذية او مهام على مستوى رفيع من المساعدة الادارية.

الممارسات:

١. الاعتماد على الذات وتحديد الآليات:

في ظل غياب موظفي الدعم الاداري، يصبح مهماً لرئيس الديوان ان يقوم شخصيا باستخدام افضل الأدوات اليدوية والالكترونية لتنظيم العمل والسجلات، وإدارة الوقت والمهام، والاتصال الفعال داخل المحكمة ومع دائرة ادارة المحاكم.

٢. التفويض الفعال مع اختيار افضل المهارات المتوفرة في المحكمة:

ومن المهم أيضاً أن يفوض رئيس الديوان المهام التي يمكن التعامل معها من قبل رؤساء الأقسام والاقلام، والمراسلين حتى لو لم يقدم الأخير تقاريره مباشرة إلى رئيس الديوان.

٣. اختيار أفضل المهارات المتوفرة في موظفي المحكمة والعمل على تطويرها والتأكد من تفعيلهم واستغلال وقتهم في العمل:

تتميز وظائف المستوى التنفيذي المذكور أعلاه بعلامة* حيث يفضل تنفيذها حالياً من قبل رئيس الديوان و/ أو أعضاء فريق الإدارة. ان تنفيذ هذه الواجبات قد تتطلب تدريباً خاصاً للحصول على الكفاءة في استخدام الأدوات الالكترونية مثل معالجة النصوص، والتقييم، جداول البيانات، ونظم تكنولوجيا المعلومات.

ان مهام أخرى قد تتطلب مهارات أقل من المذكورة اعلاه، ولكن يتعين القيام بها مع أقصى درجات الرعاية والكفاءة بما يوسع نطاق فعالية رئيس الديوان.

يجب ان يكون واقعياً عند توكيل المهام إلى الموظفين بدوام كامل لانه قد يستوجب ادخال بعض التعديلات في مهامهم الحالية وواجباتهم.

٤. تحديد التوقعات، مراقبتها ورصد نتائجها:

سواء كان تفويض رئيس ديوان هو تفويض داخلي لاعضاء فريق الإدارة، أو غيرهم من الموظفين في المحكمة، فانه يجب عليه أن يتواصل معهم بوضوح، وان يوفر الدعم اللازم لهم لأداء العمل، وتطوير قدراتهم، ورصد نتائج أعمالهم.

وقد يشمل ذلك إسناد المسؤوليات المعقدة للموظفين الإداريين لمساعدتهم على تطوير و/ أو إثبات مهاراتهم. ويمكن أن تتضمن أيضا ان يتم تقديم الارشاد لهذا الفريق من قبل الآخرين في المحكمة غير رئيس الديوان (على سبيل المثال، سكرتيرة رئيس المحكمة). يمكن أن تكون هذه المعايير بسيطة مثل اجابة المكالمات الهاتفية الواردة خلال الرنة الثالثة او معايير تشمل اعداد التقارير الشهرية ومقارنتها مع سابقتها.

٦. فريق أخصائي دعم المحاكم

يقوم مجلس القضاء الأعلى بتوفير خدمات متخصصة إلى المحاكم في مجالات إدارة المرافق، وتكنولوجيا المعلومات، وضمان الجودة ومراقبتها. قد يتم تعيين موظفي تقنية المعلومات للعمل بدوام كامل في المحاكم الكبيرة. اما في المحاكم الصغيرة فانه يتم تزويدها بهؤلاء الموظفين حسب الحاجة. اما فيما يتعلق بموظفي ضمان الجودة ومراقبة الاداء التابعين لمجلس القضاء الأعلى، والمراقبين الماليين، فانهم يباشرون عملهم في المحاكم من خلال الزيارات العلنية والفجائية. ايضا قد تقدم للمحكمة خدمات من قبل المتطوعين (الممولة من قبل المكاتب الحكومية والمنظمات غير الحكومية وما إلى ذلك).

وفيما كان هؤلاء الناس هم يؤدون عملهم باسم مجلس القضاء الأعلى، أو يتولون المساعدة في المحاكم بشكل مؤقت، فانها مسؤولية رئيس الديوان ان يضمن لهم مساحة كافية، والأدوات، والمعدات اللازمة لإنجاز عملهم. في حالة المساعدة المؤقتة، يجب على رئيس ديوان التنسيق مع الجهة الممولة لضمان ايضاً الغرض من عملهم، وتحديد التوقعات المتوخاة منه بالاضافة إلى رصد نتائج عملهم بشكل جيد.

الممارسات:

١. وضع أساليب العمل ومخرجاته مع الجهة المسؤولة عن التعيين

الاجتماع مع الجهة المسؤولة عن التعيين لتوضيح الغرض من هذا العمل، وخطة لتنفيذه، ومتطلبات المشاركة فيه من قبل موظفي المحاكم، والاحتياجات اللوجستية لهم.

٢. تأكيد التوقعات، وأساليب العمل، والاحتياجات اللوجستية مع الموظفين المنتدبين:

الاجتماع مع الأخصائيين للتأكيد من أن دعم المحاكم لعملهم - لوجستيا وإداريا - مناسب وكافي.

٣. التواصل مع موظفي المحكمة فيما يتعلق بتفويض المهام والأساليب، وتقديم المساعدة اللازمة:

يتوجب على رئيس الديوان التاكيد بان موظفي المحكمة يفهمون الغرض من عمل المتخصصين، اهمية نجاحهم في إنجاز عملهم.

٤. التواصل مع الجهة المسؤولة عن التعيين حول التقدم في العمل والنتائج المتحققة:

ان لفريق المتخصصين علاقة بالترتيب مباشرة مع جهة تعيين، ولكنهم يؤدون واجباتهم بشكل مباشر مع المحكمة. ولذلك فانه من واجب رئيس الديوان للاتصال مع جهة التعيين لتأكيد ما إذا كان يتم تنفيذ العمل كما هو متوقع ومتفق عليها.

ملاحق:

ملحق رقم (٢) ، قوائم التفقد:

قائمة تفقد الاجراءات التنفيذية لدوائر التنفيذ

قائمة تفقد الاجراءات التنفيذية لاقلام المحاكم

قائمة تفقد دوائر الكاتب العدل

وظائف إدارة المحكمة

إدارة الملفات

إدارة سير الدعوى

الموارد البشرية

خدمة الجمهور

الدعم القضائي

إدارة المرافق والدعم اللوجستي

الإدارة المالية

تكنولوجيا المعلومات

التخطيط الاستراتيجي والسنوي

الرقابة والجودة



مقدمة

لابد لرئيس الديوان حتى يتمكن من أداء دوره أن يكون متمكناً من المعرفة والمهارات وأن يمتلك القدرات اللازمة للقيام بجميع الوظائف الرئيسية لإدارة المحكمة. وقد تم تحديد هذه الوظائف المدرجة أدناه بما يتفق مع المعايير الدولية والممارسات الإقليمية الفضلى المتعلقة بإدارة المحاكم.

إدارة الملفات

هذا القسم يتحدث عن السجلات والملفات المتعلقة بالدعاوى القضائية. يجب على النسخ القادمة من هذا الدليل أن تحتوي على قسم يتعلق بإدارة الملفات والسجلات الأخرى غير تلك المتعلقة بالدعاوى القضائية (مثل السجلات والملفات ذات العلاقة بالموارد البشرية أو المرافق أو غيرها) وكذلك على قسم خاص بإدارة البيانات (المحرزات والمضبوطات). تعتبر إدارة الملفات والسجلات من أهم المهام التي يجب أن يتولاها رئيس الديوان والفريق الإداري للمحكمة. فلكي تتمكن المحكمة من تحقيق الهدف الذي قامت من أجله فإن القضاء والمواطنين يعتمدون على رئيس الديوان في أن تكون جميع السجلات والملفات (الورقية والالكترونية):

- كاملة.
- صحيحة.
- متوفرة (يمكن استرجاعها والرجوع إليها بسهولة).
- مطابقة لآخر المستندات أي يتم تسجيلها وتوثيقها والتعامل معها ضمن الوقت المناسب.
- محفوظة بشكل آمن.

لقد تم تحديد اسس ادارة الملفات في كل من الاقلام، دوائر التنفيذ، كاتب العدل والتبليغات بواسطة دليل الاجراءات الموحدة.

قد توجد اختلافات بين المحاكم في إجراءات حفظ السجلات والملفات الورقية، حيث عادة ما تتأثر هذه الإجراءات في التحديات التي قد تفرضها مرافق المحكمة. بالرغم من هذه الاختلافات إلا أن المبادئ والمسؤوليات الأساسية المتعلقة بإدارة سجلات وملفات المحكمة تبقى هي ذاتها بالنسبة لجميع المحاكم.

يلعب رئيس الديوان والفريق الإداري للمحكمة دوراً أساسياً في الحفاظ على سجلات المحكمة. وبالتالي، في الحفاظ عليها وإدارتها بشكل سليم، والانتباه والتأكد من أن الموظفين ومرافق المحكمة وإجراءات العمل جميعهم يعملون على ضمان سلامة هذه الملفات وتوفرها بصورة دائمة ومستمرة. حيث أن دقة وسلامة ملفات الدعاوى تلعب دوراً هاماً في مدى ثقة الجمهور في النظام القضائي.

أن دقة وسلامة ملفات الدعاوى تلعب دوراً هاماً في مدى ثقة الجمهور في النظام القضائي.

ان مركز الديمقراطية والحكم قد لخص أعمال المحكمة المتعلقة بحفظ الملفات، وأهمية الحفاظ على سجلات المحاكم بالنقاط التالية:

- المحافظة على الملف الكامل والشامل للدعوى.
- تحديد مكان وجود ملف الدعوى وسهولة استرجاعه.
- منع عرقلة مجرى العدالة من خلال إتلاف أو إخفاء ملف أو سجل خاص بالدعوى.
- منع أي تمييز قد يتم ضد الفئات المستضعفة.
- تحديد الاختصاص والمسؤولية.
- حماية الحقوق القانونية والمحافظة عليها.
- تسهيل عملية الاستئناف.
- تسهيل عملية تنفيذ الأحكام الصادرة عن المحكمة.

° "الدليل الخاص بتتبع وإدارة ملفات الدعاوى" مركز الديمقراطية والحكم.

الممارسات:

١. وضع المعايير والتوقعات لأداء أقسام المحكمة المتعلق بحفظ الملفات والسجلات: لا بد من وضع معايير عالية وتوقعات من حيث أداء أقسام المحكمة والموظفين المتعلقة بالحفاظ على سجلات وملفات المحكمة. إن التساهل في أية مرة مع إساءة استخدام الملفات هو بمثابة طريق أكيد نحو انهيار متانة نظام حفظ الملفات، وبالتالي نحو اهتزاز ثقة الجمهور بالإجراءات القضائية.

يجب أن يتم التأكد من أن الأداء متوافق مع هذه التوقعات والمعايير من خلال التقارير الصادرة عن الفريق الإداري والمراقبة والإشراف المباشرين لضمان الالتزام بهذه المعايير عند القيام بكل نشاط من النشاطات التالية:

- التعامل مع الملفات والسجلات أو الاحتفاظ بها في المكاتب الإدارية في المحكمة.
- حفظ الملفات الخاصة بالدعاوى في مكاتب القضاة وفقاً لتوجيهات رئيس المحكمة.
- حفظ الملفات في الأرشيف (تخزين الملفات في غزفة الأرشيف).
- نقل الملفات بين الأماكن والمواقع المختلفة (سواء داخل أو خارج مبنى المحكمة).

على مستوى الأقسام يجب على كل رئيس قسم أو مشرف مباشر أن يقوم بوضع معايير حقيقية ومناسبة تخص العمل الذي يجب على كل موظف من الموظفين التابعين له أن يقوم به وكذلك العمل الذي يجب أن يقوم به القسم ككل. إن هذه المعايير ترتبط بشكل مباشر مع مسؤولية القسم في انجاز المعاملات الخاصة بملفات الدعاوى وسجلاتها دون أي تأخير.

ايضاً يتوجب على رؤساء الأقسام والمشرفين أخذ عينات عشوائية من الملفات الخاصة بالدعاوى بصورة روتينية ومستمرة من أجل تقييم مدى الدقة والحرص المتبعين في إنشاء وتنظيم وترتيب هذه الملفات الورقية بالإضافة إلى التأكد من صحة إدخال المعلومات والبيانات الخاصة بالدعاوى في نظام إدارة الدعاوى المحوسب.

كذلك يجب على رئيس الديوان ورؤساء الأقسام والمشرفين أخذ عينات عشوائية من خدمات الموظفين المتعلقة بتحديد أماكن الملفات والسجلات وتصويرها بناء على الطلبات المقدمة من المحامين والمتقاضين والقضاة وكذلك متلقي الخدمة.

كما يجب على رئيس الديوان أن يقوم بالتفتيش على أماكن حفظ الملفات والسجلات بشكل دوري وأن يشمل هذا التفتيش مستودعات حفظ الملفات من أجل التأكد من وضوح أنظمة الحفظ والأرشفة المتبعة وبأنه يمكن الوصول إلى الملفات بسهولة عند طلبها والحاجة إليها (ليس فقط من قبل الموظف المسؤول عن ذلك والذي قد يكون على دراية بنظام حفظ أو أرشفة قام هو بوضعه بل من قبل أي ممن لهم صلاحية الوصول إلى هذه الملفات).

ايضاً يجب على رئيس الديوان ورؤساء الدوائر والمشرفين أن يقيموا ويشكل دوري تحديد الوقت اللازم من أجل نقل ملف من مكان إلى آخر داخل المحكمة من قبل المرسلين أو ممن هو مسؤول عن عملية النقل هذه.

في حال اكتشاف عدم تطابق البيانات أو تاخر في تسليم الملفات اثناء نقلها يجب على رئيس الديوان بحث هذه الاشكالية مع الموظفين من اجل تحديد الاسباب التي ادت إلى هذا الخلل ووضع الية لمعالجته سواء عن طريق اعطاء نصح ارشادية او تحديد تدريب خاص لبناء قدرة الموظفين المعنيين.

كما يجب على رئيس الديوان التأكد من حسن إدارة عملية الجرد السنوية وعدم التأخير بها، واتخاذ كافة التدابير لضمان نزاهة ودقة العمل فيها.

لا يمكن للمحكمة أن تؤدي الدور الذي أقيمت لأجله ما لم يكون هنالك اهتمام كبير ومستمر من قبل موظفي المحكمة بملفات وسجلات الدعاوى الخاصة بها.

٢. فهم الأنظمة المتعلقة بحفظ وإتلاف الملفات والسجلات وأخذ الخطوات التي تتفق مع هذه الأنظمة:

توضع القواعد والسياسات التي تحكم حفظ وإتلاف الملفات من أجل مساعدة المحاكم على تحمل الاعباء الملقاة على عاتقها في حفظ الملفات بصورة سليمة وأمنة وجعلها متوفرة بشكل سهل وسريع عندما يكون هنالك حاجة لها. ان من شأن عملية إتلاف الملفات والسجلات الورقية بناء على جدول زمني يتفق مع القواعد القانونية الناظمة لهذا النشاط وبناء على الضوابط المحددة في التشريعات السارية أن تسمح للمحاكم أن توفر مكان ووقت وجهد للتعامل مع الدعاوى التي ما زالت منظورة أمامها وكذلك للملفات والسجلات التي من الممكن أن تحتاجها المحكمة أو متلقي الخدمة.

اختيار المساحة الأنسب لاستخدامها في حفظ الملفات والسجلات:

قد تشكل المساحات المتاحة وجودة المرافق المتوفرة تحدياً أمام سهولة حفظ وسلامة ملفات الدعاوى. إلا أنه يعتبر واجباً على رئيس الديوان أن يحسن إدارة المساحات والموارد المتوفرة على أفضل وجه لضمان سلامة الملفات وحمايتها. في العادة تقوم المحاكم بالاحتفاظ بملفات وسجلات الدعاوى التي ما زالت منظورة أو التي تم تسجيلها حديثاً في مكان يتصف بقربه من المكاتب الإدارية ومكان انعقاد الجلسات.

في حال احتوت المحكمة على المساحات اللازمة يمكن لرئيس الديوان أن يعين أماكن لحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالدعاوى القديمة نسبياً والتي لم تستوفي الشروط اللازمة للقيام بإتلافها. قد يتضمن هذا الأمر إيجاد أماكن تخزين خارج نطاق المحكمة.

على رئيس الديوان تقييم أفضل استخدام ممكن للمساحات المتوفرة من أجل ضمان سلامة وتوفير الملفات والسجلات بالنظر إلى الاستخدامات المحتملة لها. يتضمن هذا الأمر عادةً التحريك المستمر للملفات وإعادة ترتيبها.

إتلاف الملفات وفقاً للقوانين والأنظمة:

يمكن التعرف على الكثير من السجلات المؤهلة للإتلاف من خلال التقارير المحوسبة المستمدة من نظام إدارة المحاكم. رئيس الديوان مسؤول عن طلب هذه التقارير المحوسبة بالإضافة إلى السجلات اليدوية اللازمة من أجل تحويلها إلى الموظفين ليقوموا بفحص كل ملف والتأكد من جأئزية إتلافه. بعدها يتم اعداد تقرير نهائي ويتم عرضه على رئيس الديوان، رئيس المحكمة، واللجنة الخاصة التي انشأت من أجل اقرار إتلافها.

انه وبوضع جداول زمنية منتظمة لإعادة تنظيم السجلات وإتلافها، يجد رئيس الديوان من الفوضى في المحكمة ويحسن بيئة العمل فيها بما يمنح القضاة والموظفين القدرة في التركيز على امور اكثر اهمية.

٣. الاستفادة من القدرات والفرص المتاحة لتحسين إدارة السجلات على المستوى التنظيمي:

يتوجب على رئيس الديوان الاستفادة من القدرات المتخصصة لدى دائرة ادارة المحاكم لتقييم أفضل الخيارات المتاحة لاستخدام المساحات الموجودة داخل المحكمة افضل استخدام واقتراح اجراء التغييرات على مرافق المحكمة والنظم والممارسات التي من شأنها العمل على تحسين إدارة السجلات.

هذا ويتوجب على رئيس الديوان ان يتوقع من أعضاء فريق الإدارة المشاركة في تخطيط وتنفيذ مشاريع تحسين إدارة السجلات.

تقوم ادارة المحاكم بوضع المعايير، وتوفير التعليمات المتعلقة بإدارة الملفات في الإجراءات الموحدة لرؤساء الاقلام، المحضرين، دوائر التنفيذ والكاتب العدل.

مزيد من التفاصيل متوفرة في الادلة الاربعة حول الاجراءات الموحدة بما في ذلك الاقلام، التبليغات، الكاتب العدل، ودائرة التنفيذ.

إدارة سير الدعوى

”إدارة الدعوى هي عبارة عن إدارة وتنسيق الإجراءات والنشاطات التي تقوم من خلالها المحاكم بتحريك الدعوى من وقت تسجيلها وحتى الفصل النهائي بها، كما تشمل النشاطات التي تتم بعد الفصل في الدعوى لضمان تنفيذ أحكام وقرارات هذه المحاكم. الإدارة الفاعلة للدعوى تستلزم وجود عملية تقييم وتحديد للمشاكل والعقبات بشكل مستمر بالإضافة إلى قيادة متمرسة ومتمتعة بالمهارات اللازمة لتنفيذ وتطبيق التغييرات اللازمة“^١.

ان هذه التعريفات والتفاهات تمتد لتشمل الكاتب العدل، الاقلام، دوائر التنفيذ والتبليغات. فيغض النظر عن ماهية عمل الدائرة فان العدالة المتأخرة هي انكار لها.

تقوم إدارة الدعوى على عملية اختبار النشاطات اللازمة والمتوقعة والتي يجب أن تحصل في كل مرحلة من مراحل حياة الدعوى، الهدف الرئيس بالنسبة لإدارة الدعوى من الناحية الإدارية هو تقليص التأخير في نظر الدعوى والفصل فيها.

من وجهة نظر متلقي الخدمة فإن الدعوى لا ينظر إليها على أنها مجموعة من المراحل والنشاطات المختلفة والتي تمثل دائرة حياة أي دعوى (التسجيل والتبليغ والمحاكمة والاستئناف والتنفيذ) بل هي عبارة عن إجراء قانوني يبدأ وقت التسجيل ولا ينتهي إلا من خلال صدور حكم مبرم ينفذ ويعيد الحقوق إلى أصحابها. فان العدالة المتأخرة تعتبر انكاراً للعدالة من وجه نظر صاحبها.

إن إدارة سير الدعوى من الناحية الإدارية تهدف إلى مساعدة القضاء في تحقيق الأهداف المتوخاه من إدارة الدعوى القضائية والتي تتمثل في توفير حل للنزاعات خلال فترة زمنية معقولة، وبالتالي تحقيق العدالة الناجزة.

الممارسات:

١. فهم الأهداف الخاصة بإدارة الدعوى القضائية وعلاقتها بأهداف إدارة سير الدعوى من الناحية الإدارية.

٢. وضع مؤشرات قياس أداء خاصة بالأهداف الإدارية.

نظراً لأن الكثير مما يحدث خلال دورة حياة القضية في المكاتب الإدارية للمحكمة، فانه يجب على رئيس الديوان بصفته وكيلاً لرئيس المحكمة العمل بالتعاون مع موظفي المحكمة، ودائرة ادارة المحاكم تحديد المؤشرات التي من خلالها يمكن قياس ورصد ومعالجة الخدمات الإدارية. وفيما يلي عرض لافضل المؤشرات المذكورة على سبيل المثال لا الحصر:

- التسجيل
- تحديد الرسوم وتسديدها
- تجهير الملف
- تعيين قاضي الموضوع
- التبليغ
- تعيين جلسة محاكمة
- متابعة الجلسات من قبل الاقلام
- نقل الملفات
- الفصل بالدعوى ومتابعتها من قبل الاقلام
- الدعم الاداري لدوائر التنفيذ
- الدعم الاداري لدوائر كاتب العدل

^١ الكفاءات الاساسية

مركز الديمقراطية والحكم يقدم هذه الأغراض المذكورة ادناه لمدراء المحاكم الاداريين لفهم ودعم ومراقبة السجلات ذات العلاقة والإجراءات والتي تشمل كلا من السجلات الورقية الإلكترونية^٧:

- السيطرة على النماذج.
- وضع نظام من شأنه السيطرة على السجلات:
 - تعريف الدعاوى؛
 - تسجيل الدعاوى؛
 - فهرسة الدعاوى؛
 - خلق ملف الدعوى؛
 - تحديد مكان وجود ملف الدعوى.
- سير الدعاوى وتحديث السجلات.
- تسجيل تطورات الدعوى.
- حفظ مستندات الدعوى.
- اعطاء التقارير الادارية.

٣. وضع مؤشرات قياس أداء خاصة بالخدمات الإدارية.

يجب ان يقوم رئيس الديوان بالاعتماد على المعلومات والبيانات المحوسبة لأقصى حد ممكن. وعليه تدعيم مثل هذه المعلومات من المصادر الأخرى التي قد تكون متوفرة ومتاحة مثل (الاستبيانات والدراسات المسحية واخذ عينات عشوائية التي تعتبر من أدوات التقييم التي توفر معلومات لا يمكن الحصول عليها من خلال البيانات المحوسبة).

يستطيع رئيس الديوان أن يعتمد على المعلومات والبيانات التي يوفرها برنامج إدارة سير الدعاوى المحوسب (ميزان) وذلك للتأكد من إتمام الوظائف الرئيسية التالية ضمن الوقت المعقول للقيام بها:

- الوقت اللازم بين تسجيل الدعوى وإصدار التبليغ الخاصة بها.
- الوقت اللازم بين إصدار التبليغ والقيام بعملية التبليغ من قبل المحكمة.
- الوقت اللازم ما بين تبليغ المذكرات والأوراق القضائية ونظر الدعوى من قبل قاضي إدارة الدعوى أو إحالتها إلى الوساطة أو تسوية النزاع أو تحديد موعد الجلسة الأولى.
- الوقت اللازم بين تحديد موعد الجلسة وتاريخ وقوعها.
- التأجيلات التي يكون سببها النقص في الخدمات الإدارية (عدم الاختصاص).
- الوقت اللازم بين وقت صدور القرار وتوفره من خلال إدخال البيانات الخاصة به على برنامج (ميزان).
- الوقت اللازم بين تقديم طلب الاستئناف وتلقي محكمة الاستئناف للطلب.
- الوقت اللازم بين قرار محكمة الاستئناف والإجراء الذي تتخذه محكمة الدرجة الأولى.
- الوقت اللازم بين تقديم طلب التنفيذ وإصدار أمر التنفيذ.
- الوقت اللازم بين إصدار أمر التنفيذ وتبليغه.
- الوقت اللازم بين قيام المدين بالدفع لدى دائرة التنفيذ وقيام الدائرة بالدفع للدائن.

هذا ويجب ان يكون لرئيس الديوان قدرة على استعراض التقارير الشهرية وتحليل بياناتها، كما ويجوز لرئيس المحكمة استخدام نفس التقارير لدراسة عمل القضاة.

^٧ "الدليل الخاص بتتبع وإدارة ملفات الدعاوى" مركز الديمقراطية والحكم.

٤. مراقبة النتائج من خلال تقارير العمل التي تصدرها الدوائر المختلفة والتقارير الإحصائية الصادرة عن النظام المحوسب (ميزان):

في العديد من الأوقات تتأخر المعلومات التي يصدرها النظام المحوسب عن الواقع الفعلي القائم في المحكمة. في حال كان الفرق بين الواقع وما يحتوي عليها النظام فرق كبير يعني ذلك وجود مشكلة في إدارة المحكمة يجب معالجتها. يجب أن يطلب رئيس الديوان من كل دائرة من دوائر المحكمة والموظفين التابعين له بشكل مباشر القيام بتقديم تقارير أسبوعية عن وضع العمل والتي تظهر عبء العمل والأداء وعلاقته بالأهداف والمؤشرات التي تم وضعها بالإضافة إلى العمل المتراكم والاقتراحات المتعلقة بكيفية التعامل مع العمل المتراكم.

٥. مراجعة النتائج خلال الاجتماعات الخاصة بإدارة المحكمة والاجتماعات الفردية التي يعقدها رئيس الديوان مع مديري الدوائر المختلفة:

أية معلومات تتعلق بأداء المحكمة يجب ألا تكون سرية، وبالتالي يجب أن تخضع جميع المعلومات والبيانات للنقاش والحوار في الاجتماعات المفتوحة التي تعقدها إدارة المحكمة.

٦. تعديل ومواءمة مؤشرات الأداء وإجراءات العمل ومؤشرات الأداء الفردي بحيث تدعم عملية التطوير والتحديث المستمرة:

من النادر أن يقوم أي منا بتحقيق جميع الأهداف التي يصبوا إلى تحقيقها بشكلها الكامل. لذا يجب على رئيس الديوان عندما يقوم بتقييم النتائج أن يأخذ بالحسبان الظروف المحيطة التي ساهمت في تحقيق هذه النتائج. مثل هذا التقييم قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تعديل الخطط والأهداف/ كما أنه عادة ما تؤدي إلى تعديل التوقعات والخطط ذات العلاقة بالموارد البشرية وتوزيعها داخل المحكمة.

يجب على رئيس الديوان أن يقوم بدعم والتنويه بصورة علنية إلى الإيجابيات والتركيز عليها، كما يجب عليه أن يأخذ خطوات جدية وقاسية في حال وجوب القيام بذلك. في كلا الحالتين يجب أن يكون التصرف مبني على الحقائق وليس على تهويلات أو ردود أفعال لأحداث آنية.

تقوم إدارة المحاكم بوضع المعايير، وتوفير التعليمات المتعلقة بإدارة الدعاوى في الإجراءات الموحدة لرؤساء الاقلام، المحضرين، دوائر التنفيذ والكاتب العدل.

مزيد من التفاصيل متوفرة في الأدلة الأربعة حول الإجراءات الموحدة بما في ذلك الاقلام، التبليغات، الكاتب العدل ودائرة التنفيذ.

الموارد البشرية

يتعلق عمل المحاكم بشكل أساسي بالبشر؛ تعيين الأشخاص المناسبين، ومن ثم العمل على تدريبهم وتطوير قدراتهم والتأكد من فهمهم لوظائفهم، ومن ثم توفير الدعم اللازم لهم، هذا هو أساس الإدارة.

يعتبر الإشراف على جميع الأمور المتعلقة بموظفي المحكمة الإداريين من أهم المسؤوليات التي يضطلع بها رئيس الديوان. لا يوجد قدر من التخطيط أو المراقبة أو من التقارير يمكن أن يؤدي إلى تحقيق المحكمة لأهدافها ما لم يكن موظفي المحكمة مؤهلين ومدربين ويقومون بواجباتهم على أفضل وجه. فالعنصر البشري هو سر نجاح أو فشل أي مؤسسة.

يقع على عاتق رئيس الديوان ضمان العدالة والشفافية في كل القرارات ذات العلاقة بالعنصر البشري كما يقع على عاتقه توفير بيئة عمل مهنية والتي من شأنها أن تمكن الموظفين وإدارة المحكمة من خلق علاقة تقوم على الثقة المتبادلة والاحترام.

يقوم نظام الخدمة المدنية بتنظيم كل ما له علاقة بالموارد البشرية من تعيين وترقية وتأديب وإجازات وإنهاء خدمة. هذا القسم من الدليل المرجعي يقدم نصائح وتوصيات ذات صبغة عامة ولا يعفي من المعرفة التامة والالتزام بجميع الأنظمة والقوانين المرعية ذات العلاقة بشؤون الموظفين.

الممارسات:

١. فهم طبيعة الدور الذي يلعبه رئيس المحكمة فيما يتعلق بالموارد البشرية:

يعتبر رئيس المحكمة المسؤول الأول عن كافة الموظفين فيها ويشمل ذلك وضع السياسات الداخلية للموارد البشرية بما يتوافق مع نظام الخدمة المدنية واحتياجات المحكمة.

يقوم رئيس الديوان باتخاذ الإجراءات وتحمل المسؤوليات المفوضة إليه وتنفيذها من قبل رئيس المحكمة كما يقوم بتنفيذ السياسات التي يضعها هذا الرئيس وإدارة المحاكم.

جميع شؤون القضاة تبقى محصورة ضمن نطاق صلاحية رئيس المحكمة فقط.

يقوم رئيس الديوان بوصفه مفوضاً من قبل رئيس المحكمة وبالتنسيق مع إدارة المحاكم بالإشراف بشكل مباشر أو من خلال الفريق الإداري للمحكمة على جميع ما يخص الموظفين الإداريين العاملين في المحكمة مثل: تحديد مكان العمل وتقييم الأداء ونقل الموظفين وترقيتهم وتأديبهم وإنهاء خدماتهم وغيرها من الإجراءات ذات العلاقة بهم.

تختلف نشاطات ومسؤوليات رئيس الديوان في هذا المجال بحسب حجم المحكمة وبحسب درجة تدخل رئيس المحكمة في مثل هذه الأمور (شؤون الموظفين).

بينما قد يتبع بعض رؤساء المحاكم سياسة (الباب المفتوح) والتي تعني التواصل بشكل مباشر ودائم مع الموظفين حول جميع الأمور من المستحسن أن تكون جميع الأمور ذات العلاقة بشؤون الموظفين من تحديد مكان العمل وحتى التوصية بإنهاء الخدمات تحت المسؤولية المباشرة لرئيس الديوان بالتنسيق مع رئيس المحكمة. التضارب في القرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية أو حتى مجرد شعور الموظفين بوجود تضارب يمكن أن يخلق نوع من الارتباك وحتى الشعور بالاستياء لدى موظفي المحكمة، كما أنه يمكن أن يشكل ثغرة تؤدي إلى عشوائية وانعدام التجانس في سياسة المحكمة.

٢. معرفة وفهم توقعات رئيس المحكمة فيما يتعلق بالموارد البشرية:

كما هو الوضع بالنسبة لجميع الأمور، يجب على رئيس الديوان الاجتماع برئيس المحكمة بشكل دائم ومستمر من أجل فهم توقعاته وسياساته ذات العلاقة بالموارد البشرية (موظفي المحكمة). قد يتغير دور ومسؤوليات رئيس الديوان ذات العلاقة بالموظفين بتغيير رئيس الديوان أو تغيير رئيس المحكمة كما قد تتغير هذه المسؤوليات بناء على تطور العلاقة بين المدير والرئيس.

٣. نقل توقعات الرئيس إلى الفريق الإداري والموظفين:

يجب على رئيس الديوان أن يبقي جميع أعضاء الفريق الإداري (فريق الإدارة) على اطلاع على سياسات وتوقعات رئيس المحكمة ودور كل منهم في تطبيق هذه السياسات وتحقيق التوقعات.

جميع السياسات الخاصة بالمحكمة والإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذها يجب أن تكون موثقة ومكتوبة.

على رئيس الديوان ابلاغ الفريق الإداري بأي تغييرات في سياسات مجلس القضاء الأعلى أو نظام الخدمة المدنية بعد استيضاح الآثار مع رئيس المحكمة ودائرة إدارة المحاكم.

٤. التصرف بشكل سريع لملء الشواغر في المحكمة:

سيكون هنالك أوقات تغدو بها بعض المواقع والوظائف شاغرة دون إنذار مسبق، لكن معظم الشواغر يمكن توقعها وبالتالي يمكن التخطيط لطلب موظفين جدد للمليء هذه الوظائف بشكل مسبق. في كلا الحالتين يقع على عاتق رئيس الديوان من خلال التعاون مع رئيس المحكمة وخبراء الموارد البشرية في حالة توفرهم أن يقوم وبشكل سريع بتعبئة وإرسال جميع النماذج المتعلقة بطلب موظفين جدد.

٥. تحديد مراكز الموظفين بناء على الحاجة التنظيمية والمعلومات المتوفرة والأولويات:

يجب على رئيس الديوان أن يعتمد على التقارير الإحصائية وتقارير العمل الخاصة بأقسام المحكمة المختلفة، وغيرها من الأدوات في تحديد ضغط العمل من أجل تحديد مراكز عمل الموظفين داخل المحكمة بناء على الهيكل التنظيمي للمحكمة واحتياجاتها الفعلية.

بسبب تغير الظروف العمل بسرعة أكثر من خطط التوظيف العامة فان المحكمة (ممثلة برئيسها ورئيس ديوانها) يجب ان يكون لها القدرة على تعيين موظفين مؤقتين استجابة للظروف المؤقتة. ومن المهم هنا اعلام دائرة ادارة المحاكم عن هذا، والسعي إلى الحصول على دعمها اللوجستي والمؤسسي لإجراء تعديلات مهمة وتوظيف الموظفين اللازمين تماشياً مع الظروف المؤقتة.

إن مغادرة أو غياب أو إنهاء خدمات بعض الموظفين بالإضافة إلى وجود مشاريع خاصة تقوم المحكمة بتنفيذها وعبء العمل يتطلب من رئيس الديوان وفريق الإدارة التابع له القيام بتعديلات متواصلة على مواقع عمل الموظفين في المحكمة بالتشاور مع رئيس المحكمة ودائرة إدارة المحاكم.

على رئيس الديوان ضمان تحديد مركز الموظف بناء على خبرته وما يتحلى به من مؤهلات ومهارات، وكذلك بناء على احتياجات العمل، وليس بناء على أهواء شخصية. على رئيس الديوان عند اتخاذ قرارات توزيع الموظفين التأكد من عدم مكافأة الدوائر التي لا تقوم بواجباتها من خلال رفدها بموظفين أكثر من حاجتها الفعلية، أو معاقبة الأقسام النشيطة عن طريق نسيانها في غمرة الأعباء المتراكمة.

٦. تقييم الأداء من خلال استخدام معايير تتسم بالموضوعية والانسجام:

أن مهمة تقييم أداء الموظفين تقع ضمن دائرة اختصاص رئيس المحكمة. من الناحية العملية يجب أن يتم وضع مسودة التقييم من قبل المسؤول المباشر عن الموظف المراد تقييمه.

الجمع بين التوجيه لأفضل الممارسات مع أوامر رئيس المحكمة، ومبدأ الإنصاف والموضوعية في تقييم الأداء الفردي تعتبر أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها رؤساء الديوان. فلا يجب تقديم أي تقييم للأداء باستثناء ما أقره رئيس المحكمة. وقرار رئيس المحكمة للتقييم غالباً ما يعتمد على مدخلات دقيقة من قبل رئيس الديوان.

انها مسؤولية رئيس الديوان تدريب المدراء والمشرفين على كيفية توثيق أداء الموظف وكذلك الأمور غير المعتادة المتعلقة بنشاطه سواء كانت ايجابية أم سلبية كما يقع على عاتق رئيس الديوان التأكد من قيامهم بمثل هذا العمل.

قد يكون هنالك توجه خاص عندما يكون عبء العمل كبيراً - لقصر عملية توثيق الأداء على الظروف غير الاعتيادية مثل تلقي شكاوى أو مديح من المحامين أو الجمهور بخصوص أداء موظف معين. من المحتمل جداً أن غير هذا الموظف من موظفي المحكمة يتمتعون بذات المستوى من الأداء لكن لم يتم الإشارة إلى ذلك من قبل المحامين أو الجمهور سواء سلباً أو إيجاباً. عندما يقوم المشرفون بقصر توثيقهم لأداء موظفيهم على ما يتم تقديمه إليهم من شكاوى أو مديح بحق هؤلاء الموظفين، يؤدي ذلك إلى المس بالعدالة والشفافية والتجانس في الأسس التي يجب أن تقوم عليها إدارة الموارد البشرية.

يجب على المشرفين ورؤساء الأقسام ورئيس الديوان أن يستخدموا نماذج وسجلات معدة مسبقاً من أجل تقييم العمل والأداء الخاص بالموظفين ولقاء الموظفين لمراجعة أي من مجالات العمل التي تحتاج إلى اهتمام خاص أو تطوير أو دعم إضافي وذلك قبل إتمام التقييم السنوي الخاص بكل موظف.

يجب أن يقوم التقييم السنوي الخاص بالموظف على سنة كاملة من الملاحظة والإشراف على أداء الموظف المعني - ليس بناء على أحداث معزولة أو تصورات خاصة بالمشرف - كما يجب أن لا تشكل نتيجة التقييم السنوي مفاجأة للموظف حيث يجب أن يتم إعطاء تغذية راجعة للموظف بشكل دوري حول أدائه.

٧. تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة لكل موظف واثرها على العمل

يشكل تدريب الموظفين استثماراً مهماً في الوقت والموارد على ذلك يجب أن يكون لهذا التدريب أثراً إيجابياً مباشراً على الموظف المدرب وعلى المحكمة ككل.

يقع على عاتق رئيس الديوان مهمة ضمان قيام رؤساء الأقسام والمشرفين في المحكمة بوضع التوقعات المتعلقة بكيفية تطبيق المهارات والمعارف التي حصل عليها الموظف خلال التدريب وتوثيق هذه النتائج.

كما يجب على رئيس الديوان وفريق إدارة المحكمة أن يقوموا بتقييم أثر حضور الموظف للتدريب على استمرار المحكمة في القيام بأعمالها بصورة اعتيادية. هذا الأمر يتطلب العمل مع دائرة ادارة المحاكم بصورة مباشرة ووثيقة - حيث يجب التنسيق مع الدائرة بخصوص توزيع وتعبئة الاستبيانات الخاصة بالاحتياجات التدريبية وكذلك التنسيق معها لضمان أن التدريب المزمع سيعود بالفائدة على المحكمة وكذلك لضمان تنسيق مواعيد التدريب بحيث لا يؤثر غياب الموظف على عمل المحكمة مع مراعاة عدم الاثقال على الموظفين بمواعيد التدريب.

٨. توفير مسار وظيفي للموظفين:

تطمح الغالبية من الموظفين في متابعة مسار وظيفي يؤدي إلى احتلالهم لوظائف ذات مسؤوليات أكبر أو مواقع تحتاج إلى مهارات متخصصة. وعليه فإنها مسؤولية رئيس الديوان بمساعدة من قبل أخصائيي الموارد البشرية تحديد التدريب والوظائف ووسائل التقييم والتي من شأنها أن توفر فرص للموظفين تمكنهم من الحصول على مهارات وخبرات تسمح لهم احتلال مواقع ووظائف أعلى من وظائفهم الحالية.

٩. ضمان عدالة الإجراءات:

كما ذكرنا سابقاً، لا شيء ممكن أن يحدث إلا من خلال أفعال البشر. يتحمل رئيس الديوان مسؤولية الحفاظ على بيئة عمل مهنية يضمن فيها قيام المدراء والمشرفين اتخاذ الإجراءات بشكل عادل ومتجانس بحق الموظفين، وضمان العدالة في تقديم الدعم اللوجستي والمهني والذي من شأنه أن يمكن الموظفين من القيام بواجباتهم بشكل مرضي، وكذلك تقدير إنجازات الأفراد والإقرار بها وبما يقدمونه من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

مزيد من المعلومات متوفرة في مختلف المواد المرجعية، (اللوائح والقرارات) النماذج والتعليمات وتشمل ولكن لا تقتصر على، لوائح الخدمة المدنية، تكاليفات مجلس القضاء الأعلى، توجيهات ادارة المحاكم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، واستمارات تقييم الأداء والتعليمات، نماذج المغادرة للموظفين، ونماذج الحضور والغياب للموظفين... الخ.

خدمة الجمهور

إن الغاية الأساسية من وجود المحاكم هي تمكين المواطنين من الوصول إلى العدالة، وموظفو المحكمة يمثلون المحكمة وبالتالي هم بمثابة ممثلين للعدالة. وبذلك فإن سلوكياتهم وأسلوب تعاملهم تشكل عاملاً مؤثراً بشكل كبير في مظهر العدالة.

إن خدمات المحاكم لها شقين: شق يتعلق بإصدار الأحكام من قبل القضاة، وهذا يعتمد على نوعية الأحكام الصادرة، والشق الآخر يتعلق بتقديم الخدمة الملموسة من قبل موظفي المحاكم. ورغم أن الشق الأول هو في الواقع محور خدمات المحاكم، إلا أن الشق الثاني يؤثر بشكل كبير كذلك على الانطباع العام بمظهر العدالة والمؤسسة القضائية.

لذا تبرز أهمية أن يتأكد رئيس الديوان من فهم جميع العاملين في محكمته لغايات المحاكم وأهدافها، وإدراكهم لدورهم ومسؤوليتهم في تمثيل العدالة.

كثيراً ما يتم فهم خدمة الجمهور بشكل خاطئ في المحاكم على أنها تتمثل في مكاتب الاستعلام ومحطات الاستعلام الإلكتروني والاستعلام أو خط المساعدة الهاتفي وغيرها من الخدمات المشابهة. هذه الخدمات تم تصميمها من أجل تلقي الاستفسارات من الجمهور والإجابة عليها من قبل المحكمة. إن المفهوم الواسع لخدمة الجمهور يشتمل على طريقة تفاعل الموظفين مع الجمهور.

إن قيام موظف المحكمة بتقديم خدمات معينة أو تنفيذ مهام محددة يعتبر مقياساً لمدى قيام قادة المحكمة - رئيس المحكمة ورئيس الديوان باتخاذ قرارات ذات علاقة بالعمل وتصميم الإجراءات والقيام بالأعمال ومراقبة النتائج بناء على إيمان راسخ بأن الهدف الرئيسي من قيام المحاكم هو مرجعهم في جميع هذه الأعمال.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن خدمة الجمهور هي السياق الذي يحيط بكل المسؤوليات التي تقع على عاتق رئيس الديوان وكذلك الوظائف الرئيسية المذكورة في هذا الدليل. باختصار هي القوة الدافعة وراء كل شيء.

يمكن وينبغي أن يكون خدمة العملاء عن طريق الآليات المذكورة سابقاً في هذا الدليل (الملاحظة المباشرة ويمكن التحقق / الامتثال للمعايير القابلة للقياس الكمي، الخ). وينعكس أيضاً في استطلاعات الرأي التي تدار بشكل دوري من قبل الجهاز القضائي. وينبغي على رئيس الديوان قراءة وتحليل وفهم نتائج هذه الاستطلاعات والتصرف بناء على هذه النتائج.

الممارسات:

١. فهم تصورات رئيس المحكمة ونقل رؤيته المتعلقة بالخدمة للجمهور وتحديد الفرص المتاحة للتطوير.
٢. التأكد من شمول مفهوم خدمة الجمهور ضمن المواضيع التدريبية الخاصة بالموظفين الحاليين والجدد.
٣. التأكد من معرفة جميع الموظفين بأهداف المحاكم، وقدرتهم على الربط بين كل عمل وموقع داخل المحكمة مع تلك الأهداف.
٤. مراقبة الاداء
٥. مناقشة عمل المحكمة مع الجمهور وذوي العلاقة من وجهة نظرهم.
٦. استخدام نتيجة استطلاعات الرأي لتقييم الخدمة المقدمة للجمهور
٧. تعزيز الأداء المتميز في مجال التعامل مع الجمهور

ملاحق:

ملحق رقم (٣)، مقتطفات من الدراسة الاستطلاعية حول واقع السلطة القضائية لسنة ٢٠٠٨

الدعم القضائي

يقوم رئيس المحكمة بتفويض رئيس الديوان الصلاحيات التي يحتاجها الأخير من أجل توفير الدعم المباشر للقضاة العاملين في المحكمة. وتختلف الممارسات في هذا المجال بناء على حجم المحكمة والسياسات التي يتبناها رئيسها.

يقوم رئيس الديوان بتوفير الموظفين للعمل مع القضاة وكذلك توفير احتياجاتهم من المعدات واللوازم بالإضافة إلى المعلومات التي قد يحتاجونها لممارسة مهامهم والقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة وبالتالي توفير العدالة في القضايا التي ينظرونها.

يجب على رئيس الديوان أن يضمن بحد أدنى أن مكاتب القضاة وقاعات المحاكمة التي يمارسون بها عملهم مهيأة للقيام بهذا العمل وتتم صيانتها بشكل دوري. في العديد من المحاكم يقع على عاتق رئيس الديوان مهمة توفير الموظفين الذين يوفر الدعم المباشر للقضاة أثناء قيامهم بمهام عملهم مثل الطابعات وكتاب المتابعة والباحثين القانونيين. في بعض المحاكم قد يكون على رئيس الديوان توفير تقارير إحصائية للقضاة متعلقة بأعمالهم والدعاوى التي ينظرونها، مع أنه من المعتاد أن يتم توصيل هذه المعلومات للقضاة من خلال رئيس المحكمة وليس رئيس الديوان.

الممارسات:

١. زيارة القضاة العاملين في المحكمة:

يعتمد عدد المرات التي يستطيع رئيس الديوان زيارة القضاة العاملين بالمحكمة بشكل رئيسي على العدد الكلي للقضاة في هذه المحكمة. بغض النظر عن عدد القضاة في المحكمة من المهم أن يقوم رئيس الديوان بالاجتماع مع القضاة العاملين بها بشكل يومي أو شبه يومي.

يمكن أن تكون هذه الاجتماعات قصيرة جدا وبعيدة عن الرسمية وقد تكون ذات علاقة بطلبات معينة تخص قاضي معين. العامل المهم هنا هو قيام رئيس الديوان بالأخذ بزمام المبادرة وزيارة قضاة المحكمة بشكل دوري ومستمر وليس زيارتهم كرد على ظروف خاصة أو حاجة ملحة. ففي الوقت الذي تقع على رئيس الديوان مسؤولية توفير الدعم للقضاة من خلال توفير الموظفين والمرافق والمعدات واللوازم والسجلات، فإنه من المنطقي أن يقوم هذا المدير بالتأكد من آراء القضاة حول هذه الخدمات المقدمة لهم. فالاجتماعات واللقاءات الدورية من شأنها أن تصنع شبكة من العلاقات داخل القضاء والتي توفر لرئيس الديوان وسيلة أخرى يمكن له من خلالها تقييم الدعم الإداري والخدمات التي يقدمها موظفيه للقضاة وللمحكمة ككل.

٢. القيام بالجولات التفقدية على أماكن عمل القضاة (المكاتب وقاعات المحاكمات):

على رئيس الديوان أو من يفوضه من أعضاء فريق الإدارة أن يقوم بتفقد جاهزية مكاتب القضاة وقاعات المحاكمة بشكل يومي من أجل ضمان صلاحيتها للعمل القضائي من ناحية، وضمان توافر اللوازم والقرطاسية وجاهزيتها لبدء المحاكمات. يجب على من يقوم بهذه الجولات التفقدية أن يستخدم نماذج معدة مسبقا لهذا الغرض بحيث يتم تجميع هذه النماذج والاحتفاظ بها لدى مكتب رئيس الديوان. ويجب التذكر أن أي مشكلة قد تؤثر على عمل المحاكمات يجب أن تعطى الأولوية القصوى من حيث إيجاد حل ملائم وسريع لها.

٣. التأكد من وجود عدد كافٍ وملائم من الموظفين:

تقع على عاتق رئيس الديوان مسؤولية توفير وتعيين موظفين إداريين للعمل مع القضاة وتوفير الدعم اللازم لهم. يشمل هذا الأمر توفير الطابعات والكتاب وغيرهم من الموظفين.

بناء على حجم المحكمة قد يقوم رئيس الديوان بشكل مباشر أو من خلال من يفوضه من أعضاء فريق الإدارة بالتأكد من أن كل قاضي لديه عدد موظفين كاف للقيام بمهامه القضائية.

كما هو الحال بالنسبة للدعم اللوجستي يجب أن يتم تصميم نماذج خاصة بتحديد الدعم الإداري للقضاة.

من المحتمل أن يتعرض رئيس الديوان للعديد من الطلبات من قبل القضاة والتي تتعلق بتحديد الموظفين الذين سيعملون بشكل مباشر مع القضاة حيث أن معظم هذه الطلبات قد تكون مبنية على عوامل شخصية وليست مهنية. أن عملية الموازنة ما بين احتياجات المحكمة والموارد البشرية المتوفرة قد تحتاج إلى الكثير من الدبلوماسية من قبل رئيس الديوان الذي يجب أن يستخدم مهارات الاتصال والتواصل المتوفرة لديه في هذا الإطار. كما قد يحتاج هذا الأمر إلى التدخل المباشر من قبل رئيس المحكمة.

٤. تقييم ومراقبة أداء موظفي الدعم القضائي:

بما أن تقييم أداء الموظف بصورة موضوعية وصحيحة يكون من قبل مسؤوله المباشر، فإن القضاة يلعبون دوراً مهماً في تقييم أداء الموظفين الإداريين الذين يقدمون لهم الدعم المباشر. حيث يقع على عاتق رئيس الديوان أن يوفر أدوات من شأنها أن تسمح للقضاة بتقييم الموظفين وأدائهم كما يجب عليه أن يجتمع بالقضاة بصورة دورية من أجل مناقشة أداء الموظفين. مرة أخرى من غير الكافي أن يتم تقييم أداء الموظفين بناء على شكاوى أو إشادات متفرقة تتعلق بأدائهم بل أن مثل هذا العمل الدقيق يتطلب إشراف وتقييم موضوعي ومستمر.

٥. الاجتماع والتشاور مع رئيس المحكمة:

رئيس المحكمة هو المسؤول الأعلى عن كل موظف وكل قاضي في المحكمة.

على رئيس الديوان بالإضافة إلى الحصول على موافقة رئيس المحكمة على النشاطات الروتينية المتعلقة بالموارد البشرية، عليه أن يناقش وبشكل دوري أداء دوائر المحكمة وغيرها من الأمور ذات العلاقة بالموظفين التي يجب أن يكون رئيس المحكمة مطلعاً عليها. فكما هو الأمر بالنسبة إلى عدم جواز مفاجئة الموظف بتقرير التقييم الخاص به لا يجب أن يفاجئ بأمر تتعلق بموظفي المحكمة.

إدارة المرافق والدعم اللوجستي

لا يمكن للمحكمة ورئيس الديوان القيام بالمهام الرئيسية الخاصة بالمحكمة دون توفر الخدمات الضرورية، ولا يمكن بالأعمال الإدارية وتوفير الدعم للعمل القضائي أو خدمة الجمهور دون مرافق آمنة وملائمة ومهيأة ومجهزة بالكامل.

يتولى مجلس القضاء الأعلى تخصيص الموارد، عقود التفاوض، رفد المحاكم بالموظفين، والخدمات والمعدات واللوازم الأساسية لإدارة عمليات المحكمة.

باعتبار رئيس المحكمة هو المسؤول الأول عن جميع أعمال المحكمة، إذ تشمل هذه المسؤولية المرافق والدعم اللوجستي. إلا أنه من المهم جداً ومن أجل توفير وقت وجهد رئيس المحكمة أن يتم تفويض جميع صلاحياته الروتينية المتعلقة بهذا المجال إلى رئيس الديوان.

إن انتداب الموظفين لصيانة وتنظيف المحاكم يختلف تبعاً لحجم المحكمة، لذلك فإنه يتوجب أن يكون هناك أعمال رقابة من قبل رئيس الديوان وتسيق دائم مع دائرة إدارة المحاكم من أجل الاستجابة بشكل جيد وسريع لدعم خدمة مرافق المحكمة.

الممارسات:

١. وضع توقعات ومعايير تتلاءم مع صورة المحكمة:

يتوجب على رئيس ديوان فهم المعايير والالتزامات موظفي المحكمة، وموظفي مجلس القضاء الأعلى، والمقاولين، وعليه أن يحدد التوقعات مع مختلف موظفي ومقدمي الخدمة حول كيفية أداء هذه الخدمة وقياسها والتحقق من مدى تحقيقها، وأن يتأكد فيما إذا كانت الكفاءات المستغلة في المحكمة هي أفضل الكفاءات بما يتماشى مع الأولويات والخطط، بالإضافة إلى بقاء على اتصال مع رئيس المحكمة ودائرة إدارة المحاكم حول هذه المسائل.

وفيما يلي أمثلة عن المعايير التي يتوجب قياسها:

- الموظفين على علم بما هو متوقع منهم في رعاية وصيانة مناطق عملهم.
- يتم تطبيق التدابير الأمنية وفقاً للأساليب والخدمات المتفق عليها بين المحكمة والشرطة.

٢. مراقبة المخرجات:

على رئيس الديوان تحديد الخطوط العريضة لقياس مدى التقيد بمعايير العمل والتأكد فيما إذا تم استغلال مهارات الموظفين وإدائهم لوظائفهم وفقاً للمتوقع منهم من قبل مجلس القضاء الأعلى وخطة المحكمة. هذا ويجب على رئيس الديوان مراجعة الية اعداد التقارير والتأكد من مدى تحقيقها للأهداف المتواخاة منها من خلال زيادة المراقبة والتقييم المباشر والفجائي، والاستفادة من قدرات دائرة إدارة المحاكم للمساعدة في مثل هذه التقييمات.

٣. الاحتفاظ بالملفات الإدارية:

يجب على رئيس الديوان أن يحتفظ بنسخ عن العقود الموقعة بين مجلس القضاء الأعلى وموفري الخدمات المختلفة وكذلك صور عن التقارير الإدارية ذات العلاقة بعمل المحكمة والتي تلخص أعمال المحكمة والوضع الحالي والقضايا العالقة ذات العلاقة بالمرافق والتي يجب التعامل معها

الإدارة المالية

المعاملات المالية والإجراءات المتبعة في هذه المعاملات داخل المحكمة تقع جميعها ضمن إطار الدائرة المالية لدائرة إدارة المحاكم بالتنسيق مع وزارة المالية. هذا لا يعني أن رئيس الديوان ليس لديه أي صلاحيات أو مسؤوليات متعلقة بالمعاملات المالية داخل المحكمة، أو متعلقة بالأداء المالي لها. بل على العكس من ذلك، تكون الإدارة المالية جزءاً من مسؤوليات رئيس الديوان الأساسية. إن الموظفين المسؤولين عن جميع المعاملات المالية في المحكمة هم من موظفي المحكمة، ويعملون تحت إشراف المحكمة مستخدمين الإجراءات التي تقرها دائرة إدارة المحاكم والتي تتماشى مع نصوص الدليل المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

يقع على عاتق رئيس المحكمة المسؤولية المباشرة في ضمان وجود نظام مالي متبع في المحكمة من شأنه توفير الحماية لجميع سندات القبض والصرف الخاصة بالمحكمة، وكذلك حفظ أي مبالغ موجودة داخل الخزنة المخصصة لذلك. ويقع على عاتق رئيس الديوان تطبيق المعايير والأنظمة التي تدعم تنفيذ ومراقبة جميع المعاملات المالية التي يقوم بها فريق المحكمة ومدى ملائمتها للأنظمة والقوانين المرعية.

يعتبر قيام المحكمة بإدارة العمليات المالية بشكل دقيق ودون تأخير من أهم الحقوق التي يجب أن يتمتع بها المواطن والمتعلقة بحقه في اللجوء للقضاء.

يمكن لرئيس الديوان أن يعزز من فاعلية ودقة وشفافية النشاطات المالية التي تقوم بها المحكمة وتقليل احتمالية الوقوع في الخطأ أو أي تصرفات غير أخلاقية أو قانونية من خلال القيام بالممارسات المذكورة أدناه.

الممارسات:

١. فهم المعايير والإجراءات المتبعة في دائرة إدارة المحاكم

الرقابة الداخلية "تتألف من جميع الخطط والإجراءات وعمليات الرقابة التي تتبناها المؤسسات سواء كانت حكومية أم خاصة من أجل حماية أصولها، ومراقبة مدى دقة وموثوقية بياناتها المحاسبية، وكذلك من أجل تعزيز الكفاءة، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الخاصة بالمؤسسة".

لا يمكن لنا إدارة ما لا نستطيع فهمه لذلك يجب على رئيس الديوان أن يفهم النظريات والآليات الخاصة بالرقابة المالية.

٢. فهم السجلات والتقارير المالية (الورقية والمحوسبة) التي تستخدم من أجل التأكد من نزاهة المعاملات المالية الخاصة بالمحكمة:

بينما تقوم المحاكم بالتحول من استخدام النظام المحاسبي اليدوي إلى نظام محوسب من المهم أن يقوم رئيس الديوان بفهم مدى موثوقية التقارير الصادرة عن النظامين وكيفية فهمها وقراءة ما تحتويه من بيانات.

هذه التقارير من شأنها تأكيد العديد من الأمور مثل أن المجموع الكلي لدى كل محاسب أو أمين صندوق مساوي لمجموع سندات القبض، كما من شأنها تأكيد أن المبلغ الكلي المترصد مساوي لمجموع المعاملات المالية ذات العلاقة بالدعاوى، بالإضافة إلى توافق مجموع ما تم صرفه مع أوامر الصرف الصادرة عن المحكمة، وكذلك الوتيرة التي يتم بها إنجاز الإجراءات المالية في المحكمة.

٣. التدقيق على عمل موظفي الشؤون المالية وعلى السجلات الخاصة بهم:

التقارير الدورية سواء كانت يدوية أم محوسبة قد لا يكون بوسعها الإشارة إلى وجود خلل أو مشكلة ما ضمن النظام المالي للمحكمة، لذلك على رئيس الديوان أن يقوم بنفسه أو من خلال من يفوضه القيام بذلك من موظفي المحكمة بالعمل على مراجعة العمل والمعاملات المالية التي يقوم بها موظفي الشؤون المالية بما فيها طلب كشوفات بالایداعات من البنوك وبشكل دوري ومستمر. من الممكن القيام بذلك من خلال اختيار عينات عشوائية ممثلة للعمل أو من خلال وسائل رقابية أخرى يمكن الاعتماد عليها.

تقوم إدارة المحاكم بوضع التوجيهات، التعليمات والليات كجزء من دعمها الشامل من خلال الإدارة العامة في الدائرة المالية المسائل المتعلقة بشكل مباشر بالمحاكم وتشمل، ولكن لا تقتصر على إدارة النقد، الإيرادات، الأيداعات المالية والنفقات.

تكنولوجيا المعلومات

يتمتع رئيس المحكمة بالمسؤولية الإدارية عن أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تستخدم فيها. على ما تقدم فإن رئيس الديوان مسؤول مسؤولية مباشرة أمام رئيس المحكمة ودائرة ادارة المحاكم ووحدة تكنولوجيا المعلومات عن استخدامات الأنظمة وأدائها. إدارة عمل وأداء أنظمة تكنولوجيا المعلومات يشابه إدارة المجالات الأخرى من عمل المحكمة، وينطبق عليه ما أوردناه سابقاً بأننا لا نستطيع إدارة ما لا نعرفه.

فهم تكنولوجيا المعلومات لا يعني أن على رئيس الديوان أن يكون ملماً وقادراً على استخدام جميع أنظمة الحاسوب المستخدمة في المحكمة، أو أن يكون لديه مستوى المهارات والمعرفة التي يتمتع بها أخصائي تكنولوجيا المعلومات. المطلوب من رئيس الديوان في هذا الإطار هو التمتع بفهم واضح لهيكل وقدرات واستخدامات تكنولوجيا المعلومات في المحكمة. هذه التكنولوجيا عادة ما تشتمل على ما يلي:

- البرنامج الخاص بإدارة سير الدعاوى (ميزان).
- نظام المحاسبة.
- البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- استخدامات البريد الإلكتروني.
- أنظمة الاتصال والهاتف.

الممارسات:

١. فهم المدخلات والمخرجات وكذلك هيكلية أنظمة الحوسبة المستخدمة في المحكمة:

تقوم المحاكم بالانتقال من مرحلة العمل اليدوي إلى العمل المحوسب. لذلك يجب على رؤساء الديوان للمحاكم أن يستوعبوا هذا الانتقال وأهميته وأثره على عمل المحكمة من أجل ضمان الاستخدام المناسب والمفيد لهذه الأنظمة من قبل الموظفين، وكذلك من أجل تحليل المخرجات التي توفرها مثل التقارير الإحصائية وغيرها من المعلومات. من شأن ذلك أن يساعد رئيس المحكمة ورئيس الديوان ودائرة ادارة المحاكم في القيام بعملهم على أكمل وجه.

يجب على رئيس الديوان فهم كيفية استخدام هذه النظم من قبل الموظفين، وما هي السجلات والبيانات التي يتم إدخالها والاحتفاظ بها وكيف يمكن استخدام هذه المعلومات على مستوى سير الدعوى الواحدة وعلى مستوى عمل الدوائر والمحكمة ككل.

إن فهم الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف واستخدام هذه المعلومات لا يجب أن يفهم على أنه يشكل مساساً بصلاحيات رئيس المحكمة المتعلقة بالإشراف وإدارة عمل القضاة. فمعظم الإجراءات والنشاطات المتعلقة بالدعاوى تتم خارج نطاق قاعات المحاكمات، لذا لا يمكن لرئيس الديوان أن يحافظ على سلامة الملفات والسجلات، ولا يمكنه استخدام المعلومات الموضوعية في إدارة المحكمة دون أن يتمتع بفهم ومعرفة حول عبء المحكمة من الدعاوى والتقارير المتعلقة بهذا الأمر.

٢. استخدام البيانات الخاصة بعمل المحكمة من أجل معرفة وضع العمل والفرص المتوفرة:

يمكن الحصول على تقارير دورية حول نوعية وكمية ومدى سرعة الخدمات الإدارية التي تقدمها المحكمة من خلال برنامج (ميزان). حيث تقع على عاتق رئيس الديوان مسؤولية استخدام هذه المعلومات التي توفرها التقارير في تقييم الخدمات الإدارية التي تقدمها المحكمة.

هذا ويتوجب على رئيس الديوان العمل مع مجلس القضاء الأعلى (دائرة ادارة المحاكم ووحدة تكنولوجيا المعلومات) للتأكد من أنه / أنها يمكن أن يستخدم التقارير الإحصائية (السابقة والحالية) لمعرفة ما إذا كان كل شخص في كل قسم يلتزم بالمعايير المحددة له.

٣. استخدام التكنولوجيا من أجل زيادة الإنتاجية:

إن استخدام رئيس الديوان لبرامج الحاسوب الأساسية في عمله، وإصراره على أن يتم استخدامها من قبل الموظفين الإداريين في المحكمة من شأنه أن يزيد من فاعلية العمل ويوفر الكثير من الجهد والوقت.

التكنولوجيا المستخدمة قد تشتمل على ما يلي:

- برامج إعداد الوثائق والرسائل والنماذج والتقارير.
- برامج الجداول spread sheets والتي تسمح بتتبع المبالغ المالية والمصروفات بالإضافة إلى شؤون الموظفين من حيث مكان عمل كل منهم داخل المحكمة.
- البرامج الخاصة بالعروض التقديمية من أجل تلخيص المعلومات وعرضها خلال الاجتماعات.
- البريد الإلكتروني في التواصل داخل المحكمة وخارجها.
- الأنظمة مجلس القضاء الأعلى المحوسبة الخاصة بالمحاسبة والمرافق.

٤. التواصل إلكترونياً عندما يكون ذلك ممكناً ومناسباً:

الهدف الرئيسي من وجود إدارة مهنية للمحكمة هو ضمان الاستخدام الأمثل للوقت والمهارات المتوفرة لدعم خدمة قطاع العدالة للجمهور. على رئيس الديوان أن يعمل على حماية وقت رئيس المحكمة كما يجب عليه في ذات الوقت أن يعمل على حماية الوقت الخاص به.

من أجل تحقيق المذكور أعلاه يجب على رئيس الديوان أن يقوم بتحديد ما هي الوثائق والاتصالات التي يمكن أن تتم من خلال البريد الإلكتروني.

٥. الاجتماع بموظفي تكنولوجيا المعلومات:

على رئيس الديوان القيام باستخدام البيانات والمعلومات الموضوعية المستقاة من البرامج المحوسبة من أجل إدارة اجتماعات الموظفين وكذلك الاجتماعات الفردية مع رؤساء الأقسام وموظفي الدعم الفني. يقع على عاتق رئيس الديوان واجب الحفاظ على التوازن بين احتياجات العمل والوسائل التكنولوجية من أجل تقييم مدى فائدة البيانات في عكس الوضع الحقيقي للمحكمة وطلب المعلومات سواء على مستوى الأداء الفردي أو أداء المحكمة ككل.

يجب ألا يسمح رئيس الديوان أبداً بتعديل نتائج الإحصائيات إلا في حالة تصحيح الأخطاء التي قد تحتوي عليها هذه البيانات. هنالك مصادر متعددة لعدم دقة ووضوح البيانات المحوسبة تبدأ من الخطأ في إدخال البيانات بصورة صحيحة وتنتهي بوجود عيب في تصميم البرامج المحوسبة وهنا يقع على عاتق رئيس الديوان القيام بما يلزم من أجل تلافي مثل هذه الأخطاء والتأكد من صدق وصحة البيانات.

٦. استخدام الأنظمة الأخرى ذات العلاقة بالعمل:

على رئيس الديوان ضمان الاستخدام الصحيح للبرامج والأنظمة الأخرى ذات العلاقة بعمل المحكمة مثل (نظام الاتصال المرئي وكاميرات المراقبة والشهادة عن بعد). يجب أن يتم وضع هذه الأنظمة على قائمة المهام، والتفحص الدوري الخاصة بمعدات المحكمة للتأكد من صلاحيتها وجاهزيتها للعمل كما يجب سؤال المستخدمين بشكل مستمر عن مدى فاعلية استخدامها.

ملاحق:

ملحق رقم (٤)، جدول بالتقارير المحوسبة حول سير الدعوى للقضايا المدنية والجزائية، التبليغات، دوائر التنفيذ والكاتب العدل.

التخطيط الاستراتيجي والسنوي

تقوم دائرة ادارة المحاكم وبالتنسيق مع وحدة التخطيط لدى مجلس القضاء الاعلى بوضع وتطوير خطة إستراتيجية سنوية خاصة بالمحاكم حيث يتطلب الأمر من كل محكمة أن تضع خطة تنفيذية من شأنها دعم وتحقيق الأهداف المنصوص عليها في الخطة الإستراتيجية.

الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمحكمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ميزانية المحكمة ومجالات الأداء الرئيسية الخاصة بعمل المحكمة كما يجب أن يتم مراجعتها مع دائرة ادارة المحاكم ووحدة التخطيط الاستراتيجي.

يجب ان يتم وضع الاستراتيجيات والتكتيكات لكل محكمة من اجل دعم الأهداف الاستراتيجية الموحدة، والاهداف التي يجب أن تستند إلى رؤية للمستقبل الذي ينسجم مع الغرض العام من انشاء المحكمة، واستراتيجية قطاع العدالة، وخطة مجلس القضاء الاعلى الاستراتيجية واحتياجات المحكمة.

يجب على رئيس المحكمة ورئيس الديوان أن يتمتعوا برؤيا مشتركة للمحكمة بحيث يمكن تحقيق هذه الرؤيا على أرض الواقع.

اجعل هذه الرؤية متسقة، واختيار الأولويات والأنشطة التي تحول الرؤية إلى واقع.

الممارسات:

١. وضع الاستراتيجيات وتحديد المسؤوليات:

كل هدف من الأهداف الرئيسية يتطلب تحقيقه وجود إستراتيجية خاصة به والتي يجب أن تحتوي بدورها على ما يلي:

- كيف تدعم الخطة الأهداف الإستراتيجية للمحكمة.
- أهداف الأداء المنوي تحقيقها والمخرجات والمقاييس.
- نشاطات ومسؤوليات محددة من أجل تحقيق كل إستراتيجية من الاستراتيجيات.
- مقاييس من أجل قياس الأداء ومدى الانجاز.
- مقاييس من أجل قياس مدى الأثر التنظيمي لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات.
- الآليات اللازمة لتعديل الخطط بناء على المعرفة المستقاة من عملية التنفيذ.

٢. إشراك رؤساء الأقسام وكل حسب مستوى عمله:

كما من الواجب أن يفهم كل رئيس وكل مشرف كيف يرتبط الهدف الأساسي من وجود المحكمة مع عمل كل شخص وكل دائرة فيها فإنه من الضروري أن تعكس الخطة التنفيذية الموضوعة من قبل المحكمة هذه العلاقات والالتزامات.

الواجبات والنشاطات الفردية في حال لم تعزز بوجود رؤيا وهدف ودون وجود قياس للنتائج والمخرجات من شأنها أن تفشل.

٣. مراقبة النتائج:

يتم تقييم الخطط التنفيذية من خلال مخرجات قابلة للقياس.

قم بمتابعة تنفيذ الواجبات والالتزام بالمواعيد اللازمة للقيام بالعمل.

٤. تعديل الخطة أو تغييرها عند الضرورة:

الظروف اليومية تتغير بصورة مستمرة؛ مما يعني أن على رئيس الديوان أن يوازن بين هذه المتغيرات ويحافظ على سير العمل في المحكمة.

قم بتعديل وتحديث الخطة التنفيذية بناء على الظروف المحيطة والمخرجات.

قم بتوفير الوقت اللازم للتخطيط والعمل ومتابعة التنفيذ وتحليل الظروف المحيطة والتعديل على الخطة، حيث أن هذه النشاطات والأعمال يمكن لرئيس الديوان فقط القيام بها وتحتاج إلى الكثير من الوقت.

الرقابة والجودة

لقد تم انشاء وحدة الرقابة والجودة لدى دائرة ادارة المحاكم لمساعدة المحاكم في تحليل مدى امتثالها للسياسات والاجراءات الإدارية والتقنية وضمان استمرارية نظام المحكمة الإداري.

- ومن مهام هذه الوحدة:
- تنفيذ عمليات المراقبة الداخلية والرصد
- اجتماعات المراجعة الإدارية
- توثيق ومراقبة السجلات
- متابعة الاجراءات التصحيحية والوقائية
- متابعة الامور مع رئيس ديوان، رئيس القلم، كاتب العدل، التنفيذ، والتبليغات
- تلقي ومتابعة شكاوى المراجعين والموظفين

يتوجب على موظفي هذه الوحدة مراقبة الاداء باستخدام الاساليب النموذجية في التدقيق. وهذا يشمل:

- وضع خطط لاجراءات التدقيق المعلنة والفجائية.
- إعداد قوائم المراجعة
- تنفيذ التدقيق
- التشاور مع المحكمة أثناء وبعد كل تدقيق.
- اعطاء تقرير عن نتائج التدقيق والاجراءات الوقائية التي يتوجب متابعتها والتوصيات.
- متابعة تنفيذ التوصيات
- يتم تنفيذ جميع اعمال التدقيق بالتشاور مع رئيس المحكمة ورئيس الديوان.

هذا وسيكون من ضمن الفريق متخصصون في مجالات معالجة القضايا المدنية والجنائية، والتبليغات، التنفيذ وكاتب العدل. وستكون لديهم المعرفة باليات عمل هذه الدوائر في المحاكم والقدرة على تقديم الخبرة والمشورة في هذه المجالات التشغيلية.

ان اعمال وحدة الرقابة والجودة تحتاج إلى نفس القدر من المشاركة التي يحتاجها رئيس الديوان في تحقيق أهداف مماثلة داخل المحكمة. حقيقة أن هذه القدرات وممارسة هذه السلطات ليست بديلاً عن ممارسة رئيس الديوان لها ووضع توصياته في المحكمة من اجل الرقابة والجودة. ويجوز لرئيس الديوان استخدام نفس الأساليب والآليات التي يتم استخدامها من قبل ادارة المحاكم.

وبالإضافة إلى ذلك، فقد ادخل رئيس الديوان ميزة في تقييم العمل الإداري للمحكمة، حيث له صلاحية التدقيق المباشر وتقييم احتياجات رؤساء الأقسام والقضاة والمحامين ومستخدمي المحاكم.

يجب الا تشكل نتائج التدقيق مفاجئة لرئيس المحكمة ورئيس الديوان.

ونظراً لأن قدرات دائرة ادارة المحكمة هي قدرات مستحدثة فقد يكون هناك بعض التداخل بين عمليات التفتيش القضائي الأولي واعمال تقييم الاداء والمراقبة. ويتوجب على رئيس الديوان ان يكون على علم بذلك، وان يتشاور مع رئيس المحكمة وادارة المحاكم حول المراقبة الزائدة و/ أو التقييمات والتوصيات المتضاربة مما سيساعد مجلس القضاء الأعلى في صقل الأدوار والعلاقة بين هذه الإدارات الهامة لخدمة المحاكم.

الممارسات:

١. فهم اساليب عمليات مراقبة الاداء وضمان الجودة.
٢. استخدام هذه الاساليب كادوات اساسية في ادارة المحاكم.
٣. العمل بمفهوم الشراكة فيما بين رئيس الديوان ودائرة ادارة المحاكم ووحدة الرقابة وموظفيها.

٤. ابق رئيس المحكمة على اطلاع بنتائج اعمال التفقد، وكذلك فريق العمل والتأكد من تطبيق التوصيات التي تصدرها الوحدة.
 ٥. قم بادراج جميع التوصيات في خطة عمل المحكمة التنفيذية.
 ٦. اعمل مع دائرة ادارة المحاكم على تعديل الاجراءات الموحدة تماشياً مع التوصيات التي تصدر عن الوحدة.
 ٧. تشاور مع رئيس المحكمة ودائرة ادارة المحاكم عن التداخلات في عمليات التقييم والتوصيات المتضاربة فيما يتعلق بالجوانب الادارية.
 ٨. عامل افراد طاقم ادارة المحاكم باحترام وتعاون معهم لتجسيد مبدأ الشراكة.
- تقوم ادارة المحاكم بتقديم التوجيهات، الآليات، الإجراءات، النماذج والتعليمات المتعلقة بالتدقيق الداخلي، وتوثيق ومراقبة السجلات

قائمة بالملاحق

- ١ . اللوائح الداخلية لادارة المحاكم
- ٢ . قوائم التقد
- ٣ . مقتطفات من الدراسة الاستطلاعية حول واقع السلطة القضائية لسنة ٢٠٠٨
- ٤ . جدول بالتقارير المحوسبة حول سير الدعوى للقضايا المدنية والجزائية، التبليغات، دوائر التنفيذ والكاتب العدل.



ملحق رقم ١

الوائح الداخلية لإدارة المحاكم



اللائحة الداخلية رقم () لسنة ٢٠٠٩

بشأن إدارة المحاكم

بعد الإطلاع على قانون السلطة القضائية رقم (١) لسنة ٢٠٠٢، واللائحة رقم () لسنة ٢٠٠٨ بشأن العاملين في السلطة القضائية، وبعد موافقة مجلس القضاء الأعلى، وطبقاً للصلاحيات المخولة لنا بمقتضى المادة ٨٠ من قانون السلطة القضائية، قررنا ما يلي:

تسمية اللائحة الداخلية

المادة (١)

تسمى هذه اللائحة (اللائحة الداخلية رقم () لسنة ٢٠٠٩ بشأن إدارة المحاكم)، ويعمل بها منذ تاريخ إقرارها من مجلس القضاء الأعلى.

المادة (٢)

يكون للألفاظ والعبارات التالية المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك:

المجلس: مجلس القضاء الأعلى.

الرئيس: رئيس مجلس القضاء الأعلى.

رئيس الإدارة: رئيس إدارة المحاكم.

رئيس المحكمة: القاضي الموكل له رئاسة المحكمة أو المترئس لها.

مدير المحكمة: المدير المعين لإدارة محكمة البداية.

القلم: قلم أية محكمة من المحاكم النظامية.

المادة (٣)

إدارة المحاكم هي إحدى إدارات مجلس القضاء الأعلى، وتمارس صلاحياتها ومسؤولياتها وفق أحكام قانون السلطة القضائية، وتتبع رئيس المجلس.

المادة (٤)

يرأس إدارة المحاكم قاضٍ لا تقلّ درجته عن قاضي إستئناف، ينسبه الرئيس، ويصدر بتعيينه قرار من المجلس.

المادة (٥)

صلاحيات ومسؤوليات إدارة المحاكم

تختص إدارة المحاكم في الإشراف الإداري على إدارات المحاكم وموظفيها والعاملين في السلطة القضائية وتلبية احتياجاتها وتطويرها. وفي سبيل ذلك تمارس الصلاحيات التالية:

١. وضع الخطط السنوية لإدارة المحاكم بالتعاون مع إدارة التخطيط والتطوير والمشاريع في مجلس القضاء بما يشتمل على تقدير احتياجات القوى البشرية في المحاكم.

٢. إعداد بند الموازنة السنوية للمحاكم وإدارات ودوائر السلطة القضائية ليدمج في مشروع الموازنة السنوية للسلطة القضائية.

٣. تحديد احتياجات المحاكم اللوجستية، بما يشمل من مباني ولوازم وصيانة وخدمات وتوفير الدعم اللوجستي للمحاكم بهذا المجال.

٤. إدارة الشؤون الإدارية والمالية للقضاة والموظفين العاملين في إدارات السلطة القضائية والمحاكم.
٥. العمل على تطوير أساليب العمل الإداري في المحاكم، بما في ذلك حوسبة العمل بها.
٦. التعاون مع إدارة التدريب والتحديث والتطوير في وضع الخطة الإستراتيجية والخطط السنوية لتدريب موظفي المحاكم، وفي إعداد وتنفيذ برامج التدريب وتقييم التدريب والمشاركين.
٧. متابعة تنظيم إدارة الدعوى وتطوير إدارة المحكمة.
٨. متابعة شكاوى المواطنين المتعلقة بالعاملين في المحاكم النظامية بالتنسيق مع رؤساء المحاكم وفقاً للأنظمة واللوائح بخصوص شكاوى المواطنين.
٩. المساهمة في تسهيل حصول المواطنين على الخدمات التي تقدمها المحاكم على اختلاف درجاتها من خلال الإعلام والنشر والاتصال وتعميم استخدام الوسائل الحديثة بهذا المجال.
١٠. الإشراف ومتابعة أعمال إدارة المراقبة والجودة والمتابعة.
١١. حفظ السجلات القانونية والأرشيف العام للمحاكم.
١٢. الإشراف والمتابعة الإدارية والمالية والرقابية للبنية التحتية في مباني ومقار ولوازم المحاكم المختلفة.

المادة (٦)

صلاحيات ومسؤوليات رئيس إدارة المحاكم

١. تطبيق وتنفيذ سياسة المجلس وفق الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق أهدافه، وذلك من خلال الدوائر المختلفة، ومراقبة تنفيذها، والتأكد من وجود التعاون الكامل بين مرؤوسيه.
٢. تنفيذ قرارات رئيس مجلس القضاء الأعلى.
٣. تجهيز الموازنة السنوية.
٤. الإشراف على تنفيذ السياسات والأنظمة والإجراءات الإدارية وتعميمها.
٥. الإشراف على سير العمل في الإدارة العامة للمحاكم وإدارة شؤونها المختلفة.
٦. إصدار القرارات الإدارية ضمن نطاق صلاحياته.
٧. تجهيز تقارير شهرية وسنوية حول عمل إدارة المحاكم والنشاطات التي تقوم بها، بالإضافة إلى الوضع المالي.
٨. إستلام ومراجعة التقارير الشهرية في المديرية والدوائر ورفعها لرئيس المجلس.
٩. التأكد من إتباع المحاكم للتنظيم الإداري الأمثل والمناسب مع طبيعة العمل في إطار القانون واللوائح والتعليمات وتوجيهات المجلس.
١٠. عقد الاجتماعات الدورية مع رؤساء المحاكم.
١١. أي إختصاصات أخرى وفقاً لأحكام القانون واللوائح وقرارات المجلس.
١٢. إجراء التقييم السنوي للأداء العام وتقديمه للرئيس.

المادة (٧)

هيكلية الإدارة

تتكون إدارة المحاكم من الإدارات العامة التالية:

١. الإدارة العامة للشؤون الإدارية.
٢. الإدارة العامة للشؤون المالية.
٣. إدارة الرقابة والجودة والمتابعة.

المادة (٨)

صلاحيات ومسؤوليات الإدارة العامة للشؤون الإدارية

١. إدارة شؤون موظفي المجلس والمحاكم.
٢. متابعة تعيينات الموظفين الجدد في المجلس والمحاكم وفق الأصول والقانون واللوائح المتبعة.
٣. القيام بجميع أعمال ومهام الديوان.
٤. تخطيط وتطوير ومتابعة تنفيذ الاحتياجات البشرية بالتعاون مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير والتحديث.
٥. إدارة عملية تقييم أداء موظفي المجلس والمحاكم.
٦. متابعة وإدارة المستودعات في المجلس والمحاكم، وضمان توفير الاحتياجات من اللوازم، ومتابعة عمليات الجرد السنوي والإتلاف، ومتابعة وإدارة الأصول الثابتة الخاصة بالمجلس والمحاكم.
٧. المساهمة في تحديد الاحتياجات من اللوازم والمباني والتجهيزات والمعدات والمواد الضرورية لضمان سير العمل بالإدارة العامة للمحاكم.
٨. متابعة أعمال الصيانة المطلوبة للمبنى أو التجهيزات ذات العلاقة بالمجلس والمحاكم.
٩. توفير الخدمات الإدارية واللوجستية في المجلس.
١٠. متابعة الشكاوى الإدارية من المواطنين والموظفين.

المادة (٩)

تتكون الإدارة العامة للشؤون الإدارية من الدوائر التالية:

١. دائرة شؤون الأرشيف
٢. دائرة صيانة المحاكم.
٣. دائرة الشؤون الإدارية (الموظفين).
٤. دائرة اللوازم والمخازن.

المادة (١٠)

صلاحيات ومسؤوليات دائرة شؤون الأرشيف

١. متابعة ومراقبة الأرشيف في جميع دوائر وإدارات المحاكم والمجلس والإشراف عليه، بحيث يتم:
 - أ. التأكد من أن أعمال القيد بالسجلات وأرشفة الوثائق والملفات والمعاملات تتم حسب الأصول، وبحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.
 - ب. التأكد من أن جميع الملفات في الأرشيف يتم ترتيبها في أماكن مخصصة، وأنها تأخذ الترميز والترقيم الملائم، وأنها مدونة بالسجلات وفق الأصول.
 - ج. التأكد من إتباع إجراءات نقل أي ملف خارج الأرشيف وفق الإجراءات المتبعة.
٢. توثيق الأحكام القضائية وإعداد المجلات أو النشرات الدورية الخاصة بها.
٣. مواكبة المستجدات التي من شأنها تطوير الأرشيف وصولاً إلى نظام الأرشيف الإلكتروني.
٤. إعداد التقارير الدورية اللازمة.

المادة (١١)

صلاحيات ومسؤوليات دائرة صيانة المحاكم

تختص هذه الدائرة بما يلي:

١. العمل على تلبية إحتياجات المحاكم لمقار العمل من خلال البناء ووالإستئجار، بالتنسيق مع الجهات المعنية في المجلس.
٢. بناء خطط الصيانة العلاجية والوقائية لمقرات المجلس والمحاكم.
٣. تنفيذ جولات إستكشافية وتفقد حالة المباني والمساعد وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجتها.
٤. وضع برامج العمل المتعلقة بالأبنية والإشراف على تنفيذها من قبل العاملين في الأقسام التابعة لها.
٥. الإشراف على تنفيذ ومتابعة كافة أعمال الصيانة والإصلاحات اللازمة في مباني المحاكم.
٦. تأمين المعدات والأجهزة اللازمة للقيام بالعمل اليومي ومعاينتها من وقت لآخر للتأكد من صلاحيتها وأن إستعمالها يتم وفق الأصول.
٧. الإهتمام بكل ما يتعلق بإحتياجات المباني والعمل على إيجاد الحلول للإحتياجات.
٨. إعداد التقارير الدورية اللازمة.

المادة (١٢)

صلاحيات ومسؤوليات دائرة الشؤون الإدارية (الموظفين)

تختص هذه الدائرة بما يلي:

١. الإشراف على وضع خطط الإحتياجات من قوى بشرية وخدمات إدارية ومكتبية وإعداد الموازنات والتقارير للإدارة العامة للشؤون الإدارية.
٢. إعداد برامج تدريب وتأهيل الموظفين على المستوى الإداري في المحاكم وتنمية كفاءتهم.
٣. الإشراف على الموظفين والتزامهم بالقوانين والأنظمة.
٤. الإشراف على تطبيق الإجراءات واللوائح المعتمدة من القوانين، بما فيها إجراءات التوظيف والإختيار.
٥. حفظ كافة المعاملات والمذكرات الخاصة بالموظفين من تعيين وترقية وفصل وإجازات وكذلك حفظ كافة الملفات الخاصة بالعاملين في المحاكم.

المادة (١٣)

صلاحيات ومسؤوليات دائرة اللوازم والمخازن

تختص هذه الدائرة بما يلي:

١. إستلام كافة المواد والتأكد من فحصها وفقاً للمواصفات المطلوبة وتسليمها للإدارات والدوائر الطالبة لها وتخزينها طبقاً للإجراءات المرعية.
٢. العمل على تدوين المواد التي يتم إدخالها إلى المخازن في سجل اللوازم.
٣. صرف المواد للإدارات والدوائر المعنية من خلال طلبات أذون الصرف وتسجيل حركات الصرف التي تتم في سجل اللوازم.
٤. الإحتفاظ بمخزون إحتياطي من المواد المطلوبة بشكل مستمر، والعمل على طلب شراء المواد التي يصل مستوى مخزونها إلى الحد الأدنى.
٥. المحافظة على المواد المخزونة في المخازن من الضياع والتلف.
٦. متابعة ومراقبة العهد المسلمة للموظفين من الأجهزة والأدوات والتأكد من سلامة العهد التي يتم إرجاعها من قبل الموظفين.

٧. ترميز الموجودات الثابتة في سجلات الموجودات الثابتة والمحافظة عليها وعدم إلحاق أية أضرار بها بهدف تيسير متابعة عملية صيانتها عند الحاجة.
٨. التعاون مع اللجان المخصصة وجرد المخازن والموجودات الثابتة، بحيث يتم مقارنة أرصدة المخزون المدون في السجلات مع الأرصدة المتوفرة فعلياً في المخازن.
٩. وضع وتجميع المواد التالفة في منطقة مخصصة في المستودعات ومتابعة عملية إتلافها مع لجنة الإلتلاف وبمشاركة الجهات المعنية.

المادة (١٤)

صلاحيات ومسؤوليات الإدارة العامة للشؤون المالية

١. إقتراح السياسات والخطط والأنظمة والتعليمات والإجراءات المالية ومتابعة تطبيقها وتطويرها.
٢. إجراء التخطيط والتحليلات المالية اللازمة للمجلس والمحاكم، بما في ذلك إعداد مشروع الموازنة التقديرية السنوية للمجلس بما فيه المحاكم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بضبط الموازنات.
٣. تنظيم السجلات المحاسبية بصورة صحيحة ووفقاً للمعايير والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمعتمدة وفقاً للنظام المالي.
٤. إدارة كافة أنشطة المجلس والمحاكم المالية بما في ذلك متابعة النظام المحاسبي وحسابات المجلس والمحاكم، وتوفير الرقابة الفعلية على إيرادات ونفقات المجلس والمحاكم لضمان المحافظة عليها وفق الأصول، ومتابعة المدفوعات والمقبوضات والعلاقة مع البنوك والمؤسسات الأخرى.
٥. المشاركة في إبرام جميع العقود والاتفاقيات التي لها آثار مالية.
٦. متابعة الأمانات المالية وضمان قبضها وصرفها لمستحقيها وفق الأصول.
٧. ضمان توفير احتياجات المجلس والمحاكم من المشتريات.

المادة (١٥)

تتكون الإدارة العامة للشؤون المالية من الدوائر التالية:

١. دائرة الإيرادات.
٢. دائرة النفقات.
٣. دائرة الموازنة.
٤. دائرة الأمانات.
٥. دائرة المشتريات.

المادة (١٦)

صلاحيات ومسؤوليات دائرة الإيرادات

تختص هذه الدائرة بما يلي:

١. الرقابة والإشراف على تطبيق سياسة التحصيلات في المجلس والمحاكم والأنظمة والقوانين ذات العلاقة.
٢. متابعة التعليمات الصادرة من وزارة المالية بشأن الإيرادات وأية قوانين وقرارات وأنظمة ذات علاقة.
٣. إعداد التقارير الدوريه والطارئة عن التحصيلات النقدية ومقارنتها مع بنود الإيرادات في الموازنة العامة.
٤. متابعة تحصيل الرسوم وترحيلها وإعداد كشوف التحصيلات اليومية.

٥. التدقيق على جميع مستندات المحاكم والمجلس ذات العلاقة بالإيرادات.
٦. مراقبة تنفيذ الخطط المالية وإجراء التحليلات المالية ذات العلاقة بالإيرادات.

المادة (١٧)

صلاحيات ومسؤوليات دائرة النفقات

تختص هذه الدائرة بما يلي:

١. الرقابة والإشراف على تطبيق سياسة الصرف في المحاكم والمجلس والأنظمة والقوانين ذات العلاقة.
٢. تنفيذ بنود الصرف والنفقات إستنادا لبنود الموازنة السنوية للمجلس وضمن الصلاحيات المقررة، بحيث يتم تنفيذ عمليات الصرف والدفعات النقدية حسب إجراءات الصرف المتبعة والتأكد أن الصرف يتم وفقا لبنود الموازنة العامة وأن هناك مبالغ مرصودة لهذه النفقات.
٣. تدقيق ومراجعة سندات الصرف والتأكد من صحة الوثائق المعززة لها وحفظ الوثائق المتعلقة بعمليات الصرف.
٤. إعداد التقارير المالية والدورية عن المصروفات والمدفوعات.
٥. مراقبة تنفيذ الخطط المالية وإجراء التحليلات المالية ذات العلاقة بالنفقات.

المادة (١٨)

صلاحيات ومسؤوليات دائرة الموازنة

تختص هذه الدائرة بما يلي:

١. بناء وإعداد خطط مالية منسجمة مع خطط المجلس والمحاكم الإستراتيجية والسنوية للنهوض بأدائها وتطويرها وفق احتياجاتها ومتطلباتها.
٢. العمل بالتنسيق مع الإدارات والدوائر على إعداد الموازنة السنوية التقديرية بناء على متطلبات وإحتياجات المجلس والمحاكم والموازنات الملحقه بموازنة المجلس وما يتطلب ذلك من موارد، مع الأخذ بالإعتبار إمكانيات المجلس المالية.
٣. تسجيل وتبويب وتحليل وتلخيص نتائج نشاطات المحاكم والمجلس بالتعاون مع دوائر المجلس والمحاكم، خاصة دائرة الإيرادات ودائرة النفقات.
٤. مراقبة وضبط بنود الموازنة التقديرية، بحيث يتم الصرف وفق المبالغ المرصودة.
٥. المتابعة مع وزارة المالية بخصوص تصديق الموازنة.
٦. التدقيق المالي على جميع مدخلات ومخرجات المجلس والمحاكم المالية، وإعداد تقارير التدقيق حول الأداء المالي ورصد حالات عدم الإلتزام وإقتراح التوصيات اللازمة لتحسين الأداء المالي للمجلس والمحاكم.
٧. إعداد التقارير الدورية حول الموازنة وبنود الإنفاق الفعلي والإنحرافات.
٨. إعداد الدراسات والتقارير التحليلية المالية التي تسهم في مساعدة المجلس في إتخاذ القرارات المدروسة، بالإضافة إلى التقارير الدورية.

المادة (١٩)

صلاحيات ومسؤوليات دائرة الأمانات

تختص هذه الدائرة بما يلي:

١. متابعة التحصيلات النقدية من الأمانات وعمليات صرفها لمستحقيها في دوائر التنفيذ.
٢. التنسيق والتعاون مع المحاكم لا سيما محكمة الإستئناف فيما يتعلق بجميع الملفات التي لها تبعات مالية.

٣. متابعة الأمانات المالية مع البنوك وتدقيق الكشوف البنكية وأية أوراق بنكية ذات علاقة ومتابعة إجراء التسويات المالية.
٤. متابعة إعداد التقارير الدورية والطارئة عن التحصيلات والمصروفات من الأمانات.
٥. التدقيق على أعمال دوائر التنفيذ المالية والتأكد من صحة وسلامة القيود المالية وأن عمليات الإيداع والصرف يتم تسجيلها وفق نظام إدارة الأمانات، وإعداد التقارير التي من شأنها وضع مقترحات وتوصيات تطويرية في الأداء.

المادة (٢٠)

صلاحيات ومسؤوليات دائرة المشتريات

تختص هذه الدائرة بما يلي:

١. متابعة طلبات الشراء الداخلية من الإدارات والدوائر المختلفة وتوفير المستلزمات وفقاً لنظام إدارة المشتريات المتبع، وبما يتماشى مع الأنظمة والقوانين العامة ذات العلاقة.
٢. إعداد أوامر الشراء للموردين المعتمدين أو الذين يتم إختيارهم وفق آليات الشراء المتبعة وتحضير الإتفاقيات والتأكد من توقيعها ومتابعة تنفيذها.
٣. التقيد بالعطاءات المركزية المحالة من قبل وزارة المالية وفقاً للنظام المتبع وطرح العطاءات اللازمة من المواد والخدمات والعمل وفقاً لنظام إدارة المشتريات.
٤. التأكد من إدخال اللوازم والمواد المشتراة إلى المستودعات حسب الأصول وبعد التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
٥. إدخال فواتير الشراء وضبطها وترتيبها حسب الأصول وتقديمها للإدارة العامة للشؤون المالية.
٦. المشاركة في اللجان المشكلة بهدف الشراء أو الإستلام وفق الأصول.

المادة (٢١)

صلاحيات ومسؤوليات ادارة الرقابة والجودة والمتابعة

١. التأكد من تطبيق الأعمال الإدارية وفق الأنظمة والإجراءات المتبعة في المجلس والمحاكم وبما يتوافق مع القوانين العامة.
٢. مراقبة دوام الموظفين في الإدارات والدوائر والمحاكم.
٣. إدارة عملية الرقابة الداخلية وتقييم العمل في المجلس والمحاكم.
٤. التدقيق الداخلي على جميع إجراءات العمل وضمان تنفيذها بفاعلية.
٥. متابعة عمليات التدقيق الخارجية والإستفادة من نتائجها في تحسين الأداء الإداري.
٦. متابعة وإدارة خدمات المحاكم في دوائر أقلام المحاكم، كنية العدل، دوائر التنفيذ، ودوائر التبليغات.
٧. التعاون والتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير والتحديث في بناء وتطوير الأنظمة المستجدة وتحديث وتحسين الأنظمة القائمة بشكل مستمر.

المادة (٢٢)

تتكون إدارة الرقابة والجودة والمتابعة من الدوائر التالية:

١. دائرة الرقابة والجودة.
٢. دائرة متابعة خدمات المحاكم.

المادة (٢٣)

صلاحيات ومسؤوليات دائرة الرقابة والجودة

تختص هذه الدائرة بما يلي:

١. وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدقيق السنوية.
٢. التدقيق على جميع إجراءات وعمل المحاكم والمجلس في المجال الإداري والتشغيلي والتأكد من تطبيق جميع الأنظمة وإجراءات وتعليمات العمل المتبعة في المجلس والمحاكم.
٣. مراقبة عمل موظفي المجلس والمحاكم في إداراتهم ودوائرهم وأقسامهم.
٤. إعداد تقارير التدقيق حول الأداء ورصد حالات عدم الإلتزام وإقتراح التوصيات اللازمة لتحسين الأداء للمجلس والمحاكم، ومتابعة تنفيذ الحلول والإجراءات والقرارات المتخذة مع الدوائر والإدارات ذات العلاقة.

المادة (٢٤)

صلاحيات ومسؤوليات دائرة متابعة خدمات المحاكم

تختص هذه الدائرة بما يلي:

١. وضع خطط تنفيذية للدائرة بحيث تشمل جميع أعمالها الرقابية والإشرافية على دوائر كل من أقلام المحاكم، كتبه العدل، التبليغات، والتنفيذ.
٢. متابعة تنفيذ الخطط الخاصة بدوائر أقلام المحاكم، كتبه العدل، التبليغات، والتنفيذ.
٣. متابعة الموظفين في دوائر أقلام المحاكم، كتبه العدل، التبليغات، والتنفيذ وتقييم أدائهم.
٤. متابعة التقارير الدورية المزودة من قبل الدوائر والأقسام وإعداد التقارير عن أداء الدائرة بشكل عام.
٥. أية صلاحيات أخرى يقررها رئيس الإدارة.

المادة (٢٥)

تتكون دائرة متابعة خدمات المحاكم من الأقسام التالية:

١. قسم متابعة دوائر أقلام المحاكم.
٢. قسم متابعة دوائر كتبه العدل.
٣. قسم متابعة دوائر التنفيذ.
٤. قسم متابعة دوائر التبليغات.

المادة (٢٦)

صلاحيات ومسؤوليات قسم متابعة دوائر أقلام المحاكم

يختص هذا القسم بما يلي:

١. متابعة دوائر أقلام المحاكم ووضع الخطط اللازمة لسير العمل فيها.
٢. التأكد أن الدوائر تعمل على إستلام الدعاوى وفتح ملفات الدعاوى وتعيين مواعيد الجلسات وفق الأصول ووفق الأنظمة والتعليمات وبشكل دقيق.
٣. التأكد أن الدوائر تعمل على تسجيل الدعاوى وإستقبال اللوائح الخاصة بها وصياغة التبليغات وإصدارها.
٤. التأكد أن الدوائر تعمل على كتابة المحاضر وصياغة الأحكام وفق الأصول.
٥. التأكد أن الدوائر تعمل على تقدير رسوم الدعاوى وفق النظام والتعليمات المتبعة.

٦. التأكد أن الدوائر تعمل على إدارة الدعاوى بشكل ملائم.
٧. التأكد أن الدوائر تعمل على تدقيق المعاملات والوثائق التي تريد توصيلها إلى الجهات الرسمية وفق الأصول.
٨. متابعة السجلات والوثائق في سجلات خاصة لغايات الحفظ الدائم في الدوائر من حيث تنظيمها وترتيبها بشكل ملائم.
٩. إعداد التقارير الدورية عن دوائر أقلام المحاكم شاملة إنجازات القسم ومقترحات تطويرية.

المادة (٢٧)

صلاحيات ومسؤوليات قسم متابعة دوائر كتبة العدل

يختص هذا القسم بما يلي:

١. متابعة دوائر كتبة العدل ووضع الخطط اللازمة لسير العمل فيها.
٢. التأكد من إصدار وإعتماد وتوثيق الوكالات بأنواعها حسب القانون والأصول.
٣. التأكد أن الدوائر تعمل بشكل ملائم على تصديق الوثائق والمستندات الرسمية والحفاظ على السجلات وإعطاء شهادات طبق الأصل حسب القانون.
٤. متابعة السجلات والوثائق في سجلات خاصة لغايات الحفظ الدائم في الدوائر من حيث تنظيمها وترتيبها بشكل ملائم.
٥. إعداد التقارير الدورية عن دوائر كتبة العدل شاملة إنجازات القسم ومقترحات تطويرية.

المادة (٢٨)

صلاحيات ومسؤوليات قسم متابعة دوائر التنفيذ

يختص هذا القسم بما يلي:

١. متابعة دوائر التنفيذ ووضع الخطط اللازمة لسير العمل فيه.
٢. التعاون مع قسم الأمانات في الدائرة المالية والتأكد أن الدوائر تعمل بشكل ملائم على تحصيل الأمانات وصرفها بشكل دقيق وتحديد المبالغ التي تستحق لخزينة الدولة وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحويلها.
٣. متابعة السجلات والوثائق في سجلات خاصة لغايات الحفظ الدائم في الدوائر من حيث تنظيمها وترتيبها بشكل ملائم.
٤. إعداد التقارير الدورية عن دوائر التنفيذ شاملة إنجازات القسم ومقترحات تطويرية.

المادة (٢٩)

صلاحيات ومسؤوليات قسم متابعة دوائر التبليغات

يختص هذا القسم بما يلي:

١. متابعة دوائر التبليغات ووضع الخطط اللازمة لسير العمل فيه.
٢. التأكد أن الدوائر تعمل بشكل ملائم على أن عمليات فرز وتصنيف التبليغات تتم وفق الأصول وإتخاذ التدابير اللازمة في معالجة أية أخطاء تتطراً أثناء العمل.
٣. التأكد أن عمليات تدقيق وثائق التبليغات تتم وفق الأصول.
٤. تبادل المعرفة بين دوائر التبليغات في تحسين أداء عمليات التوزيع والتدقيق.
٥. تشكيل حلقة وصل بين دوائر التبليغات من جهة وبين مصادر التبليغات من جهة أخرى بهدف ضمان تدفق المعلومات بطريقة سلسة ودقيقة.
٦. وضع خطط الرقابة الفاعلة لمدراء دوائر التبليغات والتأكد من تنفيذها.

٧. متابعة دوائر التبليغات من حيث التأكد من وصول جميع التبليغات إلى أصحابها.
٨. التأكد أن عملية التبليغ تتم وفق النظام المتبع من خلال الرقابة الدورية والفجائية.
٩. وضع الحلول الملائمة للمشاكل التي تواجه عملية التبليغ والمحضرين ومراقبة تنفيذها في الدوائر.
١٠. مساعدة دوائر التبليغات في وضع خطط توزيع التبليغات بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
١١. متابعة السجلات والوثائق في سجلات خاصة لغايات الحفظ الدائم في الدوائر من حيث تنظيمها وترتيبها بشكل ملائم.
١٢. إعداد التقارير الدورية عن الدوائر شاملة انجازات القسم ومقترحات تطويرية.

المادة (٣٠)

١. يراعى التسلسل الإداري بين العاملين في المحاكم وإدارات مجلس القضاء وفقا لما جاء بالهيكلية الإدارية المعتمدة للسلطة القضائية.
٢. العاملون في المحاكم خاضعون لإشراف وإدارة رئيس المحكمة وفقا لقواعد التسلسل الإداري.
٣. العاملون في المحاكم يتبعون لرئيس إدارة المحاكم ضمن التسلسل الإداري.

المادة (٣١)

١. يُعين لكل محكمة بداية مدير محكمة ورؤساء أقلام ورؤساء أقسام وشعب وكتاب وأمناء سر.
٢. يُعين لكل محكمة عدد كاف من الكتبة والمراسلين والمنظفين وغيرهم من العاملين حسب الحاجة.
٣. يُلحق بكل محكمة عدد كاف من المساعدين القانونيين والإداريين.

المادة (٣٢)

١. يعمل رؤساء الأقسام والأقسام وأمناء السر والكتاب والمراسلون وكافة العاملين في كل محكمة تحت رقابة رئيسهم المباشر ومدير المحكمة والجميع خاضعون لرقابة رئيس المحكمة.
٢. تكون هذه الرقابة في محاكم الصلح المستقلة لرئيس القلم والجميع خاضعون لقاضي الصلح.
٣. تكون الرقابة ومتابعة كافة الأمور في إدارة المحاكم لرئيس الإدارة.

المادة (٣٣)

تؤسس في كل محكمة وحدة تسمى وحدة الرقابة والجودة، ويكون دورها رقابياً، وترفع تقاريرها إلى مدير عام دائرة الرقابة والجودة، الذي يرفع بدوره هذه التقارير لرئيس الإدارة.

المادة (٣٤)

الإخلال بواجبات الوظيفة من العاملين بالمحاكم يستوجب إتخاذ الإجراءات التأديبية والتي تنظمها لائحة خاصة.

المادة (٣٥)

١. يتم منح موظفي المحاكم إجازاتهم المنصوص عليها بالقانون من رئيس الإدارة.
٢. لرئيس كل محكمة الترخيص للعاملين بالمحاكم إجازة لا تتجاوز خمسة أيام ولا تزيد عن خمسة عشر يوماً بالسنة.

المادة (٣٦)

١. تشكل لجنة لإدارة المحاكم يرأسها رئيس الإدارة تختص بإقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين وتضع الخطط السنوية لإدارة المحاكم وتحديد الإحتياجات اللازمة وإعداد الموازنة العامة والإحتياجات اللوجستية وتنمية الموارد البشرية وغير ذلك.
٢. تجتمع هذه اللجنة بشكل دوري وكلما دعت الحاجة بدعوة من رئيس الإدارة.

المادة (٣٧)

١. تشكل في محاكم البداية لجنة للمتابعة من أجل تلبية الإحتياجات الآنية التي يطلبها رؤساء المحاكم وتأمينها فوراً من خلال الدوائر المختصة.
٢. يحدد رئيس كل محكمة الإحتياجات اللازمة لمحكمته وترفع للمجلس وذلك لإدراجها في مسودة الموازنة.

المادة (٣٨)

تلتزم كل دائرة بتقديم تقرير دوري لرئيس الإدارة في نهاية كل شهر شاملاً لكافة الأمور التي قامت الإدارات والدوائر بإنجازها.

المادة (٣٩)

تطبق أحكام هذه اللائحة من تاريخ إقرارها من قبل مجلس القضاء الأعلى.

القاضي عيسى أبو شرار
رئيس المحكمة العليا
رئيس مجلس القضاء الأعلى

نسخة للملف/



قوائم التفقد



قائمة تفقد الاجراءات التنفيذية لدوائر التنفيذ

اسم المدقق/ الفاحص:.....

التاريخ:..... الموقع:.....

التوصيات	ملاحظات	الحالة		الاجراء
		مطابق	غير مطابق	
توصيات المدقق	يتم ذكر الدليل المادي للتحقق من كل حالة			أ. الاجراءات القانونية:
				١. السند التنفيذي قابل للتنفيذ
				٢. وجود أصل السند التنفيذي في الدائرة
				٣. قيمة الرسم المقرر قانوناً
				٤. تنظيم محضر التنفيذ
				٥. وجود وصل دفع الرسم
				ب. سجل قيد الطلبات
				١. الحرص على قيد الطلبات فور ورودها إلى الدائرة
				٢. الدقة في البيانات المدونة في السجل
				٣. شمول البيانات المدونة في السجل
				٤. سهولة الوصول إلى الملفات من قبل أيّ ممن لهم صلاحية الوصول إلى هذه الملفات
				٥. عملية نقل الملفات من مكان إلى آخر داخل المحكمة
				٦. موعد ونزاهة ودقة ادارة عملية الجرد السنوية
				٧. نظام حفظ الملفات والارشفة المتبعة في المحكمة
				٨. نظام حفظ الملفات والارشفة في المستودعات
				٩. الالتزام بالقواعد القانونية والتعليمات الادارية الناضمة لعملية اتلاف الملفات
				١٠. اختيار المساحة الانسب لحفظ الملفات
				١١. الحفاظ على خصوصية مستودعات الملفات (لا يجوز دخولها الا للموظفين المختصين)

				١٢. توثيق حركة الملفات في المحكمة
				١٣. تحديث بيانات الملف حسب الاجراء الاخير
				ج. الاجراءات الادارية
				١. توفر النماذج المطلوبة لادارة سير الدعوى
				٢. الاعتماد على البرنامج المحوسب إلى أقصى حد ممكن
				٣. اجراء التقييم الدوري لآليات العمل في الدائرة
				٤. نظام فحص الملف من قبل الخصوم
				٥. جرد الملفات الدوري واستخراج الملفات المتروكة
				٦. الكشف الخاص بالامانات النقدية والعينية التي لم يراجع بها أصحابها خلال خمسة سنوات
				٧. الكشف الخاص بالقضايا التي يجب موالاتها من قبل النيابة العامة

قائمة تفقد الاجراءات التنفيذية لاقلام المحاكم

اسم المدقق/ الفاحص:.....

الموقع:.....

التاريخ:.....

التوصيات	ملاحظات	الحالة		الاجراء
		غير مطابق	مطابق	
توصيات المدقق بالاضافة إلى توصيات إلى الموظف المسؤل	يتم ذكر الدليل المادي للتحقق من كل حالة			أ. الاجراءات القانونية:
				١. تسلسل اجراءات تسجيل الدعوى
				٢. تزويد المحكمة بقائمة المستندات
				٣. قيمة الرسم المقرر قانوناً
				٤. انشاء ملف الدعوى
				٥. وجود وصل دفع الرسم
				٦. الاسماء الرباعية لاطراف الدعوى
				٧. العناوين الواضحة لاطراف الدعوى والشهود
				٨. العنوان البديل لسكان مدينة القدس
				٩. تسلسل ارقام الدعوى في السجل والميزان
				١٠. تاريخ التوقيف واخلاء السبيل في حال الدعاوى الجزائية
				١١. استلام الملف التحقيقي مع لائحة الاتهام في حال دعاوى الجزائية
				١٢. دألية توزيع دعاوى الجديدة على القضاة
				١٢. اصدار التبليغات في الوقت المحدد
				١٤. وضع التبليغات في المكان المخصص لها وفي الوقت المحدد
				١٥. اصدار كشف بالتبليغات المسلمة إلى دائرة التبليغات
				١٦. اعادة التبليغات المبلغة إلى الملفات الخاصة بها فور استلامها من دائرة التبليغات

				١٧. مطابقة البيانات المدونة على ملف الدعوى مع البيانات المدخلة على برنامج الميزان
				١٨. آلية التعامل مع الدعاوى التي تم وقف النظر بها
				ب. سجل قيد الدعاوى
				١. الحرص على قيد الدعاوى فور ورودها إلى المحكمة
				٢. الدقة في البيانات المدونة في السجل
				٣. شمول البيانات المدونة في السجل
				٤. سهولة الوصول إلى الملفات من قبل أيّ ممن لهم صلاحية الوصول إليها
				٥. عملية نقل الملفات من مكان إلى آخر داخل المحكمة
				٦. موعد ونزاهة ودقة ادارة عملية الجرد السنوية
				٧. نظام حفظ الملفات والارشفة المتبعة في المحكمة
				٨. الالتزام بالقواعد القانونية والتعليمات الادارية الناضمة لعملية اتلاف الملفات
				٩. اختيار المساحة الانسب لحفظ الملفات
				١٠. الحفاظ على خصوصية مستودعات الملفات (لا يجوز دخولها الا للموظفين المختصين)
				١١. توثيق حركة الملفات في المحكمة
				١٢. تحديث بيانات الملف حسب الاجراء الاخير
				ج. الاجراءات الادارية
				١. توفر النماذج المعتمدة لادارة سير الدعوى
				٢. الاعتماد على البرنامج المحوسب إلى أقصى حد ممكن
				٣. اجراء التقييم الدوري لآليات العمل في الدائرة من قبل المسؤول
				٤. نظام فحص الملف من قبل الخصوم
				٥. جرد الملفات الدوري الشهري
				٦. الاحتفاظ بمبررات الملف ذات القيمة
				٧. تصوير الملفات

قائمة تفقد دوائر الكاتب العدل

اسم المدقق/ الفاحص:.....

التاريخ:..... الموقع:.....

التوصيات	ملاحظات	الحالة		الاجراء
		غير مطابق	مطابق	
توصيات المدقق بالاضافة إلى توصيات إلى الموظف المسؤل	يتم ذكر الدليل المادي للتحقق من كل حالة			الاجراءات القانونية:
				١ . تدقيق السند العدلي ومرفقاته
				٢ . وجود نسختين من السند العدلي
				٣ . وضع قيمة الرسم القانوني على السند المقدم للتصديق
				٤ . ارفاق وصل دفع الرسم المقرر
				٥ . وجود ختم الصندوق على السند مدفوع الرسم
				٦ . اعطاء السند الرقم الصحيح حسب التسلسل المعتمد
				٧ . ختم المعاملة بالاختام المعتمدة في الدائرة
				٨ . تدوين البيانات المطلوبة على التصديق
				٩ . توقيع السند من قبل طالبي التصديق بحضور الكاتب العدل
				١٠ . المحافظة على أختام الدائرة
				١١ . الالتزام بنظام الاصطفاة حسب الاسبقية في استقبال المراجعين
				١٢ . ادخال السندات المصدقة على برنامج الميزان فور في نفس يوم تصديقها
				١٣ . إجراء المسح الضوئي للسند في اليوم التالي لتصديقه كحد أقصى
				١٤ . حفظ السندات المصدقة في السجلات الخاصة بها في اليوم التالي لتصديقها كحد أقصى

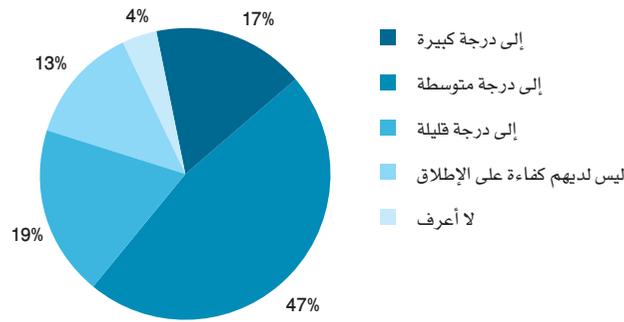
				١٥. لصق السندات على السجلات الخاصة بها حسب التسلسل المعتمد
				١٦. حفظ سجلات الدائرة بشكل متسلسل على الرفوف في أرشيف الدائرة
				١٧. حفظ المرفقات في صناديق مرتبة حسب التاريخ والرقم المتسلسل للسند العائدة له
				١٨. عدم نقل السجلات أو الاطلاع عليها الا من خلال مسؤول الارشيف
				١٩. التعامل مع المراجعين بمهنية واحترام
				٢٠. خلو السندات المصدقة من المحو والقشط وصحته من حيث الشكل
				٢١. توفر نسخ من قانون الكاتب العدل ودليل الاجراءات والتعليمات الادارية ذات العلاقة في الدائرة
				٢٢. نظام وترتيب الدائرة

ملحق رقم ٣

مقتطفات من الدراسة الاستطلاعية حول واقع السلطة
القضائية لسنة ٢٠٠٨



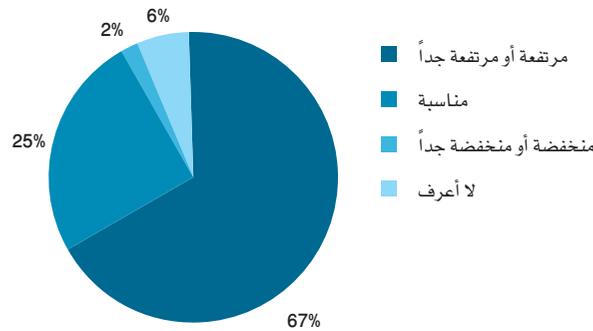
الشكل رقم (١٠٧): هل يمثل المحامون موكلهم بأمانة؟



ويشعر غالبية المراجعين/المتقاضين (٦٦٪) أنّ أتعاب المحامين (مرتفعة جداً) أو (مرتفعة)، بينما يعتقد ٢٦٪ منهم أنّ أتعاب المحامين (مناسبة)، وحوالي ٢٪ فقط يعتقدون أنّها (منخفضة)، في حين لا يعتقد أي منهم أنّها (منخفضة جداً).

- يميل المتقاضون إلى الاعتقاد بأنّ أتعاب المحامين مرتفعة أو مرتفعة جداً (٦٧٪) أكثر من المراجعين (٦٢٪).
- المراجعون/المتقاضون من منطقة الجنوب هم الأقلّ رضاً عن مستوى أتعاب المحامين حيث يعتقد ٧٦٪ منهم أنّها مرتفعة أو مرتفعة جداً، مقارنةً بمنطقتي الوسط (٦٦٪) والشمال (٥٩٪).
- المراجعون/المتقاضون الذكور أقلّ رضاً عن أتعاب المحامين (٦٧٪) من الإناث (٥٨٪).

الشكل رقم (١٠٨): كيف تقيّم مستوى أتعاب المحامين؟



٢. تجارب المراجعين/المتقاضين

تضمن المسح أسئلة لفئتي المراجعين والمتقاضين تتعلق بتجارب كل فئة مع المحاكم، وقد تمّ توجيه أسئلة خاصة بكل فئة على حدة، وأسئلة مشتركة تتعلق بكلا الفئتين معاً.

١,٢ تقييم الخدمات المشتركة

طلب من المراجعين والمتقاضين أن يقدموا تقييمهم للمعاملة بشكل عام، وفعالية الكادر الإداري والإجراءات المتبعة، فجاءت النتائج الأساسية كما يلي:

١,١,٢ إحترام الموظفين لهم:

- قيم غالبية المراجعين/المتقاضين مستوى إحترام موظفي المحاكم لهم إيجابياً، حيث وصفه ٢٠٪ بأنه (جيد جداً)، و ٤٠٪ بأنه (جيد)، بينما وصف ٢٧٪ منهم معاملة موظفي المحاكم لهم بأنها (متوسطة). وخلافاً لذلك وصف ١٣٪ من المراجعين/المتقاضين معاملة الموظفين لهم بأنها (سيئة أو سيئة جداً).
- تقييم المراجعين لمستوى إحترام موظفي المحاكم لهم أكثر إيجابية من تقييم المتقاضين، حيث وصفه ٦٨٪ من المراجعين أنه (جيد جداً أو جيد)، مقارنةً بـ ٥٥٪ من المتقاضين الذين وصفوه بنفس المستوى.
- كان تقييم المراجعين/المتقاضين من منطقة الشمال هو الأكثر إيجابية (٦٤٪)، مقارنةً بـ ٥٦٪ لمنطقة الوسط، و ٥٣٪ لمنطقة الجنوب.
- يزيد التقييم الإيجابي لهذا الجانب من المسح بزيادة العمر (٥٣٪ بين الفئة ١٨-٣٠ عاماً، و ٦٤٪ بين المراجعين/المتقاضين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ عاماً).
- تشعر النساء بإحترام أكبر مما يشعر به الرجال، حيث تصف ٧٠٪ من المستجيبات الإناث مستوى إحترام الموظفين بأنه (جيد جداً أو جيد)، مقارنةً بـ ٥٧٪ بين المستجيبين الذكور.
- المستجيبون الأقل تعليماً يشعرون بإحترام الموظفين (٦٢٪) أكثر من الأكثر تعليماً (٥٢٪).

٢,١,٢ فعالية وسهولة الإجراءات:

- قيم ١٢٪ من المراجعين/المتقاضين مستوى (سهولة الإجراءات) على أنه (جيد جداً)، وقيمه ٢٢٪ على أنه (جيد)، بينما وصف ٢٩٪ منهم بأنه (متوسط). وخلافاً لذلك وصف ٢٧٪ مستوى (سهولة) الإجراءات بأنه (سيء أو سيء جداً).
- لم تظهر فروقات ذات أهمية بين فئة المراجعين وفئة المتقاضين حول هذه المسألة.
- المراجعون/المتقاضون من منطقة الجنوب هم الأقل رضاً عن الإجراءات، حيث وصفها ٣٤٪ منهم (جيدة أو جيدة جداً)، مقارنةً بـ ٤٥٪ لمنطقة الوسط، و ٤٨٪ لمنطقة الشمال.
- وبتزايد مستوى الرضا عن الإجراءات بزيادة العمر، حيث يصف ٣٥٪ ممن هم في الفئة العمرية ١٨-٣٠ عاماً الإجراءات بأنها (جيدة أو جيدة جداً)، مقارنةً بـ ٤٧٪ بين الفئات العمرية الأكبر سناً.
- الفروقات حسب الجنس ومستوى التعليم ليست ذات أهمية فيما يتعلق بهذه المسألة.
- المراجعون/المتقاضون الذين يعملون في القطاع العام أقل رضاً عن الإجراءات (٣٣٪) من أولئك الذين يعملون في القطاع الخاص (٤٢٪).

٣,١,٢ كفاءة الموظفين:

- تبين أن المراجعين/المتقاضين مختلفون في الرأي حول مستوى كفاءة موظفي المحاكم، حيث وصف ١٢٪ منهم مستوى كفاءة الموظفين بأنه (جيد جداً)، و ٤٠٪ على أنه (جيد)، بينما وصفه ٣٤٪ منهم بأنه (متوسط). وخلافاً لذلك وصف ٩٪ مستوى كفاءة الموظفين بأنه (سيء أو سيء جداً).
- كما أن المتقاضين أقل رضاً عن مستوى كفاءة موظفي المحاكم بالمقارنة مع المراجعين، فقد وصف ٤٩٪ من المتقاضين مستوى كفاءتهم بأنه (جيد أو جيد جداً)، مقارنةً بـ ٥٧٪ من المراجعين الذين وصفوه بنفس الطريقة.
- المراجعون/المتقاضون من منطقة الشمال هم الأكثر رضاً عن كفاءة موظفي المحاكم (٥٧٪)، بينما المراجعون/المتقاضون من منطقة الجنوب هم الأقل رضاً (٤٥٪). وفي منطقة الوسط وصف ٥٠٪ مستوى كفاءة الموظفين بأنه (جيد أو جيد جداً).
- المراجعون/المتقاضون الأقل تعليماً كانوا أكثر رضاً (٥٥٪) عند مقارنتهم بأولئك الأكثر تعليماً (٤٥٪).

٤,١,٢ نظافة المحاكم:

- تبين أن المراجعين/المتقاضين أقل رضاً عن مستوى نظافة المحاكم، حيث قال ٩٪ منهم فقط أن مستوى النظافة فيها (جيد جداً)، و٢٢٪ أنه (جيد)، بينما وصفه حوالي ٢٨٪ منهم بأنه (متوسط). وخلافاً لذلك قال ٤٢٪ منهم أن مستوى نظافة المحاكم (سيئ أو سيئ جداً).
- المراجعون/المتقاضون من منطقة الشمال كانوا أكثر رضاً عن مستوى النظافة في المحاكم (٤٢٪)، منهم في منطقتي الوسط والجنوب (حوالي ٢٠٪ لكل مهنا).

٥,١,٢ الإستجابة للشكاوى:

- سُئل المراجعون/المتقاضون إذا ما كان الموظفون المسؤولون في المحاكم متجاوبون مع شكاوهم وإذا ما كانوا يتابعونها أم لا، فكان تقييم ٩٪ منهم فقط لهذا الجانب من إدارة المحاكم على أنه (جيد جداً)، و٣٠٪ أنه (جيد)، بينما وصف حوالي ثلثهم مستوى التجاوب مع الشكاوى بأنه (متوسط). وخلافاً لذلك قِيم ربع المستجيبين هذا الجانب على أنه (سيئ أو سيئ جداً).
- تقييم المراجعين لهذا الجانب أكثر إيجابية منه بين المتقاضين، حيث وصف ٤٧٪ من المراجعين مستوى تجاوب الموظفين بأنه (جيد أو جيد جداً)، بينما شاركهم ٢٨٪ فقط من المتقاضين نفس الرأي.
- موظفو المحاكم في منطقة الشمال هم الأكثر تجاوباً مع الشكاوى حسب رأي المراجعين/المتقاضين الذين تم إجراء مقابلات معهم، حيث قال ٤٣٪ منهم أن مستوى تجاوب الموظفين بأنه (جيد أو جيد جداً)، مقارنةً مع ٣٥٪ من المراجعين/المتقاضين من منطقتي الوسط والجنوب.

٦,١,٢ الإلتزام بالدور:

- قِيم ٩٪ فقط من المراجعين/المتقاضين الإلتزام بالدور على أنه (جيد جداً)، و٣١٪ على أنه (جيد)، بينما قِيمه حوالي ٢٤٪ على أنه (متوسط). وخلافاً لذلك قِيم ٣٥٪ من المستجيبين هذا الجانب على أنه (سيء أو سيء جداً).
- ومرةً أخرى كان المتقاضون أقل رضاً، حيث قال ٣٩٪ منهم أن الإلتزام بالدور كان (جيد جداً أو جيد)، مقارنةً بـ ٤٩٪ من بين المراجعين.
- المراجعون/المتقاضون من منطقة الشمال هم الأكثر رضاً عن هذا الجانب أيضاً، حيث وصف ٤٤٪ منهم أن مستوى الإلتزام بالدور كان (جيد جداً أو جيد)، بينما وافقهم الرأي ٣٥٪ من المراجعين/المتقاضين من منطقتي الوسط والجنوب.

٧,١,٢ المواصلات:

- سُئل المراجعين/المتقاضين عن وسيلة المواصلات التي إستخدموها للوصول إلى المحكمة. وتبين أن أكثر من ربعهم إستخدموا (سيارة خاصة) للحضور للمحكمة، بينما إستخدم ثلثهم وسائل مواصلات عامة أخرى، بما في ذلك سيارات الأجرة والحافلات. أقل من ٧٪ حضروا إلى المحكمة مشياً على الأقدام.
- وفيما يتعلق بأولئك الذين إستخدموا سياراتهم الخاصة، واجه أغلبهم (٥٢٪) صعوبات في إيجاد مكان لتوقيف سياراتهم، بينما قال ٤٧٪ أنهم لم يواجهوا أية صعوبات في هذا الشأن.

٢,٢ خبرات المتقاضين

٢,٢,١ خلفية المتقاضين:

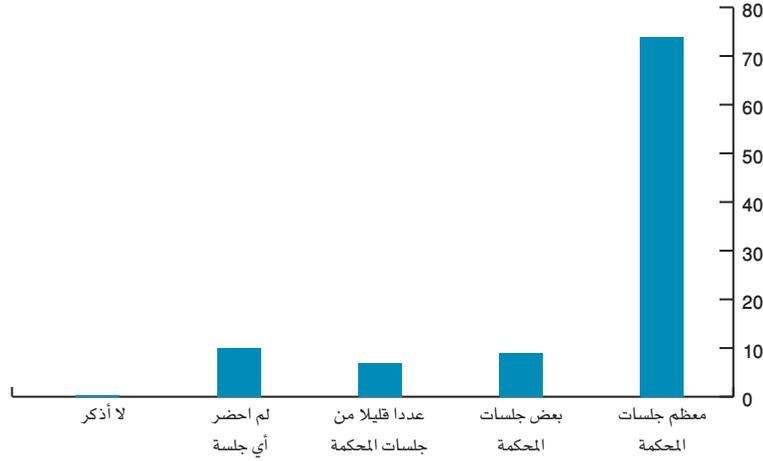
- وصف حوالي ٤٦٪ من المتقاضين أنفسهم بأنهم مُدعون، بينما وصف ٥٤٪ منهم أنفسهم بأنهم مُدعى عليهم.
- أكبر مجموعة من المتقاضين الذين أجريت معهم مقابلات كانت في محافظة الخليل (٨, ٢٢٪) بمحاكمها الثلاث (الخليل ٢, ١١٪، ودورا ٨, ٦٪، وحلحول ٨, ٥٪)، تلتها محافظة نابلس (٣, ٢٢٪) ثم محافظة رام الله (٦, ١٨٪).

- شكل المتقاضون من محافظتي طولكرم وجنين ما نسبته ٥, ١٠٪ لكل منهما، تلتهما محافظة بيت لحم بنسبة (٦, ٨)٪، ثم محافظة أريحا بنسبة (٢, ٥)٪. وشكلت بقية المحافظات (قليلية وطوباس وسلفيت) أقل من ٢٪ لكل منها.
- كانت تلك التجربة في المحكمة الأولى للغالبية العظمى من المتقاضين (٧١)٪، بينما كان للبقية (٢٩)٪ تجارب سابقة في المحاكم.
- من بين من لهم تجربة سابقة في المحاكم، حصلت تلك التجربة لغالبيتهم (٧٣)٪ خلال العام الماضي.
- ٢, ٢, ٢ تسجيل القضية:
- حوالي نصف المتقاضين ذكروا أن تسجيل قضيتهم لدى المحكمة يستغرق ساعة واحدة أو أقل، وقال ٢٣٪ أن التسجيل يستغرق حوالي ساعتين، بينما قال البقية أن تسجيل قضيتهم يستغرق ما بين ثلاث وثمانين ساعات.
- ذكر المتقاضون الذين استغرقهم تسجيل القضية أكثر من ساعة واحدة أن السبب الرئيس للتأخير هو وجود دور انتظار طويل في المحاكم (السبب الذي قدمه ٦٥٪ من المتقاضين)، بينما ذكر ربعهم نقص الكادر في المحكمة و١٨٪ وعدم إنتظام ساعات عمل الموظفين كأسباب رئيسية للتأخير.

٣, ٢, ٢ جلسات المحاكمة:

- ذكر ثلاثة أرباع المتقاضين (٧٤)٪ أنهم حضروا كل أو معظم جلسات المحاكمة شخصياً، بينما قال ١٦٪ أنهم حضروا بعض الجلسات، وذكرت البقية (١٠)٪ أنهم لم يحضروا أي جلسات.

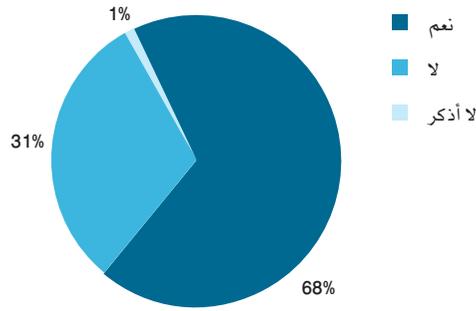
الشكل رقم (١٠٩): هل حضرت شخصياً أي جلسات؟



- ذكر ثلثي المتقاضين أنهم تسلموا (مذكورة حضور - إخطارات) من المحكمة، بينما قال ٣١٪ منهم أنهم لم يتسلموها، بينما لم يكن البقية متأكدين.

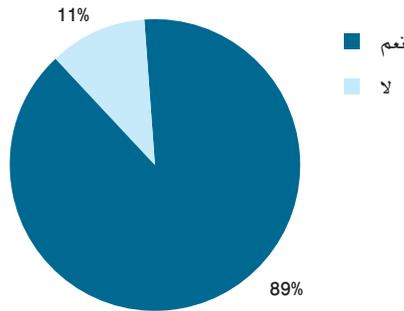
^١ هذا السبب يتعلق بشكل خاص بالنصف الثاني من العام ٢٠٠٦ والعام ٢٠٠٧، حيث يُعزى عدم انتظام الدوام للإضرابات المتواصلة التي خاضها الموظفين العموميين.

الشكل رقم (١١٠): هل تسلمت مذكرة حضور رسمية من المحكمة؟



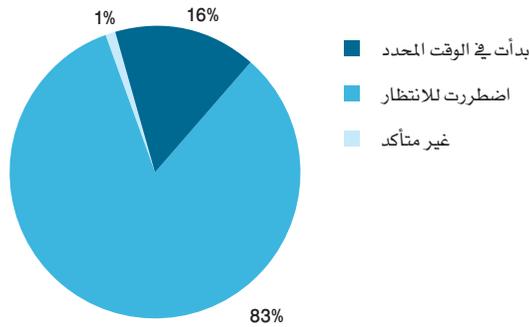
- من بين أولئك الذين تسلموا مذكرة حضور رسمية من المحكمة، قال ٨٩٪ أن المذكرة كانت واضحة وتضمنت كل المعلومات اللازمة. وبخلاف ذلك قال ١١٪ أن المذكرة لم تكن واضحة.

الشكل رقم (١١١): هل كانت مذكرة الحضور واضحة بشكل كاف...؟



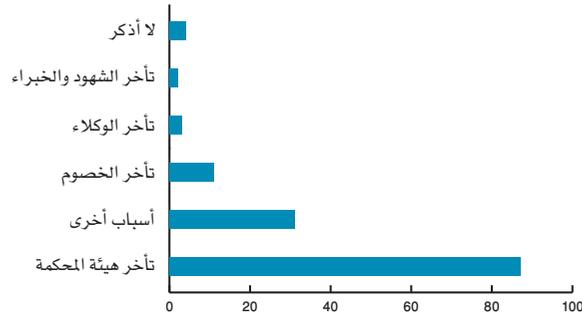
- سُئِل المتقاضون عن بداية جلسات المحاكمة، فقال ١٦٪ فقط أنها بدأت في الوقت المحدد لها. وبخلاف ذلك قال ٨٣٪ أنه تعين عليهم الإنتظار.

الشكل رقم (١١٢): هل بدأت جلسة المحاكمة في الوقت المحدد...؟



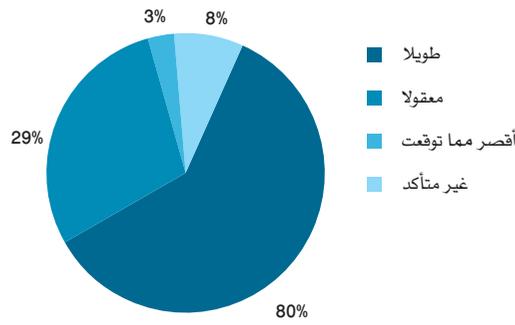
- من بين أهم أسباب تأخير الجلسات حسب ما ذكره المتقاضون أن (كادر المحكمة أو القضاة تأخروا في الحضور)، حيث دفع ٤٩٪ منهم بهذا السبب، بينما قال ١١٪ أن أطراف القضية الآخرين تأخروا.

الشكل رقم (١١٣): أسباب تأخير المحاكمة



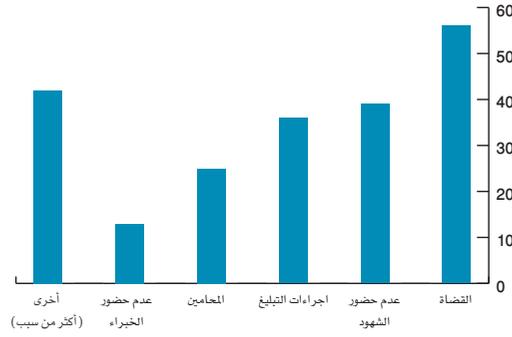
تُشكل المدة التي تستغرقها المحاكمة واحدة من القضايا التي تهم المتقاضين، حيث قال ٦٠٪ منهم أن العملية إستغرقت وقتاً (طويلاً)، و٢٩٪ أنها إستغرقت وقتاً (معقولاً)، بينما قال ٣٪ منهم أنها إستغرقت وقتاً أقصر مما توقعوا.

الشكل رقم (١١٤): هل شعرت بأن المدة التي استغرقتها المحاكمة...؟



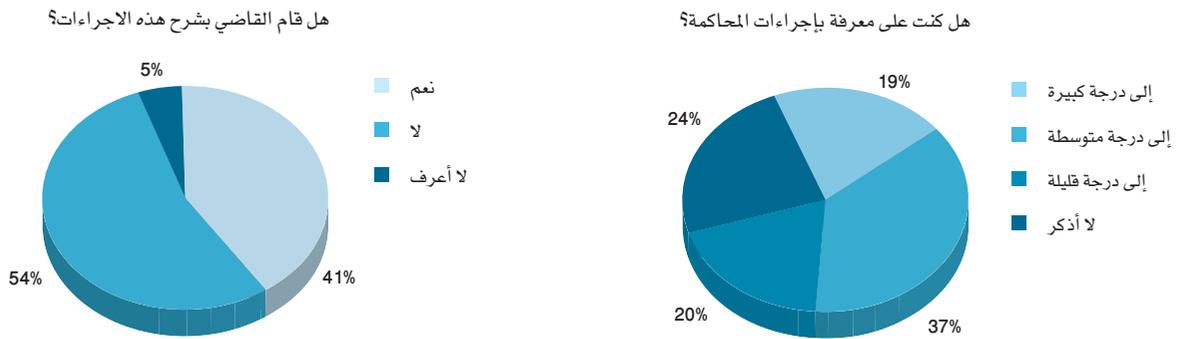
ومن بين أسباب إطالة مدة المحاكمة، قال ٥٦٪ أن (القضاة) كانوا السبب وراء ذلك. وقال ٣٩٪ أن السبب هو عدم حضور الشهود إلى المحكمة، وقال ٣٦٪ آخرين أن السبب يعود إلى عدم فعالية إجراءات التبليغ. وكان المحامون من بين الأسباب الأخرى لإطالة أمد المحاكمة التي ذكرها المتقاضون (٢٥٪)، وخبراء المحاكم (١٣٪). وقد قال ٤٢٪ من المتقاضين أن سبب الإطالة يعود إلى عدة من هذه الأسباب مجتمعة.

الشكل رقم (١١٥): ما هي الأسباب التي كانت وراء إطالة أمد المحاكمة؟



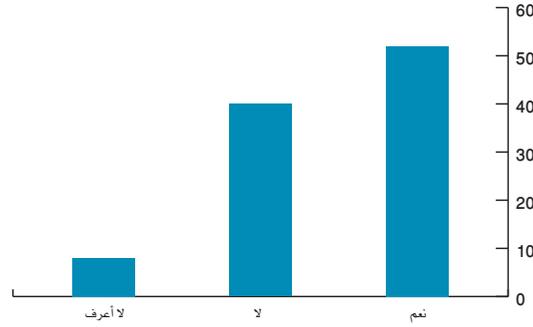
وحول معرفة المتقاضين بإجراءات المحاكمة، قال ١٩٪ منهم أنهم كانوا على معرفة بهذه الإجراءات (لدرجة كبيرة)، و٣٧٪ (لدرجة متوسطة)، وقال خمس المتقاضين أن الإجراءات كانت مألوفة لديهم (لدرجة محدودة)، وقال ٢٤٪ أنهم لم يكونوا على معرفة بهذه الإجراءات على الإطلاق. وفي هذا الصدد قال ٤٠٪ من المتقاضين أن القضاة شرحوا لهم إجراءات التقاضي. وبخلاف ذلك قال ٥٤٪ أن القضاة لم يقوموا بتوضيح هذه الإجراءات لهم.

الشكل رقم (١١٦): المعرفة بإجراءات المحاكمة



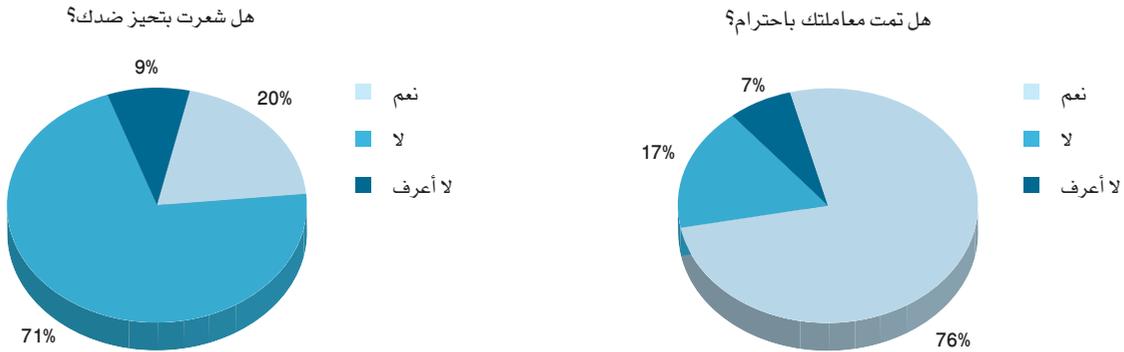
أغلبية ضئيلة من المتقاضين (٥٢٪) قالوا أنهم مُنحوا الفرصة للدفاع عن أنفسهم حسب ما ينص عليه القانون، بينما قال ما نسبته ٤٠٪ منهم أنهم لم يُمنحوا الفرصة للدفاع عن أنفسهم.

الشكل رقم (١١٧): هل أُعطيت الفرصة للدفاع عن نفسك؟



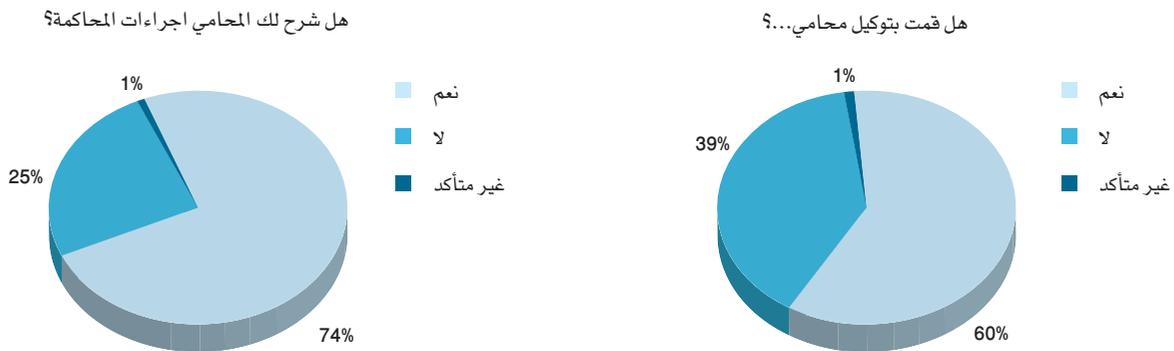
كما سُئِل المتقاضون إذا ما كانوا قد عوملوا باحترام أثناء المحاكمة، فقال ما يقارب الـ ٧٥٪ منهم أنهم تمت معاملتهم باحترام. وقال ١٧٪ منهم أنه لم تتم معاملتهم باحترام. وحول إذا ما شعر المتقاضون أنه كان هناك تحيز ضدهم، قال ٢٠٪ أنهم شعروا بوجود إنحياز، بينما قال ٧١٪ أنهم لم يشعروا بوجود أي إنحياز.

الشكل رقم (١١٨): الشعور بالاحترام والانحياز



وحول علاقتهم بالمحامين أثناء المحاكمة، قال ٦٠٪ فقط من المتقاضين أنهم كلفوا محامين لتمثيلهم. وأما البقية (٤٠٪) فقالوا أنهم لم يكلفوا محامين لتمثيلهم. وقال ثلاثة أرباع المتقاضين الذين كلفوا محامين أن محاميهم شرحوا لهم الإجراءات، وبخلاف ذلك قال ٢٥٪ منهم أن المحامين لم يقوموا بشرح الإجراءات لهم.

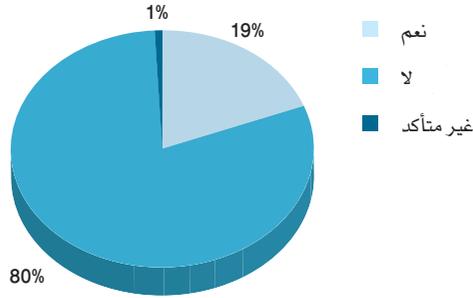
الشكل رقم (١١٩): العلاقة مع المحامين



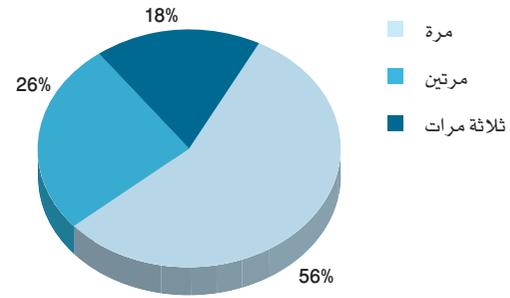
وقال حوالي ٢٠٪ من المتقاضين أنهم اضطروا إلى تغيير محاميهم أثناء فترة المحاكمة، بينما قال ٨٠٪ منهم أنهم لم يغيروا محاميهم. غالبية أولئك الذين غيروا محاميهم قاموا بذلك مرة واحدة فقط، بينما ٤٤٪ غيروا محاميهم مرتين أو ثلاث مرات.

الشكل رقم (١٢٠): العلاقة مع المحامين

هل قمت بتغيير محامين أثناء سير المحكمة؟



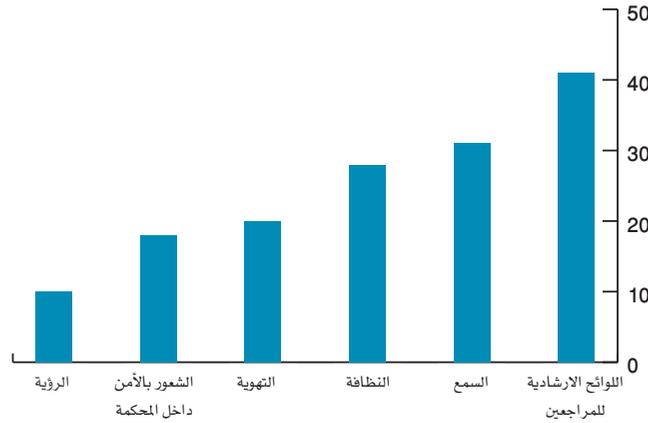
كم مرة قمت بذلك؟



وحول بيئة المحكمة، عبر المتقاضون عن الآراء التالية:

- ينظر المتقاضون إلى قضية الإرشادات واللوحات على أنها الأكثر إشكالية (٤١٪).
- وجاءت قضية مستوى الضجيج والقدرة على السماع في المحكمة كثاني أكثر القضايا التي اعتبروها إشكالية (٢١٪).
- ثالث أكثر القضايا إشكالية هي قضية النظافة في المحاكم (٢٨٪).
- وجاءت قضية التهوية تالية (٢٠٪)، ثم الشعور بالأمن (١٨٪)، والإضاءة (١٠٪).

الشكل رقم (١٢١): النسبة المئوية للمتقاضين الذين يتفقون أن الجوانب التالية من المحاكم تعتبر إشكالية



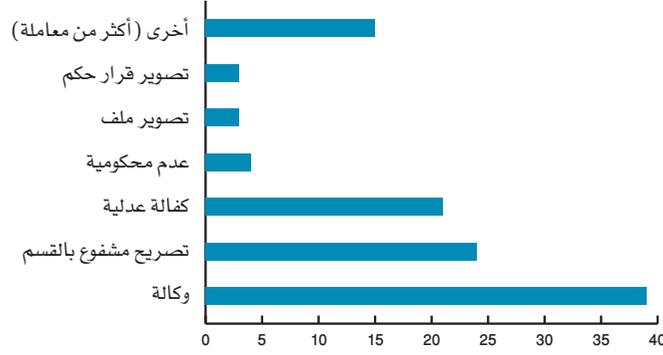
٣,٢ تجارب المراجعين

١,٣,٢ أنواع الخدمات المطلوبة^{٣٢}:

- أكثر الخدمات التي يطلبها المراجعون هي الحصول على (وكالة)، حيث قال ٣٩٪ من المراجعين أنهم في مبنى المحكمة للحصول عليها.
- ثاني النماذج الأكثر طلباً بين المراجعين هو (التصريح المشفوع بالقسم)، حيث قال ٢٤٪ أنهم كانوا في المحكمة للحصول عليه.

- وجاء في المرتبة الثالثة (الكفالة) ، حيث بلغت نسبة المراجعين الذين كانوا في المحكمة للحصول عليها ٢١٪.
- معظم الخدمات الأخرى كانت مطلوبة بنسب قليلة ومنها نماذج: شهادة عدم محكومية (حوالي ٥٪) ، نسخ ملف أو وثيقة حكم (أقل من ٢٪).

الشكل (١٢٢): نسبة المراجعين لغرض الحصول على الخدمات التالية؟

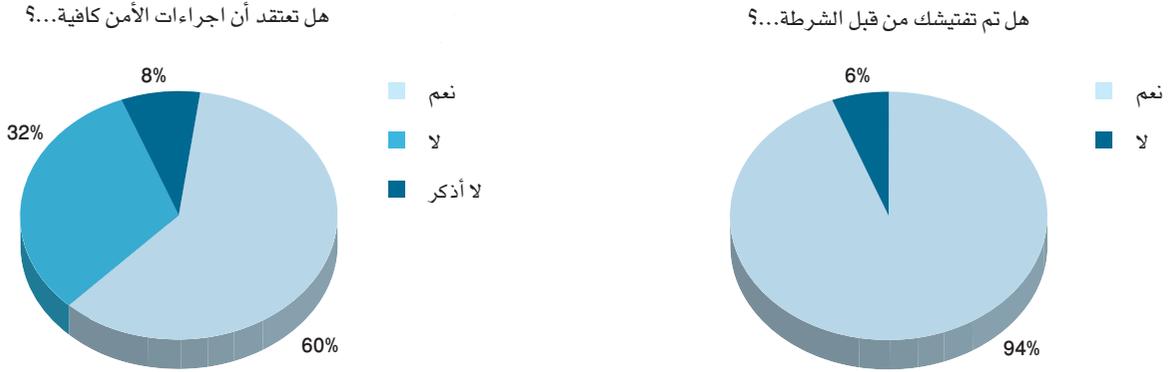


- أقل المراجعين رضاً عن مستوى خدمات المحكمة كانوا أولئك الذين طلبوا نموذج (وكالة) ، حيث قال حوالي ١٢٪ منهم أنهم كانوا راضين عنها (لدرجة كبيرة) ، إضافة إلى ٦٩٪ ممن قالوا أنهم راضين (لدرجة متوسطة) ، بينما عبر ١٩٪ عن عدم رضاهم عن مستوى هذه الخدمات إلا لدرجة محدودة.
- قال ثلاثة أرباع المراجعين الذين حصلوا على (تصريح مشفوع بالقسم) أنهم كانوا راضين عن مستوى خدمات المحكمة (لدرجة كبيرة) ، وقال ٨٪ أنهم راضون (لدرجة متوسطة) ، بينما عبر ١٧٪ عن عدم رضاهم عن مستوى هذه الخدمات.
- قد تعود هذه الإختلافات إلى صغر حجم العينة التي تم سؤالها عن كل من هذه الخدمات ، وليس بالضرورة إلى نوعية الخدمة في الواقع.
- الغالبية العظمى من المستجيبين (٧٦٪) قالوا أنهم تلقوا الخدمة التي طلبوها في نفس اليوم ، بينما قال ١٨٪ منهم أنهم اضطروا للقيام بزيارتين أو أكثر.
- ٢,٢,٢ معلومات حول دور المكاتب الخاصة (كتبة الإستدعاءات):
- من حيث المعلومات المطلوبة للحصول على الخدمات ، قال ٧٦٪ من المراجعين أنه كانت لديهم كل المعلومات الضرورية والوثائق اللازمة للحصول على الخدمة التي يريدونها ، حيث سهلت (مكاتب الخدمات الخاصة/ كتبة الإستدعاءات) هذه المهمة لهم. كما قال ٦٥٪ من المراجعين أنهم تلقوا مساعدة من كتبة الإستدعاءات لإستكمال الأوراق المطلوبة ، بينما قال ٢٢٪ أنهم لم يلجأوا إلى كتبة الإستدعاءات طلباً للمساعدة.
- من بين المراجعين الذين لجأوا إلى كتبة الإستدعاءات ، قال حوالي ٧٦٪ أن اللجوء لهم كان سهل (لدرجة كبيرة) ، و ٢٢٪ (لدرجة متوسطة) . وقد قال ٢٪ فقط أن ذلك لم يكن سهلاً.
- كما قال ٦٢٪ من المراجعين أنهم تلقوا النماذج المطلوبة من كتبة الإستدعاءات ، بينما قال ٢١٪ منهم أنهم تلقوها من موظفي المحكمة.

٣,٣,٢ الأمن والإرشادات:

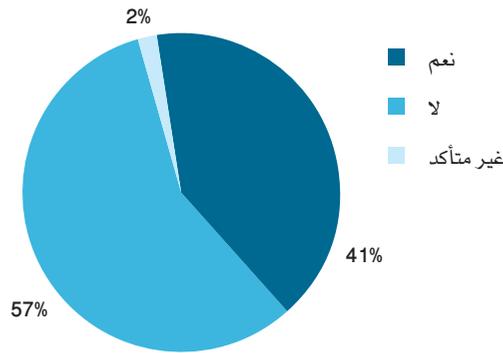
- قال ٦٪ فقط من المراجعين أنّ الشرطة فتشتهم لدى دخولهم مبنى المحكمة.
- في نفس الوقت قال ٦٠٪ من المراجعين أنهم يعتقدون أن إجراءات الأمن كانت كافية لضمان سلامتهم، بينما قال ٣٢٪ عكس ذلك.

الشكل (١٢٣): الأمن - وقضايا ذات صلة



- قال حوالي ٥٧٪ من المراجعين أنه لم توجد لوحات إرشادية لتساعدتهم في الوصول إلى غايتهم، وبخلاف ذلك قال ٤١٪ أن هذه اللوحات كانت موجودة في المحكمة.

الشكل (١٢٤): هل توجد أية لوحات إرشادية...؟



- كما قال ٦٢٪ من المراجعين أنه لم يوجد موظفين لعرض المساعدة والإرشاد في المحكمة، بينما قال ٣٨٪ أنه كان هناك موظفين يقومون بذلك.
- وبغض النظر عن وجود لوحات إرشادية أو موظفين مختصين بإرشاد رواد المحاكم، فقد قال غالبية المراجعين (٧١٪) أنهم وصلوا غايتهم بسهولة، بينما قال ٢٧٪ أنهم وصلوها بصعوبة.

إستنتاجات وتوصيات

فيما يلي خلاصة لأهم النتائج في استطلاعات مسح القضاة، بالإضافة لأهم التوصيات ذات الصلة بالسياسات العامة ومجالات التطوير:

١. توجهات المراجعين/ المتقاضين ازاء القضاء الفلسطيني: تظهر البيانات ان فئة المراجعين/ المتقاضين الكثر انتقادا للنظام القضائي الفلسطيني من بين الفئات الخمسة التي أجريت معها المقابلات. فقد اعطى ثلثي المستجيبين من المراجعين/ المتقاضين الذين لا يثقون بالقضاء درجة متدنية لعدالة الجهاز القضائي. كما اعطى ٤٥٪ ممن لا يعتقدون ان المحامين يمثلون موكلهم بامانة اعطوا درجة متدنية للجهاز القضائي. ان المدعى عليهم يميلون لان يكونوا أكثر انتقادا ٤٣٪ من المدعين ٣٢٪. فيما يتعلق بالمراجعين فان توفر المعلومات يشكل عاملا مهما في تقييمهم للجهاز القضائي. فقد اعطى ٤٣٪ ممن قالوا انه لم تكن لديهم معلومات كافية عن الاجراءات درجة متدنية للجهاز القضائي.
٢. التوصية: بالنظر إلى البيانات المستقاة من المراجعين/ المتقاضين، وبالمقارنة مع نتائج مسح آراء الجمهور، فإن خوضهم في تجربة مع الجهاز القضائي لا تعزز من تقييم هذا الجهاز ايجابيا بين أولئك الذين يتلقون خدماته. فالمرجعون/ المتقاضون هم في الواقع أكثر سلبية في تقييمهم للجهاز القضائي من الجمهور العام، وقد يعزى ذلك إلى أن لدى كثير من المراجعين/ المتقاضين توقعات أعلى، وأنهم يشعرون بأنه يجب تلبية احتياجاتهم في أسرع وقت ممكن، وبأعلى درجة ممكنة من الجودة. لتحسين توجهات المراجعين/ المتقاضين نحو القضاء الفلسطيني يتطلب اولاً التخفيف من الإجراءات وتحسين الخدمات المقدمة لجمهور المراجعين لانجاز معاملاتهم بالسرعة المطلوبة، كما يتطلب توفير المعلومات الأساسية واللوائح الإرشادية عن كيفية الحصول على الخدمة وإجراءات الدعوى بحيث تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمختلف المستويات التعليمية. كما ان حسن معاملة الموظفين في المحاكم لجمهور المراجعين والمتقاضين تلعب دورا اساسيا في تحسين توجهاتهم ازاء القضاء وعدالته.
٣. ثقة المراجعين/ المتقاضين بالجهاز القضائي: يثق المراجعون/ المتقاضون بالقضاة أكثر من أي فئة اخرى، حيث ذكر ٧٤٪ منهم انهم يثقون بالقضاة إلى درجة كبيرة ومتوسطة، ثاني أكثر الفئات موثوقية هم كوادر المحاكم الاداريين حيث اكد ٦٦٪ من المراجعين/ المتقاضين انهم يثقون بهم بدرجة كبير ومتوسطة. اما اجراءات التحقيق لدى الشرطة كانت اقل موثوقية من وجهة نظر المراجعين/ المتقاضين وبنفس الدرجة تقييمهم للمحامين.
٤. التوصية: تلعب اجراءات التحقيق لدى الشرطة دورا رئيسيا في تشويه سمعة القضاء الفلسطيني، لذا لا بد من اتخاذ اجراءات سريعة ووضع قوانين وانظمة ورقابة على اجراءات التحقيق لدى الشرطة وفرض عقوبات صارمة بحق المخالفين بذلك نكون قد خطونا خطوة كبيرة نحو تحسين صورة القضاء في عيون الجمهور.
٥. تجارب المتقاضين مع المحاكم: تشكل المدة التي تستغرقها المحاكمة واحدة من القضايا التي تهم المتقاضين حيث ذكر ٦٠٪ منهم ان العملية استغرقت وقتا طويلا ونسبة ٢٩٪ منهم ذكروا انها استغرقت وقتا معقولا. ان أسباب اطالة المحاكمة من وجهة نظر المتقاضين يعود إلى القضية والنسبة ٥٦٪ وذكر ٣٩٪ ان السبب يعود إلى عدم حضور الشهود، ونسبة ٣٦٪ يعود السبب إلى عدم فعالية اجراءات التبليغ. من بين الأسباب الاخرى تعود إلى المحامين. وحول المعرفة باجراءات المحاكمة ذكر ٤٤٪ من المتقاضين ان معرفتهم بالاجراءات محدودة اولا يكونوا على معرفة بها على الاطلاق. اغلبية ضئيلة من المتقاضين ٥٢٪ ذكروا انهم منحوا الفرصة للدفاع عن انفسهم حسب ما ينص عليه القانون، بينما ذكر ٤٠٪ انهم لم يمنحوا الفرصة للدفاع عن انفسهم.
٦. التوصية: قضية التأخير في البت بالقضايا هي من الأسباب الرئيسية لتفاقم الاختناق القضائي. رغم ان مجلس القضاء الاعلى يعمل جاهدا للتخفيف من حدة هذه المشكلة من خلال زيادة عدد القضاة، إلى ان هذه المشكلة تحتاج إلى وقت طويل لحلها. التخفيف من حدة المشكلة هو التخفيف من الاجراءات خاصة اجراءات التسجيل والتبليغ. كذلك وضع انظمة وقواعد صارمة تحدد العلاقة بين المتقاضين والمحامين بالتنسيق مع نقابة المحامين لان المحامون لهم دور كبير في اطالة مدة المحاكمة من وجهة نظر المتقاضين انفسهم.
٧. بيئة المحاكم: يرى المتقاضون ان اللوحات الإرشادية داخل المحاكم وعدم توفرها الاكثر اشكالية والنسبة ٤١٪. اما الضجيج داخل المحكمة والقدرة على السماع كانت ثاني أكثر القضايا اعتبارت مشكلة والنسبة ٣١٪. ثالث أكثر القضايا ذات اشكالية هي مشكلة النظافة في المحاكم والنسبة ٢٨٪. اما مشكلة الامن فقد ذكر ثلث المراجعين/ المتقاضين ان اجراءات الامن لم تكن كافية لضمان سلامتهم.

٨. التوصية: ان توفير لوحات ارشادية للمراجعين وفي مكان بارز تسهل إلى حد كبير في الاسراع بانجاز معاملات الجمهور ويحفظ وقتهم. اما مشكلة النظافة من الضروري ايجاد حلول جذرية لها باستخدام موارد أكثر في هذا المجال. بالنسبة للإجراءات الامنية ذكر غالبية رواد المحاكم أنه لم تكن هناك إجراءات أمنية، ولكن كثير منهم لم يعيروا ذلك إهتماماً أو يعبروا عن قلقهم منه، حيث شعر غالبيتهم بالأمن داخل المحكمة. غير أن هناك حاجة لعمل المزيد في هذا المجال.
٩. دور مكاتب الخدمات الخاصة: ذكر ٦٥% من المراجعين/ المتقاضين انهم حصلوا على المعلومات المطلوبة والوثائق اللازمة وتلقوا مساعدة من خلال مكاتب الخدمات الخاصة/كتبة الاستدعاءات.
١٠. الخلاصة: من الواضح أن الدور الذي تلعبه المكاتب الخاصة/كتبة الإستدعاء التي تقدم خدمات قانونية مساندة هو دور حيوي، خاصةً من أجل المراجعين. وتبقى هذه المسألة مثاراً لإهتمام ودراسة أوسع لغرض تحسينها.
١١. الوضع أفضل في الشمال، ويجب التركيز على الجنوب يسود الاعتقاد بين المراجعين/ المتقاضين في منطقة الشمال شعور أكثر بالرضا من حيث كافة أوجه خدمات المحاكم مقارنةً بأقرانهم في منطقة الوسط، ويسود أدنى معدل للرضا عن هذه الخدمات بين المراجعين/ المتقاضين في منطقة الجنوب.
١٢. الخلاصة: من الضروري ان يتابع مجلس القضاء الأعلى التحقق من أسباب ذلك حيث إن نتائج هذا المسح تشير إلى أن رواد المحاكم في منطقة الشمال أقروا بوجود بيئة أفضل، وإدارة أفضل في المحاكم، وأعباء أقل على القضاة، وفعالية أعلى في تقديم الخدمات.



**جدول بالتقارير المحوسبة حول سير الدعوى للقضايا المدنية
والجزائية، التبليغات، دوائر التنفيذ والكاتب العدل**



التقارير التي تصدر عن البرامج المحوسبة
جدول اعمال المحكمة
الدعاوى المدورة والمفصولة
دفتر قيد الدعاوى (جزاء، مدني، استئناف، تنفيذ)
مجاميع الرسوم
مجاميع أنواع الدعاوى
مجاميع حالات الدعاوى
مجاميع اسباب تأجيل الجلسات
مجاميع القضايا حسب العمر
مجاميع نتيجة التبليغ
مجاميع كيفية انتهاء الدعاوى
تبليغ الاطراف للدعاوى
تبليغ الاطراف للطلبات
كشف جلسات المحامين

