



أمل أن نرتقي دوماً بتطوير قدرات الكافة سواء الكادر الفني أو الكادر الإداري  
من أجل إحراز ثقة المواطنين بقطاع العدالة.

المستشار فريد الجلال  
رئيس مجلس القضاء الأعلى  
رئيس المحكمة العليا

المؤتمر الأول لإدارة المحاكم

# دور إدارة المحاكم في تعزيز فعالية القضاء

دور إدارة المحاكم، في تعزيز فعالية القضاء،

بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية





مجلس القضاء الأعلى

المؤتمر الأول لإدارة المحاكم  
دور إدارة المحاكم في تعزيز فعالية القضاء

خلال الفترة 2010/5/20 - 2010/5/22

في بيت لحم

2010



مجلس القضاء الأعلى  
المؤتمر الأول لإدارة المحاكم  
دور إدارة المحاكم في تعزيز فعالية القضاء  
2010

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

© Copyright: High Judicial Council  
Ramallah - Palestine 2010

بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية



## فهرس المحتويات

5	أولاً: ملخص تنفيذي
9	ثانياً: المشاركون في المؤتمر
10	ثالثاً: فعاليات المؤتمر
<b>اليوم الأول</b>	
10	٣, ١ أفتتاح المؤتمر
11	٣, ٢ عرض فيلم عن إدارة المحاكم
13	٣, ٣ الدروع
13	٣, ٤ شهادات التقدير
<b>اليوم الثاني</b>	
15	٣, ٥ أوراق عمل
15	٣, ٥, ١ التعريف بماهية إدارة المحاكم من حيث إختصاصها، وظائفها ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء
15	٣, ٥, ٢ نشأة إدارة المحاكم وإختصاصاتها ووظائفها ودوائرها
15	٣, ٥, ٢ استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة - إدارة الملفات وإدارة سير الدعوى
15	٣, ٥, ٤ استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة - الموارد البشرية، خدمة الجمهور والتخطيط الاستراتيجي
16	٣, ٥, ٥ استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة - الدعم القضائي، الإدارة المالية وتكنولوجيا المعلومات
16	٣, ٥, ٦ علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاة، فريق إدارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومهام ومسؤوليات رئيس القلم في ضوء إستحداث منصب رئيس الديوان
16	٣, ٦ حلقة نقاش وإستفسارات
<b>اليوم الثالث</b>	
18	٣, ٧ كلمة رئيس المجلس للموظفين
18	٣, ٨ عرض عن آلية التدقيق الداخلي من خلال لعب الأدوار
18	٣, ٩ أوراق عمل
18	٣, ٩, ١ تعريف بوحدة رقابة الجودة، وظائفها، أهميتها، واختلافها عن التفتيش القضائي
18	٣, ٩, ٢ شرح نظام المراقبة والتقييم بما في ذلك الية تنفيذ التدقيق الداخلي وقوائم التفتيد
18	٣, ١٠ آراء وإستنتاجات موظفو المجلس والمحاكم حول مفهوم إدارة المحاكم وإستحداث منصب رئيس الديوان
20	٣, ١١ إختتام المؤتمر والبيان الختامي
20	٣, ١١, ١ كلمة إختتامية
20	٣, ١١, ٢ البيان الختامي

22	رابعاً: ملاحق
23	١. جدول أعمال المؤتمر
29	٢. المشاركون من مجلس القضاء الأعلى والمحاكم
37	٣. ورقة عمل، التعريف بماهية إدارة المحاكم من حيث إختصاصها، وظائفها ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء
47	٤. ورقة عمل، نشأة إدارة المحاكم وإختصاصاتها ووظائفها ودوائرها
53	٥. ورقة عمل، استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة - ادارة الملفات وادارة سير الدعوى
67	٦. ورقة عمل، استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة - الموارد البشرية، خدمة الجمهور والتخطيط الاستراتيجي
75	٧. ورقة عمل، استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة - الدعم القضائي، الادارة المالية وتكنولوجيا المعلومات
83	٨. ورقة عمل، علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاة، فريق إدارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومهام ومسؤوليات رئيس القلم في ضوء إستحداث منصب رئيس الديوان
91	٩. ورقة عمل، تعريف بوحدة رقابة الجودة، وظائفها، أهميتها، واختلافها عن التفتيش القضائي
97	١٠. ورقة عمل، شرح نظام المراقبة والتقييم بما في ذلك الية تنفيذ التدقيق الداخلي وقوائم التفقد
121	١١. تمرين مناقشة المجموعات الثلاث لمفهوم إدارة المحاكم والآليات التطبيقية
123	١٢. صور خلال فعاليات المؤتمر في الأيام الثلاثة

## أولاً: ملخص تنفيذي



في يوم الخميس الموافق ٢٠ أيار من عام ٢٠١٠، انطلقت في مدينة بيت لحم، أعمال المؤتمر الأول لإدارة المحاكم، بعنوان «دور إدارة المحاكم في تعزيز فعالية القضاء»، بدعم من مشروع نظام سيادة القانون الممول من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية. وقد جاء هذا المؤتمر الأول لإدارة المحاكم حصيلة جهود تم بذلها منذ أمد بعيد لإنشاء دائرة إدارة المحاكم لتأخذ على عاتقها تنظيم الجانب الإداري في مجلس القضاء الأعلى والمحاكم وتتولى

عملية الإشراف على المحاكم والموظفين العاملين في السلطة القضائية وتلبية احتياجاتها وتطويرها. هدف هذا المؤتمر إلى تعريف موظفي المجلس والمحاكم والسادة القضاة والمهتمين بدائرة إدارة المحاكم ووظائفها وإختصاصها ودوائرها وإرتباطها بمجلس القضاء الأعلى، والتي هي كما تم وصفها حلم قد تم تحقيقه، وعليها مسؤوليات عظيمة في مساندة القضاء وتعزيز فعاليته. كما هدف هذا المؤتمر الأول الذي تم عقده خلال الفترة ٢٠-٢٢ أيار ٢٠١٠ إلى تعريف المشاركين لا سيما الموظفين بإستحداث منصب رئيس الديوان الذي يسهم بشكل كبير في إدارة الجانب الإداري في المحاكم ويشكل حلقة الوصل الأساسية بين رؤساء الأقسام والأقسام وبين إدارة المحاكم وكذلك رؤساء المحاكم. كما هدف المؤتمر إلى التعرف بإدارة خدمات المحاكم أو ما تعارف عليه بالرقابة والجودة والمتابعة وأهميتها في متابعة أداء المحاكم وضمان جودة العمل. وأخيراً هدف المؤتمر إلى إشراك الموظفين في التعبير عن آرائهم والإستفادة من مقترحاتهم فيما يتعلق بمفهوم إدارة المحاكم ورئيس الديوان وبالأخص الآليات التطبيقية المثلى والمستمدة من تجاربهم للمساهمة في تحقيق المفاهيم والإستحداث بالطرق العملية.



شارك في المؤتمر ما لا يقل عن ١٨٠ شخص شملت مسؤولين رسميين من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية وعلى رأس الوفد الدكتور هاورد سومكا، مؤسسات محلية ودولية مثل وزارة العدل، النيابة العامة، قضاة من مجلس القضاء الأعلى، الشرطة الأوروبية، الإتحاد الأوروبي، وغيرهم. إشتمل المؤتمر على العديد من الفعاليات الهادفة إلى تعريف المشاركين بإدارة المحاكم وإستحداث منصب رئيس الديوان وإنشاء دائرة خدمات المحاكم فيما يتعلق بالرقابة والجودة والمتابعة.



تم إفتتاح المؤتمر الأول لإدارة المحاكم تحت رعاية رئيس المحكمة العليا، رئيس مجلس القضاء الأعلى، وشارك فيه ممثلي عدد من المؤسسات الرسمية والدولية التي تابعت أعمال المؤتمر على مدار ثلاثة أيام من انعقاده. وقد ألقى كل من رئيس مجلس القضاء الأعلى ورئيس الوكالة الأميركية للتنمية الدولية كلمات إفتتاحية عبر كلاهما عن أهمية المؤتمر في تعزيز فعالية القضاء، حيث أشار رئيس المجلس إلى أن مجلس القضاء الأعلى استحدث في عام ٢٠٠٩ دائرة إدارة المحاكم لكي تتولى عبء

إدارة المحاكم، ونظراً للعبء الكبير الملقى على عاتق رؤساء المحاكم من حيث إدارة جلسات المحاكمة ومتابعة شؤون القضاة والموظفين الإدارية ارتأت دائرة إدارة المحاكم استحداث منصب رئيس الديوان في المحاكم لكي يقوم الأخير بمتابعة الأمور الإدارية الخاصة بالموظفين. وأشار رئيس المجلس إلى الاختراق الايجابي في الفصل القضائي للأربعة أشهر من عام ٢٠١٠ مقارنة مع قضايا الفصل في عام ٢٠٠٩ بزيادة وصلت إلى نسبة ٦٥٪. وقال رئيس الوكالة الأميركية للتنمية الدولية الدكتور هاوارد سومكا، إن افتتاح هذا المؤتمر يساهم في تقوية العدالة الفلسطينية أحد أولويات إقامة الدولة الفلسطينية التي يجب أن تستند على حكم القانون. وأشار إلى أن دائرة إدارة المحاكم قامت بتقوية وتمكين القضاء الفلسطيني وتحسين البيئة التي يجري بها التقاضي، إضافة إلى توطيد وتعزيز القضاء وخلق آلية لمحاربة الفساد والمساءلة والشفافية.

وقد تلى كلمات المسؤولين عرضاً لفيلم عن إدارة المحاكم احتوى على أهم الإنجازات التي تم تنفيذها منذ إنشاء الدائرة ولغاية تاريخ بدء المؤتمر، حيث تمثلت في الإنجازات على مستوى البنية التحتية والتطوير الإداري والمؤسسي.

وفي نهاية اليوم الأول تم تقديم دروع التقدير لكل من الدكتور هاوارد سومكا ممثل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية والسيد نبيل إسعيفان مدير مشروع نظام تعبيراً عن الشكر والإمتنان لما يقوم كل منهم في دعم مسيرة القضاء وتطويره.



هذا وقام أيضاً رئيس محكمة بيت لحم بدوره بتقديم هدايا تذكارية لكل من السيدة جيل جولكسون والسيدة معالي شاويش من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية على جهودهم في تقديم المساعدة للسلطة القضائية. وتلى ذلك توزيع شهادات تقديرية على ٤٦ شخص من الموظفين العاملين المتميزين في السلطة القضائية تعبيراً عن تكريم المجلس لهم على أدائهم خلال العام ٢٠٠٩.

وفي اليوم الثاني من المؤتمر قام السيد بسام ياسين بتقديم شرح عن نشأة إدارة المحاكم وإختصاصها

ووظائفها ودوائرها بشكل مختصر، ومن ثم تحدث القاضي عزت الراميني عن إدارة المحاكم من حيث إختصاصها، ووظائفها ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء وتم خلال ذلك توضيح أهداف إدارة المحاكم، حيث شملت إنشاء الدائرة خلال العام ٢٠٠٩، العمل على خلق علاقات تعاونية ومنسجمة مع جميع الدوائر في مجلس القضاء الأعلى، توفير العدد الكافي من موظفي المحاكم، إيجاد إجراءات موحده بين جميع المحاكم، تطوير مهارات موظفي المحاكم، إيجاد تواصل دائم ما بين إدارة المحاكم ورؤساء الأقسام، وتعزيز القدرات وتطوير سير الدعاوي. كما تم توضيح هيكل الدائرة الوظيفي ودوائرها والمسؤوليات والصلاحيات والمهام الملقاة على عاتقها، وتم الإشارة إلى اللائحة الداخلية التي تم تطويرها بخصوص إدارة المحاكم.

وفي جلسة مكونة من ثلاثة رؤساء محاكم شملت القاضي حازم إديك، القاضي محمود جاموس، والقاضي عماد مسودة، قام في بداية الجلسة القاضي حازم إديك باستعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة من حيث إدارة الملفات وإدارة سير الدعوى، حيث أوضح أن السجلات يجب أن تكون كاملة دون نقص، الأمر الذي يحقق سرعة الوصول الى المعلومة المطلوبة وسرعة تلبية الطلبات، وأن تكون صحيحة، ويمكن الرجوع إليها في أي وقت بسهولة ويسر، وأن يتم إضافة أية تحديثات أو تطورات لاحقة بحيث تواكب التطور الطبيعي والتسلسل الزمني لها مما يزيد من سرعة وكمية الإنتاج، وأن يتم المحافظة عليها بشكل جيد وحفظها بشكل آمن حفاظاً على المعلومات المدونة فيها. وبخصوص إدارة سير الدعوى قال ان العديد من الامور والنقاط التي سبق واشرنا اليها في باب ادارة السجلات تتعكس بشكل مباشر وبإيجابه كبيره على ادارة سير الدعوى وتسهل على رئيس الديوان مهمة ادارة سير الدعوى ومتابعتها منذ التسجيل وحتى التنفيذ، وتم الحديث عن دورة حياة الدعوى، ومراحل سير الدعوى، وأثر ذلك في قياس اداء الموظفين وقياس الوقت المستغرق للدعوى.

وقام بعدئذ القاضي محمود جاموس باستعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة من حيث الموارد البشرية، خدمة الجمهور والتخطيط الاستراتيجي، حيث قال أن الإنسان أساس كل خلية عمل، والعنصر البشري هو سر نجاح أو فشل أي مؤسسة بغض النظر عن إمكانياتها الأخرى وهذا هو منطلق الحديث عن الموارد البشرية. وبخصوص خدمة

الجمهور قال القاضي جاموس أنها تتميز بين مهام رئيس الديوان بخاصتين تجعلان من هذه المهمة الأكثر أهمية بلا منازع، وأولهما أن خدمة الجمهور هي الهدف النهائي لمجمل مهام رئيس الديوان والثانية حول تمتعه بخاصية الرقابة والقياس، وأن رضا الجمهور وشعور المواطن تجاه المحكمة هو المقياس الحقيقي لأداء المحكمة. وعن مهام رئيس الديوان بخصوص التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي، قال أن التخطيط الاستراتيجي يبدأ بوضع الخطة الاستراتيجية السنوية للمحاكم من قبل مجلس القضاء الأعلى، وتحديدًا بواسطة إدارة المحاكم بالتنسيق مع وحدة التخطيط، وتحدث عن أن الخطة يجب أن تُراعي دوماً عدة مسائل أهمها استمرارية الأعمال الأساسية للمحكمة، وتجنب أي تعطيل وإيجاد مشاريع خاصة لتطوير أعمال المحكمة وأداء موظفيها، والالتزام بالموازنة السنوية المطروحة للمحكمة، وتخصيص قسم فيها يتعلق بتقييم تنفيذ الخطة، وبكل الأحوال أن تكون الخطة واقعية ومتدرجة ومدعمة بالتفاصيل والوقائع.

ومن ثم قام القاضي عماد مسودة باستعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة من حيث الدعم القضائي، الإدارة المالية وتكنولوجيا المعلومات، حيث قال أن توفير الدعم القضائي والإداري من قبل رئيس ديوان المحكمة يتوقف على الوقوف على الحد الفاصل ما بين الأمور القضائية والأمور الإدارية نظراً للتداخل العميق بينهما في كثير من الأمور. وعن المعاملات المالية قال أنها تقع جميعها ضمن إطار الدائرة المالية لدائرة إدارة المحاكم بالتنسيق مع وزارة المالية والموظفين المسؤولين عن جميع المعاملات المالية في المحكمة هم من موظفي المحكمة ويعملون تحت إشراف رئيس المحكمة ويطبّقون الإجراءات التي تقرها دائرة إدارة المحاكم. أما عن تكنولوجيا المعلومات، فتم توضيح أن انتقال عمل المحاكم من مرحلة العمل اليدوي إلى العمل المحوسب شكّل نقلة نوعية في العمل الإداري والقضائي داخل المحاكم تحصل ذلك في زيادة إنتاجية وفعالية العمل وتوفير الكثير من الوقت والجهد.

وفي جلسة ثانية من اليوم الثاني قامت الخبيرة الدولية مويرا راولي بتوضيح علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاة، فريق إدارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومهام ومسؤوليات رئيس القلم في ضوء إستحداث منصب رئيس الديوان. وفي نهاية اليوم الثاني، تم عقد جلسة لطرح الأسئلة وإبداء أية مداخلات من قبل المشاركين لا سيما الموظفين حول مواضيع النقاش الخاصة بالتعريف بماهية إدارة المحكمة من حيث اختصاصها، وظائفها ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء، وكذلك علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاة، فريق إدارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومهام ومسؤوليات رئيس القلم في ضوء استحداث منصب رئيس الديوان، وقد تم طرح مجموعة من الأسئلة من المشاركين والرد عليها من رؤساء المحاكم القضاة عماد مسودة، حازم إكدك، ومحمود جاموس، وكان ملخص ما جاء فيها أن رئيس المحكمة مسؤول عن رئيس الديوان ورئيس الديوان مسؤول عن رئيس القلم وأنه يجب على الجميع بناء ثقة متبادلة فيما بينهم، ويعتبر رئيس الديوان مسؤول عن دوائر المحاكم من حيث المراقبة والمتابعة والتوجيه وتبليغ رئيس المحكمة، يجب على رئيس الديوان أن يكلف آخرين لتنفيذ العمل لا أن يقوم هو بذلك، وتم توضيح أن رئيس الديوان هو المسؤول عن جميع الدوائر والموظفين بينما رئيس القلم تقع مسؤوليته على القلم. إضافة على ذلك تم تبيان أنه يتم دراسة تبعية محاكم الصلح التي ليس لديها محاكم بداية، كما أن أية مسألة قضائية هي من مسؤولية رئيس المحكمة، وأي أمر إداري فهو من مسؤولية رئيس الديوان، وتكون المرجعية حسب كل حالة، ولا يستطيع رئيس الديوان نقل موظفين من دائرة إلى أخرى، فذلك من مسؤولية رئيس المحكمة بالتنسيق مع إدارة المحاكم، بالإضافة إلى ذلك يمكن للموظف الحديث مع رئيس المحكمة في حالة أن رئيس الديوان لا يقول الحقيقة في تقريره بخصوص ذلك الموظف، أم عن مؤهلات رئيس الديوان فتم الإشارة إلى أنه يتم العمل حالياً على وضع معايير للشخص الذي يشغل هذا المنصب، وفيما إذا ظهر سوء تفاهم بين رئيس المحكمة ورئيس الديوان فعندها رئيس المحكمة لديه القرار الأخير، فلا يعقل التفكير بأن رئيس الديوان أعلى مستوى من رئيس المحكمة.

وفي اليوم الثالث من المؤتمر قام رئيس مجلس القضاء الأعلى بتوجيه كلمة مؤثرة إلى الموظفين، حيث أشاد فيها بدورهم وتقانيهم في العمل للرقى بالمؤسسة التي يعملون فيها، وأن هذا المؤتمر جاء تنويجاً للجهود المبذولة من كافة الموظفين سواء على صعيد أدائهم المميز أو على صعيد إنجازات دائرة إدارة المحاكم وتعاونهم معها في تحقيق خدمات جيدة. وتلى هذه الكلمة عرض تقمص فيه أحد الموظفين من فريق إدارة المحاكم لعب دور المدقق وموظف آخر لعب دور المدقق عليه. وقد تم إستعراض آلية التدقيق بشكل مثالي بحيث تم طرح الأسئلة من واقع عمل دوائر التنفيذ من قبل المدقق والإجابة عليها من قبل المدقق عليه. وفي جلسة ضمن اليوم الثالث من المؤتمر قام كل من السادة محمد دار خليل ومحمد علاونة بتقديم شرح مستفاض عن وحدة الرقابة والجودة، وظائفها، أهميتها، واختلافها عن التفتيش القضائي، حيث تم توضيح أهمية

هذه الوحدة وآليات عملها. ومن ثم قام كل من السادة بسام ياسين ونادر حمادنة بتقديم شرح مستفاض عن نظام المراقبة والتقييم بما في ذلك آلية تنفيذ التدقيق الداخلي وقوائم التفقد وأهميته في متابعة تحسين الأداء بشكل مستمر.

وفي خطوة نحو إشراك الموظفين في إبداء آرائهم ومقترحاتهم بخصوص ما تم شرحه بشكل مفصل عن المواضيع المختلفة خاصة ما يتعلق بمفهوم إدارة المحاكم وإنجازاتها، العلاقة بين رئيس الديوان ورئيس المحكمة وإدارة المحاكم، مفهوم إدارة الرقابة والجودة وآليات تفعيلها، وطبيعة العلاقة بين رئيس الديوان وكل من إدارة الرقابة والجودة ورئيس قلم الحقوق والجزاء والكاآب العدل ومأمور التنفيذ ورئيس قلم التبليغات، فقد تم تقسيم الحضور إلى ثلاث مجموعات ومناقشة هذه المواضيع، وقد تم إستخلاص نتائج كل مجموعة ومن ثم طرح تلك النتائج أمام جميع المشاركين، وكان اهم ما تم إستنتاجه أن أجمع الحضور على ان مفهوم إدارة المحاكم يلبي الغاية منه ويسهل العمل الإداري بشكل أكبر، إستحداث منصب رئيس الديوان يخفف العبء على الأقسام وهو حلقة وصل وينظم العلاقة بين رؤساء الأقسام وإدارة المحاكم من جهة وبين رئيس المحكمة من جهة أخرى، العلاقة بين رئيس الديوان ورئيس المحكمة وإدارة المحاكم يجب أن تكون تكاملية رامية إلى تحقيق غاية عليا من حيث الوصول إلى تقديم خدمات مميزة، أبدى المشاركين وجوب تفعيل مفهوم الرقابة والجودة. ولضمان جودة العمل، يجب أن تكون العلاقة بين رئيس الديوان والجودة علاقة ثقة واحترام.

وفي كلمة موجهة للحضور وبشكل خاص إلى الموظفين قام رئيس إدارة المحاكم بإختتام المؤتمر، حيث أشاد فيها بدور الكادر الإداري الموجود في المجلس والمحاكم، وأن المؤتمر القادم في العام القادم سيتسع إلى مزيد من المشاركين وسيتم وضع معايير للموظفين الذين سيتم مشاركتهم. كما أثنى على القائمين على هذا المؤتمر وما بذلوه من جهود في تنفيذه سواء من طاقم العمل في مشروع نظام أو من فريق إدارة المحاكم وكل من ساهم في إنجاح المؤتمر وشارك فيه، وقال أن نجاح المؤتمر سيتم قياسه من خلال تقييم الأثر الذي يعكسه من فائدة على المجلس والمحاكم.

وفي نهاية المؤتمر تم قراءة بيان ختامي على المشاركين يلخص أهم نتائج المؤتمر والتوصيات التي انبثقت عنه، واهم ما جاء فيه ضرورة التعاون بين مختلف الدوائر والمحاكم في تطبيق الآليات وتطوير الأدوات الملائمة لتنفيذ العمل التي تساعد رئيس الديوان على تنفيذ مهامه بشكل جيد، تطوير آليات الرقابة الإدارية المتوازنة وعمليات المراجعة والتقييم، تطوير وصف وظيفي لكل من رئيس الديوان ومدير الرقابة والجودة، اقتراح العمل على وضع الحلول الملائمة بخصوص تبعية محاكم الصلح المنفردة من الناحية القانونية والإدارية، تطوير الإجراءات الموحدة بما يكفل تطوير العمل الإداري في المحاكم وبحيث تشمل تعليمات الموظفين والعاملين في المحاكم، ضرورة عقد اجتماعات دورية على مختلف المستويات الإدارية داخل المحكمة بهدف ضمان حسن سير العمل وتوفير المعلومة في الوقت المناسب وتذليل العقبات التي تواجه الموظفين، اعتماد الدليل الإرشادي لإدارة المحاكم كمرجع في تحديد مسؤوليات وصلاحيات ومهام رؤساء الديوان ومحاور الدليل المختلفة مع التنويه إلى ضرورة تطويره كلما دعت الحاجة.

## ثانياً: المشاركون في المؤتمر

شارك في المؤتمر ما لا يقل عن ٢٨٠ شخص من المسؤولين الرسميين من مجلس القضاء الأعلى وعلى رأسهم رئيس مجلس القضاء الأعلى القاضي فريد الجلاد ومجموعة من القضاة ورؤساء المحاكم ووفد الوكالة الأميركية للتنمية الدولية ممثلة برئيسها الدكتور هاورد سومكا وكل من السيدة جيل جولدسون والسيدة معالي شاويش، ومن مؤسسات محلية ودولية مثل وزارة العدل، النيابة العامة، ديوان الفتوى والتشريع، الشرطة الأوروبية، الإتحاد الأوروبي، الصحافة المحلية وغيرهم، وقد حضر الجميع إفتتاحية المؤتمر في اليوم الأول وفعاليات اليوم الثاني، أما اليوم الثالث فإقتصر الحضور على المستهدفين الأساسيين في المؤتمر وهم موظفي المجلس والمحاكم ورؤساء المحاكم وبعض المهتمين من الجهات الرسمية المحلية والجهات الدولية، وقد كان عدد المشاركين في اليوم الثالث حوالي ١٦٠ شخص.

يبين الملحق رقم (٢) أسماء المشاركين من مجلس القضاء الأعلى والمحاكم.

## ثالثاً: فعاليات المؤتمر

إشتمل المؤتمر على العديد من الفعاليات الهادفة إلى تعريف المشاركين بإدارة المحاكم وإستحداث منصب رئيس الديوان وإنشاء دائرة خدمات المحاكم فيما يتعلق بالمراقبة والجودة والمتابعة.

وفيما يلي وصف لفعاليات المؤتمر:

### اليوم الاول

٢٠ أيار ٢٠١٠

### ٣,١ افتتاح المؤتمر



أفتتح المؤتمر تحت رعاية رئيس المحكمة العليا، رئيس مجلس القضاء الأعلى، وشارك فيه ممثلي عدد من المؤسسات الرسمية والدولية التي تابعت أعمال المؤتمر على مدار ثلاثة أيام من انعقاده.

وفي كلمته الافتتاحية قال رئيس مجلس القضاء الأعلى، القاضي فريد الجلاد، إن مجلس القضاء دأب منذ نشأته على تطوير قطاع القضاء والارتقاء به إلى أعلى المستويات العالمية من أجل زيادة ثقة المواطن وبسط سيادة القانون في المجتمع الفلسطيني ما يساهم في بناء دولة فلسطينية قائمة على احترام سيادة القانون.

وأضاف أن ذلك يأتي تماشياً مع أهداف خطة السلطة القضائية الإستراتيجية للعام ٢٠٠٨-٢٠١٠ وتحقيقاً للهدف الاستراتيجي المتمثل في تعزيز وتمكين مؤسسة القضاء بحيث تتمكن السلطة القضائية من العمل وفق بناء مؤسسي متكامل بكافة دوائر مجلس القضاء الأعلى ومحاكمه، مشيراً إلى أن مجلس القضاء الأعلى استحدث في ٢٠٠٩ دائرة إدارة المحاكم لكي تتولى عبء إدارة المحاكم.

وأشار إلى أنه نظراً للعبء الكبير الملقى على عاتق رؤساء المحاكم من حيث إدارة جلسات المحاكمة ومتابعة شؤون القضاة والموظفين الإدارية ارتأت دائرة إدارة المحاكم وفي خطوة رائدة وفريدة من نوعها استحداث منصب رئيس الديوان في المحاكم لكي يقوم الأخير بمتابعة الأمور الإدارية بالموظفين في محكمته نيابة عن رئيس المحكمة وتحت إدارته، وبذلك تخفيف العبء الإداري 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.

وأشار الجلاد إلى الاختراق الايجابي في الفصل القضائي للأربعة أشهر من ٢٠١٠ مقارنة مع قضايا الفصل ٢٠٠٩ بزيادة وصلت إلى نسبة ٦٥٪.

وقال إن «السلطة الوطنية تساندنا ونحن نلمس ذلك من خلال احترام سيادة القانون وهو المبدأ القائم لدى كل المسؤولين بدءاً من الرئيس محمود عباس، ورئيس الوزراء د. سلام فياض وكافة الوزراء الذين يتفهمون مبدأ سيادة القانون». وتقدم الجلاد بالشكر للوكالة الأميركية للتنمية، ومشروع نظام وكل من قدم العون من خلال الموظفين في الإدارات المختلفة.



قال رئيس الوكالة الأميركية للتنمية الدولية الدكتور هاوارد سومكا، إن افتتاح هذا المؤتمر يساهم في تقوية العدالة الفلسطينية أحد أولويات إقامة الدولة الفلسطينية التي يجب أن تستند على حكم القانون. وأشار إلى أن دائرة إدارة المحاكم قامت بتقوية وتمكين القضاء الفلسطيني وتحسين البيئة التي يجري بها التقاضي، إضافة إلى توطيد وتعزيز القضاء وخلق آلية لمحاربة الفساد والمساءلة والشفافية.

## ٣,٢ عرض فيلم عن إدارة المحاكم

جرى خلال افتتاح أعمال المؤتمر الأول لإدارة المحاكم في بيت لحم عرض فيلم حول إدارة المحاكم إحتوى على أهم الإنجازات التي تم تنفيذها منذ إنشاء الدائرة ولغاية تاريخ بدء المؤتمر، حيث تمثلت في الإنجازات على مستوى البنية التحتية والتطوير الإداري والمؤسسي.

وقد باشر المجلس بوضع الهيكلية التنظيمية والوصف الوظيفي واللائحة الداخلية للدائرة كما تم تعيين رئيس ادارة المحاكم وتشكيل فريق متخصص من كفاءات مميزة من موظفي المجلس لتنفيذ خطة بناء الدائرة وكما تم اقرار خطة عمل الدائرة والتي تتضمن تفعيل ثلاث ادارات وهي:

١. ادارة الرقابة والجودة والمتابعة.
٢. الادارة العامة للشؤون الادارية.
٣. الادارة العامة للشؤون المالية.

ومن اهم ما تم انجازه في هذا السياق:

١. اعادة تأهيل وتطوير دوائر خدمات الجمهور  
تحقيقا للاهداف المرسومة من قبل ادارة المحاكم والتي من ضمنها توفير بيئة مناسبة لخدمة الجمهور تم العمل على إعادة تأهيل (٤) دوائر تنفيذ و(٥) دوائر كاتب عدل في كل من محاكم رام الله، قلقيلية، جنين، بيت لحم ونابلس حيث تم توفير المساحات المناسبة في هذه الدوائر وتجهيزها بالأثاث والحواسيب والبرامج المحوسبة والطابعات واجهزة الاصطفاة الالكترونية، التي كان لها الفضل في الحصول على رضى الجمهور.

٢. حوسبة وتطوير ادارة الملفات  
قامت الدائرة بتطوير وتطبيق برنامج محوسب لادارة عملية التبليغ الكترونيا في (٤) من دوائر التبليغات كما عملت خلال العام ٢٠٠٩ على حوسبة (١٧,٢٧٧) ملف في(٤) محاكم وحوسبة (٣٠٦,٥٦١) وثيقة في (٥) من دوائر الكاتب العدل بالإضافة الى تطوير نظام حفظ السجلات حيث تم تحديث (٤١,١٥٦) من ملفات (٥) من دوائرالتنفيذ والارشيف في المحاكم الفلسطينية.

٣. توحيد الاجراءات امام المحاكم  
تنفيذا لما جاء في خطة عمل الدائرة وضمن استراتيجية قطاع العدالة وتسهيلا على المواطن وتنظيما لعمل دوائر المحاكم في مختلف محافظات الضفة الغربية فقد تم توحيد اجراءات العمل لدى اقلام المحاكم ودوائر التنفيذ والكاتب العدل ودوائر التبليغات من خلال جهد دؤوب ومثمر جسد التعاون بين فريق عمل الدائرة وقضاة وموظفو المحاكم.

٤. تطوير وتطبيق الإجراءات الإدارية والمالية  
من اجل الرقي بالعمل الاداري والمالي في مجلس القضاء وصولا لتحقيق غايتي الشفافية والمسائلة تم اعداد النظامين المالي والاداري وارتقاء بمستوى موظفي المجلس في تطبيق النظامين تم تدريبهم كل في موقعه.

٥. بناء قدرات موظفي إدارة المحاكم وتدريب كادر المجلس والمحاكم  
ايمانا بمبدأ رفع كفاءة الموظفين تم وضع خطة تدريبية تقوم على ثلاثة برامج تضمنت ٤٤ دورة تدريبية حيث ان عدد المستفيدين منها في العام ٢٠٠٩ بلغ ٤٠٠ موظف وخلال الربع الأول من عام ٢٠١٠ بلغ عددهم ٢١٦ موظف حققوا الاستفادة في المجالات التالية:

- ١- تدريب المدربين
- ٢- اجراءات الامتة وحوسبة المحاكم
- ٣- الاجراءات المالية والادارية
- ٤- اليات التدقيق الداخلي
- ٥- اعمال كاتب العدل

- ٦- التبليغ القضائي
  - ٧- المهارات الادارية
  - ٨- تكنولوجيا المعلومات
  - ٩- مهارات الاتصال والتواصل
٦. جرد الامانات المالية لدى دوائر التنفيذ
- لتحقيق الشفافية في العمل تم وضع خطة عمل لجرد الامانات المالية لدى دوائر التنفيذ في المحاكم الفلسطينية ومن ابرز ما انجز تطبيقاً لهذه الخطة اكتشاف مبلغ فائض وقدره حوالي ٦٨٥ الف دولار يمكن تحويله الى الخزينة العامة، وذلك في كل من رام الله، نابلس، جنين، بيت لحم، الخليل.
٧. تفعيل دور وحدة الرقابة والجودة والمتابعة
- تحقيقاً لهدف تعزيز اجراء التدقيق والمتابعة بشكل دوري وضمان جودة العمل، تم تكليف نواة فريق ادارة المحاكم بتطوير الاجراءات التنفيذية ووضع اليات عمل من شأنها تحقيق الثباتية والشفافية في العمل.
٨. إستحداث منصب رئيس الديوان لدى جميع المحاكم
- نظرا للتزايد المستمر في حجم القضايا وازدياد الاعمال الادارية التي اصبحت تشغل حيزاً كبيراً من وقت رئيس المحكمة، ارتأت دائرة ادارة المحاكم استحداث منصب رئيس الديوان ليقوم بمساعدة رئيس المحكمة في متابعة جميع الامور الادارية واللوجستية اللازمة لتسيير اعمال المحكمة.
٩. وضع دليل إدارة المحاكم
- نهوضاً بالعمل الاداري في المحاكم الفلسطينية وتبعاً للمعايير الدولية والاقليمية المتبعة وافضل الممارسات المهنية في هذا المجال تم العمل على انجاز دليل اجراءات ادارة المحاكم والذي حدد صلاحيات ومسؤوليات رئيس الديوان ونظم العلاقة بينه وبين رئيس المحكمة والقضاة.
- ان الانجازات انفتت الذكر جاءت لتحسين ادارة سير الدعوى امام المحاكم، الامر الذي يزيد من سرعة الفصل في الدعاوى المنظورة وبالتالي زيادة ثقة الجمهور باداء المحاكم وبسط سيادة القانون في المجتمع الفلسطيني.
- يمكننا القول ولأول مرة أن جميع مكونات ادارة المحاكم من كوادر مدربة واجراءات موحدة وأنظمة فاعلة قد باتت جاهزة لخدمة الجهاز القضائي للمساهمة في تحقيق العدالة بالوقت المناسب.
- إن افلاحة ادارة المحاكم هي نتيجة رؤيا قديمة تحققت وجهد حديث يلقي الدعم الغير مسبوق من قبل رئيس مجلس القضاء الأعلى للوصول إلى جهاز قضائي مستقل وفاعل ويساهم في بناء السلطة القضائية.

### ٣,٣ الدروع

في خطوة نحو تقدير جهود الوكالة الأميركية للتنمية الدولية ومشروع نظام قام مجلس القضاء الأعلى ممثلاً برئيس المجلس، رئيس المحكمة العليا، القاضي فريد الجلاد بتقديم دروع لكل من الدكتور هاورد سومكا ممثل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية. والسيد نبيل إسعيفان مدير مشروع نظام تعبيراً عن الشكر والإمتنان لما يقوم كل منهم في دعم مسيرة القضاء وتطويره.



هذا وقام أيضاً رئيس محكمة بيت لحم بدوره بتقديم هدايا تذكارية لكل من السيدة جيل جولكسون والسيدة معالي شاوليش من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية على جهودهم في تقديم المساعدة للسلطة القضائية.

### ٣,٤ شهادات التقدير

وقد تم ترتيب منح شهادات تقديرية للموظفين العاملين المتميزين في السلطة القضائية تعبيراً عن تكريم المجلس لهم على أدائهم خلال العام ٢٠٠٩. علماً أن هناك موظفين متميزين لم يحضروا المؤتمر سيتم توصيلهم الشهادات التقديرية من خلال رؤساء المحاكم التي يعملون بها. فيما يلي أسماء الموظفين المتميزين الذين تم تسليمهم شهادات التقدير خلال المؤتمر:



### الموظفون الذين حصلوا في المؤتمر على شهادات تقديرية نتيجة تميزهم في العمل خلال عام ٢٠٠٩

#	الاسم	مكان العمل	المسمى الوظيفي
1	محمد رياض محمد علاونة	الامانة العامة	مساعد اداري
2	رندة عبد السلام سعيد البرغوثي	الشؤون الادارية	رئيس قسم
3	رياض هشام يوسف سحويل	الشؤون الادارية	كاتب
4	سارية عايش عبد الخالق يونس	الشؤون الادارية	رئيس قسم شؤون الموظفين
5	فهد عمر سلمان القواسمي	الشؤون الادارية	ق. ا. مدير عام الشؤون الادارية والمالية
6	ريما الياس جميل حنا	الشؤون المالية	رئيس شعبة
7	احمد فوزي فايز شحادة	دائرة تكنولوجيا المعلومات	مهندس كمبيوتر
8	سامر احمد محمد حمدان	دائرة تكنولوجيا المعلومات	مهندس كمبيوتر
9	محمد داوود يوسف دار خليل	محكمة استئناف رام الله	رئيس شعبة

سكرتيرة	محكمة استئناف رام الله	مروه سعيد زكي فرح	10
كاتب	محكمة صلح أريحا	زياد هشام يوسف سحويل	11
رئيس قلم	محكمة بداية الخليل	سميح احمد محمود شاهين	12
نائب رئيس قلم	محكمة صلح الخليل	عيسى نعيم موسى الشيخ دره	13
رئيس قلم	محكمة بداية بيت لحم	عبد العزيز محمد عايش شبانة	14
مامور التنفيذ	محكمة بداية بيت لحم	غسان عزمي اسماعيل البكري	15
رئيس قسم العدل	محكمة بداية بيت لحم	نضال يوسف عبد السلام شاهين	16
رئيس قلم	محكمة بداية جنين	عبد الرحيم احمد عواد خليفة	17
باحث قانوني	محكمة بداية جنين	مؤنس غسان كامل ابو زينة	18
رئيس قسم	محكمة بداية جنين	محمود عاطف يوسف ابو بكر	19
نائب رئيس قلم	محكمة بداية جنين	وليد محمد احمد عودة	20
رئيس قسم	محكمة صلح جنين	مصطفى محمد مصطفى نصار	21
مساعد قانوني	محكمة بداية رام الله	عيسى حسين نصر عبد الحليم	22
مساعد قانوني	محكمة بداية رام الله	صالح موسى خليل موسى	23
رئيس قلم	دائرة التبليغات- رام الله	احمد علي عودة معالي	24
رئيس قسم	محكمة بداية طولكرم	مهند وائل محمد سمور	25
مساعد قانوني	محكمة بداية نابلس	امجد نظمي الحاج داوود	26
رئيس قسم	محكمة بداية نابلس	حيان هاشم مصطفى العبيسي	27
مساعد رئيس شعبة	محكمة بداية نابلس	رائف ياسر عبد الكريم الخاروف	28
رئيس شعبة	محكمة بداية نابلس	رامي نمر راضي حشاش	29
رئيس شعبة	محكمة بداية نابلس	سامي حسين رشيد خليل	30
نائب رئيس شعبة	محكمة صلح نابلس	رامي مثقال يوسف مساعيد	31
كاتب	محكمة صلح نابلس	سناء عزمي حسين طنجير	32
كاتب	محكمة صلح نابلس	عبير يسار احمد سليم	33
رئيس قسم	محكمة صلح نابلس	فارس وصفي رشيد نصار	34
امين صندوق	محكمة صلح حلحول	جواد يوسف عبد السلام شاهين	35
رئيس شعبة الطلبات	محكمة صلح دورا	شريف سعدي عبد العفو القواسمة	36
رئيس شعبة	محكمة صلح سلفيت	جمال مصطفى عبد الرحمن ياسين	37
رئيس قلم	محكمة صلح سلفيت	جميل درويش حسين زيداني	38
امين صندوق	محكمة صلح طوباس	سامي حامد مفضي عبد الرازق	39
مامور التنفيذ	محكمة صلح طوباس	محمد صالح منير عابد	40
نائب رئيس قلم	محكمة بداية بيت لحم	رنا احمد محمد خضر	41
نائب رئيس قلم	محكمة صلح بيت لحم	محمد عطا حسن الشحاتيت	42
كاتب	محكمة صلح بيت لحم	خولة ابراهيم احمد اقديش	43
مساعد رئيس شعبة	محكمة صلح بيت لحم	ايمان يوسف علي عدوي	44
كاتب	محكمة بداية بيت لحم	فاتن عادل مصطفى عليان	45
مساعد قانوني	محكمة بداية بيت لحم	امل احمد حسني البطش	46

## اليوم الثاني

٢١ أيار ٢٠١٠

### ٣,٥ أوراق عمل

#### ٣,٥,١ التعريف بماهية إدارة المحاكم من حيث إختصاصها، وظائفها ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء

قام القاضي عزت الرامي بتعريف المشاركين بماهية إدارة المحاكم من حيث إختصاصها، وظائفها ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء، وتم خلال ذلك توضيح أهداف إدارة المحاكم، حيث شملت إنشاء الدائرة خلال العام ٢٠٠٩، العمل على خلق علاقات تعاونية ومنسجمة مع جميع الدوائر في مجلس القضاء الأعلى، توفير العدد الكافي من موظفي المحاكم، إيجاد إجراءات موحدة بين جميع المحاكم، تطوير مهارات موظفي المحاكم، إيجاد تواصل دائم ما بين إدارة المحاكم ورؤساء الأقسام، وتعزيز القدرات وتطوير سير الدعاوي، وتم الإشارة إلى اللائحة الداخلية التي تم تطويرها بخصوص إدارة المحاكم، تفاصيل هذه الورقة في ملحق رقم (٣).

#### ٣,٥,٢ نشأة إدارة المحاكم وإختصاصاتها ووظائفها ودوائرها

ومن ثم قام السيد بسام ياسين بتقديم شرح عن نشأة إدارة المحاكم وإختصاصها ووظائفها ودوائرها، حيث تم توضيح تاريخ إدارة المحاكم منذ إنشائها مروراً بالموارد البشرية التي عملت على تفعيلها لا سيما رئيس الدائرة وفريق إدارة المحاكم إلى تاريخ تنفيذ هذا المؤتمر الأول لإدارة المحاكم وما تطلبه من تحضيرات سواء على المستوى اللوجستي أو المستوى الفني، بالإضافة إلى توضيح هيكل الدائرة الوظيفي ودوائرها والمسؤوليات والصلاحيات والمهام الملقاة على عاتقها، تفاصيل هذه الورقة في ملحق رقم (٤).

#### ٣,٥,٣ استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة - إدارة الملفات وادارة سير الدعوى



وفي جلسة مكونة من ثلاثة رؤساء محاكم شملت القاضي حازم إدكيدك، القاضي محمود جاموس، والقاضي عماد مسودة، قام في بداية الجلسة القاضي حازم ادكيدك بإستعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة من حيث ادارة الملفات وادارة سير الدعوى، حيث أوضح أن السجلات يجب أن تكون كاملة دون نقص، الأمر الذي يحقق سرعة الوصول الى المعلومة المطلوبة وسرعة تلبية الطلبات، وان تكون صحيحة من حيث المعلومات

الدقيقة فيما يساهم في تقليص نسبة الخطأ والحد منه قدر الإمكان، وان تكون تلك السجلات والملفات متوافرة بحيث يمكن الرجوع اليها في أي وقت بسهولة ويسر، وأن يتم إضافة أية تحديثات أو تطورات لاحقة بحيث تواكب التطور الطبيعي والتسلسل الزمني لها مما يزيد من سرعة وكمية الإنتاج، وأن يتم المحافظة عليها بشكل جيد وحفظها بشكل آمن حفاظاً على المعلومات المدونة فيها، وفي جميع الأحوال يفضل أن تكون جميع تلك السجلات والملفات إضافة لنسخها الورقية أن تكون مدخلة إلكترونياً زيادة في الحفظ والأمن من العبث أو الضياع أو التخريب وتحديث أيضاً عن دور رئيس الديوان في متابعة الملفات القضائية والإدارية. وبخصوص إدارة سير الدعوى قال ان العديد من الامور والنقاط التي سبق واشرنا اليها في باب ادارة الملفات والسجلات تتعكس بشكل مباشر وإيجابي كبير على ادارة سير الدعوى وتسهل على رئيس الديوان مهمة ادارة سير الدعوى ومتابعتها منذ التسجيل وحتى التنفيذ، وتم الحديث عن دورة حياة الدعوى، ومراحل سير الدعوى، وأثر ذلك في قياس أداء الموظفين وقياس الوقت المستغرق للدعوى، تفاصيل هذه الورقة في ملحق رقم (٥).

#### ٣,٥,٤ استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة - الموارد البشرية، خدمة الجمهور

##### والتخطيط الاستراتيجي

وتم قام القاضي محمود جاموس باستعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة من حيث الموارد البشرية، خدمة الجمهور والتخطيط الاستراتيجي، حيث قال أن الإنسان أساس كل خلية عمل، والعنصر البشري هو

سر نجاح أو فشل أي مؤسسة بغض النظر عن إمكانياتها الأخرى وهذا هو منطلق حديثنا عن الموارد البشرية، وأضاف إن رئيس الديوان يعمل بصورة مباشرة مع جميع موظفي المحكمة ولاسيما رؤساء الأقسام ودائرة التنفيذ والكاتب العدل ودائرة التبليغات وتناط به مجموعة من المهمات والمسؤوليات يتولاها تحت مظلة رئيس المحكمة الذي يعدّ المسؤول الأول عن المحكمة وقضاها وموظفيها ويلعب دوراً مهماً في إنجاح مهمات رئيس الديوان. وبخصوص خدمة الجمهور قال القاضي جاموس أنها تتميز بين مهام رئيس الديوان بخاصتين تجعلان من هذه المهمة الأكثر أهمية بلا منازع، أولهما أن خدمة الجمهور هي الهدف النهائي لمجمل مهام رئيس الديوان والثانية حول الرقابة والقياس. إضافة إلى ذلك فإن رضا الجمهور وشعور الشخص العادي تجاه المحكمة هو المقياس الحقيقي لأداء المحكمة. وعن مهام رئيس الديوان بخصوص التخطيط الإستراتيجي والتنفيذي، قال أن التخطيط الاستراتيجي يبدأ بوضع الخطة الإستراتيجية السنوية للمحاكم من قبل مجلس القضاء الأعلى، وتحديداً بواسطة إدارة المحاكم بالتنسيق مع وحدة التخطيط، وتحدث عن أن الخطة يجب أن تراعي دوماً عدة مسائل أهمها استمرارية الأعمال الأساسية للمحكمة، وتجنب أي تعطيل وإيجاد مشاريع خاصة لتطوير أعمال المحكمة وأداء موظفيها، والالتزام بالموازنة السنوية المطروحة للمحكمة، وتخصيص قسم فيها يتعلق بتقييم تنفيذ الخطة، وبكل الأحوال أن تكون الخطة واقعية ومتدرجة ومدعمة بالتفاصيل والوقائع، تفاصيل هذه الورقة في ملحق رقم (٦).

### ٣,٥,٥ استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة - الدعم القضائي، الإدارة المالية وتكنولوجيا المعلومات

وفي ختام هذه الجلسة، قام القاضي عماد مسودة باستعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة من حيث الدعم القضائي، الإدارة المالية وتكنولوجيا المعلومات، حيث قال أن توفير الدعم القضائي والإداري من قبل رئيس ديوان المحكمة يتوقف على الوقوف على الحد الفاصل ما بين الأمور القضائية والأمور الإدارية نظراً للتداخل العميق بينهما في كثير من الأمور. وإن نجاح إدارة المحكمة يتوقف على توظيف العمل الإداري والكفاء والفاعل في خدمة ما هو قضائي وصولاً لتحقيق الهدف المنشود وهو جودة الخدمة للمنتفع من مرافق القضاء. وعن المعاملات المالية قال أنها تقع جميعها ضمن إطار الدائرة المالية لدائرة إدارة المحاكم بالتنسيق مع وزارة المالية والموظفين المسؤولين عن جميع المعاملات المالية في المحكمة هم من موظفي المحكمة ويعملون تحت إشراف رئيس المحكمة ويطبقون الإجراءات التي تقرها دائرة إدارة المحاكم ويقع على عاتق رئيس المحكمة المسؤولية المباشرة في ضمان وجود نظام مالي يتبع في المحكمة يكتل الحماية لجميع سندات القبض والصرف الخاصة بالمحكمة وكذلك حفظ اية مبالغ موجودة داخل الخزنة المخصصة لذلك. وبرز هنا الدور المطلوب من رئيس الديوان في تطبيق المعايير والأنظمة التي تدعم تنفيذ ومراقبة جميع المعاملات التالية التي يقوم بها فريق المحكمة ومدى ملائمتها للأنظمة والقوانين المرعية. أما عن تكنولوجيا المعلومات، فتم توضيح أن انتقال عمل المحاكم من مرحلة العمل اليدوي إلى العمل المحوسب شكّل نقلة نوعية في العمل الإداري والقضائي داخل المحاكم تحصل ذلك في زيادة إنتاجية وفعالية العمل وتوفير الكثير من الوقت والجهد، ولا شك أن على رئيس الديوان أن يتمتع بفهم واضح لهيكل وقدرات واستخدامات تكنولوجيا المعلومات في المحكمة، تفاصيل هذه الورقة في ملحق رقم (٧).

### ٣,٥,٦ علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاة، فريق إدارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومهام ومسؤوليات رئيس القلم في ضوء إستحداث منصب رئيس الديوان

وفي جلسة ختامية لهذا اليوم، قامت الخبيرة الدولية مويرا راولي بتوضيح علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاة، فريق إدارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومهام ومسؤوليات رئيس القلم في ضوء إستحداث منصب رئيس الديوان، تفاصيل هذه الورقة في ملحق رقم (٨).

### ٣,٦ حلقة نقاش وإستفسارات

وقد تلى الشرح المستفيض لأوراق العمل الخاصة بالتعريف بماهية إدارة المحكمة من حيث اختصاصها، وظائفها ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء، وكذلك علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاة، فريق إدارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومهام ومسؤوليات رئيس القلم في ضوء إستحداث منصب رئيس الديوان جلسة للنقاش والتوضيح



لأية إستفسارات وإفصاح المجال للمشاركين لا سيما الموظفين بطرح أسئلة إستفسار وإدلاء مداخلات حول مواضيع النقاش، وقد تم طرح مجموعة من الأسئلة من المشاركين والرد عليها من رؤساء المحاكم القضاة عماد مسودة، حازم إدكيدك، ومحمود جاموس، وكان ملخص الأسئلة والردود عليها كما يلي:

١. ما هي العلاقة بين رئيس الديوان ورئيس القلم؟  
أن رئيس المحكمة مسؤول عن رئيس الديوان ورئيس الديوان مسؤول عن رئيس القلم. كما يجب على الجميع بناء ثقة متبادلة بينهم.
٢. إلى أي مدى يعتبر رئيس الديوان مسؤول عن دوائر المحاكم؟  
مراقبة ومتابعة وتوجيه وتبليغ رئيس المحكمة.
٣. يحتاج رئيس الديوان إلى المساعدة كون أن لديه الكثير من المسؤوليات؟  
يجب عليه أن يكلف بالعمل لا أن يقوم هو بتنفيذ العمل
٤. رئيس الديوان هو رئيس القلم، فقط ما تم هو تغيير المسمى الوظيفي؟  
هذا ليس صحيح، رئيس الديوان هو المسؤول عن جميع الدوائر والموظفين بينما رئيس القلم هو المسؤول عن القلم فقط.
٥. كيف لنا أن نساعد الناس، من المستحيل فعل ذلك؟  
يتم ذلك بتتبع الإجراءات الموحدة وعمل افضل ما يمكن عمله لتقديم خدمه جيدة لهم، كما أن على الإعلام أن ينقل ملاحظات الجمهور بخصوص القضاء من أجل تحسينه.
٦. هل هناك رئيس ديوان في محاكم الصلح التي ليس لديها محاكم بداية؟  
لا وهذا قيد الدراسة.
٧. هل هناك مسألة قانونية في تنظيم الطلبات العديلة بحيث يكون هناك مسؤولية عن توجيه وإدارة الكاتب العدل؟  
أية مسألة قضائية هي من مسؤولية رئيس المحكمة، وأية أمر إداري فهو من مسؤولية رئيس الديوان، وفي هذه الحالة فإن المطلوب توضيح القانون وهي مسألة قضائية وبالتالي عليه الرجوع إلى رئيس المحكمة.
٨. هل لرئيس الديوان نقل موظفين من دائرة إلى أخرى؟  
لا، فهذا من مسؤولية رئيس المحكمة بالتنسيق مع إدارة المحاكم إلا إذا كانت مسألة طارئة ورئيس المحكمة مشغولاً والنقل فقط لكاتب في حالة طارئة لساعات معدودة وفي هذه الحالة يستطيع رئيس الديوان إقرار ذلك، ولا يستطيع رئيس الديوان نقل أي موظف بشكل دائم.
٩. لماذا على رئيس الديوان الإحتفاظ بسجلات القضاة؟  
هذا في حالة إرسال القاضي إلى محكمة بشكل مؤقت ولديه موعد في تلك المحكمة من شهر ٦ إلى ١٢ على سبيل المثال، فإذا كان رئيس المحكمة على غير علم بان مهمته تنتهي في ذلك التاريخ ولم يصله أي تمديد ويبقى بمتابعة جلسات المحكمة، فيكون قراره ملغى وفي هذه الحالة سنزيد تراكم القضايا لا ننقصها. كما أن هذا سيتم التغلب عليه من خلال برنامج الحاسوب قريباً.
١٠. كيف لرئيس المحكمة التأكد أن رئيس الديوان لا يقول الحقيقة في تقريره بخصوص موظف في المحكمة؟  
يمكن للموظف الحديث مع رئيس المحكمة حول ذلك.
١١. ما هي مؤهلات رئيس الديوان؟  
يتم العمل حالياً على وضع معايير للشخص الذي يشغل هذا المنصب
١٢. إذا ظهر سوء تفاهم بين رئيس المحكمة ورئيس الديوان، فكيف الحل؟  
رئيس المحكمة لدية القرار الأخير، فلا يعقل التفكير بأن رئيس الديوان أعلى مستوى من رئيس المحكمة. يمكن لك أن تقدم شكوى بخصوص رئيس المحكمة وأن ترسلها له لنقلها إلى إدارة المحاكم أو أية سلطة مخولة لمراجعتها، يجب أن نعلم أننا نعمل بشفافية.

## اليوم الثالث

٢٢ أيار ٢٠١٠

## ٣,٧ كلمة رئيس المجلس للموظفين

قام رئيس مجلس القضاء الأعلى في اليوم الثالث بتوجيه كلمة مؤثرة إلى الموظفين، حيث أشاد فيها بدورهم وتفانيهم في العمل للراقي بالمؤسسة التي يعملون فيها، وأن هذا المؤتمر جاء تنويجاً للجهود المبذولة من كافة الموظفين سواء على صعيد أدائهم المميز أو على صعيد إنجازات دائرة إدارة المحاكم وتعاونهم معها في تحقيق خدمات جيدة. كما أثنى على القائمين على هذا المؤتمر على جهودهم في تنظيم المؤتمر وما بذلوه من جهود في تنفيذه لا سيما الموظفين وإدارة المحاكم ورئيسها وطاقم العمل في مشروع نظام، وقال أن هذا المؤتمر الأول سيليه مؤتمر العام القادم بإنجازات جديدة وأداء مميز.

## ٣,٨ عرض عن آلية التدقيق الداخلي من خلال لعب الأدوار

لقد تلى كلمة رئيس المجلس عرض تمص فيه أحد الموظفين من فريق إدارة المحاكم لعب دور المدقق وموظف آخر لعب دور المدقق عليه. وقد تم إستعراض آلية التدقيق بشكل مثالي بحيث تم طرح الأسئلة من واقع عمل دوائر التنفيذ من قبل المدقق والإجابة عليها من قبل المدقق عليه، وكما تم التخطيط له أظهر المدقق بعض المخالفات أو عدم المطابقة وأكد على وضع الحلول الملائمة لحالات عدم المطابقة التي تم رصدها بالتعاون بين المدقق والمدقق عليه وان عملية التدقيق تتم بروح تعاوني هادف إلى تحسين العمل لا تصيد أخطاء الغير. وقد تم إستخدام قوائم التفقد الخاصة بدوائر التنفيذ لمساعدة المدقق على طرح الأسئلة على إعتبار أن ما فيها يلخص معايير الأداء الخاصة بها، كما تم توضيح الحاجة إلى توثيق عملية التدقيق من خلال وضع تقرير تدقيقي يرصد حالات عدم المطابقة والإجراءات العلاجية التي تم وضعها وأكد المدقق على أنه سيتابع مع المدقق عليه للتأكد من حل عدم المطابقات الظاهرة.

## ٣,٩ أوراق عمل

## ٣,٩,١ تعريف بوحدة رقابة الجودة، وظائفها، أهميتها، واختلافها عن التفتيش القضائي

قام كل من السادة محمد دار خليل ومحمد علاونة بتقديم شرح مستفاض عن وحدة الرقابة والجودة، ووظائفها، أهميتها، واختلافها عن التفتيش القضائي، تفاصيل تلك الأوراق في ملحق رقم (٩).

## ٣,٩,٢ شرح نظام المراقبة والتقييم بما في ذلك آلية تنفيذ التدقيق الداخلي وقوائم التفقد

قام كل من السادة بسام ياسين ونادر حمادنة بتقديم شرح مستفاض عن نظام المراقبة والتقييم بما في ذلك آلية تنفيذ التدقيق الداخلي وقوائم التفقد، تفاصيل ورقة العمل هذه في ملحق رقم (١٠).

## ٣,١٠ آراء وإستنتاجات موظفو المجلس والمحاكم حول مفهوم إدارة المحاكم وإستحداث منصب رئيس

## الديوان

وبهدف إشراك الموظفين في إبداء آرائهم ومقترحاتهم بخصوص ما تم شرحه بشكل مفصل عن المواضيع المختلفة خاصة ما يتعلق بمفهوم إدارة المحاكم وإنجازاتها، العلاقة بين رئيس الديوان ورئيس المحكمة وإدارة المحاكم، مفهوم إدارة الرقابة والجودة وآليات تفعيلها، وطبيعة العلاقة بين رئيس الديوان وكل من إدارة الرقابة والجودة ورئيس قلم الحقوق والجزاء والكتاب العدل وأمور التنفيذ ورئيس قلم التبليغات فقد تم تقسيم الحضور إلى ثلاث مجموعات ومناقشة هذه المواضيع وفق منهجية تقديم ورقة «تمرين مناقشة المجموعات الثلاث لمفهوم إدارة المحاكم والآليات التطبيقية»، ملحق رقم (١١)، والإجابة على الأسئلة التي تحتوي المواضيع المشار إليها أعلاه، وقد تم إستخلاص نتائج كل مجموعة ومن ثم طرح تلك النتائج أمام جميع المشاركين، فيما يلي أهم ما تم إستنتاجه:

١. أجمع الحضور على ان مفهوم إدارة المحاكم يلبي الغاية منه ويسهل العمل الإداري بشكل أكبر، وأن إنجازات الدائرة عظيمة من حيث رفد المحاكم بموظفين جدد من أجل تغطية النقص الذي كانت تعاني منه والفصل بين

الشؤون الإدارية والمالية مما أدى إلى تحقيق إستقلالية أكبر في قرارات كل منها بحيث أصبحت أكثر دقة وسريعة في تلبية إحتياجات المحاكم ومتطلباتها من اللوازم والأثاث إضافة إلى إنجاز الهيكل التنظيمي وتوحيد إجراءات العمل وأيضاً تسهيل التواصل بين الجهازين القضائي والإداري وكذلك تنظيم عملية إتخاذ القرارات، كما أبدى آخرين إلى وجوب بذل المزيد لتحقيق إنجازات إضافية خاصة على صعيد السرعة في الإنجاز ، وآليات التواصل بين الأفراد ذوي العلاقة.

٢. إستحداث منصب رئيس الديوان يخفف العبء على الأقسام وهو حلقة وصل وينظم العلاقة بين رؤساء الأقسام وإدارة المحاكم من جهة وبين رئيس المحكمة من جهة أخرى. كما أن إستحداث هذا المنصب يعود بالفائدة على عمل المحاكم من حيث تفرغ عمل رؤساء الأقسام لمتابعة القضايا وإدارتها وتنفيذ قراراتها بالسرعة الممكنة. كما سيساعد رئيس المحكمة في متابعة الأمور الإدارية مما سيؤدي إلى إيجاد مزيد من الوقت لرئيس المحكمة لمتابعة الأمور القضائية، وبالمحصلة زيادة نسبة الفصل في القضايا.

٣. العلاقة بين رئيس الديوان ورئيس المحكمة وإدارة المحاكم يجب أن تكون تكاملية رامية إلى تحقيق غاية عليا من حيث الوصول إلى تقديم خدمات مميزة. هذه العلاقة تعبر عن أن رئيس الديوان هو الذراع التنفيذي لرئيس المحكمة ويعتبر الصلة بين رئيس المحكمة وإدارة المحاكم، وأن على رئيس الديوان أن يعلم رئيس المحكمة بكافة الأمور التي تحدث ولا تكون مفاجئة له وبحيث يتم عقد إجتماعات منتظمة بينهم يبحث فيها أمور المحكمة والمشاكل التي تظهر والحلول الملائمة ويجب تعزيز الثقة بينهما. كما يفترض أن يقوم رئيس المحكمة بتفويض رئيس الديوان بالصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهامه الإدارية بمهنية. وبخصوص علاقة رئيس الديوان مع إدارة المحاكم، فيجب أن يكونوا شركاء في دعم المؤسسة وتلبية طلبات رئيس الديوان بكل ما يتعلق بإدارة هذه المؤسسة مثل رفدها بالموارد البشرية التي تحتاجها واللوازم والتدريب، بالإضافة إلى تنفيذ جلسات منتظمة بين إدارة المحاكم ورئيس الديوان للإرتقاء بالعمل الوظيفي.

٤. أبدى المشاركون وجوب تفعيل مفهوم الرقابة والجودة لضمان جودة العمل وتقليل نسبة الخطأ وتحري الدقة في الأداء وفق الإجراءات المقررة. وعبر المشاركون عن أن الرقابة والجودة تعني قياس أداء الإدارات التابعة لها وتصحيحه من أجل التأكد بأن الأهداف والخطط قد نفذت، فهي الطريقة التي يجب على إدارة المحاكم إتباعها للتأكد من أن ما تم فعله هو الذي كان يقصد إتمامه، وأن الرقابة تقوم على التحقق من سير العمل وفق الخطة الموضوعية والتعليمات والقواعد المتبعة وأن هدفها بيان الإخطاء ومعالجتها لا بهدف تصيد الأخطاء. كما يجدر بإدارة المحاكم العمل على وضع خطط تنفيذية لجميع دوائر المحاكم وتقوم بدور التنسيق والقيادة لجميع إدارات المجلس وبلي ذلك تفعيل دائرة الرقابة والجودة من أجل الرقابة على الخطط التي توضع بهدف التحقق من سير العمل وفقاً للخطط المرسومة. كما يجب أن يكون نظام الرقابة مرناً ومفهوم وواضح.

٥. يجب أن تكون العلاقة بين رئيس الديوان والجودة علاقة ثقة واحترام وبحيث يعتبر الجودة رئيس الديوان شريك يكمل كل منهم الآخر بهدف تحسين الأداء. وعبر عنها المشاركون بأنها علاقة تكاملية للإرتقاء بالعمل الوظيفي وتصحيح الأخطاء والمخالفات التي تحصل والتعاون في إيجاد الحلول الملائمة لكل حالة آخذين بعين الإعتبار هدف تقديم خدمة أفضل لجمهور المواطنين. وبخصوص علاقة رئيس الديوان برؤساء الأقسام والعدل والتنفيذ والتبليغات فإن رئيس الديوان هو حلقة الوصل بين هذه الدوائر ورئيس المحكمة فيما يتعلق بالأمور الإدارية، والأمور القانونية يجب أن تتم من خلال علاقة مباشرة بين رؤساء الأقسام ورئيس المحكمة. ويجب أن يكون رئيس الديوان المرجع الرئيسي ويقوم بدوره بإطلاع رئيس المحكمة على مجرى الأمور كما يجب أن يتم عقد إجتماعات دورية بين رئيس الديوان وباقي رؤساء الأقسام وكذلك إجتماع موسع سوية مع رئيس المحكمة.

## ٣,١١ إختتام المؤتمر والبيان الختامي

### ٣,١١,١ كلمة إختامية:

قام رئيس إدارة المحاكم في نهاية المؤتمر بإختتامه من خلال كلمة مؤثرة ألقاها على الحضور وكانت موجهة بشكل خاص إلى الموظفين، حيث أشاد فيها بدور الكادر الإداري الموجود في المجلس والمحاكم، وأن المؤتمر القادم في العام القادم سيتسع إلى مزيد من المشاركين وسيتم وضع معايير للموظفين الذين سيتم مشاركتهم. كما أثنى على القائمين على هذا المؤتمر وما بذلوه من جهود في تنفيذه سواء من طاقم العمل في مشروع نظام أو من فريق إدارة المحاكم وكل من ساهم في إنجاح المؤتمر وشارك فيه، وقال أن نجاح المؤتمر سيتم قياسه من خلال تقييم الأثر الذي يعكسه من فائدة على المجلس والمحاكم.

### ٣,١١,٢ البيان الختامي:

بناء على أوراق العمل التي تم تقديمها وعلى المداخلات والنقاش الذي تم خلال المؤتمر وإستخلاصات ونتائج مناقشات المجموعات التي تم تشكيلها فقد تم صياغة بيان ختامي يلخص أهم نتائج المؤتمر والتوصيات التي انبثقت عنه، فيما يلي نص هذا البيان الختامي:

على ضوء عقد المؤتمر الأول لإدارة المحاكم بعنوان «دور إدارة المحاكم في تعزيز فعالية القضاء»، والمواضيع التي تمت تغطيتها بخصوص التعريف بماهية إدارة المحاكم من حيث اختصاصها ووظائفها، ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء وكذلك استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان، في إدارة المحكمة من حيث إدارة السجلات، إدارة سير الدعوى، الموارد البشرية، خدمة الجمهور، التخطيط الاستراتيجي، الدعم القضائي، الإدارة المالية، وتكنولوجيا المعلومات.

بالإضافة إلى علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاة، فريق إدارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومسؤوليات رئيس القلم، في ضوء استحداث منصب رئيس الديوان، المداخلات التي قدمها المشاركون بخصوص ذلك، وأيضا التعريف بوحدة خدمات المحاكم بخصوص الرقابة والجودة والمتابعة من حيث وظائفها، أهميتها، واختلافها عن التفتيش القضائي، وشرح نظام المراقبة والتقييم، بما في ذلك آلية تنفيذ التدقيق الداخلي، وقوائم التفتيش بصفتها معايير أولية يتم الاستناد إليها عند إجراء المراجعات والتقييم للأداء، وكذلك جلسات النقاش حول مختلف المحاور التي تم طرحها من إبداء للأراء والمقترحات خاصة ما يتعلق بالآليات التطبيقية الهادفة إلى ممارسة العمل بشكل منظم ومنتظم، إن تحقيق نتائج أفضل للمؤتمر بعد إنتهاء أعماله يتطلب القيام بقياس أثر المؤتمر على المشاركين من خلال إعداد إحصاء بياني يوضح الأثر، كل ذلك يمكن تلخيصه بالنتائج التالية:

١. ضرورة التعاون بين مختلف الدوائر والمحاكم في تطبيق الآليات وتطوير الأدوات الملائمة لتنفيذ العمل التي تساعد رئيس الديوان على تنفيذ مهامه بشكل جيد.
٢. تطوير آليات الرقابة الإدارية المتوازنة وعمليات المراجعة والتقييم، للنهوض بمستوى الأداء وتحسينه بشكل ملموس.
٣. تطوير وصف وظيفي رئيس لرئيس الديوان يوضح مسؤولياته ومهامه وتبعيته، وعلاقاته مع مختلف الأقطاب من إدارة المحاكم، رؤساء المحاكم، القضاة، الجمهور، والموظفين، وتحديد المؤهلات والخبرات اللازمة والتي يجب توافرها لإشغال هذا المركز.
٤. تحديد وصف وظيفي لمدير خدمات المحاكم / مدير الجودة بحيث يوضح مسؤولياته ومهامه وتبعيته، وعلاقاته مع مختلف الأقطاب من إدارة المحاكم، رؤساء المحاكم، القضاة، الجمهور، والموظفين، وتحديد المؤهلات والخبرات اللازمة والتي يجب توافرها لإشغال هذا المركز.
٥. اقتراح العمل على وضع الحلول الملائمة بخصوص تبعية محاكم الصلح المنفردة وتشمل دورا، لحلول، طوباس، وسلفيت من الناحية القانونية والإدارية واتخاذ قرار بذلك من قبل إدارة المحاكم أو مجلس القضاء الأعلى.
٦. تطوير الإجراءات الموحدة بما يكفل تطوير العمل الإداري في المحاكم وبحيث تشمل تعليمات للموظفين والعاملين في المحاكم.

٧. التوصية بضرورة عقد اجتماعات دورية على مختلف المستويات الإدارية داخل المحكمة بهدف ضمان حسن سير العمل وتوفير المعلومة في الوقت المناسب وتذليل العقبات التي تواجه الموظفين وعلى الأخص رؤساء المحاكم.
٨. اعتماد الدليل الإرشادي لإدارة المحاكم كمرجع في تحديد مسؤوليات وصلاحيات ومهام رؤساء الديوان ومحاور الدليل المختلفة مع التنويه إلى ضرورة تطويره كلما دعت الحاجة مواكبة لمتطلبات العمل.
٩. ضرورة اعتماد معايير مبنية على الأوزان حسب أهميتها بحيث تستخدم في تقييم الموظفين بشكل موحد في جميع المحاكم.
١٠. بناء ثقة متبادلة بين رئيس المحكمة ورئيس الديوان من جهة وبين رئيس الديوان ورؤساء الأقسام والأقسام من جهة أخرى بما يقتضي تفويض فعال للمهام الإدارية.
١١. إعتناء الكفاءة والتميز وصدق الإنتماء معيار الترقية الإستثنائية للموظف الذي تنطبق عليه هذه الشروط.

## رابعاً: الملاحق

١. جدول أعمال المؤتمر
٢. المشاركون من مجلس القضاء الأعلى والمحاكم
٣. ورقة عمل القاضي عزت الراميني  
التعريف بماهية إدارة المحاكم من حيث إختصاصها، وظائفها ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء
٤. ورقة عمل السيد بسام ياسين  
نشأة إدارة المحاكم وإختصاصاتها ووظائفها ودوائرها
٥. ورقة عمل القاضي حازم ادكيدك  
استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة - ادارة الملفات وادارة سير الدعوى
٦. ورقة عمل القاضي محمود جاموس  
استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة - الموارد البشرية، خدمة الجمهور والتخطيط الاستراتيجي
٧. ورقة عمل القاضي عماد مسودة  
استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة - الدعم القضائي، الادارة المالية وتكنولوجيا المعلومات
٨. ورقة عمل الخبيرة الدولية مويرا راوولي  
علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاة، فريق إدارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومهام ومسؤوليات رئيس القلم في ضوء إستحداث منصب رئيس الديوان
٩. ورقة عمل السيد محمد دار خليل والسيد محمد علاونة  
تعريف بوحدة رقابة الجودة، وظائفها، أهميتها، واختلافها عن التفتيش القضائي
١٠. ورقة عمل السيد بسام ياسين والسيد نادر حمادنة  
شرح نظام المراقبة والتقييم بما في ذلك الية تنفيذ التدقيق الداخلي وقوائم التفقد
١١. تمرين مناقشة المجموعات الثلاث لمفهوم إدارة المحاكم والآليات التطبيقية
١٢. صور خلال فعاليات المؤتمر في الأيام الثلاثة

ملحق (١):

## جدول أعمال المؤتمر



مجلس القضاء الاعلى

High Judicial Council

## المؤتمر الاول لادارة المحاكم دور ادارة المحاكم في تعزيز فعالية القضاء

٢٠-٢٢ ايار ٢٠١٠

فندق الانتركونتيننتال، قصر جاسر - بيت لحم

برنامج المؤتمر

اليوم الأول: الخميس ٢٠ ايار ٢٠١٠

الوصول الى الفندق واستلام الغرف	١٤:٠٠ - ١٥:٣٠
تسجيل	١٥:٣٠ - ١٦:٠٠
الجلسة الافتتاحية	١٦:٠٠ - ١٧:٢٠

### عرض فيلم عن ادارة المحاكم

القاضي فريد الجلاذ	كلمة رئيس مجلس القضاء الأعلى
د. هورد سومكا	كلمة الوكالة الامريكية للتنمية الدولية
توزيع شهادات تقدير	١٧:٢٠ - ١٨:٠٠
عشاء	١٨:٠٠ - ١٩:٠٠



## اليوم الثاني: الجمعة ٢١ ايار ٢٠١٠

الجلسة الاولى: التعريف بادارة المحاكم ودور ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة	١١:٣٠-٠٩:٠٠
منسق الجلسة: حسين ابو الهوى	
التعريف بماهية ادارة المحكمة من حيث اختصاصها، وظائفها ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء	القاضي عزت الرامي بسام ياسين
استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في ادارة المحكمة:	
ادارة الملفات وادارة سير الدعوى	القاضي حازم ادكيدك
الموارد البشرية، خدمة الجمهور والتخطيط الاستراتيجي	القاضي محمود جاموس
الدعم القضائي، الادارة المالية وتكنولوجيا المعلومات	القاضي عماد مسودة
استراحة	١١:٤٥-١١:٣٠
الجلسة الثانية: علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة	١٢:١٥-١١:٤٥
منسق الجلسة: حسان البسطامي	
علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاء، فريق ادارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومهام ومسؤوليات رئيس القلم في ضوء استحداث منصب رئيس الديوان	مويرا راولي حسين ابو الهوى
وقت للصلاة	١٤:٠٠-١٢:١٥
غناء	١٥:٠٠-١٤:٠٠
استكمال الجلسة الثانية: علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة	١٦:٠٠-١٥:٠٠
منسق الجلسة: حسان البسطامي	
علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاء، فريق ادارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومهام ومسؤوليات رئيس القلم في ضوء استحداث منصب رئيس الديوان	مويرا راولي حسين ابو الهوى

الجلسة الثالثة : مناقشة استحداث منصب رئيس الديوان	١٧:٠٠-١٦:٠٠
منسق الجلسة	نادر حمادنة
مناقشة استحداث منصب رئيس الديوان من حيث دوره ومهامه ومسؤولياته وعلاقته برئيس المحكمة، القضاة، فريق ادارة المحاكم وموظفي المحكمة	القاضي حازم ادكيدك القاضي محمود جاموس القاضي عماد مسودة
وقت حر	١٨:٠٠-١٧:٠٠
عشاء	١٩:٠٠-١٨:٠٠

### اليوم الثالث: السبت ٢٢ ايار ٢٠١٠

الجلسة الرابعة : التعريف بوحدة الرقابة والجودة والمتابعة	١١:١٥-٠٩:٠٠
منسق الجلسة:	بسام ياسين
التعريف بوحدة رقابة الجودة،وظائفها،اهميتها، واختلافها عن التفتيش القضائي.	محمد دار خليل محمد علاونة
شرح نظام المراقبة والتقييم بما في ذلك آلية تنفيذ التدقيق الداخلي وقوائم التفقد	بسام ياسين نادر حمادنة
عرض للتعريف بآلية تنفيذ التدقيق الداخلي	محمد علاونة مهند سمور
تقسيم المشاركين الى ٣ مجموعات بإدارة اعضاء فريق ادارة المحاكم ورئيس قسم شؤون الموظفين من اجل النقاش حول تفعيل وحدة رقابة الجودة، كفاءة المراقبين والية العمل	
استراحة	١١:٢٠-١١:١٥

استكمال الجلسة الرابعة: التعريف بوحدة الرقابة والجودة والمتابعة ١١:٣٠-١٢:٣٠

بسام ياسين: منسق الجلسة:

اجتماع كل مجموعة على حده للمناقشة ووضع  
اليات تطبيقية بناء على المعلومات المتوفرة

المجموعة الاولى بإدارة:

محمد دار خليل

عبد الرحمن حسين

المجموعة الثانية بإدارة:

محمد علاونة

مهند سمور

المجموعة الثالثة بإدارة:

احمد شحادة

سارية يونس

إجتماع المجموعات الثلاث في قاعة واحدة

ومناقشة الاليات التطبيقية

محمد دار خليل

محمد علاونة

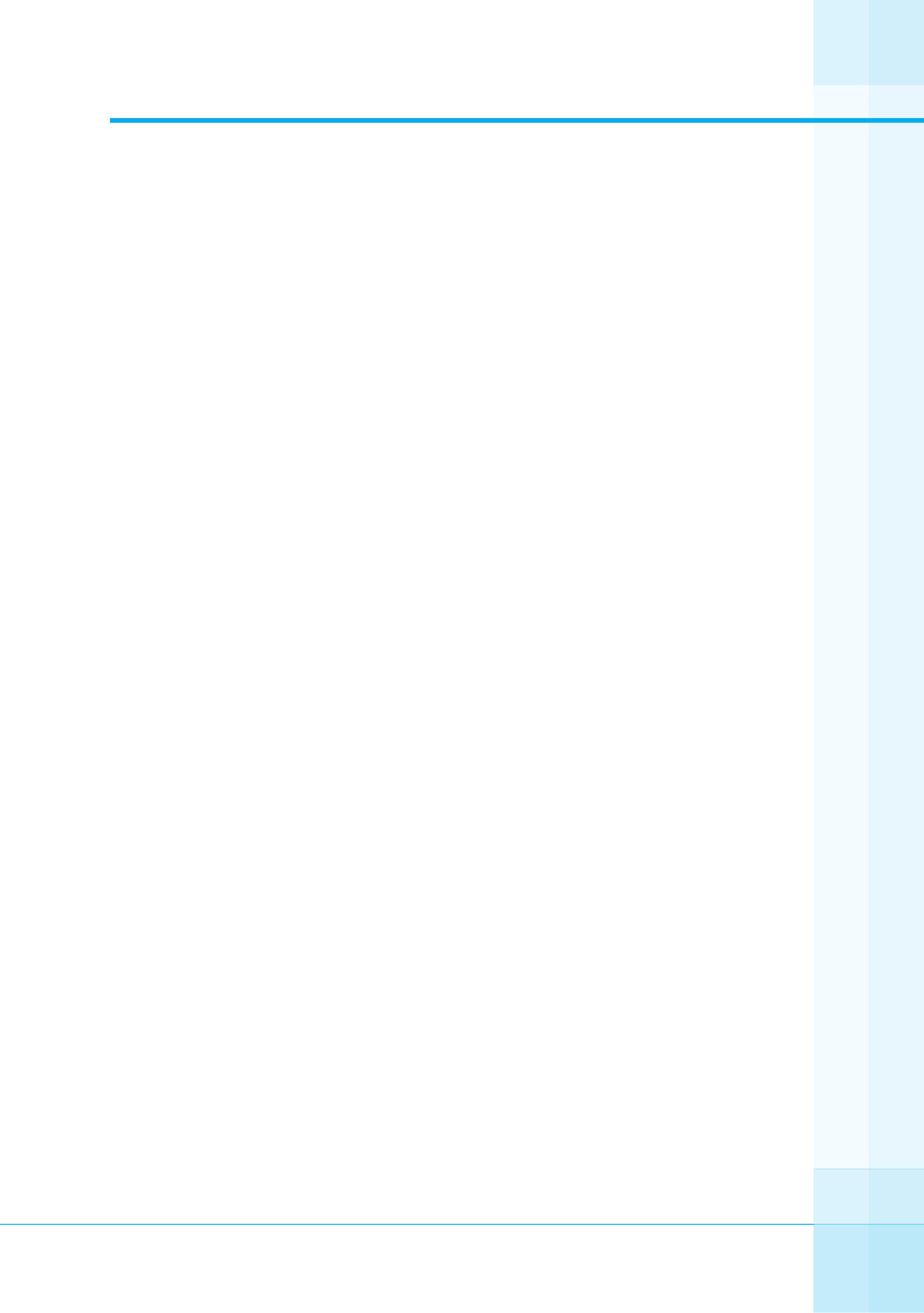
احمد شحادة

غذاء ومغادرة ١٢:٣٠-١٤:٣٠



ملحق (٢):

المشاركون من مجلس القضاء الأعلى والمحاكم



## المشاركون من مجلس القضاء الأعلى والمحاكم:

#	الاسم	مكان العمل	المسمى الوظيفي
1	القاضي عزت احمد محمود موسى الرامي	ادارة المحاكم	رئيس ادارة المحاكم
2	القاضي عبد الكريم أحمد عبد الرحمن حنون	محكمة بداية نابلس	رئيس محكمة
3	القاضي محمد محمود محمد سلامة	محكمة بداية اريحا	رئيس محكمة
4	القاضي حازم يعقوب خليل إدكيدك	محكمة بداية الخليل	رئيس محكمة
5	القاضي عماد عوني رباح مسودة	محكمة بداية بيت لحم	رئيس محكمة
6	القاضي محمود شفيق محمود جاموس	محكمة بداية جنين	رئيس محكمة
7	القاضي أسامة عبد الله محمد زيد الكيلاني	محكمة بداية طولكرم	رئيس محكمة
8	القاضي حسين عبيدات	محكمة بداية رام الله	رئيس محكمة
9	مروة شفيق موسى ابو شارب	مكتب رئيس المجلس	مساعد اداري
10	نادية نبيل نايف ذياب	ادارة المحاكم (نظام)	-
11	محمد رياض محمد علاونة	الامانة العامة	مساعد اداري
12	نور تيسير محمد اعمر	الامانة العامة	كاتب
13	رموز محمد مرشد جمهور	التدريب القضائي	باحث قانوني
14	رندة عبد السلام سعيد البرغوثي	الشؤون الادارية	رئيس قسم
15	رياض هشام يوسف سحويل	الشؤون الادارية	كاتب
16	شريف محمود رباح صلاح الدين	الشؤون الادارية	مساعد اداري
17	فهد عمر سلمان القواسمي	الشؤون الادارية	ق. ا. مدير عام الشؤون الادارية والمالية
18	ريما الياس جميل حنا	الشؤون المالية	رئيس شعبة
19	سلام سليمان احمد خضر	الشؤون المالية	مدير الشؤون المالية
20	محمود محمد محمود السراج	الشؤون المالية	رئيس قسم الايرادات
21	مخلص جمال سعيد شهبان	الشؤون المالية	محاسب
22	مراد فتحي مصطفى عوض	الشؤون المالية	امين مخزن
23	خالد علي صالح اشتية	دائرة التخطيط	-
24	فارس عزام محمد سباعنة	دائرة العلاقات العامة والاعلام (نظام)	علاقات عامة
25	ماجد طلب عوض صالح العاروري	دائرة العلاقات العامة والاعلام	مدير ادارة العلاقات العامة والاعلام
26	احمد فوزي فايز شحادة	دائرة تكنولوجيا المعلومات	مهندس كمبيوتر
27	جمال محمد عبد الله أبو عيد	دائرة تكنولوجيا المعلومات	مختص
28	سامر احمد محمد حمدان	دائرة تكنولوجيا المعلومات	مهندس كمبيوتر
29	ثائر بدر جدوع قرجة	دائرة تكنولوجيا المعلومات	مختص
30	مراد محمد سعيد رمان	دائرة تكنولوجيا المعلومات	مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات

#	الاسم	مكان العمل	المسمى الوظيفي
31	عبد الله قاسم سوّدي	دائرة تكنولوجيا المعلومات	مختص
32	اسعيد سليم اسعيد عبد الله	محكمة استئناف رام الله	نائب رئيس قلم
33	محمد داوود يوسف دار خليل	محكمة استئناف رام الله	رئيس شعبة
34	مروه سعيد زكي فرح	محكمة استئناف رام الله	سكرتيرة
35	نور عاكف اسماعيل داود	محكمة استئناف رام الله	كاتب
36	نادية لطفي عبد الكريم مسعد	محكمة استئناف رام الله	كاتب
37	منير زين الدين مسوده	محكمة استئناف القدس	مساعد قانوني
38	سمر ابراهيم حسن السرايدج	محكمة استئناف القدس	رئيس شعبة
39	جمانه حسن خضر حسن	محكمة استئناف القدس	كاتب
40	احمد حسني علي الاشقر	المكتب الفني	باحث قانوني
41	عبد الرحمن احمد الحاج	محكمة العدل العليا	باحث قانوني
42	لينا عياش عبد الرحمن عياش	محكمة النقض	نائب رئيس شعبة
43	دريد عليان محمد عرار	محكمة بداية اريحا	رئيس قلم
44	هاني محمود محمد زييدات	محكمة بداية اريحا	باحث قانوني
45	زياد هشام يوسف سحويل	محكمة صلح أريحا	كاتب
46	محمد سميح محمد الزربا	محكمة صلح أريحا	مامور التنفيذ
47	امير هاشم سلمان القواسمي	محكمة بداية الخليل	باحث قانوني
48	جمال عبد الناصر محمد دودين	محكمة بداية الخليل	مساعد قانوني
49	حنين صلاح سلمان القواسمة	محكمة بداية الخليل	كاتب
50	سميح احمد محمود شاهين	محكمة بداية الخليل	رئيس قلم
51	معتصم فخري محمد عمرو	محكمة بداية الخليل	باحث قانوني
52	هبه محمد سائد عثمان عابدين	محكمة بداية الخليل	كاتب
53	عيسى نعيم موسى الشيخ دره	محكمة صلح الخليل	نائب رئيس قلم
54	كايد محمد سلمان الدراويش	دائرة تليغات - الخليل	نائب رئيس قلم
55	محمد الصغير عيسى خلاف	محكمة الخليل	رئيس قلم
56	عبد العزيز محمد عايش شبانة	محكمة بداية بيت لحم	رئيس قلم
57	غسان عزمي اسماعيل البكري	محكمة بداية بيت لحم	مامور التنفيذ
58	نضال يوسف عبد السلام شاهين	محكمة بداية بيت لحم	رئيس قسم العدل
59	ضياء خيرى يعقوب زلوم	محكمة صلح بيت لحم	كاتب
60	عبد الرحيم احمد عواد خليفة	محكمة بداية جنين	رئيس قلم
61	مؤنس غسان كامل ابو زينة	محكمة بداية جنين	باحث قانوني
62	محمود عاطف يوسف ابو بكر	محكمة بداية جنين	رئيس قسم

#	الاسم	مكان العمل	المسمى الوظيفي
63	وليد محمد احمد عودة	محكمة بداية جنين	نائب رئيس قلم
64	غناء احمد صالح الخطيب	محكمة صلح جنين	رئيس قسم المكتبات
65	لينا حسن محمود زيدان	محكمة صلح جنين	سكرتيرة
66	مصطفى محمد مصطفى نصار	محكمة صلح جنين	رئيس قسم
67	أحمد حسن أحمد فرحانة	دائرة تبليغات جنين	موظف تبليغات
68	منذر شحادة عبد دمج	محكمة صلح جنين	رئيس شعبة
69	نضال محمد حمد صبح	محكمة صلح جنين	نائب رئيس قلم
70	اسعد ابراهيم عبد الفتاح سعيد	محكمة بداية رام الله	باحث قانوني
71	رانية غازي خميس خربطلي	محكمة بداية رام الله	باحث قانوني
72	منال عبد الله خليل شرقاوي	محكمة صلح رام الله	كاتب
73	سمير عبد الله سليمان الهندي	محكمة بداية رام الله	رئيس شعبة
74	عيسى حسين نصر عبد الحليم	محكمة بداية رام الله	مساعد قانوني
75	لينا رياض صالح خميس	محكمة بداية رام الله	رئيس شعبة
76	نذير كامل عبد الرحيم طه	محكمة بداية رام الله	كاتب جامعي
77	صالح موسى خليل موسى	محكمة بداية رام الله	مساعد قانوني
78	محمد حسين روبين سمحان	محكمة صلح رام الله	رئيس شعبة
79	يحيى صلاح احمد دار عطا	محكمة صلح رام الله	رئيس شعبة
80	تمام كامل حرز الله	محكمة صلح رام الله	كاتب
81	عبير عبد الله حسني الاسمر	محكمة بداية رام الله	كاتب
82	منال حمادة محمد الدجاني	محكمة صلح رام الله	رئيس شعبة
83	احمد علي عودة معالي	دائرة التبليغات- رام الله	رئيس قلم
84	رامي يوسف محمد حمد	محكمة بداية طولكرم	باحث قانوني
85	مهند وائل محمد سمور	محكمة بداية طولكرم	رئيس قسم
86	محمد رياض عبد الحفيظ فريج	محكمة بداية طولكرم	موظف
87	عصمت رشيد محمود بشارات	محكمة بداية طولكرم	كاتب
88	طارق محمد عبد الرحيم حمدان	محكمة بداية طولكرم	رئيس شعبة
89	مراد جميل قاسم محمود	محكمة بداية طولكرم	كاتب جامعي
90	منال تحسين سعيد محمد	محكمة بداية طولكرم	سكرتيرة
91	علي رجا توفيق اسعد	محكمة صلح طولكرم	باحث قانوني
92	فارس محمد احمد شهوان	محكمة بداية قلقيلية	مساعد قانوني
93	عبد الله مصطفى ابو عيد	محكمة بداية قلقيلية	رئيس قسم
94	مصطفى جميل سليمان عودة	محكمة بداية قلقيلية	رئيس قلم

#	الاسم	مكان العمل	المسمى الوظيفي
95	مي مصطفى محمد سعيد حماد	محكمة بداية قلقيلية	كاتب
96	هبة محمد عطية جبر	محكمة بداية قلقيلية	نائب رئيس قلم
97	عزت حسن حسين ابو شعر	محكمة صلح قلقيلية	مساعد قانوني
98	امجد نظمي الحاج داوود	محكمة بداية نابلس	مساعد قانوني
99	اياد مشهور محمد عبد الرحمن	محكمة بداية نابلس	باحث قانوني
100	حيان هاشم مصطفى العبيسي	محكمة بداية نابلس	رئيس قسم
101	رائف ياسر عبد الكريم الخاروف	محكمة بداية نابلس	مساعد رئيس شعبة
102	رامي نمر راضي حشاش	محكمة بداية نابلس	رئيس شعبة
103	سامي حسين رشيد خليل	محكمة بداية نابلس	رئيس شعبة
104	رامي مثقال يوسف مساعد	محكمة صلح نابلس	نائب رئيس شعبة
105	سناء عزمي حسين طنجير	محكمة صلح نابلس	كاتب
106	عبير يسار احمد سليم	محكمة صلح نابلس	كاتب
107	فارس وصفي رشيد نزار	محكمة صلح نابلس	رئيس قسم
108	جواد يوسف عبد السلام شاهين	محكمة صلح حلحول	امين صندوق
109	حسام راجح هندي سلطان	محكمة صلح حلحول	كاتب
110	عبد الرحمن طه محمد علي عمرو	محكمة صلح حلحول	مساعد قانوني
111	نضال زيدان عيسى التلاحمة	محكمة صلح حلحول	مساعد قانوني
112	ابراهيم علي محمد فحيلي	محكمة صلح دورا	باحث قانوني
113	حوريه سلامه سليمان فتنه خمايسة	محكمة صلح دورا	كاتب
114	شريف سعدي عبد العفو القواسمة	محكمة صلح دورا	رئيس شعبة الطلبات
115	جمال مصطفى عبد الرحمن ياسين	محكمة صلح سلفيت	رئيس شعبة
116	جميل درويش حسين زيداني	محكمة صلح سلفيت	رئيس قلم
117	عالية عيد عبد عودة عبد الهادي	محكمة صلح سلفيت	نائب رئيس قلم
118	سلام سليم محمد كعكاني	محكمة صلح سلفيت	مساعد قانوني
119	نائل عبد الله احمد الديك	محكمة صلح سلفيت	كاتب
120	بيان رياض عبد اللطيف دراغمة	محكمة صلح طوباس	باحث قانوني
121	سامي حامد مفضي عبد الرازق	محكمة صلح طوباس	امين صندوق
122	محمد صالح منير عابد	محكمة صلح طوباس	مامور التنفيذ
123	رنا احمد محمد خضر	محكمة بداية بيت لحم	نائب رئيس قلم
124	هاشم محمد حرب المعويوي	محكمة بداية بيت لحم	رئيس شعبة
125	محمد عطا حسن الشحاتيت	محكمة صلح بيت لحم	نائب رئيس قلم
126	خولة ابراهيم احمد اقديش	محكمة صلح بيت لحم	كاتب

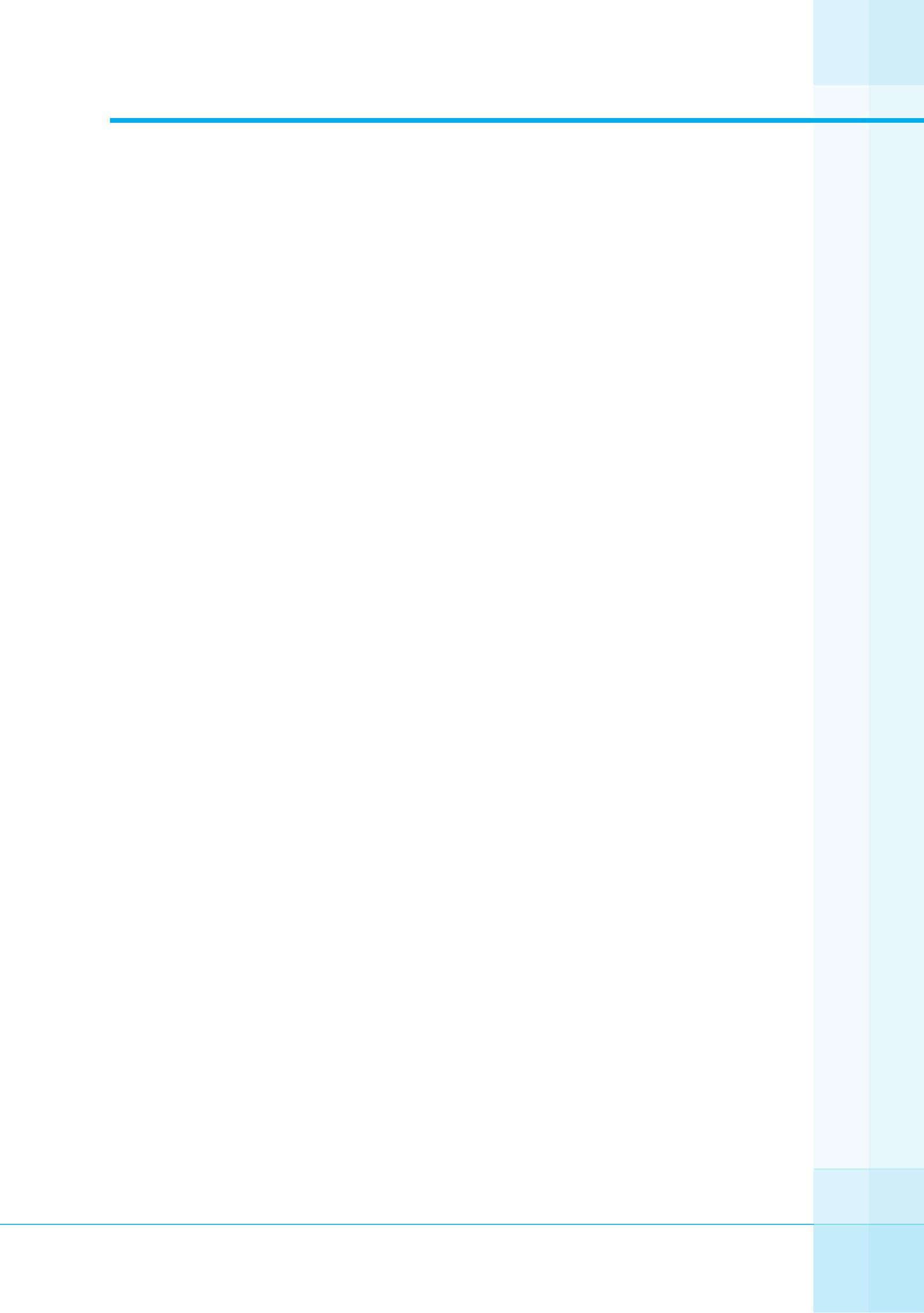
#	الاسم	مكان العمل	المسمى الوظيفي
127	ايمان يوسف علي عدوي	محكمة صلح بيت لحم	مساعد رئيس شعبة
128	اماني سعدي محمود احمد	محكمة صلح بيت لحم	كاتب
129	فداء رجاء مصطفى اللحام	محكمة بداية بيت لحم	رئيس قسم
130	فاتن عادل مصطفى عليان	محكمة بداية بيت لحم	كاتب
131	تغريد عبد الحميد يوسف النيص	محكمة بداية بيت لحم	رئيس شعبة
132	فارس يوسف محمد مصطفى	محكمة بداية بيت لحم	باحث قانوني
133	فاطمه سليمان احمد وحش	محكمة بداية بيت لحم	كاتب
134	دعاء ابراهيم مصطفى الزغير	محكمة بداية بيت لحم	باحث قانوني
135	ريما محمد عبد الحروب	محكمة صلح دورا	كاتب عدل
136	انعام يوسف محمود نصر	محكمة بداية بيت لحم	سكرتيرة
137	سحر خالد احمد سعد	محكمة صلح بيت لحم	كاتب
138	نادر نعيم "محمد خلوي" الجولاني	محكمة بداية بيت لحم	كاتب
139	محمد يوسف خميس عمرو	محكمة صلح بيت لحم	كاتب
140	علا نظام عبد الحفيظ حسونة	محكمة صلح بيت لحم	كاتب
141	عاطف محمد حسين مصلح	محكمة بداية بيت لحم	كاتب
142	باسمة عبد الحي ابراهيم شحادة	محكمة بداية الخليل	رئيس قسم
143	حسين عبيدات	محكمة بداية رام الله	رئيس قلم
144	إياد سدة	الشؤون الإدارية	-
145	أسيد طالب خلف	تكنولوجيا المعلومات	-
146	عبد العزيز شبانة	محكمة بداية بيت لحم	رئيس قلم
147	معن ناجي عيد	محكمة رام الله	مساعد إداري
148	أريج نصار	محكمة صلح طولكرم	-



ملحق (٣):

## الجلسة الأولى: التعريف بإدارة المحاكم ودور ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة

التعريف بماهية إدارة المحاكم من حيث إختصاصها، وظائفها ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء  
ورقة عمل القاضي عزت الراميني



## التعريف بماهية إدارة المحاكم من حيث اختصاصها ووظائفها ودوائرها وارتباطها بمجلس القضاء

القاضي عزت الرامي، رئيس إدارة المحاكم

من الأهداف التي تضمنتها إستراتيجية السلطة القضائية هو تمكن مؤسسة القضاء من تحسين خدماتها وكفاءتها وفقاً للقانون ولتطوير الأداء الإداري والمالي بالتوازي مع عملية التطوير الفني (القضائي) كون الإدارة السليمة تعتبر عاملاً رئيسياً لنجاح مهمة القضاء باعتبار أن الأنظمة الإدارية والمالية المحرك الرئيسي للنشاط القضائي عدا عن كونها المدخل المباشر لعمليات تعزيز أسس المساءلة والشفافية وبالرغم من أن القضاء يقوم بالأصل على الدعوى التي تشكل مفصلاً رئيسياً في النشاط القضائي إلا أن إدارتها وفقاً لأسس صحيحة إدارياً وفتياً وإدارة الأنشطة المنبثقة عنها يعد أمراً حيويًا يقتضى تفعيل وتطوير إدارة خاصة للمحاكم تقوم بالأساس على دمج النشاط الإداري مع النشاط القضائي بما يتيح لجهاز القضاء التركيز على موضوعات التقاضي دون الانغماس في مشاكل الإدارة التي تنقله وتخفف من فاعليته في فصل المنازعات المبرر الأساسي لوجوده.

الأمر الذي اقتضى التفكير بالعمل على إنشاء إدارة خاصة بالمحاكم بحيث يتم فصل النشاط الإداري عن النشاط الفني كما سبق القول لأن ذلك يعتبر من المسائل الضرورية في جهاز القضاء لضمان نجاح كل من النشاط القضائي والنشاط الإداري بالقدر المتساوي، وذلك بهدف تمكين القضاء من تحقيق العدالة بالوقت المناسب.

إن أقتال كاهل الكادر القضائي في المهمات الإدارية والمتابعات اليومية سيؤدي بالحصلة إلى ضعف ملحوظ في الأداء الفني انطلاقاً من ذلك قرر مجلس القضاء الأعلى إنشاء إدارة خاصة بالمحاكم كإحدى الدوائر المحيطة بالمجلس.

إن الهدف من إنشاء إدارة المحاكم هو العمل على تيسير الشؤون المالية والإدارية لجهاز المحاكم في مواقعها المختلفة، حيث اعتبر مجلس القضاء أن إدارة المحاكم من أهم إدارات القضاء كونها تعني بالدرجة الأولى على تحسين سير الأداء الإداري والمالي فيه وفي الأجهزة الإدارية التابعة له انطلاقاً من هذه الأهمية تقرر أن يرأس هذه الإدارة قاضي لإضفاء روح الزمالة في التعاطي مع الاحتياجات التي يتطلبها رؤساء المحاكم والقضاة ويكون صلة الوصل لتعامل السادة القضاة مع الكوادر الإدارية فيما يتعلق بشؤونهم المختلفة.

حيث تشرفت بتكليفي بهذا المنصب ومضى على ذلك ما يقارب العام حيث بذلت كل ما في وسعي من أجل نجاح هذه الإدارة وتذليل كل المعوقات بمؤازرة مجلس القضاء ومؤازرتكم. وكان أدائنا يتناغم ويتكامل مع رؤية المجلس المتمثلة بتقوية السلطة القضائية كمؤسسة لتتمكن من تنفيذ رسالتها بفصل المنازعات وفقاً للقانون والحق والعدل وضمان استقلال القاضي ونزاهته وكرامته وفعاليتها.

لقد حددت رؤية مجلس القضاء الأعلى تولى إدارة المحاكم مهام وضع الخطط السنوية وتحديد احتياجات تنفيذها وإعداد الموازنة العامة للقضاء واحتياجات المحاكم اللوجستية وتنمية وإدارة الموارد البشرية العاملة في المحاكم كذلك الشؤون الإدارية والمالية وتنظيم إدارة الدعوى، وفي هذا السياق قامت الدائرة منذ تشكيلها في أواخر شباط بالعمل على إنجاز الهيكلية الخاصة بإدارة المحاكم واللائحة الداخلية بشأن إدارتها ووضعنا خطة العمل السنوية لعام ٢٠٠٩ وتم إنجازها بالكامل ووضعنا خطتنا للعام ٢٠١٠ ونسير من أجل تحقيقها بجد ودأب ويأتي هذا المؤتمر تويجاً لها. كما قامت بعمل عدد من الأنشطة منها خطة رفع كفاءة موظفي المحاكم كل ذلك بالتعاون مع مشروع نظام ودائرة التدريب القضائي وغيرها من الدوائر وسنتناول كل منها تباعاً بحيث نجمل معطياتها الأساسية آمليين منكم إثراءها بملاحظاتكم كي يتسنى لنا أخذها بعين الاعتبار.

### أولاً: الهيكل الوظيفي لإدارة المحاكم.

لقد تم وضع الهيكل الوظيفي لإدارة المحاكم بحيث تضمن تبعية إدارة المحاكم لرئيس مجلس القضاء الأعلى ويتكون الهيكل الوظيفي من رئيس إدارة المحاكم ونائب رئيس وهما قاضيان ومن ثلاث إدارات عامة هي الإدارة العامة للشؤون الإدارية والإدارة العامة للشؤون المالية وإدارة الرقابة والجودة والمتابعة.

وقد تحددت صلاحيات ومسؤوليات إدارة المحاكم بناءً على الهيكل الوظيفي المقرر من قبل مجلس القضاء الأعلى المنشور في مجلة الوقائع الفلسطينية في العدد رقم سبعين والذي تم اعتماده مؤخراً من قبل مجلس الوزراء، حيث نص على صلاحيات ومسؤوليات إدارة المحاكم على النحو التالي:

١. وضع الخطط السنوية لإدارة المحاكم بالتعاون مع إدارة التخطيط والتطوير والمشاريع في مجلس القضاء بما يشمل 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 في 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 شكاوي المواطنين المتعلقة بالمحاكم النظامية بالتنسيق مع رؤساء المحاكم وفقاً للأنظمة واللوائح بخصوص شكاوي 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.
١٣. الإشراف ومتابعة أعمال إدارة المراقبة والجودة والمتابعة.
١٤. حفظ السجلات القانونية والأرشيف العام للمحاكم.
١٥. الإشراف والمتابعة الإدارية والمالية والرقابية للبنية التحتية من مباني ومقار ولوازم المحاكم المختلفة.

#### أما صلاحيات ومسؤوليات رئيس إدارة المحاكم فهي :

١. تطبيق وتنفيذ سياسة المجلس وفق الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق أهدافه 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 المحاكم، 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. استلام 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 اختصاصات أخرى وفقاً لأحكام القانون واللوائح وقرارات المجلس.
١٢. إجراء التقييم السنوي للأداء العام وتقديمه للرئيس.

كذلك تم تحديد صلاحيات الإدارة العامة للشؤون الإدارية وصلاحيات ومسؤوليات دائرة صيانة المحاكم ودائرة شؤون الموظفين ودائرة اللوازم والمخازن والأرشيف وكذلك صلاحيات ومسؤوليات دائرة شؤون القضاة الإدارية.

أما الإدارة العامة للشؤون المالية فقد تم كذلك تحديد صلاحياتها إضافة إلى صلاحيات الدوائر التابعة لها كدائرة الإيرادات والنفقات والموازنة والأمانات ودائرة المشتريات.

وأخيراً تم تحديد الصلاحيات المنوطة بإدارة الرقابة والجودة والمتابعة ودوائرها المختلفة كدائرة التدقيق وخدمات المحاكم وأقسام المحاكم وكتبة العدل ودوائر التنفيذ والتبليغات، وقد تم ذلك بمعرفة خبراء في هذا المجال بالتعاون مع مشروع نظام.

### ثانياً: اللائحة الداخلية

لقد تم وضع اللائحة الداخلية بشأن إدارة المحاكم باعتبارها إحدى إدارات مجلس القضاء الأعلى وتمارس صلاحياتها ومسؤولياتها وفق أحكام قانون السلطة القضائية وتتبع رئيس المجلس كمرجعية أولى في الإشراف عليها.

لقد حددت اللائحة الداخلية رئيس الدائرة بقاضي لا تقل درجته عن قاضي استئناف ينسبه رئيس المجلس ويصدر بتعيينه قرار من مجلس القضاء الأعلى كما تضمنت اللائحة صلاحيات إدارة المحاكم وصلاحيات رئيسها وحددت كذلك صلاحيات مختلف الإدارات العامة والدوائر التابعة لها.

كما أوجبت اللائحة الداخلية مراعاة التسلسل الإداري بين العاملين في المحاكم وإدارات مجلس القضاء وفقاً لما جاء في الهيكلية المعتمدة للسلطة القضائية وأخضعت العاملين لإشراف وإدارة رئيس المحكمة وفقاً لقواعد التسلسل الإداري وحددت تبعيتهم لرئيس إدارة المحاكم.

كما نصت اللائحة على تعيين رئيس ديوان في محاكم البداية إضافة إلى إلحاق العدد الكافي من المساعدين القانونيين والإداريين إضافة إلى رؤساء الأقسام ورؤساء الأقسام والشعب والكتاب وأمناء السر وغيرهم من العاملين بما يمكن كل محكمة من القيام بأعمالها بسهولة ودون أية إعاقات.

كما نظمت اللائحة آلية منح الإجازات وغيرها من الأمور حيث تم الاسترشاد باللائحة العاملين في السلطة القضائية التي أقرت من قبل مجلس القضاء الأعلى وعلى هديها تم تنظيم العمل في نصوص اللائحة الداخلية بشأن إدارة المحاكم، وهي مقررة من قبل مجلس القضاء الأعلى حسب الأصول للسير بموجبها إلى جانب لائحة العاملين في السلطة القضائية، ألا أنه وللأسف الشديد لم يتم نشرها في الجريدة الرسمية.

### ثالثاً: أهداف إدارة المحاكم

بعد أن تم تأسيس إدارة المحاكم وهيكلها الوظيفي ولائحتها الداخلية وتحديد احتياجاتها في النصف الأول من عام ٢٠٠٩ باعتبار ذلك الهدف الأول الذي تحقق بإقتدار وأصبحت إدارة المحاكم حقيقة على أرض الواقع.

**أما الهدف الثاني،** فكان العمل على خلق علاقات تعاونية ومنسجمة مع جميع الدوائر في مجلس القضاء الأعلى عبر عقد لقاءات دورية والمشاركة في جميع الاجتماعات التي يعقدها المجلس لجميع الدوائر وكذلك تبادل التقارير والمعلومات حيث تمت المشاركة في جميع الاجتماعات وتم تبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة وهذه آلية مستمرة ودائمة على مدار الخطة السنوية.

**الهدف الثالث،** والقائم على توفير العدد الكافي من موظفي المحاكم من خلال تحديد احتياجات المحاكم من قوى ومصادر بشرية بموجب دراسة حيث تم البدء بذلك ويعتبر من الأهداف الدائمة إلى حين استكمال كافة الاحتياجات الوظيفية اللازمة للسلطة القضائية.

**الهدف الرابع،** فيتمثل في العمل على إيجاد إجراءات موحده بين جميع المحاكم تضمن توحيد الإجراءات المتبعة في الأقسام ودوائر التنفيذ والتبليغ وكتاب العدل وأخيراً الدليل الإرشادي لرؤساء الديوان الذين بين أيديكم الآن، وتم اعتمادها من قبل رئيس المجلس وتم تدريب العاملين عليها كل في مجاله وسنعمل على مراجعة هذه الإجراءات على ضوء التجربة العملية لها في المحاكم، كذلك سيتم العمل على مراجعة الإجراءات التي تم اعتمادها على ضوء التجربة العملية وتقديم الاقتراحات بشأنها من خلال عقد الاجتماعات والزيارات الميدانية للوصول إلى تطوير الإجراءات بما يحقق إجراءات موحده ومتطورة في جميع المحاكم.

**الهدف الخامس،** وهو العمل على تطوير مهارات موظفي المحاكم من خلال رفع كفاءة الموظفين الإداريين في المحاكم من خلال تأمين التدريب اللازم للموظفين الإداريين في جميع المجالات اللازمة كالمواضيع القانونية والمالية وأنظمة المعلومات

والمهارات المختلفة بالتعاون مع دائرة التدريب القضائي ومدربون مختصون في المجالات المختلفة، وقد بدء هذا الإجراء وفق خطه معتمده ومقره يتم تنفيذها وفق الجدول المعد لذلك في مقر المعهد القضائي وفي أماكن أخرى.

**الهدف السادس،** إيجاد تواصل دائم ما بين إدارة المحاكم ورؤساء الأقسام بحيث تم التخطيط لعمل لقاءات دورية لتبادل المعلومات والمعرفة لغايات تطوير الإدارة بما يفضي إلى مؤسسة اجتماعات دورية لتعزيز المعرفة والخبرات ويأتي هذا المؤتمر في سياق ذلك.

**أما الهدف السابع،** فهو العمل على تعزيز القدرات وتطوير سير الدعاوي وذلك من خلال العمل على عقد اجتماعات دورية ما بين إدارة المحاكم ورؤساء المحاكم حيث تقوم إدارة المحاكم بالعمل على رعاية هذه الاجتماعات مع رؤساء المحاكم وذلك سعياً نحو تطوير إدارة المحاكم من خلال التفاعل وتبادل المعلومات والمعرفة عبر اجتماعات دورية منتظمة لمراجعة الإجراءات وسير العمل وتنمية ما يمكن تطويره والارتقاء به، وما مؤتمرننا هذا إلا باكورة هذا الهدف متأملاً الاستمرار فيه وأخيراً فيما يتعلق بسير الدعاوي بحيث نسعى لوضع أهداف محددة سلفاً لسير الدعاوي وفق معايير زمنية كالفترة الزمنية اللازمة للفصل بالقضايا على وجه التقريب وفي إيجاد الحلول للقضايا المدورة والية إنجازها، وذلك من خلال عقد لقاءات واجتماعات مع القضاة لوضع مثل هذه المعايير والأهداف واعتمادها وبعد تجربتها والعمل على تطويرها، كذلك عملنا على إعداد وتوزيع تقارير دورية حول سير الدعاوي بناء على المعايير المعتمدة بالتعاون مع وحدة تكنولوجيا المعلومات ورؤساء المحاكم.

هذه هي اهداف خطة العمل لإدارة المحاكم والتي حققت نتائجها من خلال الفلم الذي شاهدتموه جميعاً، إضافة إلى الأعمال اليومية المرتبطة بإدارة المحاكم، وفي هذا السياق قمنا بإنجاز دراسة بالتعاون مع مشروع سيادة عن أسباب تأخير الفصل بالدعاوي تم رفعه لمعالي رئيس المجلس للاطلاع وابداء الرأي.

وأخيراً فإنني أصدقكم القول بأننا لمسنا ومن خلال الفترة الأولى من إنشاء إدارة المحاكم وهي مدة محددة مدى التعاون والاستعداد للتعاون بكل الإمكانيات المتاحة لمشروع نظام والذي يبديه مدير المشروع الأستاذ نبيل اسعيفان وفريق العمل من اجل تمكين إدارة المحاكم من أداء دورها ومهامها والارتقاء بها كمؤسسة فاعلة لتحقيق الأهداف المرجوة منها سعياً وراء أداء رسالة السلطة القضائية ورؤية مجلس القضاء الأعلى المنبثقة من إستراتيجية طموحه يقودها مجلس القضاء الاعلى ومعالي رئيس المحكمة العليا القاضي فريد الجراد على نحو يعزز مكانة السلطة القضائية واستقلالها ويضمن حسن اداء القضاء والكادر الوظيفي بكفاءة واقتدار من اجل تحقيق السلطة القضائية.

## الهيكلية الوظيفية لإدارة المحاكم

تشمل الهيكلية الوظيفية لإدارة المحاكم ثلاث إدارات عامة هي الإدارة العامة للشؤون الإدارية، الإدارة العامة للشؤون المالية، وإدارة الرقابة والجودة والمتابعة. يدير هذه الإدارات مديرين عامين مسئولهم المباشر في التسلسل الوظيفي رئيس إدارة المحاكم (قاضي) ونائبه (قاضي). وتعمل على تطبيق وتنفيذ سياسة المجلس وقراراته وفق الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق أهدافه من خلال الدوائر المختلفة ومراقبة تنفيذها والتأكد من وجود التعاون الكامل بين مرؤوسيه. وتتولى تجهيز الموازنة السنوية وإجراء التقييم السنوي للأداء العام. وهذه الإدارات هي:

### ١. الإدارة العامة للشؤون الإدارية:

تعتبر الإدارة العامة للشؤون الإدارية إحدى أهم الإدارات في السلطة القضائية، حيث تعتمد عليها الإدارات المختلفة في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها. وفق الهيكلية الإدارية يدير هذه الإدارة مدير عام الشؤون الإدارية يساعده نائب المدير العام ومساعدين قانونيين بالإضافة إلى مساعد إداري ولديه في مكتبه سكرتيرة ومراسل. يتبع لهذه الإدارة أربعة دوائر متخصصة هي: دائرة شؤون الأرشيف، دائرة صيانة المحاكم، دائرة الشؤون الإدارية (الموظفين) ودائرة اللوازم والمخازن. يدير هذه الدوائر مديرا. يتفرع عن الدوائر الأربعة ستة أقسام يدير كل منها موظف برتبة رئيس قسم يساعدهم عددا من الموظفين الإداريين الكتبة وأمناء المخازن وموظفي أرشيف، وفنيي الصيانة والسائقين وغيرهم.

تشمل إدارة الشؤون الإدارية عددا من الدوائر أبرزها ما يلي:

#### ١, ١. دائرة شؤون الموظفين الإدارية:

تهدف هذا الدائرة إلى استقطاب وتنمية وتطوير القوى البشرية المناسبة للدائرة وتطبيق قانون الخدمة المدنية والأنظمة واللوائح الكاملة والقرارات والتعليمات الإدارية التابعة له، ويتولى معالجة المسائل المتعلقة بأوضاع الموظفين في الدوائر والمحاكم من تعيين ونقل وانتداب واستقالة وترقية وغيرها من الحالات طبقاً لقانون الخدمة المدنية واللوائح التنفيذية ولائحة العاملين في السلطة القضائية. يدير هذه الدائرة مدير ويتبع للدائرة ثلاث أقسام كل قسم يديره رئيس قسم وهي: قسم شؤون الموظفين وقسم الرواتب والتعيينات وقسم الخدمات الإدارية.

أبرز التحديات التي تواجه هذا القسم هي عدم فعالية استخدام شبكة الكمبيوتر بينها وبين المحاكم وبين دوائر السلطة القضائية رغم توفرها في بعض المحاكم لافتقار الموظفين إلى التدريب المناسب والتكيف مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة واستخدامها بالشكل فعال. كذلك افتقار القسم إلى أدوات تقييم الأداء والتأهيل والخبرة المناسبة التي تبنى على أساسها قياس حسن الأداء والترقيات وغيرها.

وأكثر المشاكل التي يواجهها الموظفون تعقيدا هي عدم وضوح الوصف الوظيفي ووصف المهام والتداخل بين المهام، والعبء الوظيفي غير المتوازن مع عدد الموظفين، وضعف التنسيق بين الدوائر والأقسام وعدم تدفق المعلومات بين الأقسام والدوائر في الوقت المناسب سواء على صعيد المحكمة أو بين المحاكم أو بينها وبين الإدارات الأخرى في القطاع القضائي أو مع المؤسسات الرسمية وغير الرسمية الأخرى ذات العلاقة.

#### ١, ٢. دائرة صيانة المحاكم:

يدير هذه الدائرة مدير يتفرع عنها قسم واحد هو قسم صيانة المحاكم ويدير الأخير رئيس القسم. تتولى هذه الدائرة تلبية احتياجات المحاكم من ناحية تحسين البنية التحتية لها واحتياجاتها من الأجهزة والمعدات الضرورية لعملها.

#### ١, ٣. دائرة اللوازم والمخازن:

يدير هذه الدائرة مدير دائرة المخازن واللوازم ويتبع له قسم المخازن واللوازم ويتبع للأخير أمين مخازن ومساعده وثلاث عمال.

#### ١, ٤. دائرة شؤون الأرشيف:

يدير هذه الدائرة برتبة مدير ويتفرع عنها قسم الأرشيف ويساعد القسم موظفين أرشيف. تتولى هذا الدائرة متابعة ومراقبة الأرشيف في جميع دوائر وإدارات المحاكم ومجلس القضاء الأعلى والإشراف عليه.

## ٢. الإدارة العامة للشؤون المالية:

بموجب المادة (٢) من قانون السلطة القضائية كلف مجلس القضاء الأعلى الإدارة المالية للمجلس بإعداد الموازنة الخاصة بالسلطة القضائية وعرضها على المجلس وإقرارها ثم إرسالها إلى الجهات المختصة حسب القانون. يدير الدائرة مدير عام الشؤون المالية يساعده نائب المدير العام ومساعدين إداريين وسكرتيرة. تتكون الإدارة من خمسة دوائر يديرها موظف برتبة مدير، وهذه الدوائر هي:

- دائرة الإيرادات يتفرع عنها قسم الإيرادات يعمل فيه ثلاث محاسبين ومدقق حسابات.

- دائرة النفقات يتفرع عنها قسم النفقات يعمل فيه محاسبين اثنين ومدقق حسابات.
- دائرة الموازنة يتفرع عنها قسم الموازنة يعمل فيه محاسبين اثنين.
- دائرة الأمانات يتفرع عنها قسم الأمانات يعمل فيه محاسبين اثنين ومدقق حسابات
- دائرة المشتريات يتفرع عنها قسم المشتريات يعمل فيه محاسبين اثنين ومدقق حسابات.

تتكون الإدارة المالية لمجلس القضاء الأعلى من عدة دوائر، وذلك على النحو التالي:-

#### ٢,١. دائرة الإيرادات:

تتولى هذه الدائرة الرقابة والإشراف على تطبيق سياسة التحصيل في المجلس والمحاكم والأنظمة والقوانين ذات العلاقة، ومتابعة التعليمات الصادرة من وزارة المالية بشأن الإيرادات وأية قوانين وقرارات وأنظمة ذات علاقة. ومتابعة تحصيل الرسوم وترحيلها وإعداد كشوف التحصيل اليومية، ومراقبة تنفيذ الخطط المالية وإجراء التحليلات التحليلات المالية ذات العلاقة بالإيرادات.

#### ٢,٢. دائرة النفقات:

تتولى الدائرة الرقابة والإشراف على تطبيق سياسة الصرف في المحاكم والمجلس والأنظمة وفق القوانين ذات العلاقة، وتنفيذ بنود الصرف والنفقات استناداً لبنود الموازنة السنوية للمجلس وضمن الصلاحيات المقررة، بحيث يتم تنفيذ عمليات الصرف والدفعات النقدية حسب إجراءات الصرف المتبعة والتأكد أن الصرف يتم وفقاً لبنود الموازنة العامة وأن هناك مبالغ مرصودة لهذه النفقات. مراقبة تنفيذ الخطط المالية وإجراء التحليلات المالية ذات العلاقة بالنفقات.

#### ٢,٣. دائرة الموازنة:

تتولى دائرة الموازنة بناء وإعداد خطط مالية منسجمة مع خطط المجلس والمحاكم الإستراتيجية والسنوية للتهوض بأدائها وتطويرها وفق احتياجاتها ومتطلباتها، والتنسيق مع الإدارات والدوائر على إعداد الموازنة السنوية التقديرية بناء على متطلبات واحتياجات المجلس والمحاكم والموازنات الملحقه بموازنة المجلس وما يتطلب ذلك من موارد، مع الأخذ بالاعتبار إمكانيات المجلس المالية. والتدقيق المالي على جميع مدخلات ومخرجات المجلس والمحاكم المالية، وإعداد تقارير التدقيق حول الأداء المالي ورصد حالات عدم الالتزام واقتراح التوصيات اللازمة لتحسين الأداء المالي للمجلس والمحاكم.

#### ٢,٤. دائرة الأمانات:

تقوم دائرة الأمانات بمتابعة التحصيل النقدية من الأمانات وعمليات صرفها لمستحقيها في دوائر التنفيذ، والتنسيق والتعاون مع المحاكم لاسيما محكمة الاستئناف بما يتعلق بجميع الملفات التي لها تبعات مالية. متابعة الأمانات المالية مع البنوك وتدقيق الكشوف البنكية وأية أوراق بنكية ذات علاقة ومتابعة إجراء التسويات المالية، والتدقيق على أعمال دوائر التنفيذ المالية والتأكد من صحة وسلامة القيود المالية وأن عمليات الإيداع والصرف.

#### ٢,٥. دائرة المشتريات:

تقوم الدائرة بمتابعة طلبات الشراء الداخلية من الإدارات والدوائر المختلفة وتوفير المستلزمات وفقاً لنظام إدارة المشتريات المتبع، وبما يتماشى مع الأنظمة والقوانين العامة ذات العلاقة، وإعداد أوامر الشراء للموردين المعتمدين أو الذين يتم اختيارهم وفق آليات الشراء المتبعة وتحضير الاتفاقيات والتأكد من توقيعها ومتابعة تنفيذها. التقيد بالعطاءات المركزية المحالة من قبل وزارة المالية وفقاً للنظام المتبع وطرح العطاءات اللازمة من المواد والخدمات والعمل وفقاً لنظام إدارة المشتريات.

### ٣. إدارة الرقابة والجودة والمتابعة:

يدير هذه الادارة مدير عام يساعده نائبه برتبة نائب مدير عام ومساعد اداري. تتكون من دائرتين هما:

- دائرة الرقابة والجودة ويرئسها مدير للدائرة ويساعده مساعد اداري. ينضوي تحت ادارتها خمسة اقسام هي:
  - قسم الرقابة والجودة/الشمال، فيها اربع موظفين كمراقبي جودة.

- قسم الرقابة والجودة/الجنوب فيها موظفين اثنين كمراقبي جودة.
- قسم الرقابة والجودة/الوسط فيها موظفين اثنين كمراقبي جودة.
- رئيس قسم الرقابة والجودة فيها اربع موظفين كمراقبي جودة.
- قسم التدقيق.

• دائرة متابعة خدمات المحاكم يرئسها مدير الدائرة ويساعده مساعدين اداريين. ينضوي تحت ادارتها اربع اقسام هي:

- قسم متابعة دوائر اقسام المحاكم.
- قسم متابعة دوائر كتبة العدل.
- قسم متابعة دوائر التنفيذ.
- قسم متابعة دوائر التبليغات.

تقوم ادارة الرقابة والجودة بمتابعة تطبيق الأعمال الإدارية وفق الأنظمة والإجراءات المتبعة في المجلس والمحاكم وبما يتوافق مع القوانين العامة، وتتولى إدارة عملية الرقابة الداخلية وتقييم العمل في المجلس والمحاكم. متابعة عمليات التدقيق الخارجية والاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء الإداري، ومتابعة وإدارة خدمات المحاكم في دوائر أقسام المحاكم، كتبة العدل، دوائر التنفيذ، ودوائر التبليغات.

### ٣, ١. دائرة الرقابة والجودة:

تتولى الدائرة التدقيق على جميع إجراءات وعمل المحاكم والمجلس في المجال الإداري والتشغيلي والتأكد من تطبيق جميع الأنظمة وإجراءات وتعليمات العمل المتبعة في المجلس والمحاكم. وإعداد تقارير التدقيق حول الأداء ورصد حالات عدم الالتزام واقتراح التوصيات اللازمة لتحسين الأداء للمجلس والمحاكم، ومتابعة تنفيذ الحلول والإجراءات والقرارات المتخذة مع الدوائر والإدارات ذات العلاقة.

### ٣, ٢. دائرة متابعة خدمات المحاكم:

تتولى الدائرة وضع خطط تنفيذية للدائرة بحيث تشمل جميع أعمالها الرقابية والإشرافية على دوائر كل من أقسام المحاكم، كتبة العدل، التبليغات، والتنفيذ، ومتابعة تنفيذ الخطط الخاصة بدوائر أقسام المحاكم، كتبة العدل، التبليغات، والتنفيذ.

### ٣, ٣. قسم متابعة دوائر اقسام المحاكم:

تتولى الدائرة متابعة دوائر أقسام المحاكم ووضع الخطط اللازمة لسير العمل فيها، والتأكد أن الدوائر تعمل على إستلام الدعاوى وتسجيلها وفتح ملفات الدعاوى وكتابة المحاضر وتعيين مواعيد الجلسات وفق الأصول ووفق الأنظمة والتعليمات وبشكل دقيق.

### ٣, ٤. قسم متابعة دوائر كاتب العدل:

تعتبر دائرة الكاتب العدل من أهم وأكثر الدوائر حيوية في النظام القضائي بشكل عام، بسبب طبيعة عمل هذه الدائرة المختلفة عن بقية الدوائر والأقسام في المحاكم، حيث لا ينحصر عملها في عملية التقاضي، وإنما هي دائرة رسمية تختص بتنظيم وتصديق وتدقيق الوثائق وأهمها الوكالات بأنواعها، سندات الرهن، الكفالات، العقود والإخطارات والتأكد من اكتمال وجود الأطراف وصحة ودقة الإجراءات، وبالتالي فإن الإقبال على هذه الدائرة في المحكمة له طابع خاص من الناحيتين الكمية والنوعية، مما جعل مجلس القضاء الأعلى يعطي اهتماما كبيرا وتركيزا في الجهود وفي خطط العمل لتحسين أوضاع دائرة الكاتب العدل وتطوير الإمكانيات والقدرات الخاصة بها من كافة النواحي. ابرز التحديات التي تواجه دوائر كاتب العدل:

١. رفع مستوى رضا الجمهور المستفيدين من خدمات كاتب العمل من خلال السرعة في الانجاز، وحسن معاملة الموظفين، وتوفير بيئة آمنة ونظيفة للمراجعين.
٢. تعميم الأرشفة الالكترونية في جميع الدوائر ووضع آلية للتحديث وللمتابعة والتدقيق.

٣. تأهيل الكادر لاستيعاب عمليات التطوير والتحديث في البرامج والأجهزة.
٤. تحسين أساليب تدفق المعلومات وتسهيل الإجراءات.

### ٣,٥. قسم متابعة دوائر التنفيذ:

تتمتع دائرة التنفيذ المدني بأهمية بالغة في العملية القضائية، وذلك لما تمثله من حلقة مفصلية في تنفيذ الأحكام المختلفة والصادرة عن المحاكم الحقوقية والشرعية والأجنبية بشكل رئيسي، بالإضافة لموقعها في الاتصال المباشر مع الجمهور وتحصيل حقوقهم المالية والإنسانية، الشيء الذي يجعل دائرة التنفيذ في المحكمة من أهم الدوائر التي تعكس واقع القضاء وفعاليتها الحقيقية في تلبية حاجات المواطنين للحصول على حقوقهم التي نص عليها القانون.

إن أهمية هذا الدور العضوي والحيوي للتنفيذ المدني يجعله يحتل أولويات عليا في سلم الأولويات التي تخص تطوير وتحديث وتمكين الدوائر والإدارات القضائية، الأمر الذي جعل مجلس القضاء الأعلى يعطي تركيزاً كبيراً لإنجاز كل ما تحتاجه هذه الدوائر في المحاكم الفلسطينية من متطلبات حتى تقوم بمهامها الموكلة إليها على أكمل وجه وبصورة تليق بهيبة القضاء. هناك العديد من التحديات تواجه هذه الدائرة بما يلي أبرزها:

١. عدم وجود نظام موثق معتمد لترتيب ملفات التنفيذ واسترجاعها.
٢. خلو بعض دوائر التنفيذ من نظام ترقيم موثوق بالنسبة للخزائن والرفوف التي توضع عليها الملفات، ويتم الرجوع إلى هذه الملفات بالعين المجردة وبالمعرفة الشخصية.
٣. افتقار دوائر التنفيذ لنظام أرشفة موحد، حيث يتم إرسال الملفات التي تم الانتهاء منها إلى دائرة الأرشيف أو المخزن، واسترجاعها منها كلما لزم الأمر.
٤. عدم توفر العدد الكاف من الحواسيب وآلات الطباعة والتصوير.
٥. عدم كفاية النصوص القانونية السارية، ومنها المتعلقة بالاستئناف، وغموض بعضها خاصة المتعلقة بمهام دائرة التنفيذ مثل الحجز على الأموال غير المنقولة.

### ٣,٦. قسم متابعة دوائر التبليغات:

يشكل التبليغ في المحاكم الفلسطينية عبئاً ثقيلاً على كاهلها، وذلك لأن إصدار قرار المحكمة يعتمد اعتماداً كبيراً على عملية تبليغ الأطراف التي يوجب القانون تبليغهم، فهي جزء لا يتجزأ من سير عمل القضية. يتولى القسم متابعة دوائر التبليغات ووضع الخطط اللازمة لسير العمل فيه. ومتابعة السجلات والوثائق في سجلات خاصة لغايات الحفظ الدائم في الدوائر من حيث تنظيمها وترتيبها بشكل ملائم.

تواجه هذه الدائرة العديد من التحديات تعيق عملية التبليغ أبرزها الاحتلال الإسرائيلي، وعدم قدرة مأمور التبليغات الوصول إلى الكثير من المناطق. وهناك عدد آخر من التحديات هي:

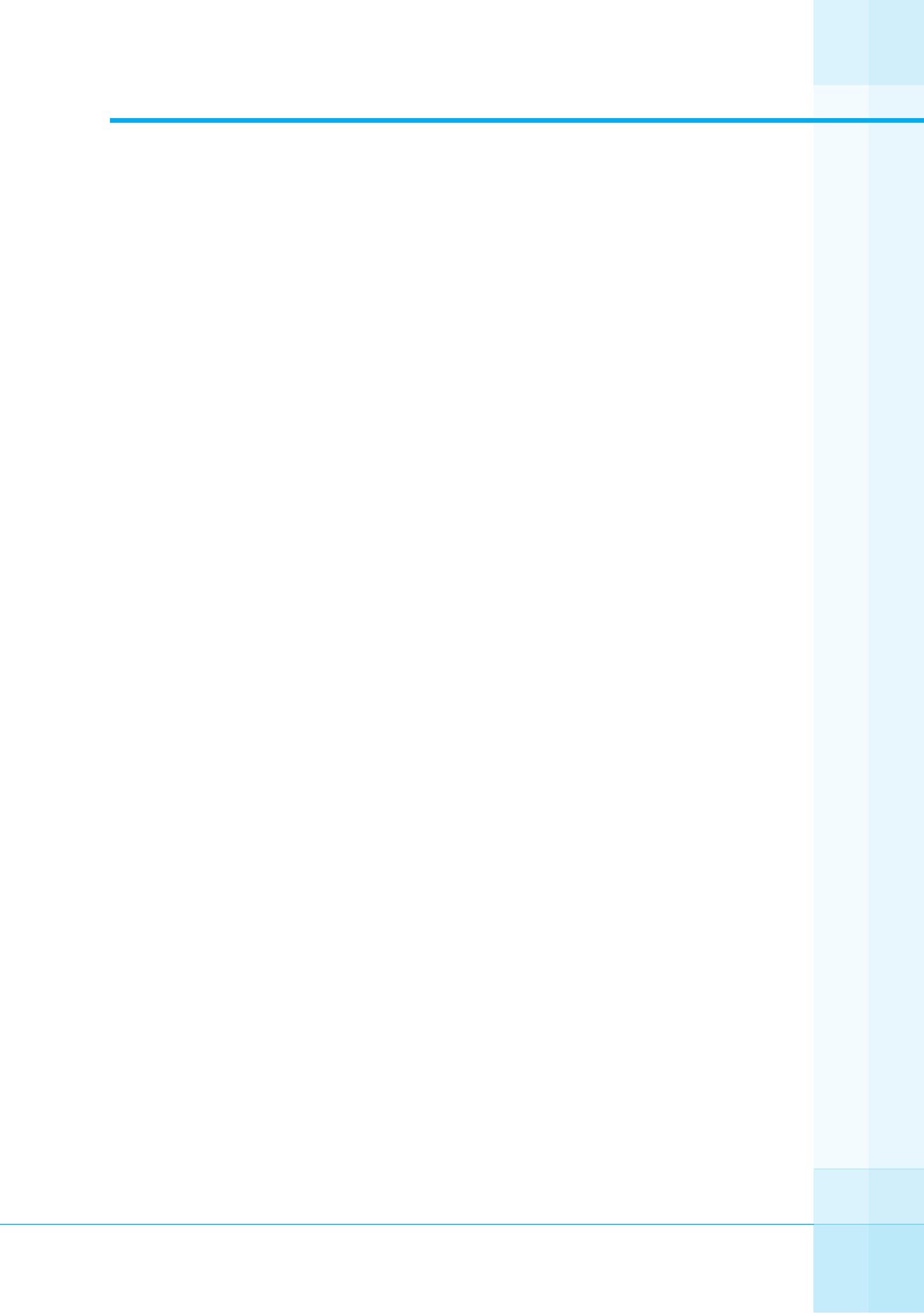
١. المعوقات المالية واللوجستية كتوفير المركبات الخاصة بكل مأمور تبليغ، وصعوبة ضبط عملية الرقابة على أداء المحضرين لأن عملهم يتركز خارج مبنى المحكمة في شتى المناطق.
٢. ضعف نظام الأرشيف الورقي الذي تعتمد دوائر التبليغات، حيث لا يغطي جميع الحركات الخاصة بجميع التبليغات، وعدم وجود نظام حاسوبي كامل وشامل لجميع مراحل العمل.
٣. عدم وضوح العنوان أو الاسم الرباعي على الكثير من أوراق التبليغات الصادرة عن الدوائر والأقسام المختلفة.

ملحق (٤):

## الجلسة الأولى: التعريف بإدارة المحاكم ودور ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة

نشأة إدارة المحاكم وإختصاصاتها ووظائفها ودوائرها

ورقة عمل السيد بسام ياسين



## نشأة إدارة المحاكم واختصاصاتها ووظائفها ودوائرها

السيد بسام ياسين

في السنوات الاخيرة، مع التزايد المستمر في حجم القضايا ومستوى تعقيدها وما صاحبها من تزايد في احتياجات المحاكم من الموظفين المؤهلين، والمباني المناسبة، والنظم الإدارية والمالية الحديثة، والحوسبة، والاحتياجات اللوجستية، ومن متابعة واشراف فعّال كل ذلك وغيره أخذ يشكل متطلباً أساسياً لتمكين المحاكم من القيام بدورها الحقيقي وهو تحقيق العدالة.

وفي اطار سعي مجلس القضاء الأعلى الى مؤسسة عمله قام في العام ٢٠٠٩ وبالتعاون مع مشروع نظام الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية باستحداث وإنشاء دائرة إدارة المحاكم كإحدى دوائر السلطة القضائية، حيث تم تنظيم اللائحة الداخلية والهيكل الوظيفي للدائرة والوصف الوظيفي للإدارات التابعة لها بما ينسجم مع الهيكلية التنظيمية للمجلس، كما تم وضع خطة عمل الدائرة للعام ٢٠٠٩، وعليه تم تحديد اختصاص الدائرة في الإشراف الإداري على المحاكم والموظفين العاملين في السلطة القضائية وتلبية احتياجاتها وتطويرها، من خلال وضع الخطط السنوية لإدارة المحاكم بالتعاون مع إدارة التخطيط والتطوير والمشاريع في مجلس القضاء بما يشمل على تقدير احتياجات القوى البشرية في المحاكم، وإعداد بند الموازنة السنوية للمحاكم وإدارات ودوائر السلطة القضائية ليتم دمج في مشروع الموازنة السنوية للسلطة القضائية، وتحديد احتياجات المحاكم اللوجستية، بما يشمل من مباني ولوازم وصيانة وخدمات وتوفير الدعم اللوجستي للمحاكم بهذا المجال، وإدارة الشؤون الإدارية والمالية للقضاة والموظفين العاملين في إدارات السلطة القضائية والمحاكم، والعمل على تطوير أساليب العمل الإداري في المحاكم، بما في ذلك حوسبة العمل بها، والتعاون مع إدارة التدريب والتحديث والتطوير في وضع الخطة الإستراتيجية والخطط السنوية لتدريب موظفي المحاكم، وفي إعداد وتنفيذ برامج التدريب وتقييم التدريب والمشاركين، ومتابعة تنظيم إدارة الدعوى وتطوير إدارة المحكمة، ومتابعة شكاوى المواطنين المتعلقة بالمحاكم النظامية بالتنسيق مع رؤساء المحاكم وفقاً للأنظمة واللوائح بخصوص شكاوى المواطنين، والمساهمة في تسهيل حصول المواطنين على الخدمات التي تقدمها المحاكم على إختلاف درجاتها من خلال الإعلام والنشر والإتصال وتعميم إستخدام الوسائل الحديثة بهذا المجال، والإشراف ومتابعة أعمال إدارة المراقبة والجودة والمتابعة، وحفظ السجلات القانونية والأرشيف العام للمحاكم، والإشراف والمتابعة الإدارية والمالية والرقابية للبنية التحتية في مباني ومقار ولوازم المحاكم المختلفة.

### ولضمان تنفيذ الاهداف المرجوة من استحداث دائرة ادارة المحاكم فقد تم انشاء ثلاث ادارات تندرج تحتها :

١. **ادارة خدمات المحاكم (الرقابة والجودة والمتابعة):** تختص بالتأكد من تطبيق الأعمال الإدارية وفق الأنظمة والإجراءات المتبعة في المجلس والمحاكم وبما يتوافق مع القوانين العامة، مراقبة دوام الموظفين في الإدارات والدوائر والمحاكم، إدارة عملية الرقابة الداخلية وتقييم العمل في المجلس والمحاكم، التدقيق الداخلي على جميع إجراءات العمل وضمان تنفيذها بفاعلية، متابعة عمليات التدقيق والإستفادة من نتائجها في تحسين الأداء الإداري، متابعة وإدارة خدمات المحاكم في دوائر أقلام المحاكم، كتابة العدل، دوائر التنفيذ، ودوائر التبليغات و أخيراً التعاون والتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير والتحديث في بناء وتطوير الأنظمة المستجدة وتحديث وتحسين الأنظمة القائمة بشكل مستمر.

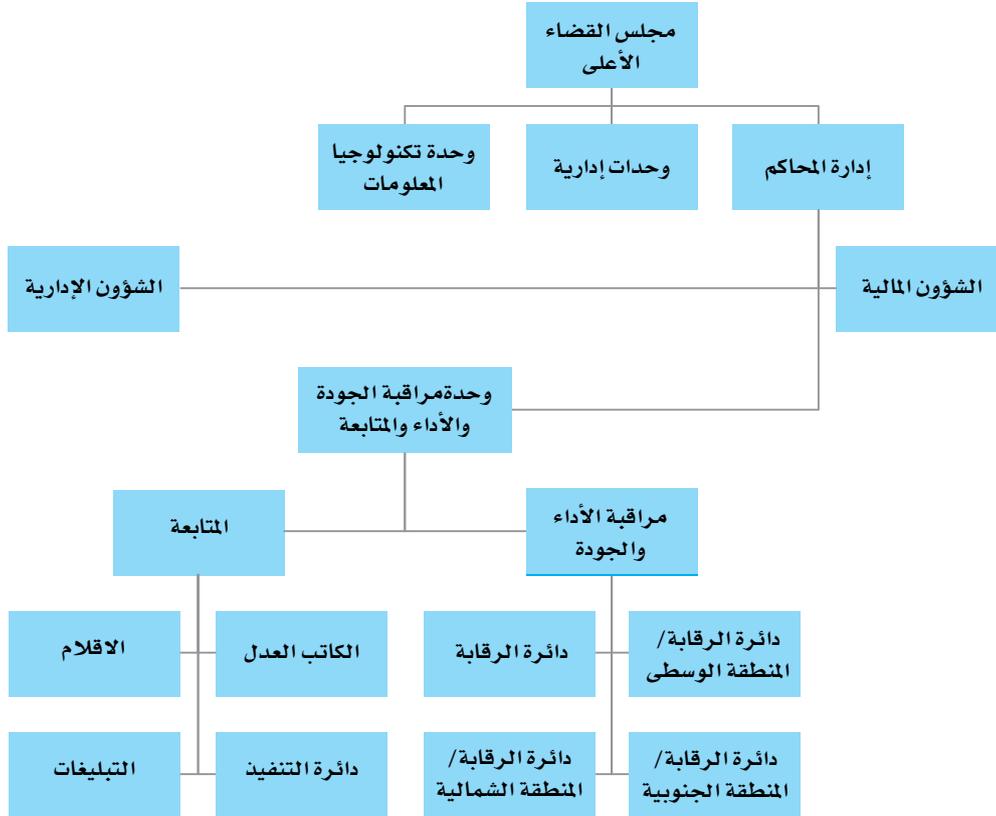
٢. **الادارة العامة للشؤون الادارية:** والتي تختص بإدارة شؤون موظفي المجلس والمحاكم ومتابعة تعيينات الموظفين الجدد في المجلس والمحاكم وفق الإجراءات المتبعة، القيام بجميع أعمال ومهام الديوان، تخطيط وتطوير ومتابعة تنفيذ الاحتياجات البشرية بالتعاون مع الإدارة العامة للتدريب والتطوير والتحديث، إدارة عملية تقييم أداء موظفي المجلس والمحاكم، متابعة وإدارة المستودعات في المجلس والمحاكم وضمان توفير الاحتياجات من اللوازم ومتابعة عمليات الجرد السنوي والإتلاف ومتابعة وإدارة الأصول الثابتة الخاصة بالمجلس والمحاكم، المساهمة في تحديد الاحتياجات من اللوازم والمباني والتجهيزات والمعدات والمواد الضرورية لضمان سير العمل بالإدارة العامة للمحاكم، متابعة أعمال الصيانة المطلوبة للمبنى أو التجهيزات ذات العلاقة بالمجلس والمحاكم، توفير الخدمات الإدارية واللوجستية في المجلس بالإضافة الى متابعة الشكاوى الإدارية من المواطنين والموظفين.

٣. **الادارة العامة للشؤون المالية:** تختص هذه الادارة باقتراح السياسات والخطط والأنظمة والتعليمات والإجراءات المالية ومتابعة تطبيقها وتطويرها، إجراء التخطيط والتحليلات المالية اللازمة للمجلس والمحاكم بما في ذلك إعداد مشروع الموازنة

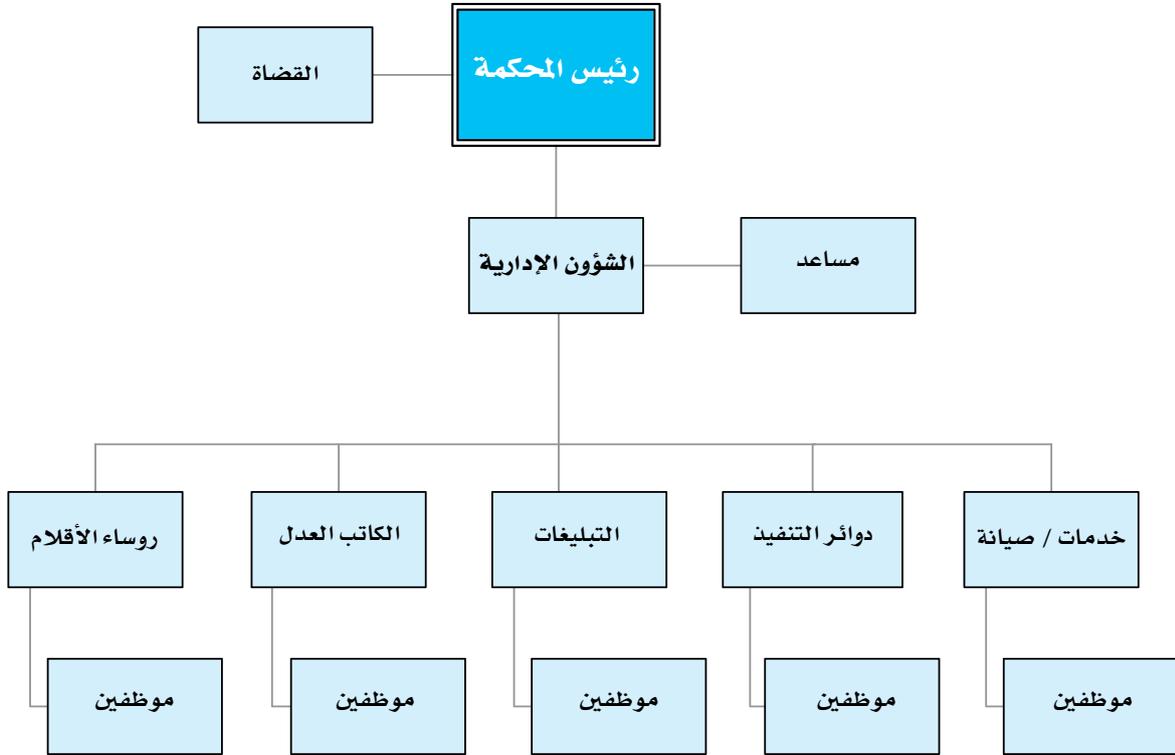
التقديرية السنوية للمجلس بما فيه المحاكم، وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بضبط الموازنات، تنظيم السجلات المحاسبية بصورة صحيحة ووفقاً للمعايير والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمعتمدة وفقاً للنظام المالي، إدارة كافة أنشطة المجلس والمحاكم المالية بما في ذلك متابعة النظام المحاسبي وحسابات المجلس والمحاكم، وتوفير الرقابة الفعلية على إيرادات ونفقات المجلس والمحاكم لضمان المحافظة عليها وفق الأصول، ومتابعة المدفوعات والمقبوضات والعلاقة مع البنوك والمؤسسات الأخرى، المشاركة في إبرام جميع العقود والاتفاقيات التي لها آثار مالية، متابعة الإمانات المالية وضمان قبضها وصرفها لمستحقيها وفق الأصول وضمان توفير إحتياجات المجلس والمحاكم من المشتريات.

وتعزيزاً لغاية انشاء هذه الدائرة المستحدثة قام مجلس القضاء في العام ٢٠٠٩ بدعوة جميع رؤساء المحاكم للاجتماع في مدينة اريحا من اجل اطلاعهم على المهام والواجبات التي تتولاها الدائرة، وقد تم خلال هذا الاجتماع الذي استمر لمدة يومين برعاية مشروع نظام الممول من قبل الوكالة الامريكية للتنمية الدولية مناقشة التحديات التي تواجه القضاء الفلسطيني وبحث سبل حلها وذلك من خلال مناقشة خطة عمل الدائرة للعام ٢٠٠٩ والتي حددت آلية تاسيسها، العمل على خلق علاقات تعاونية ومنسجمة مع جميع داوئر مجلس القضاء الاعلى، توفير العدد الكافي من موظفي المحاكم، توحيد الاجراءات بين جميع المحاكم في الضفة الغربية، العمل على تطوير مهارات موظفي المحاكم، ايجاد تواصل دائم ما بين دائرة ادارة المحاكم ورؤساء الاقلام، والعمل على تعزيز القدرات القضائية وتطوير سير الدعوى. ايضاً تم الاتفاق خلال الاجتماع على عقد اجتماعات دورية مع رؤساء المحاكم من اجل بحث الصعوبات والمعوقات التي تواجه المحاكم وتحديد آلية تذليل هذه الصعوبات مما يكون له الاثر في الارتقاء بالقضاء الفلسطيني وتعزيز ثقة الجمهور به.

## إدارة المحاكم



## المحاكم



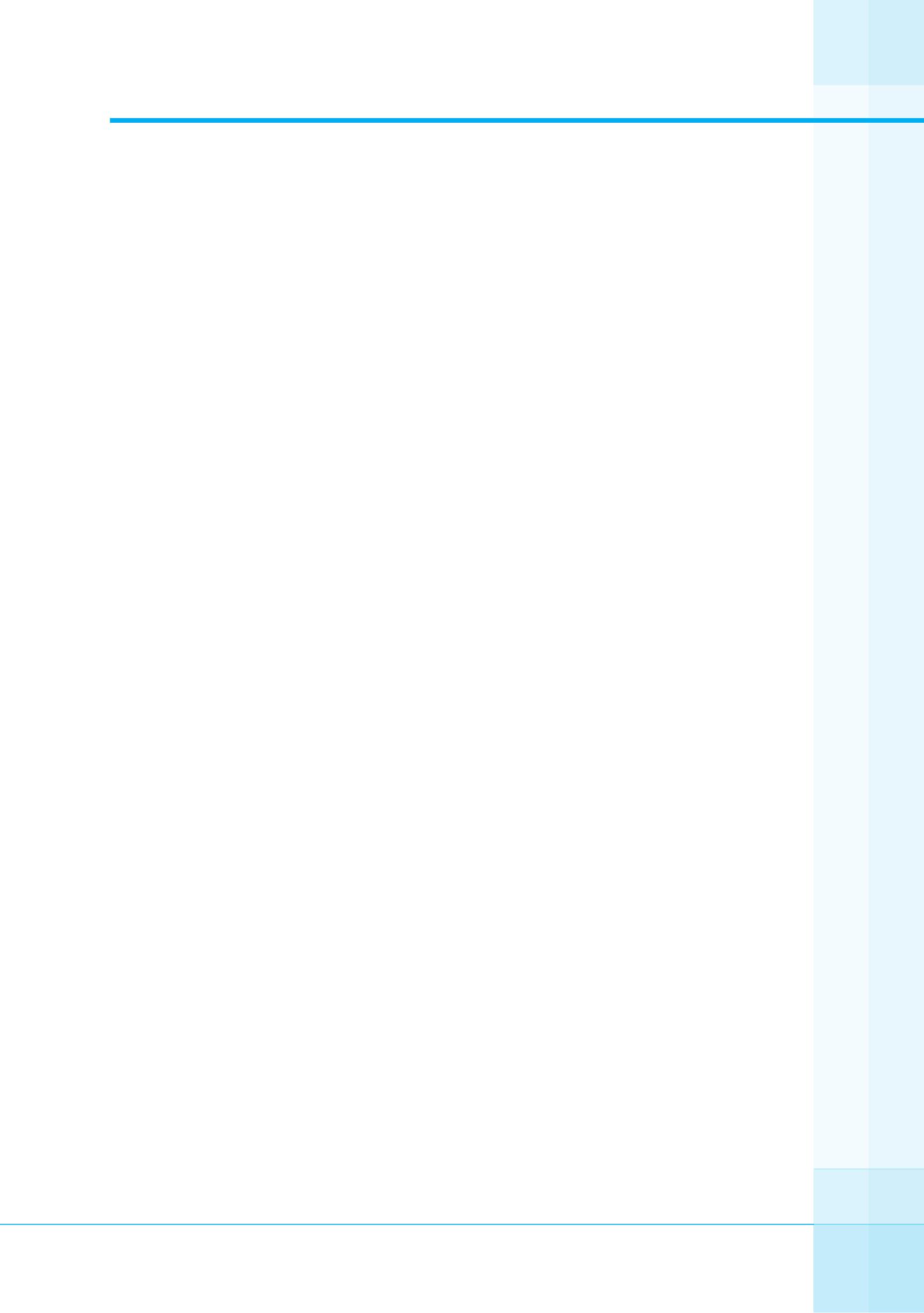
ملحق (٥):

## الجلسة الأولى: التعريف بإدارة المحاكم ودور ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة.

استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة

إدارة الملفات وإدارة سير الدعوى

ورقة عمل القاضي حازم ادكيدك



## إدارة السجلات وإدارة سير الدعوى

القاضي حازم ادكيدك

بداية لا بد أن نشير إلى أن هذه الورقة أعدت لتبسيط العرض ولم تعد لغايات أو أهداف بحثية وبالتالي سيتم من خلالها استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة في جزئية إدارة الملفات وإدارة سير الدعوى فقط.

### أولاً: إدارة الملفات :

يتمثل دور رئيس الديوان في إدارة الملفات في محورين أساسيين هما :

◀ إدارة السجلات والملفات القضائية – سجلات القضايا والطلبات بأنواعها  
– ملفات دعاوى والطلبات بأنواعها

◀ إدارة السجلات والملفات الإدارية.

– ملفات وسجلات الموارد البشرية:

↓ ↓

ملفات القضاة ملفات الموظفين

– ملفات وسجلات الأرشيف والمخازن والمستودعات.

– ملفات وسجلات مبنى المحكمة:

↓ ↓ ↓

الإيجارات أو الملكية، عقود الصيانة، متابعة المتعهدين والمقاولين

– سجلات وملفات المضبوطات والبيانات.

– سجل قاعة المحكمة.

– سجل وملف متابعة المراسلات.

■ لكي تتحقق بعض الأهداف التي من أجلها أنشأت المحاكم لا بد لرئيس الديوان بالتعاون مع الكادر الإداري لديه من الحرص على أن تكون تلك السجلات والملفات كاملة دون نقص الأمر الذي يحقق سرعة الوصول إلى المعلومة المطلوبة وسرعة تلبية الطلبات، وأن تكون صحيحة من حيث المعلومات الدقيقة فيما يساهم في تقليص نسبة الخطأ والحد منه قدر الإمكان، وأن تكون تلك السجلات والملفات متوافرة بحيث يمكن الرجوع إليها في أي وقت بسهولة ويسر، وأن يتم إضافة أية تحديثات أو تطورات لاحقة بحيث تواكب التطور الطبيعي والتسلسل الزمني لها مما يزيد من سرعة وكفاءة الإنتاج، وأن يتم المحافظة عليها بشكل جيد وحفظها بشكل آمن حفاظاً على المعلومات المدونة فيها، وفي جميع الأحوال يفضل أن تكون جميع تلك السجلات والملفات إضافة لنسخها الورقية أن تكون مدخلة إلكترونياً زيادة في الحفظ والأمن من العبث أو الضياع أو التخريب.

■ إنني أدرك أن جميع هذه الأسس المذكورة أعلاه والتي توصل إلى تحقيق جزء من أهداف المحاكم لا بد لها من آليات وضوابط وأمر لوجستية تفتقدها العديد من محاكمنا حتى يومنا هذا، فالعديد من مباني المحاكم لدينا لا يوجد فيها أرشيف معد ومجهز بشكل مناسب لغايات حفظ الملفات والسجلات، كما لا يوجد في العديد من محاكمنا المساحة الكافية لإنشاء أرشفة أو مستودعات لحفظ المضبوطات والمحرزات إلا أن لرئيس الديوان الدور الكبير في إعادة توزيع مرافق المحكمة الإدارية بما يتناسب ومتطلبات ما ذكر أعلاه، فلا يوجد ما يمنع من إعادة هيكلة مرافق المحكمة لتصبح تتناسب مع التطور والمستجدات من الأمور المستحدثة في المحكمة، إذ كان ذلك ممكناً ضمن الإمكانيات وأن يتم التنسيق بهذا الخصوص وعرض وطلب ذلك مع رئيس المحكمة وإدارة المحاكم.

\* من مهام رئيس الديوان في إدارة الملفات والسجلات القضائية:

١. لرئيس الديوان دور مهم في المتابعة الدورية والمستمرة لسجلات القضايا والطلبات من حيث دقة وصحة المعلومات المدونة فيها وتطورها مع تطور مراحل حياة الدعوى الى حين فصلها، كما له دور لا يقل أهمية في متابعة ملفات الدعاوى من حيث الشكل الخارجي والمضمون والمحتوى ومدى مطابقته مع السجلات والنسخة الالكترونية في الحاسوب فقد يطرأ تغير على أسماء الخصوم أو الوكلاء أو الشهود وقد يطرأ تعديلاً في اللوائح يتطلب ادخاله في السجل وعلى النسخة الالكترونية، ولا بد من متابعة أية قرارات تتخذها الهيئات القضائية بهذا الخصوص ومواكبة تعديلاتها وتحديثها يدوياً والكترونياً، كما أن لمظهر العدالة دور مهم في ذلك فلا بد أن يكون المظهر الخارجي لملف الدعاوى مناسباً فلا يعقل أن يبقى الملف ممزقاً أو عليه تشطيبات كثيرة بحيث لا يمكن معرفة من المدعي من المدعى عليه أو غير ذلك من المعلومات، فلا بد من تغيير الملف التالف بديل عنه، وكما ان حفظ أوراق الملف الداخلية وأمنها سواء ما كان متعلق بضبط المحاكمة أو البيانات من المهمات التي يجب ان يبقى رئيس الديوان على صلة بها خوفاً من التلف أو الضياع أو عبث ضعفاء النفوس سيما عند تصوير الملفات واعادتها الى حالتها بعد التصوير.

٢. لرئيس الديوان دور مهم أيضاً في أرشفة السجلات والملفات ووضع كل منها في مكانه المخصص له، لما في ذلك من سهولة الوصول الى الملفات والسجلات وعدم ضياعها وايضا عند اجراء جرد سريع وفجائي تكون الأمور ابسط وأسهل وأسرع بكثير مما لو لم تكن كذلك، كما أن هذا الأمر يسهل على المراجعين عند طلب الاطلاع أو تقديم اي مستند في ملف الدعوى، كما ان وضع الملفات المنتهية المؤرشفة في أرشيف المحكمة يسهل عملية الاتلاف التي تتم كل فترة من الزمن بناء على قرارات من مجلس القضاء الأعلى وضمن آليات ومدد محددة.

\* من مهام رئيس الديوان في إدارة الملفات الإدارية:

١. حفظ ملفات شخصية للقضاة تشتمل على قرار التعيين واية انتدابات تمنح للقاضي في عمل معين وسيرته الشخصية وبعض الامور الضرورية المتعلقة بأرقام الهواتف الخاصة والعناوين، وان في هذا الامر لدور مهم من حيث معرفة وقت انتهاء الانتدابات وسهولة الوصول إلى القاضي عند الضرورة حتى في ايام الاجازات لحل بعض الاشكاليات التي قد تطرأ اثناء غيابه.

٢. حفظ ملفات الموظفين وخصوصاً عناوينهم وأرقام هواتفهم وما يرد الى ملفاتهم من اوراق تتعلق بالاجازات واذونات المغادرة وكتب الشكر أو التنبيهات أو الإنذارات الإدارية الموجه لهم سواء من مجلس القضاء أو من رئيس المحكمة لما في ذلك من اثر مباشر في سرعة انجاز التقييم السنوي (كفاية الأداء).

٣. حفظ سجلات الارشيف والمستودعات لمعرفة كل ما هو بداخل الارشيف أو المستودع ومكانه بالتحديد لتسهيل الوصول إليه عند الطلب.

٤. حفظ سجل خاص بمبنى المحكمة من حيث الإيجارات إن كان مستأجر أو الملكية والفواتير والمصاريف واية عقود صيانة مبرمة مع الشركات أو الاشخاص واسماء وعناوين وهواتف المقاولين والمتعهدين وأصحاب المهن الأخرى الذين قد يلجأ اليهم عند الضرورة لصيانة أو إصلاح عطل طارئ.

٥. حفظ سجل خاص بالمضبوطات والمحرزات المتأتية من القضايا الجزائية على وجه الخصوص سواء كانت ادوات حادة او اسلحة او مخدرات وغيرها من المضبوطات والمحرزات وتسجيل كافة المعلومات عليها بشكل يحفظ ديمومتها وعدم ضياعها أو العبث بها أو عدم معرفة مصدرها وأمنها.

٦. حفظ سجل خاص بموجودات قاعة المحكمة بشكل دقيق ومتسلسل لسهولة الوصول اليها عند الطلب من هيئة المحكمة وتسجيل كافة البيانات اللازمة عليها من اسماء الاطراف ورقم الدعوى وغير ذلك.

٧. حفظ وإدارة ملف خاص بالمراسلات الصادرة والواردة من المجلس وإدارته والدوائر والجهات الأخرى ومتابعتها من حيث الرد عليها من الجهة المرسله أو المستقبله ومتابعة وصول أية تعاميم للمطلوب وصولها إليه.

## ثانياً: إدارة سير الدعوى :

ان العديد من الامور والنقاط التي سبق واشرنا اليها في باب ادارة الملفات والسجلات تنعكس بشكل مباشر وبإيجابيه كبيرة على ادارة سير الدعوى وتسهل على رئيس الديوان مهمة ادارة سير الدعوى ومتابعتها منذ التسجيل وحتى التنفيذ، فعلى سبيل المثال - متابعه رئيس الديوان للمستجدات التي تطرأ على الدعوى اثناء سيرها من تغير في الخصوم او الوكلاء او العناوين ينعكس بشكل ايجابي على ادارة سير الدعوى ومتابعتها اولاً بأول وكذلك هو حال حفظ الملفات والمحافظة على جودتها وأمن محتوياتها والمحافظة على ترتيبها في المكان المتسلسل ضمن الارشيف الصحيح والمنظم ينعكس بكل تأكيد على توفير حل للنزاعات خلال فترة زمنية معقولة وبالتالي تحقيق العدالة المطلوبة من القضاء وذلك هو هدف إدارة الدعوى.

■ كما ورد في الدليل الارشادي ان دورة حياة الدعوى اكثر ما تكون لدى قلم المحكمة، وليس لدى القاضي وهذا قول صحيح وبالتالي لا بد من وضع وتحديد افضل المؤشرات التي يمكنها رصد ومعالجة الخدمة الادارية للدعوى لدى أقلام المحاكم، ومن تلك المؤشرات التي تبدأ في تسجيل الدعوى وتحديد رسومها من قبل رئيس الديوان والتأكد من تسديد الرسوم وتجهيز الملف واضبارة الدعوى وتعيين القاضي الذي سيباشر نظرها ضمن آلية توضع لذلك مع رئيس المحكمة ومن ثم تحديد موعد جلسة المحاكمة واصدار التبليغ ومتابعة الجلسات التي تعقد اولاً بأول وتنفيذ ما يصدر من قرارات اثناء تلك الجلسات والمحافظة على الملفات اثناء نقلها من الاقلام الى غرف المحاكمة وفي النهاية فصل الدعوى على سجلات وعلى الحاسوب ومتابعة تنفيذها عند الطلب لدى دائرة التنفيذ.

### \* من خلال متابعة جميع ذلك من رئيس الديوان يمكنه الوصول الى النتائج التالية :

1. قياس اداء الموظفين كل في مجال عمله سواء تسجيل الدعوى او اصدار التبليغ او التبليغات وسرعة انجازها ومتابعة الجلسات وما يصدر من قرارات وبالتالي يصل الى مواطن الضعف او الخطأ لدى الموظفين ويصل بالمقابل الى مواطن الانجاز والتقدم لدى الاخرين بحيث يمكنه ذلك من معالجة ايه امور تتضح له من خلال تلك المتابعة مع كل موظف سلباً أو إيجاباً.
  2. قياس الوقت المستغرق للدعوى من تاريخ التسجيل وحتى الفصل ومعرفة الثغرات التي تخللتها ادارياً وايجاد الحلول ومعالجة المشكلات ان ظهرت لعدم تكرارها.
  3. قياس صحة ودقة المعلومات والاحصائيات التي تنتج عن الحاسوب في البرنامج مع ما هو معمول به على ارض الواقع والتوفيق بينهما.
  4. إعادة هيكلة بعض المرافق والإدارات، وإعادة توزيع المهام الموكلة لبعض الموظفين ليتلائم مع الاهداف والخطط والاستراتيجيات الموضوعة لتحسين الاداء.
  5. قياس مدى تطبيق الجهات الادارية في المحكمة للتعليمات وللجراءات الموحدة الصادرة من مجلس القضاء الأعلى.
- واخيراً وبعد بسم الله الرحمن الرحيم (قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا انك انت العليم الحكيم) صدق الله العظيم. هذه نبذة سريعة تم اعدادها على عجلة، تناولت فيها مهام رئيس الديوان في ادارة الملفات والسجلات وادارة سير الدعوى الا ان النقاش دائماً هو الاساس الذي تبنى عليه الفائدة والتغيير نحو الافضل الذي نصبو اليه جميعنا.

## إدارة السجلات

نحن لا نقوم فقط بتعبئة اوراق ونقلها بين الدوائر بشكل روتيني

إذا كان الأمر يبدو كذلك، فلديكم مشكلة

يجب أن يكون رئيس الديوان حريصاً لدى أدائه لواجباته المتعلقة  
بهذه الوظيفة الأساسية

## إدارة السجلات

الهدف

المحافظة على سجلات المحكمة بشكل شامل

تحديد موقع ملفات الدعاوى

الحماية من تدمير أو إخفاء سجلات المحاكم

الحد من التمييز ضد الفئات الضعيفة

قانونية سجلات المحكمة

حماية الحقوق القانونية

تسهيل التدقيق في الاستئناف

تسهيل تنفيذ الأحكام

زيادة الانفتاح والمساءلة

## إدارة سير الدعاوى



## إدارة سير الدعوى

- إدارة سير الدعوى: إدارة وتنسيق جميع الإجراءات التي تتحرك من خلالها الدعوى في المحاكم، بدءاً من لحظة التسجيل وحتى الفصل، بما في ذلك الإجراءات ما بعد صدور الحكم بهدف صون أحكام المحاكم.
- الإدارة الفاعلة لسير الدعوى تتطلب تقييم مستمر وتحديد العوائق والمشكلات وقيادة ماهرة لتطبيق التغييرات المطلوبة.

## إدارة الدعاوى

هذا الموضوع ليس حكراً على القضاة

عليك دائماً النظر إلى الدعاوى من وجهة نظر الجمهور

ليست مجرد مجموعة من الملفات في مراحل مختلفة

الدعاوى تبدأ عند تسجيلها وتنتهي بقرار قطعي

من وجهة نظر العامة.. معظم الأمور تحدث أو لا تحدث خارج قاعات المحاكمة

يلعب الموظفون الإداريون دوراً رئيسياً في الدعم القضائي والحد من تأخير الدعاوى وكذلك في اتخاذ قرارات بناء على معلومات واضحة، وفي تنفيذ الأحكام والشفافية

## إدارة الدعاوى

تقوم إدارة الدعاوى بالتدقيق بجميع النشاطات المطلوبة خلال كل من مراحل عمر الدعوى

يلعب حوسبة المحاكم دوراً هاماً في الإدارة الفاعلة للدعاوى إلا أن الحوسبة وحدها غير كافية

رئيس الديوان هو المسئول عن إدارة النشاطات المتعلقة بإدارة الدعاوى خارج قاعات المحاكمة ومكاتب القضاة

## الأهداف الإدارية

### ضبط النماذج (الصادرة والواردة)

#### السيطرة على السجلات

- تحديد الدعاوى
- تسجيل الدعاوى
- فهرسة الدعاوى
- إنشاء ملف المحاكمة
- موقع ملف المحاكمة

#### إجراءات المحاكمة وتوثيقها

#### تحديد مواعيد الجلسات والنشاطات

#### ضبط وحفظ الملفات النهائية

#### معلومات التقرير الإحصائية

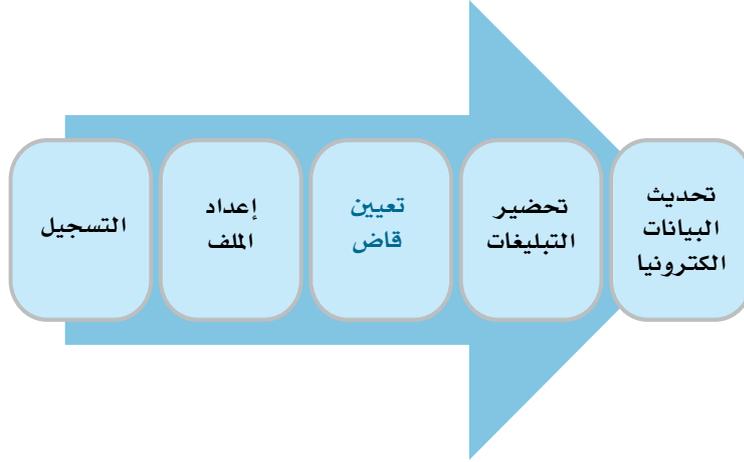
## إدارة سير الدعاوى

بدون معايير، ودون القدرة على قياس المخرجات لا يمكن لرئيس الديوان أن يعرف إذا ما كانت ممارسات الموظفين والعمل تدعم أهداف المحكمة المتعلقة بإدارة الدعوى

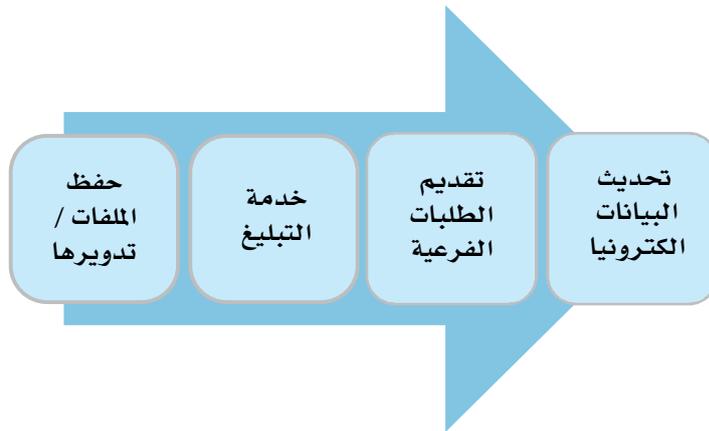
#### مقاييس الأداء ذات العلاقة

- معدلات الفصل
- عمر الدعوى من التسجيل إلى الفصل
- عمر الدعاوى المدورة
- ثبات موعد المحاكمة
- مصداقية وصحة السجلات

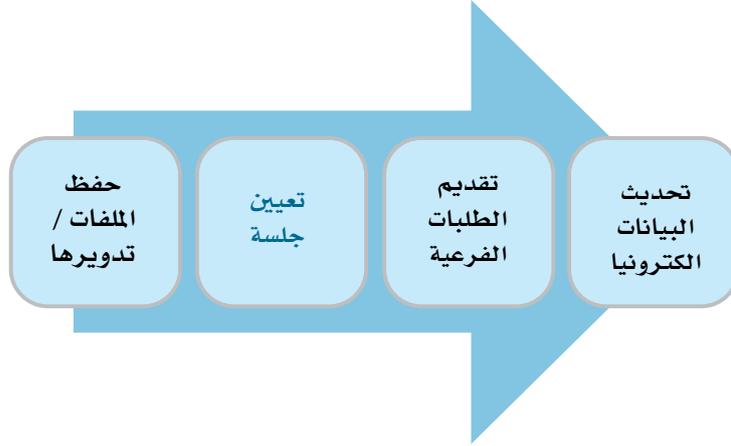
## مراحل إدارة سير الدعوى



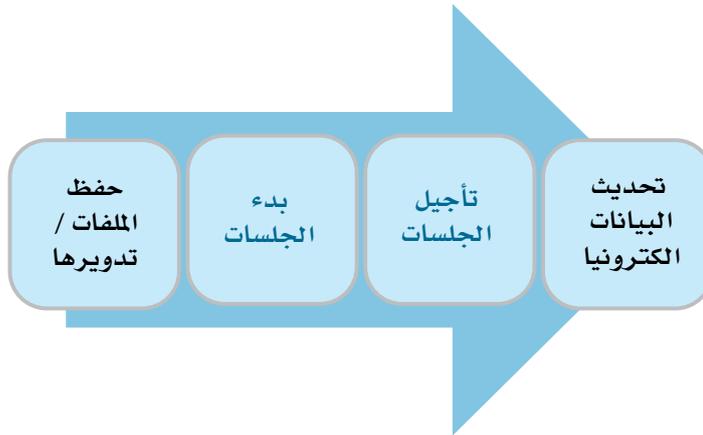
## مراحل إدارة سير الدعوى



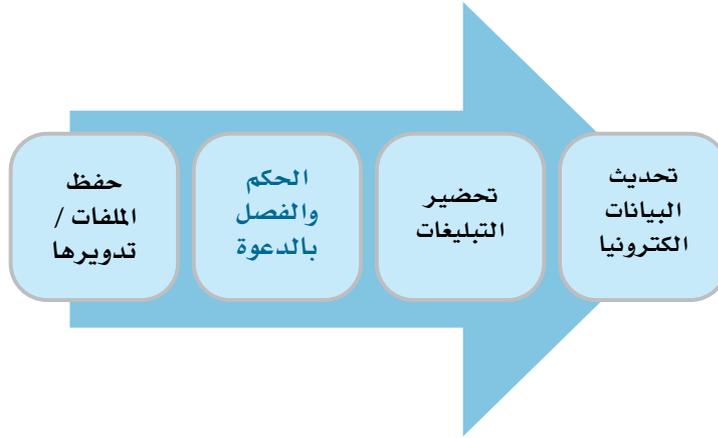
## مراحل إدارة سير الدعوى



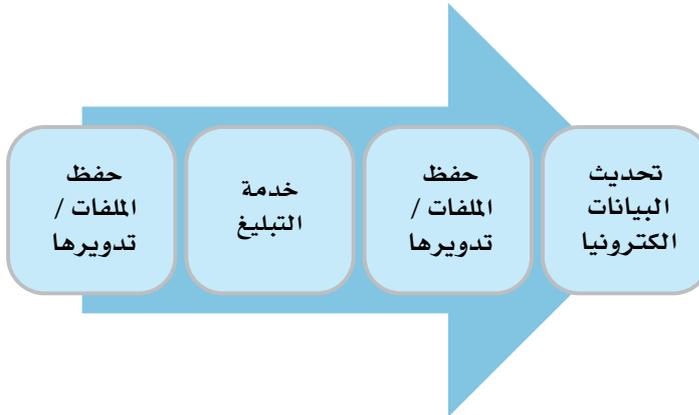
## مراحل إدارة سير الدعوى



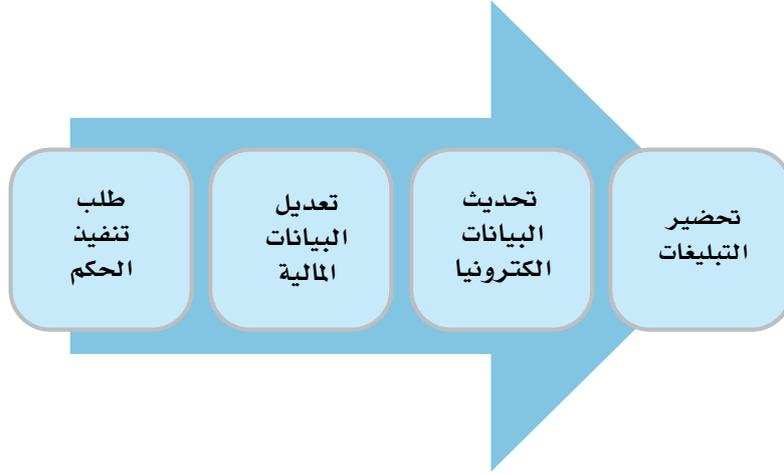
## مراحل إدارة سير الدعوى



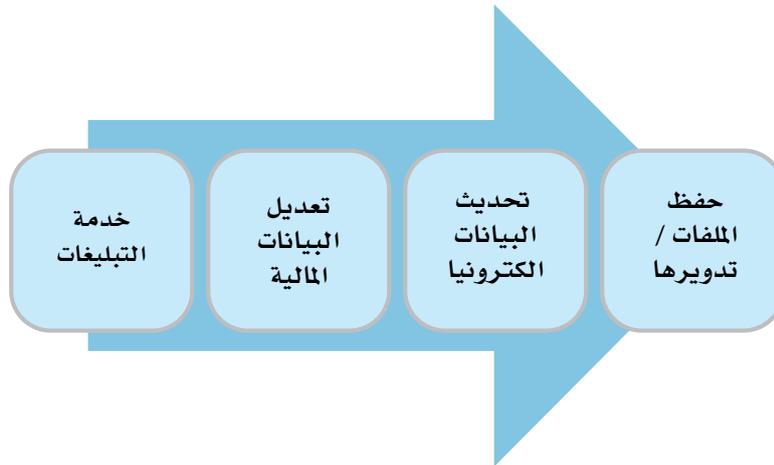
## مراحل إدارة سير الدعوى



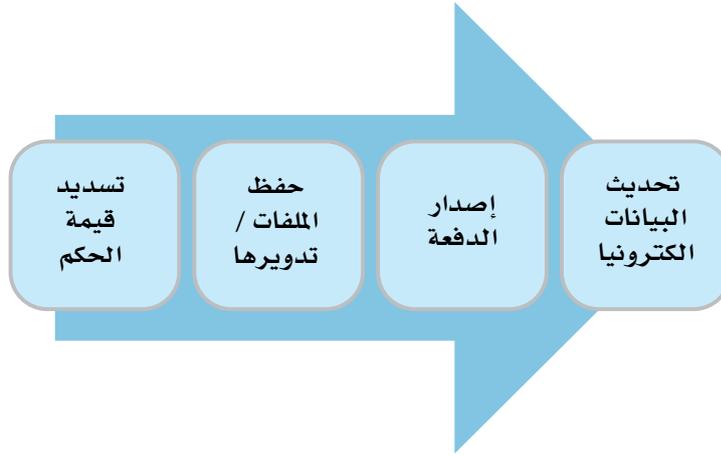
## مراحل إدارة سير الدعوى



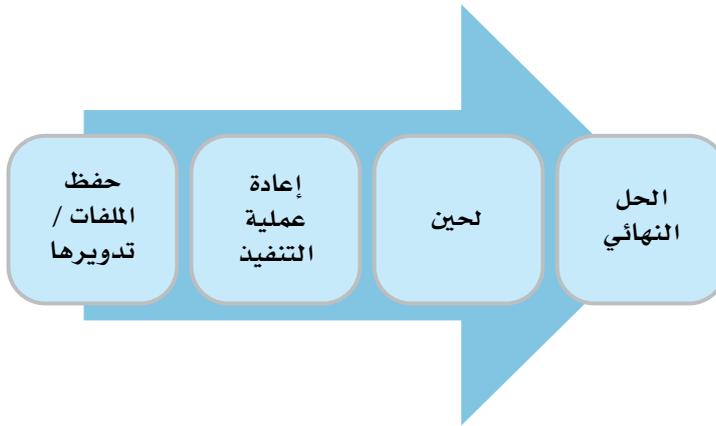
## مراحل إدارة سير الدعوى



### مراحل إدارة سير الدعوى



### مراحل إدارة سير الدعوى



ملحق (٦):

## الجلسة الأولى: التعريف بإدارة المحاكم ودور ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة

استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة

الموارد البشرية، خدمة الجمهور والتخطيط الاستراتيجي

ورقة عمل القاضي محمود جاموس



## الموارد البشرية، خدمة الجمهور والتخطيط الاستراتيجي

القاضي محمود جاموس

### الموارد البشرية

إن الإنسان أساس كل خلية عمل، والعنصر البشري هو سر نجاح أو فشل أي مؤسسة بغض النظر عن إمكانياتها الأخرى وهذا هو منطلق حديثنا عن الموارد البشرية.

إن المقصود بالموارد البشرية في سياق حديثنا عن مسؤوليات رئيس الديوان هو مجموعة الموظفين الذين يتحملون مسؤولية إدارة العمل اليومي للمحكمة من غير القضاة.

لقد استقرّ علم الإدارة الحديثة على ضرورة وجود دائرة أو مسؤول للعناية بالموارد البشرية في كل مؤسسة منظمة الأمر الذي يساهم في استقرار المؤسسات وتطورها وزيادة فاعليتها وإنتاجيتها بالتركيز على العنصر البشري كأهم أركان المؤسسة، إذ لا يمكن تجاهل هذا العنصر عند السعي جدياً في الارتقاء بالمؤسسة وإدارتها.

وبالتوافق جاءت رؤية مجلس القضاء الأعلى الموقر في تعيين مسؤول عن الموارد البشرية سعياً للارتقاء بأداء محاكم الوطن تحت مسمى «رئيس الديوان» ليكون أعلى مرتبة غير قضائية بين موظفي المحكمة ويكون الناظم المباشر لشؤونهم.

إن رئيس الديوان يعمل بصورة مباشرة مع جميع موظفي المحكمة ولاسيما رؤساء الأقسام ودائرة التنفيذ والكاتب العدل ودائرة التبليغات وتُناطُ به مجموعة من المهام والمسؤوليات يتولاها تحت مظلة رئيس المحكمة الذي يُعدّ المسؤول الأول عن المحكمة وقضاها وموظفيها ويلعب دوراً مهماً في إنجاح مهمات رئيس الديوان ومن هذه المهامات في مجال الموارد البشرية، فهذه طبيعة الدور الذي يلعبه رئيس المحكمة فيما يتعلق بالموارد البشرية حتى يستطيع رئيس الديوان القيام بجزء كبير من هذا الدور كفضول عن رئيس المحكمة ومساند له في الجانب الإداري، ويندرج تحت هذه المهمة فهم رئيس الديوان للسياسة القائمة في المحكمة سواء كانت سياسة رئيس المحكمة هي الباب المفتوح للموظفين، أو الاتصال بمراعاة السلم الوظيفي والتواصل برؤساء الأقسام والدوائر أو غير ذلك حفاظاً على تجانس إدارة المحكمة والحد من التضارب في أعمال المفوض والمفوض.

وإن على رئيس الديوان أن يعمل أيضاً على فهم توقعات رئيس المحكمة من المواطنين وأن ينقلها إلى كل موظف ليفهم دوره ويدرك أهميته في عمل المحكمة.

كما تُناط مهمة أخرى برئيس الديوان وهي متابعة دوائر المحكمة من حيث عنصرها البشري بتحديد المواقع الشاغرة في المحكمة وطلب موظفين جدد أو موظفين مؤقتين وتحديد مراكز الموظفين حسب حاجة وضغط العمل بمراعاة خبرة هؤلاء الموظفين، بحيث يضمن رئيس الديوان انسيابية عمل دوائر المحكمة والحيلولة دون تعطل أي قسم أو تراكم أعماله، بل وفوق ذلك فإن رئيس الديوان مُطالب بالاهتمام بالنواحي الشخصية والمهنية لكل موظف ومتابعة شؤونه التي ترتبط بعمله في المحكمة وتؤثر عليه. رئيس الديوان مُطالب كذلك بتوفير المواد التعليمية والتدريب اللازم للموظفين الجدد والقدامى على حدٍ سواء ليضيف لهم فهم خبرة جديدة تنعكس إيجاباً على أداء الموظف وأداء المحكمة في المحصلة، بل وإن عليه الأخذ بيد موظفي المحكمة ممن يطمحون لمسؤوليات أكبر وموقع وظيفي أعلى لاسيما الجادّين والمجتهدين والساعين للحصول على تدريب وخبرات أكبر أو مؤهل علمي أعلى، مهمة أخرى وليست أخيرة لرئيس الديوان وهي تقييم أداء الموظفين بالمقارنة مع التوقعات التي نقلها إلى كل واحد منهم والسعي لتصحيح أي تقصير وتقدير كل ما هو جدير، هذه المنظومة الكاملة المناطة برئيس الديوان تهدف في مجملها إلى إيجاد جو عمل مهني علمي مريح عادل يخلق ثقة متبادلة بين إدارة المحكمة وموظفيها ويصل في النهاية إلى زيادة فاعلية وإنتاجية العنصر البشري في المحكمة وبالتطرق لواقع تجربتنا العملية في محكمة بداية وصلاح جنين فقد توصلنا إلى قناعة محضة بأن التركيز على العنصر البشري من حيث إيفهام كل موظف لدوره ومسؤولياته وإعطاء كل موظف حقه ومحاسبته وتقييمه ومتابعته يومياً واحترام كرامته والعلاقة الودية معه لها الأثر في نجاح المحكمة، الأمر الذي يبدو جلياً في أرقام وحقائق أهمها الحد من الاحتقاق الوظيفي وتراكمات العمل في أقلام محكمة الصلح والبتاوية ووصول نسبة التبليغات في محكمة جنين إلى 97% من مجمل التبليغات، إضافة إلى سرعة دائرة التنفيذ في أداء مهامها وإيفاء

الناس مستحقاتهم في نفس اليوم وسرعة تنفيذ الأحكام وغير ذلك من نظافة المحكمة وترتيبها وجو العمل المريح فيها، هذه التجربة التي نسعى إلى استكمالها والتقدم فيها أكثر بوجود السيد رئيس الديوان وما سنكلفه به من مهام ومسؤوليات بل وصلاحيات واسعة تمكنه من الاستمرار بهذا النجاح والتقدم به أكثر، معربين عن كامل دعمنا له ليكون المستثمر الأفضل للطاقات البشرية لموظفي المحكمة ونموذج الموظف الإداري الأول فيها.

### خدمة الجمهور:

أما المحور الثاني لحديثنا فهو عن خدمة الجمهور، وخدمة الجمهور تتميز بين مهام رئيس الديوان بخاصتين تجعلان من هذه المهمة الأكثر أهمية بلا منازع.

الأولى أن خدمة الجمهور هي الهدف النهائي لمجمل مهام رئيس الديوان، فبالتأمل للحظة نرى أن مهام رئيس الديوان من إدارة شؤون موظفي المحكمة والتنسيق مع رئيس المحكمة والاجتماعات الدورية والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذي وحل معضلات العمل اليومي فيها، إنما تصبّ جميعاً في بوتقة واحدة هي تقديم الخدمة الأفضل للجمهور، إن خدمة الجمهور هي القوة الدافعة وراء كل أعمال رئيس الديوان، لذلك كان واجباً عليه أن يضعها نصب عينيه أولوية أولى، فلا يسمح مثلاً بتعطّل أو تراجع أداء وخدمة أحد أقسام المحكمة لأجل عطلة الموظفين.... فعند الموازنة بين مصلحة الاستمرار بتقديم الخدمة للجمهور وأيّة مصلحة لشخص أو مجموعة أشخاص آخرين وجب عليه ترجيح خدمة الجمهور دوماً.

كذلك فإن على رئيس الديوان أن يَبْقَى نصب عينيه حقيقة واضحة مفادها أن المحكمة مؤسسة عامة وُجِدَتْ لخدمة الجمهور، وأن يجعل بالتالي كل ما يصدر عنه من أفعال أو تعليمات أو مخططات مستقبلية أو حتى سلوك شخصي متوافقاً مع طبيعة هذه المؤسسة والغاية من وجودها، بل وعلى رئيس الديوان أن يسعى لإكساب الموظفين الجُدد والقدامى على حدّ سواء روح خدمة الجمهور نظراً لعملهم في مؤسسة العدالة، الذي يؤثر في مظهرها بل ومظهر العدالة ذاتها سلوك إيجابي أو سلبي للموظف في تعامله مع الجمهور.

أما الخاصية الثانية لهذه المحكمة هي الرقابة والقياس لحُسن حظ السياسيين أو لسوء حظهم في كثير من الأحيان، فإن وجودهم في مواقعهم مرتبط بالدرجة الأولى برضا الجمهور عن أدائهم، نعمة لنا كقضاة أن وجودنا غير مرتبط برضا الجمهور، لكن ذلك يكون نقمة عندما يغيب عن بالنا أهمية عنصر رضا الجمهور من إدارة المحاكم!

إن رضا الجمهور وشعور الشخص العادي تجاه المحكمة هو المقياس الحقيقي لأداء هذه المحكمة أو تلك، وانطلاقاً من هذه الفكرة كان واجباً على رئيس الديوان أن يستمزج رأي الجمهور بشكل دائم لمعرفة مواطن الخلل التي يلمسها المواطن في أداء المحكمة، أنا كرئيس محكمة أتوقع أن يحضر لديّ مواطن لمشكلة تواجهه شخصياً في المحكمة لكن لا أتصور أن يأتي مواطن ليتحدث لي عن مواطن الخلل في المحكمة عموماً، وهذا هو دور رئيس الديوان في تدارك هذا النقص.

يجب أن يكون رئيس الديوان حلقة وصل مباشرة مع الجمهور وملاذماً لمن يواجه مشكلة فيها نجمت عن خلل فني في إدارتها، بل وأضيف بوضوح أكثر أن رئيس الديوان الذي لا يتحدث في اليوم الواحد مع عدة مواطنين باحثاً عن مواطن الخلل في أداء المحكمة لم يعمل فعلياً ذلك النهار، بل إن رئيس الديوان الذي لا يستغل فرصة وجود شكوى من مواطن تكشف له خللاً في أداء المحكمة تمهيداً لإيجاد حل له هو شخص بعيد كل البُعد عن إحراز أي تقدم في أداء المحكمة، لذلك كله وجب على رئيس الديوان أن يكون بابه مفتوحاً لكل مواطن وأن يتفقد عمل أقسام المحكمة ومستوى خدمتها للجمهور وأن يستمزج رأي الجمهور لحظياً بالمشافهة أو باستطلاعات الرأي المنظمة علمياً وأن يستغل مهمته هذه برفع مستوى أداء الموظفين والمحكمة بالمحصلة وأن تكون يدُ رئيس المحكمة الساعية دوماً للتغيير وصولاً إلى خدمة أفضل للمواطن.

## التخطيط الاستراتيجي التنفيذي:

أما المحور الثالث في مهام رئيس الديوان فهو التخطيط الإستراتيجي والتنفيذي، ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يبدأ بوضع الخطة الإستراتيجية السنوية للمحاكم من قبل مجلس القضاء الأعلى، وتحديدًا بواسطة إدارة المحاكم بالتنسيق مع وحدة التخطيط، مثل هذه الخطة إنما تتضمن خطوطاً عريضة وعناوين رئيسية تمثل أهدافاً مستقبلية سواءً على المستوى القريب المنظور أو المستوى البعيد لعدة سنوات، وهذه الخطة تتعلق بمجموع المحاكم في الوطن كسياسة يجب تنفيذها في كل محكمة دون أن تورد الخطة تفاصيل العمل الخاصة بكل محكمة.

هنا تأتي مهمة رئيس الديوان بالمشورة مع رئيس المحكمة في وضع خطة تنفيذية للأهداف التي وردت بالخطة الإستراتيجية لمجلس القضاء الأعلى أو بعبارة أخرى يأتي دور رئيس الديوان في رسم الخطوات العملية للوصول إلى كل هدف ورد في خطة مجلس القضاء الأعلى، هذا الدور يُحوّل الحبر والورقة إلى واقع ويحوّل الأهداف النظرية إلى تغيير ملموس على الأرض، ومن هنا تبرز أهمية رئيس الديوان.

وإن على رئيس الديوان أن يراعي في عمله هذا تجانس رؤيته مع رؤية رئيس المحكمة وإشراك الموظفين ولاسيما رؤساء الأقسام في رسم خطوات ومراحل الخطة وتنفيذها بإجراءات عملية خطوة خطوة.

هذه الخطة التي يجب أن تُراعي دوماً عدة مسائل أهمها استمرارية الأعمال الأساسية للمحكمة، وتجنب أي تعطيل وإيجاد مشاريع خاصة لتطوير أعمال المحكمة وأداء موظفيها، والالتزام بالموازنة السنوية المطروحة للمحكمة، وإفراد قسم فيها يتعلق بتقييم تنفيذ الخطة، وبكل الأحوال أن تكون الخطة واقعية ومتدرجة ومدعمة بالتفاصيل والوقائع.

## الموارد البشرية

من وجهة نظر الجمهور، المحكمة هي خبرة جماعية - تشمل الموظفين، الإجراءات، والمرافق



## الموارد البشرية

الشاعر الأكبر لرئيس الديوان

عليك معرفة القوانين والتعليمات ومهام إدارة المحاكم والدوائر ذات الاختصاص

إتخاذ الإجراءات بطريقة عادلة وثابتة

توفير الدعم بشكل ثابت

قياس العمل الروتيني بشكل دائم وليس فقط الظروف الاستثنائية

التقييم من قبل الرئيس المباشر بالإضافة إلى تقييم وحدة الرقابة والجودة

توفير مسار مهني للموظفين المؤهلين والمهتمين

الموظفين هم سر نجاح أو فشل المحكمة

## خدمة العملاء

- ليست مجرد مكتب خدمة الجمهور
- المحكمة هي مؤسسة عامة
- كل شخص يلعب دور لتحقيق هذا الهدف
- على كل شخص أن يفهم أهمية دوره
- شمل مبادئ خدمة الجمهور في تدريب الموظف الجديد
- يجب تحديد هذه المبادئ في السياسات الداخلية والإجراءات الإرشادية
- يجب قياسها من خلال استطلاعات الرأي والرقابة
- عليك ممارستها شخصياً بسلوكك الشخصي وسلوك الفريق الإداري
- تقدير الجهود المتميزة والشخصية

## التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي

- عليك فهم إجراءات وتعليمات مجلس القضاء الأعلى الخاصة بالتنفيذ وتطوير تلك المتعلقة بالخطة التنفيذية
- الخطة التنفيذية هي تصور للوضع المستقبلي للمحكمة. عند وضع الخطة التنفيذية يجب أن تشمل كل من:
  - الأمور الروتينية المتعلقة بالأعمال الأساسية للمحكمة
  - المشاريع الخاصة التي تدعم التحسين المستمر للعمل وتحقيق أهداف ورؤية المحكمة

## التخطيط الإستراتيجي والتنفيذي

الربط ما بين الخطة التنفيذية والموازنة

وضع أهداف منبثقة عن أهداف مجلس القضاء  
الأعلى الإستراتيجية

إدعم خططك بالتفاصيل والوقائع

تحديد المسؤوليات، والزمن والنتائج القابلة  
للقياس بشكل يدعم تحقيق الأهداف

مراقبة النتائج وتعديل الخطة حسب الضرورة

العمل بالشراكة مع رئيس المحكمة

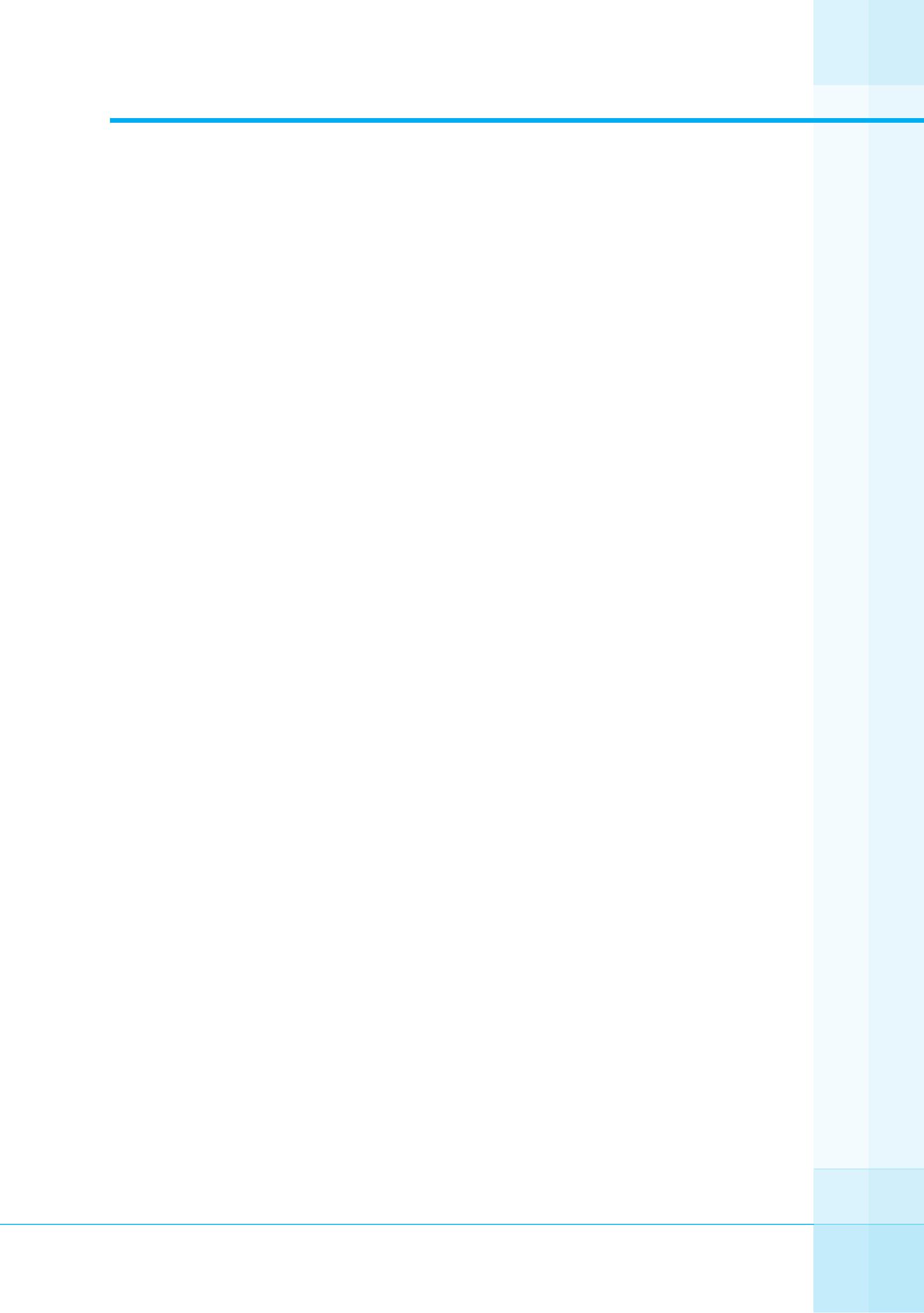
ملحق (٧):

## الجلسة الأولى : التعريف بإدارة المحاكم ودور ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة

استعراض دور ومهام ومسؤوليات رئيس الديوان في إدارة المحكمة

الدعم القضائي، الإدارة المالية وتكنولوجيا المعلومات

ورقة عمل القاضي عماد مسودة



## الدعم القضائي، الإدارة المالية وتكنولوجيا المعلومات

القاضي عماد مسودة

### مقدمة :

تعالج هذه الورقة موضوع استحداث منصب رئيس الديوان في المحاكم. ومما لا شك فيه ان استحداث هذا المنصب جاء في سياق الارتقاء بمستوى إدارة المحاكمة بالشكل الذي يكفل رفع كفاءة الموظفين الإداريين وزيادة إنتاجية المحاكم في الفصل بالدعاوي وتقديم خدمة أفضل للجمهور هذا من جهة، ومن جهة أخرى وضع حد للتزايد المستمر في حجم القضايا التي تأخذ جل وقت رئيس المحكمة. مما حدا بدائرة إدارة المحاكم استحداث هذا المنصب لتوفير الدعم الإداري واللوجستي لرئيس المحكمة في سبيل تسيير أعمال المحكمة على أفضل وجه وتقديم أفضل الخدمات لجمهور المنتفعين من المحاكم. ويقوم إحداث منصب رئيس ديوان المحاكم على المرتكزات والأهداف التالية:

### أولاً: توفير الدعم القضائي والإداري لرئيس المحكمة

ان توفير الدعم القضائي والإداري من قبل رئيس ديوان المحكمة يتوقف على الوقوف على الحد الفاصل ما بين الأمور القضائية والأمور الإدارية نظرا للتداخل العميق بينهما في كثير من الأمور. وان نجاح إدارة المحكمة يتوقف على توظيف العمل الإداري والكفاء والفاعل في خدمة ما هو قضائي وصولاً لتحقيق الهدف المنشود. وهو جودة الخدمة للمنتفع من مرافق القضاء.

ومما لا شك فيه ان نجاح رئيس الديوان في أداء المهام والواجبات المنوطة به يتوقف على وضوح المحددات والمعايير الضابطة لعلاقة رئيس الديوان مع رئيس المحكمة، وهذا يتطلب وضوح وتحديد السلطات المفوضة من قبل رئيس المحكمة لرئيس الديوان مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المحكمة ومدى عدم التركيز الإداري الذي يمارسه رئيس المحكمة.

فالدعم القضائي والإداري يوفره رئيس الديوان لن يتسنى له النجاح دون الاجتماع اليومي مع رئيس المحكمة والقضاة العاملين في المحكمة وإطلاع رئيس المحكمة على جاهزية أدوات العمل على المستويين البشري والتقني من قاعات المحاكم ومكاتب القضاة والموظفين اللازمين يومياً من كتبه ومساعدين قانونيين. وهذا يحتاج متابعة دائمة ومستمرة من رئيس الديوان كما يتطلب توفير المعلومات الصحيحة للقضاة لتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة والمجدية، إضافة إلى توفير التقارير الإحصائية للقضاة المتعلقة بإعمالهم والدعاوي المنظورة امامهم. وتجدر الإشارة إلى أن الزيارات الميدانية لمكاتب القضاة والمقتصرة على مدد قصيرة زمنياً للوقوف على احتياجات القضاة والاستماع لأرائهم حول الخدمات المقدمة لهم سوف تمكن رئيس الديوان من حصر المشكلات التي تؤثر على سير عمل المحاكم لإيجاد حلول سريعة وملائمة وبالتالي تقييم الدعم القضائي والإداري الذي يقدمه الموظفين للقضاة.

وفي الخلاصة يتجلى لنا بان الاجتماع والتشاور من قبل رئيس الديوان مع رئيس المحكمة كمسؤول أعلى عن كل قاضي او موظف سوف يحقق الغاية المنشودة من تسيير العمل على أفضل وجه داخل المحكمة.

### ثانياً: الإدارة المالية

على الرغم من ان المعاملات المالية تقع جميعها ضمن إطار الدائرة المالية لدائرة إدارة المحاكم بالتنسيق مع وزارة المالية والموظفين المسؤولين عن جميع المعاملات المالية في المحكمة هم من موظفي المحكمة ويعملون تحت إشراف رئيس المحكمة ويطبقون الإجراءات التي تقرها دائرة إدارة المحاكم ويقع على عاتق رئيس المحكمة المسؤولية المباشرة في ضمان وجود نظام مالي يتبع في المحكمة يكفل الحماية لجميع سندات القبض والصرف الخاصة بالمحكمة وكذلك حفظ اية مبالغ موجودة داخل الخزنة المخصصة لذلك. ويبرز هنا الدور المطلوب من رئيس الديوان في تطبيق المعايير والأنظمة التي تدعم تنفيذ ومراقبة جميع المعاملات التالية التي يقوم بها فريق المحكمة ومدى ملائمتها للأنظمة والقوانين المرعية. كما يناط برئيس الديوان تعزيز فاعلية ودقة وشفافية النشاطات المالية التي تقوم بها المحكمة ويقلص من احتمالية الوقوع في الخطأ أو اية تصرفات غير قانونية. وحتى يتأتى لرئيس الديوان ذلك فان على رئيس الديوان فهم المعايير والإجراءات المتبعة في دائرة المحاكم علاوة على النظريات والآليات الخاصة بالرقابة المالية. كما يجب عليه فهم السجلات والتقارير المالية (الورقية

والمحوسبة) التي تستخدم من أجل التأكد من نزاهة المعاملات المالية الخاصة بالمحكمة ونمثل على ذلك ان 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 بالدعوى وكذلك تطابق مجموع ما تم صرفه مع أوامر الصرف الصادرة عن المحكمة وخلاصة القول أن التدقيق على عمل موظفي الشؤون المالية المحاسب وأمين الصندوق من خلال مراجعة المعاملات المالية التي يقوم بها هؤلاء الموظفين وذلك من خلال طلب كشوف بالإيداعات من البنوك بشكل دوري ومستمر.

### ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات

لقد شكل انتقال عمل المحاكم من مرحلة العمل اليدوي إلى العمل المحوسب نقلة نوعية في العمل الإداري والقضائي داخل المحاكم تحصل ذلك في زيادة إنتاجية وفعالية العمل وتوفير الكثير من الوقت والجهد. ولا شك أن على رئيس الديوان أن يتمتع بفهم واضح لهيكل وقدرات واستخدامات تكنولوجيا المعلومات في المحكمة وهذه التكنولوجيا تشتمل على ما يلي :

١. البرنامج الخاص بإدارة سير الدعوى (ميزان).
٢. نظام المحاسبة.
٣. البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
٤. استخدامات البريد الإلكتروني.
٥. أنظمة الاتصال والهاتف.

ويعد فهم كيفية استخدام هذه الأنظمة من قبل الموظفين والوقوف على ماهية السجلات والبيانات التي يتم إدخالها والاحتفاظ بها وكيفية استخدام هذه المعلومات على مستوى سير الدعوى الواحدة عمل الدوائر والمحكمة ككل هو من صميم عمل رئيس الديوان كما ان مخرجات هذه النظم يمكن استخدامها من أجل معرفة وضع العمل والفرص المتوفرة. (ميزان) يمكننا من الحصول على تقارير دورية حول نوعية وكمية ومدى سرعة الخدمات الإدارية التي تقدمها المحكمة وهذه المعلومات التي توفرها التقارير تساهم في تقييم الخدمات الإدارية.

وخلاصة القول لا بد من التأكيد على ان استحداث منصب رئيس الديوان في المحاكم سوف يخفف من العبء الكبير الملقى على عاتق رؤساء المحاكم من حيث إدارة جلسات المحاكمة ومتابعة شؤون القضاء والموظفين، بحيث ينشغل رئيس المحكمة في جل وقته في الفصل في الدعاوي الامر الذي سينعكس على معدل فصل القضايا المنظورة ويزيد من ثقة الجمهور بجهاز القضاء. وفي الختام أشكركم جميعاً وأتمنى لمؤتمرنا النجاح والتوفيق.

## الدعم القضائي

القضاة هم العملاء الأهم من الداخل

عليك الموازنة ما بين مطالب العملاء  
الداخليين والخارجيين

لن يبقى مدير دون أن يحظى بدعم القضاة

التأكد من جاهزية قاعات المحاكمة ومكاتب  
القضاة وتزويدهم بالموظفين اللازمين- يومياً

الاجتماع مع القضاة- يومياً

استفسر عن الموظفين، المرافق والخدمات

كن واضحاً بما يمكنك أو لا يمكنك فعله

تابع المهام الواجب إنجازها

اعرف الحد الفاصل ما بين الأمور القضائية  
والأمور الإدارية

ابقى رئيس المحكمة على إطلاع

## وضع الموازنات

الموازنة، التخطيط الإستراتيجي والتخطيط  
التنفيذي منفصلة، ولكنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً

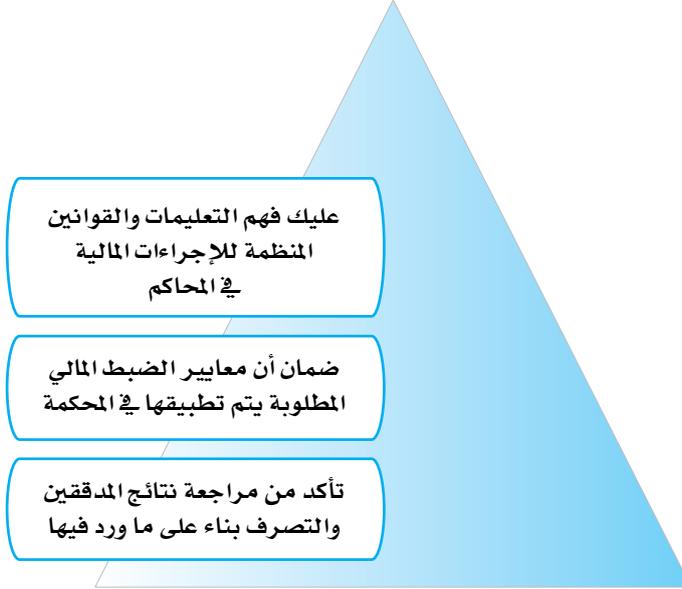
عليك فهم إجراءات ومتطلبات مجلس  
القضاء الأعلى

توثيق إحتياجات المشاريع بشكل مستمر  
وليس فقط سنوي

مراجعة موازنة الأعوام السابقة لفهم  
المخصصات والنفقات

مراقبة النفقات الشهرية والمخصصات  
إن توافرت المعلومات

## التمويل



## تكنولوجيا المعلومات



## يجب على رئيس الديوان

أن يستخدم شخصياً  
البرامج الخاصة  
بالعمل

أن يستخدم البيانات  
في تحليل أوضاع  
و نتائج العمل في  
المحكمة

أن يكون قادراً على  
التواصل بشكل فعال  
مع مزودي  
تكنولوجيا المعلومات  
للمحاكم وموظفي  
الدعم التقني.

فهم الإستخدامات  
الممكنة للتقنيات  
المتاحة.

## الميزان

الإستخدام الفني: دعم إدارة  
السجلات في المحكمة

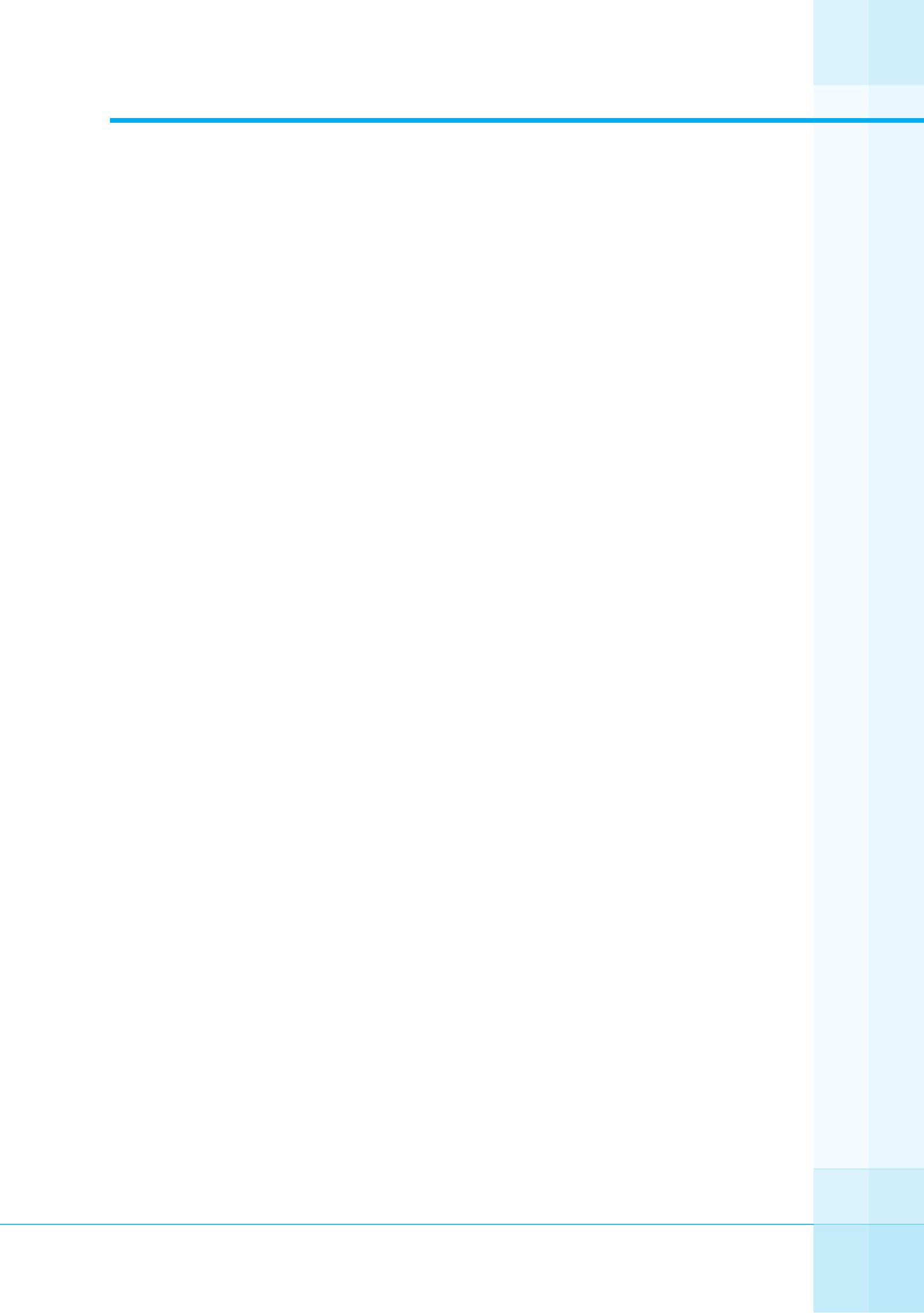
الإستخدام الإستراتيجي: يدعم إدارة  
سير الدعاوى، ضبط الجودة  
والتطوير المؤسسي في المحاكم



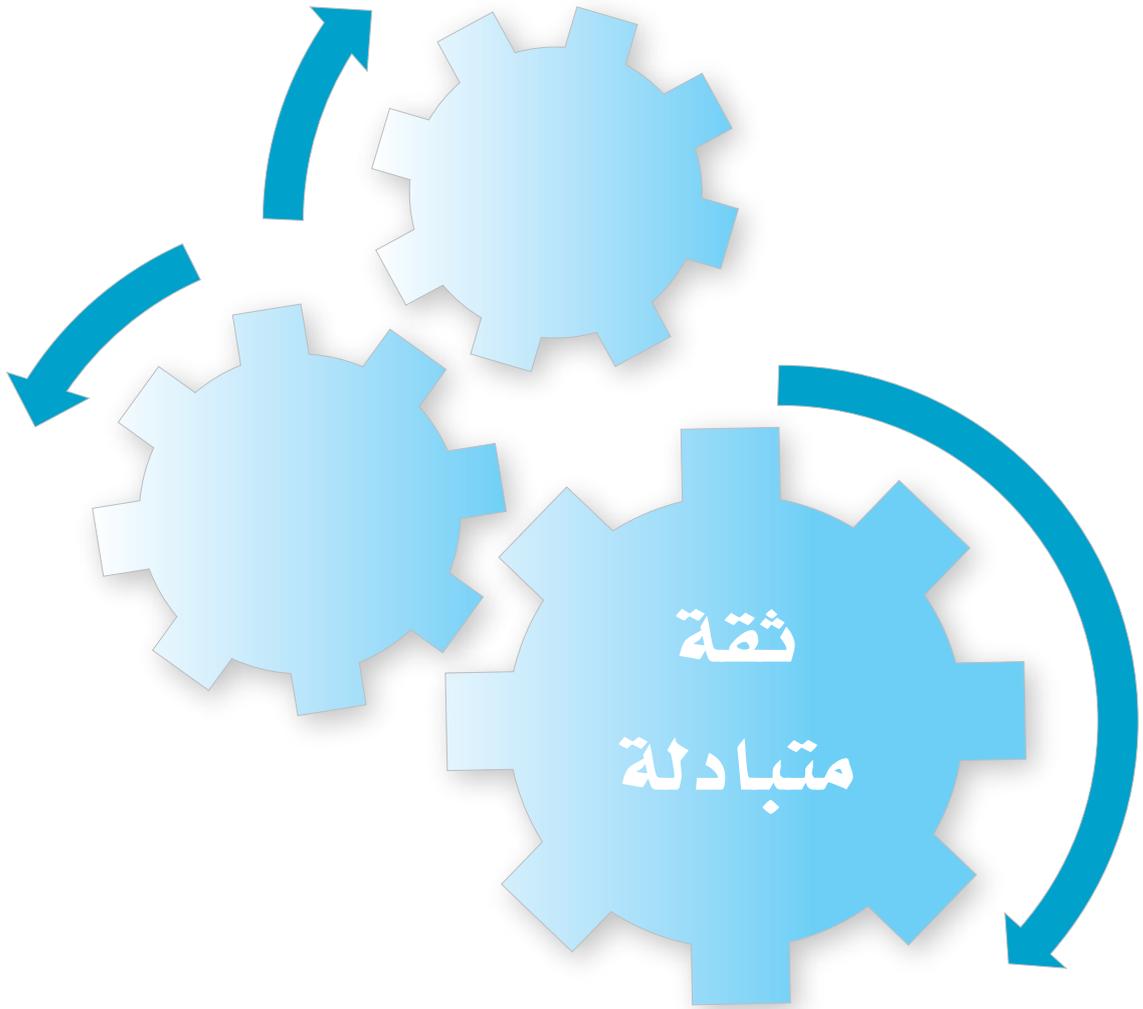
ملحق (٨):

## الجلسة الثانية : علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة

علاقة رئيس الديوان برئيس المحكمة، القضاة، فريق إدارة المحاكم، وموظفي المحكمة ومهام ومسؤوليات رئيس القلم في ضوء إستحداث منصب رئيس الديوان  
ورقة عمل الخبيرة الدولية مويرا راولي



## العلاقات

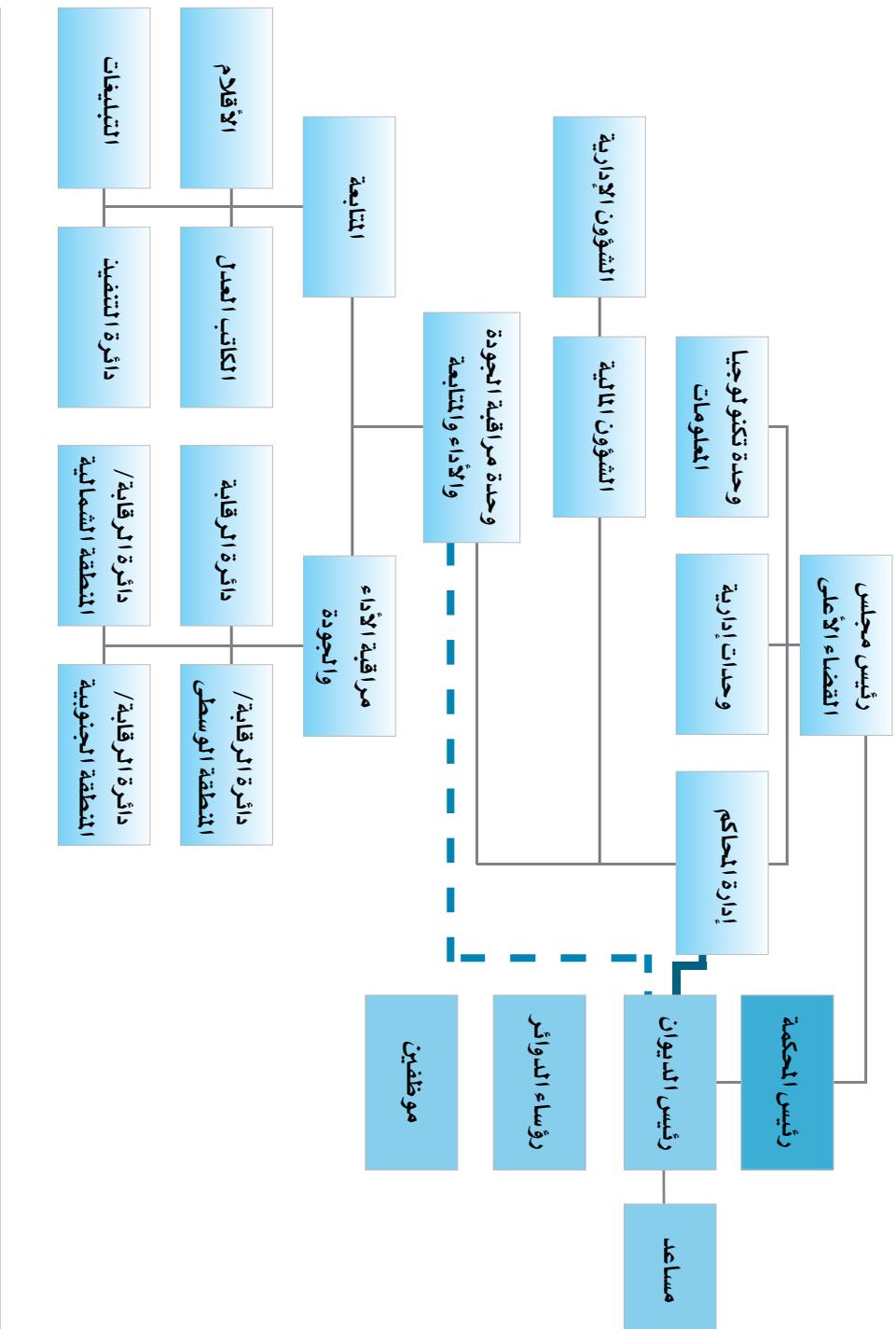


## العلاقات

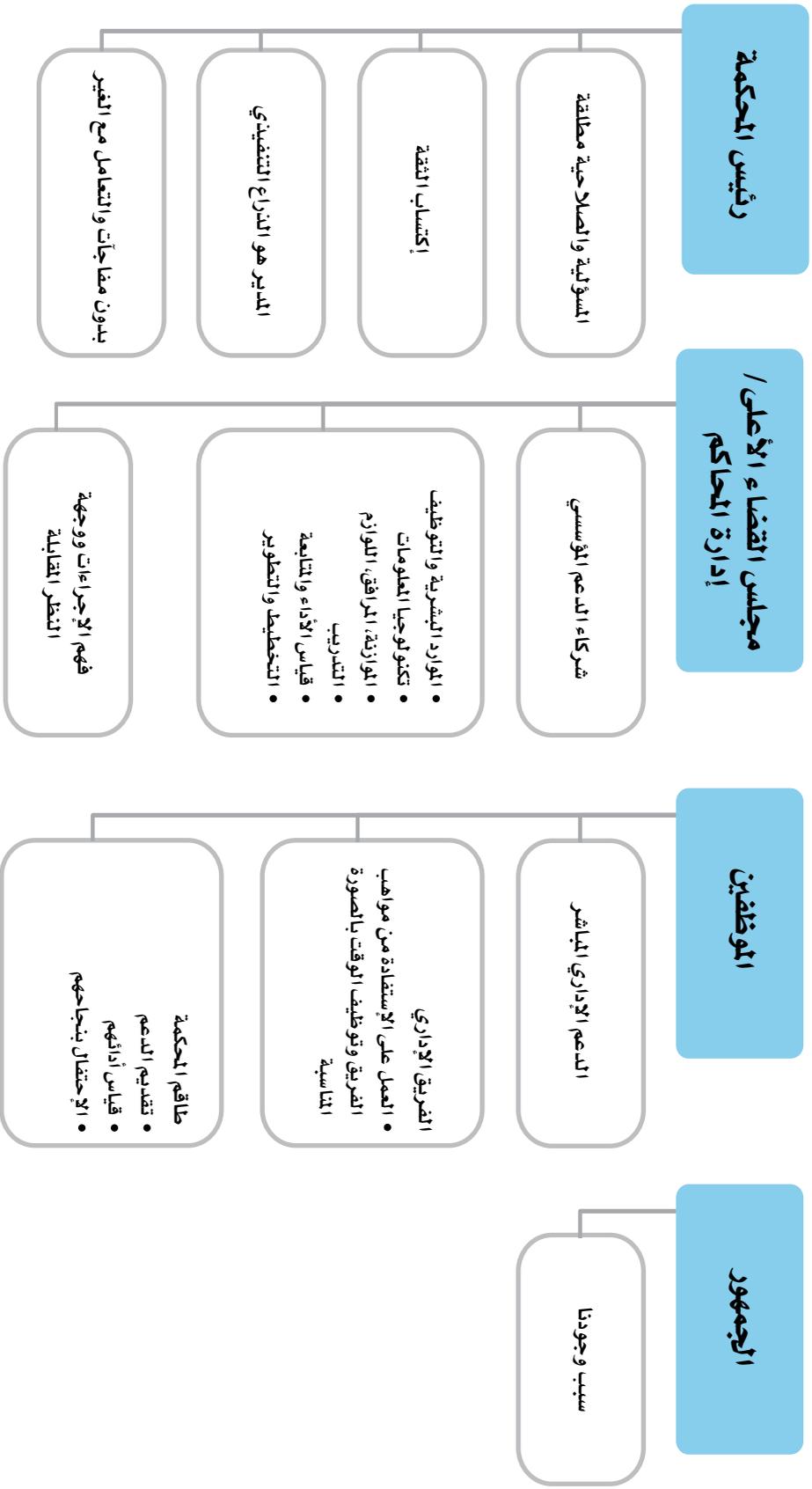


## مجلس القضاء الأعلى

## المحاكم



## العلاقات



- الثقة المتبادلة هي الهدف الأساسي في كل من هذه العلاقات
- رئيس الديوان هو من يحدد العلاقة ويحافظ على التوازن
- يتم قياس نجاح العلاقة بناء على النتائج مع كل من هؤلاء



ملحق (٩):

## الجلسة الرابعة : التعريف بوحدة الرقابة والجودة والمتابعة

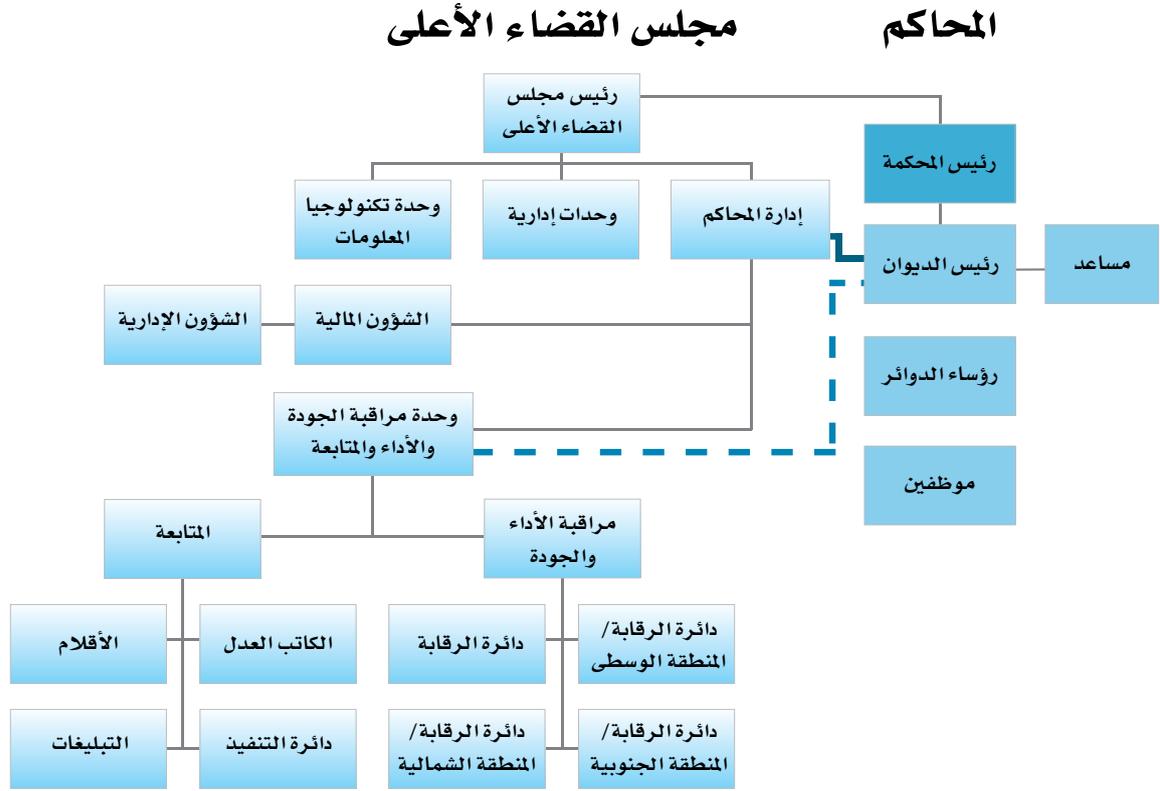
التعريف بوحدة رقابة الجودة، وظائفها، أهميتها، واختلافها عن التفتيش القضائي

أوراق عمل

السيد محمد دار خليل

السيد محمد علاونة

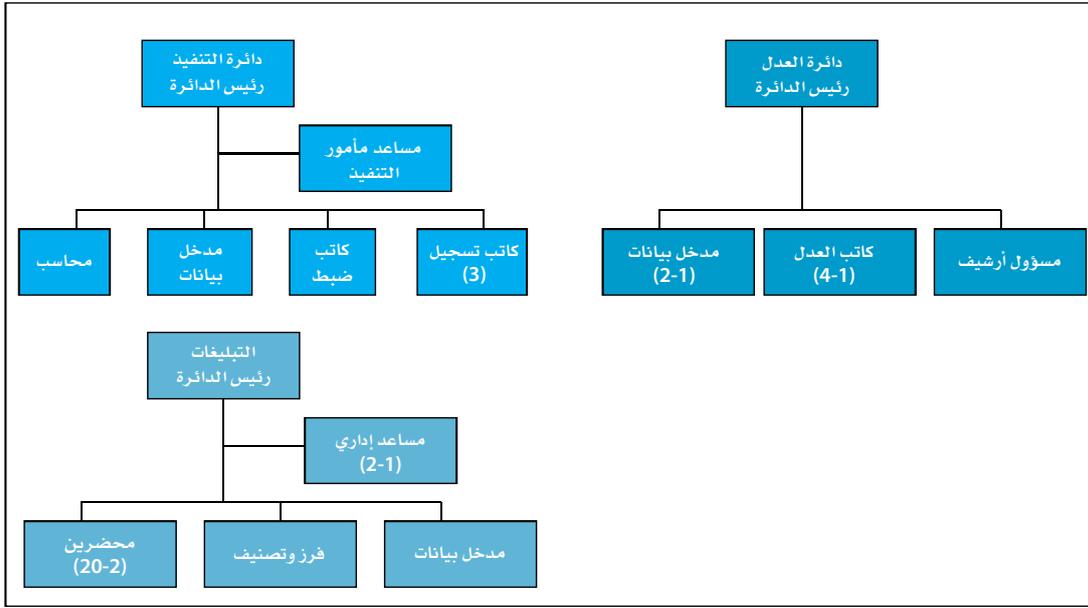




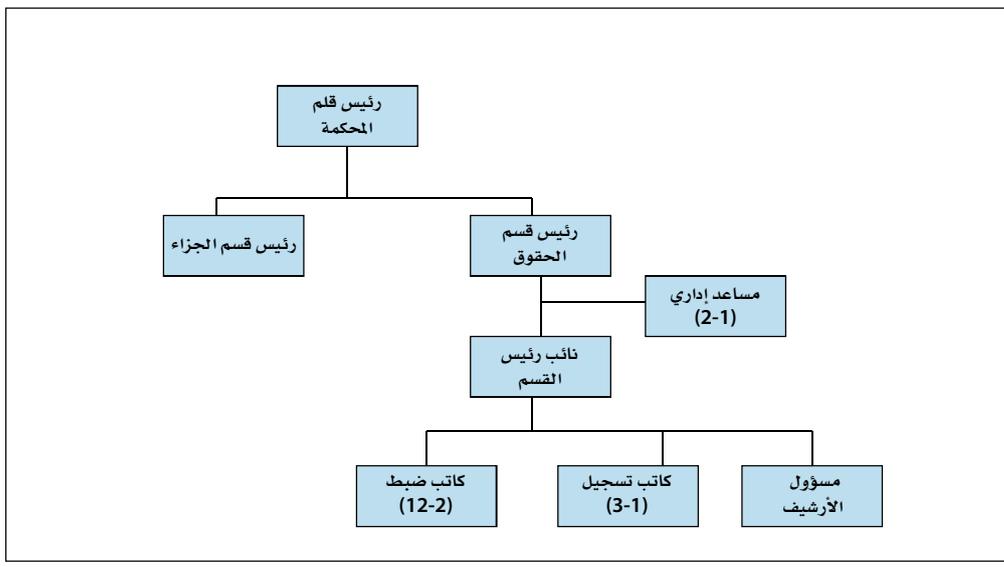
### المسؤوليات الرئيسية لمدير الرقابة والجودة والمتابعة

١. متابعة شكاوى الجمهور واستطلاعات الرأي.
٢. المراجعة الإدارية/ إجتماعات دورية تشمل رئيس الديوان، دائرة الجودة، رئيس المحكمة لمناقشة
  - الأنظمة والآليات المتبعة لتنفيذ الأعمال
  - تقارير التدقيق الداخلية
  - تقارير الرقابة الدورية
  - نتائج تقارير الشكاوى واستطلاعات الرأي
  - الاجراءات العلاجية من حيث الوقت والتنفيذ
٣. التدقيق الداخلي على الأعمال.
٤. الإجراءات العلاجية والوقائية.
٥. إجراءات عدم المطابقة.
٦. آليات ضبط الوثائق والسجلات (إجراءات، أنظمة، قوانين، نماذج، ... الخ). بما يشمل إجراءات الإصدار والتعديل والتغيير والإلغاء.

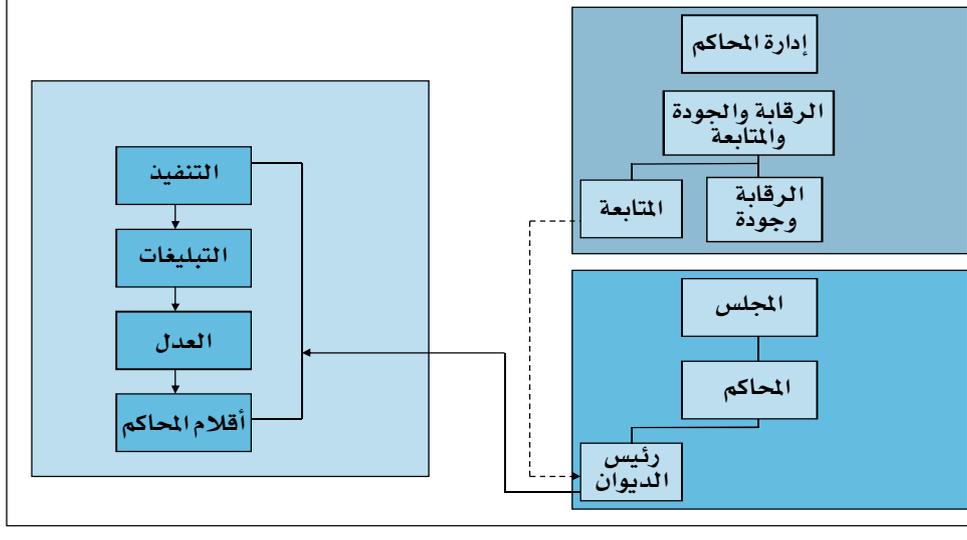
## الهيكل الوظيفية



## الهيكل الوظيفية



## الهيكل الوظيفية



## الفرق بين التفتيش القضائي والتدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي:	دائرة التفتيش القضائي:
<p>تختص وحدة الرقابة والجودة في الرقابة على مدى امتثال دوائر المحاكم للسياسات والاجراءات الادارية والتقنية وضمان استمرارية نظام المحكمة الاداري.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ عمليات المراقبة والرصد</li> <li>• اجتماعات المراجعة الادارية</li> <li>• توثيق ومراقبة السجلات</li> <li>• متابعة الامور مع رئيس القلم، الكاتب العدل، التنفيذ، التبليغات</li> <li>• تلقي ومتابعة شكاوى المراجعين والموظفين</li> </ul>	<p>تختص دائرة التفتيش القضائي بالتفتيش على أعمال قضاة المحاكم وقضاة التنفيذ وتقييم أعمالهم (التزام بالواجبات وعدم مخالفة المحظورات التي فرضتها القوانين المنظمة لأعمالهم)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة المهنية واللغوية والتنظيمية</li> <li>• موالاة الاجراءات والوقت المستغرق لذلك</li> <li>• نتائج دورات التدريب للقضاة</li> <li>• اسباب الغاء الاحكام القضائية</li> <li>• الاستعداد الذهني والثقافة القانونية</li> <li>• السلوك الشخصي والمظهر العام للقضاة</li> <li>• القدرة على ادارة العمل وتوجيه العاملين تحت امرته</li> </ul>

## أمثلة على دور التفتيش القضائي والتدقيق الداخلي لدى دوائر التنفيذ

التدقيق الداخلي	التفتيش القضائي
<p>الالتزام بخطوات فتح الملف التنفيذي وتنظيمه</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بنظام الدور المعتمد في الدائرة</li> <li>• الالتزام بنظام حفظ ملفات الدائرة المدورة والمفصولة</li> <li>• الالتزام بنظام الاجراءات المالية المعتمد في الدائرة</li> <li>• الالتزام باستعمال النماذج المعتمدة في الدائرة</li> <li>• نظام نقل ملفات الدائرة في المحكمة</li> </ul>	<p>(المادة ٩) من قانون التنفيذ: يجب أن يسبق التنفيذ تبليغ المدين بصورة من السند التنفيذي، وذلك بورقة تبليغ توقع من مأمور التنفيذ وتختتم بخاتم دائرة التنفيذ</p> <p>(المادة ٩) من قانون التنفيذ: لايجوز لدائرة التنفيذ مباشرة إجراءات التنفيذ الجبري إلا بعد انقضاء المواعيد المذكورة في البند (٢) أعلاه ما لم يبادر المدين بالتنفيذ اختياراً</p> <p>(المادة ١١) من قانون التنفيذ: على دائرة التنفيذ، إذا عرض عليها سداد الدين عند مباشرتها لإجراءات التنفيذ، أن تقبضه مع إعطاء مخالصة وذلك دون الحاجة إلى تفويض خاص</p>

## أمثلة على دور التفتيش القضائي والتدقيق الداخلي لدى دوائر الكاتب العدل

التدقيق الداخلي	التفتيش القضائي
<p>نظام حفظ الملفات بشكل أمن ومتسلسل ومتوفر</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بنظام الدور المعتمد</li> <li>• الالتزام باستعمال النماذج المعتمدة في الدائرة</li> <li>• الالتزام بنظام حفظ مرفقات المستند</li> <li>• الالتزام بنظام تسلسل تدقيق وتصديق/ تنظيم المعاملات</li> </ul>	<p>(المادة ٤) من قانون كاتب العدل: يستعمل الكاتب العدل ما يلزم من الدفاتر لتنظيم المعاملات وتسجيلها ويحفظ ضمن اضبارات مرقمة حسب التواريخ..... إلخ</p> <p>(المادة ٧) من قانون كاتب العدل: يحظر على الكاتب العدل أن ينظم أو يصدق أوراقاً تحتوي على عبارات تخالف الدستور والنظام العام والآداب.</p> <p>(المادة ٨) من قانون كاتب العدل: يحظر على الكاتب العدل تنظيم أو تصديق أي عقد فيه منفعة شخصية.</p> <p>(المادة ٢٣) من قانون كاتب العدل: يستوفي الكاتب العدل الرسوم المبينة في الجدول الملحق بهذا القانون وتعتبر ايراداً للخزينة.</p>

ملحق (١٠):

## الجلسة الرابعة : التعريف بوحدة الرقابة والجودة والمتابعة

شرح نظام المراقبة والتقييم بما في ذلك الية تنفيذ التدقيق الداخلي وقوائم التفقد

أوراق عمل

السيد بسام ياسين

السيد نادر حمادنة



## إجراءات الرقابة وضبط جودة العمل

- فريق إدارة المحاكم
- آليات المراقبة وضبط الجودة
- إجراءات التدقيق الداخلي
- قوائم التنفد
- تقارير التدقيق الداخلية

## فريق إدارة المحاكم

بهدف إيجاد مرجعية مختصة تضمن حسن سير تطبيق الإجراءات التنفيذية حسب الاصول والقواعد القانونية والالتزام بالنظم الادارية المعتمدة في المحاكم بدوائرها المختلفة، فقد تم انشاء دائرة إدارة المحاكم التي تسعى الى تحقيق عدد من الاهداف منها متابعة تنظيم إدارة الدعوى وتطوير إدارة المحكمة وإدارة الشؤون الإدارية والمالية للعاملين في إدارات السلطة القضائية والمحاكم والعمل على تطوير أساليب العمل الإداري في المحاكم، بما في ذلك حوسبة العمل بها، والإشراف ومتابعة أعمال إدارة المراقبة والجودة والمتابعة.

وبهدف تفعيل دائرة إدارة المحاكم فقد تم تعيين رئيس لدائرة إدارة المحاكم اندرج تحت مسؤوليته كل من الشؤون الادارية والشؤون المالية والرقابة والجودة. كما تم تشكيل فريق إدارة المحاكم ليكون نواة إدارة المراقبة والجودة والمتابعة.

## فريق إدارة المحاكم

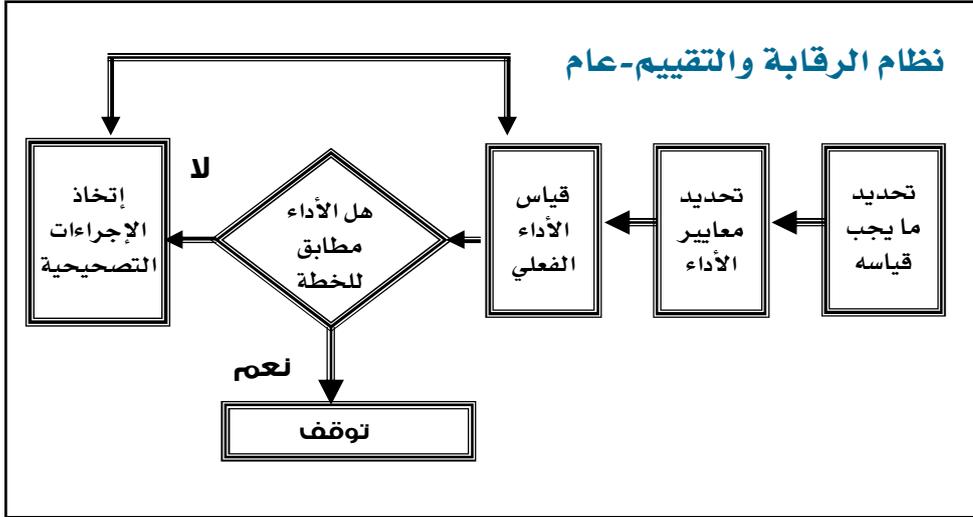
### تشكيل فريق إدارة المحاكم:

١. رئيس قلم بداية
٢. موظف من الأمانة العامة في المجلس
٣. رئيس قلم محكمة العدل العليا
٤. مختص من دائرة تكنولوجيا المعلومات
٥. كما تم ترشيح عدد المختصين في أعمال دوائر التبليغات والتنفيذ والكاتب العدل.

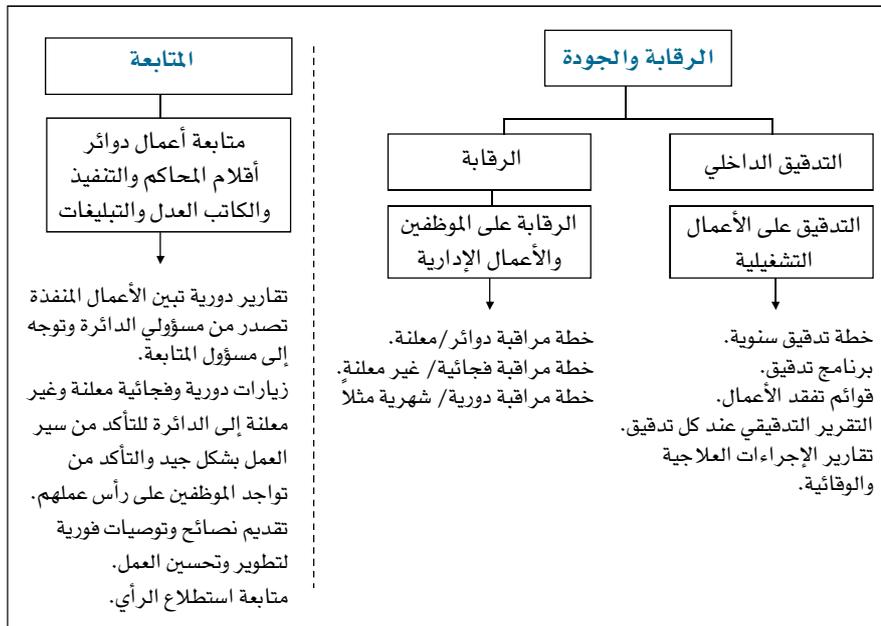
### المهام التي عمل ويعمل الفريق على إنجازها

١. إعداد أدلة إجراءات موحدة لدوائر المحكمة
٢. اعداد قائمة تفقد الاجراءات التنفيذية والادارية في دوائر المحاكم
٣. مساعدة رئيس إدارة المحاكم في تسيير أمور الدائرة.

## آليات المراقبة وضبط الجودة



## مقترح نظام الرقابة والتقييم-المحاكم

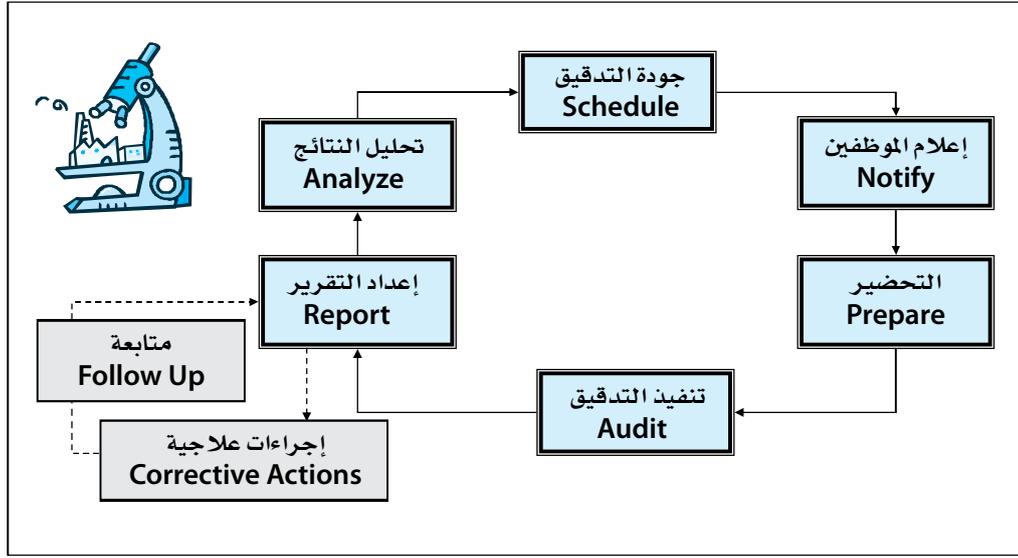


## إجراءات التدقيق الداخلي

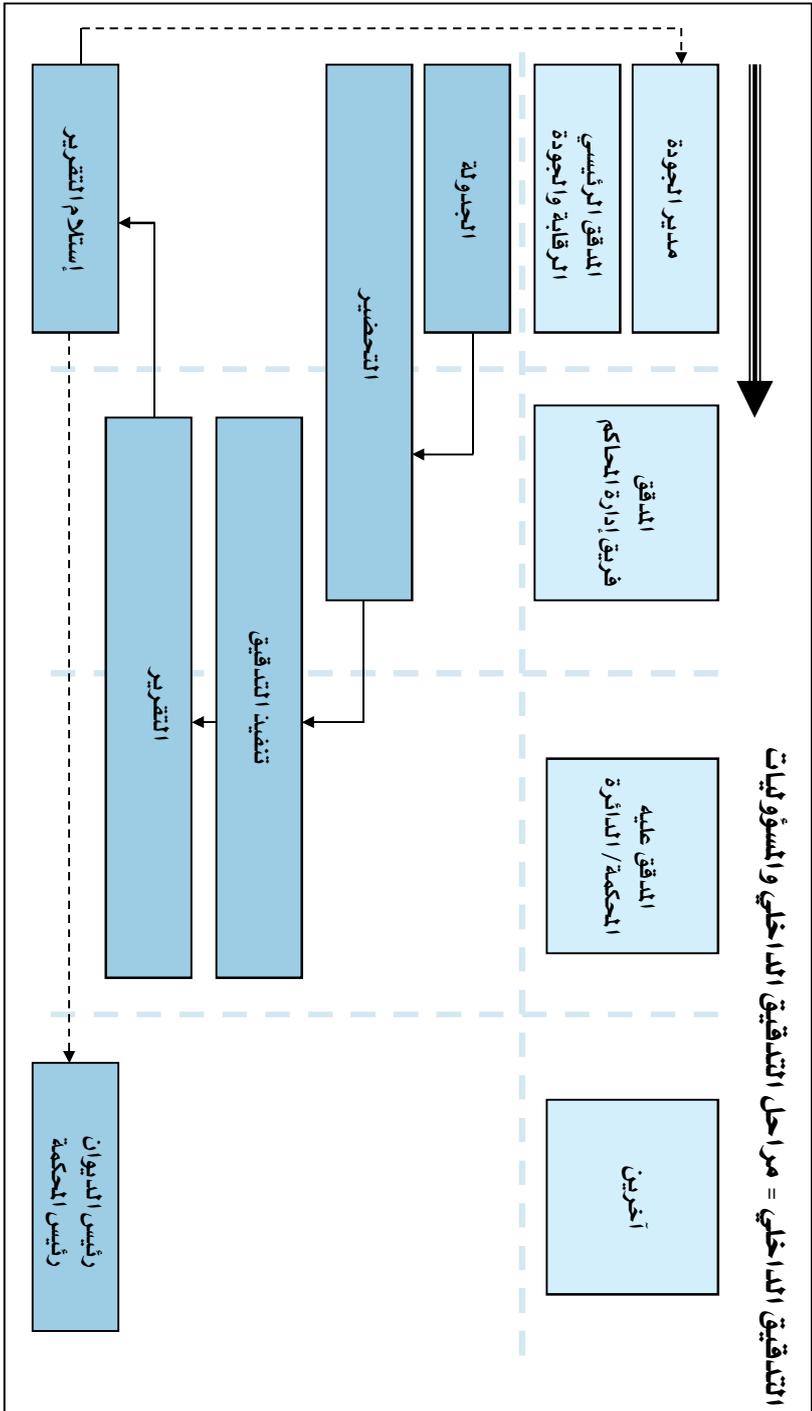
### التدقيق الداخلي

عملية نظامية مستقلة وموثقة للحصول على دليل التدقيق وتقييم موضوعي لدى تطابق تنفيذ العمليات والضوابط في تحقيق المقاييس المرجوة.

## مراحل التدقيق الداخلي

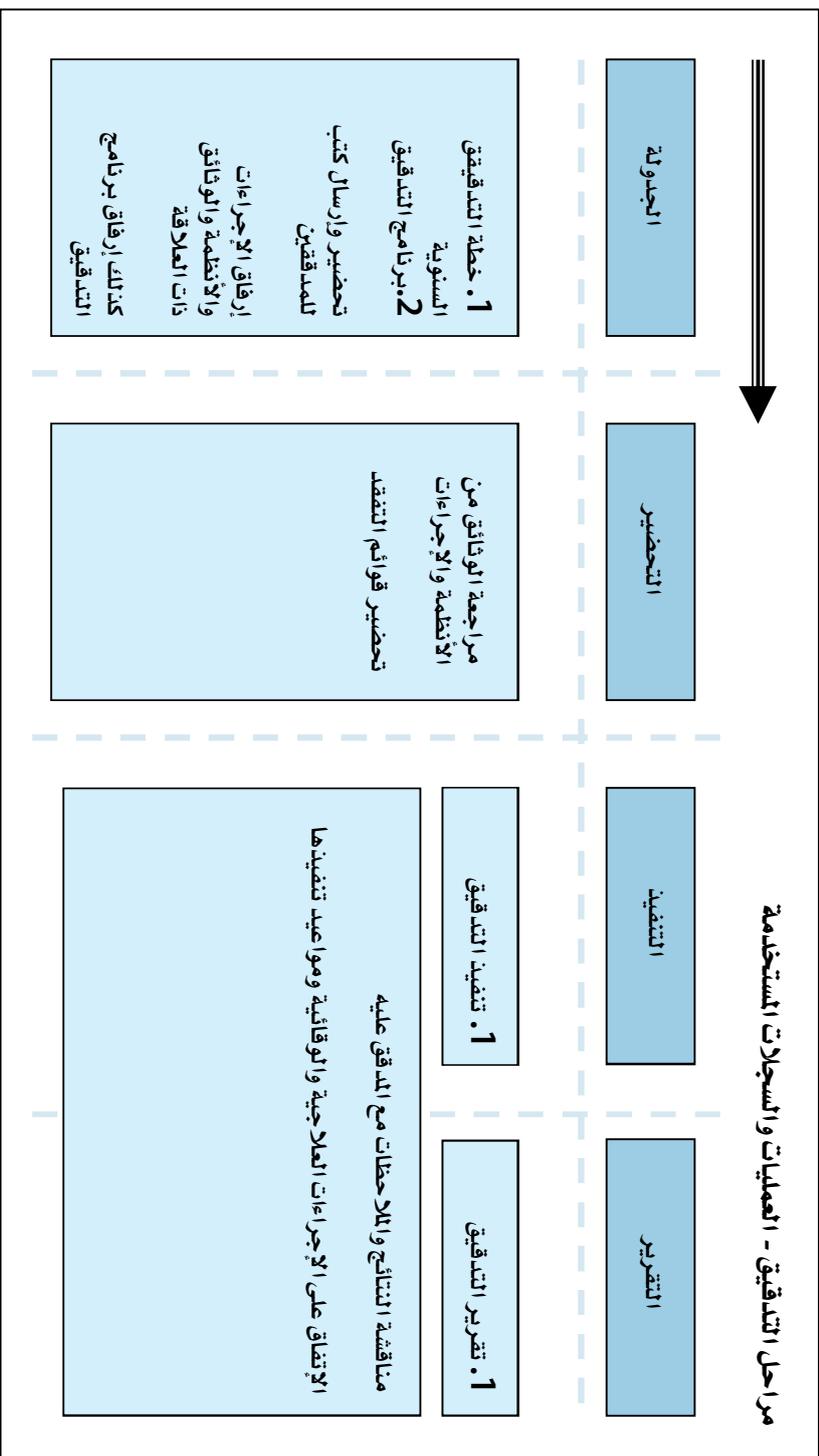


## أجراءات التدقيق الداخلي - التنسيق بين رئيس الديوان ومدير الجودة



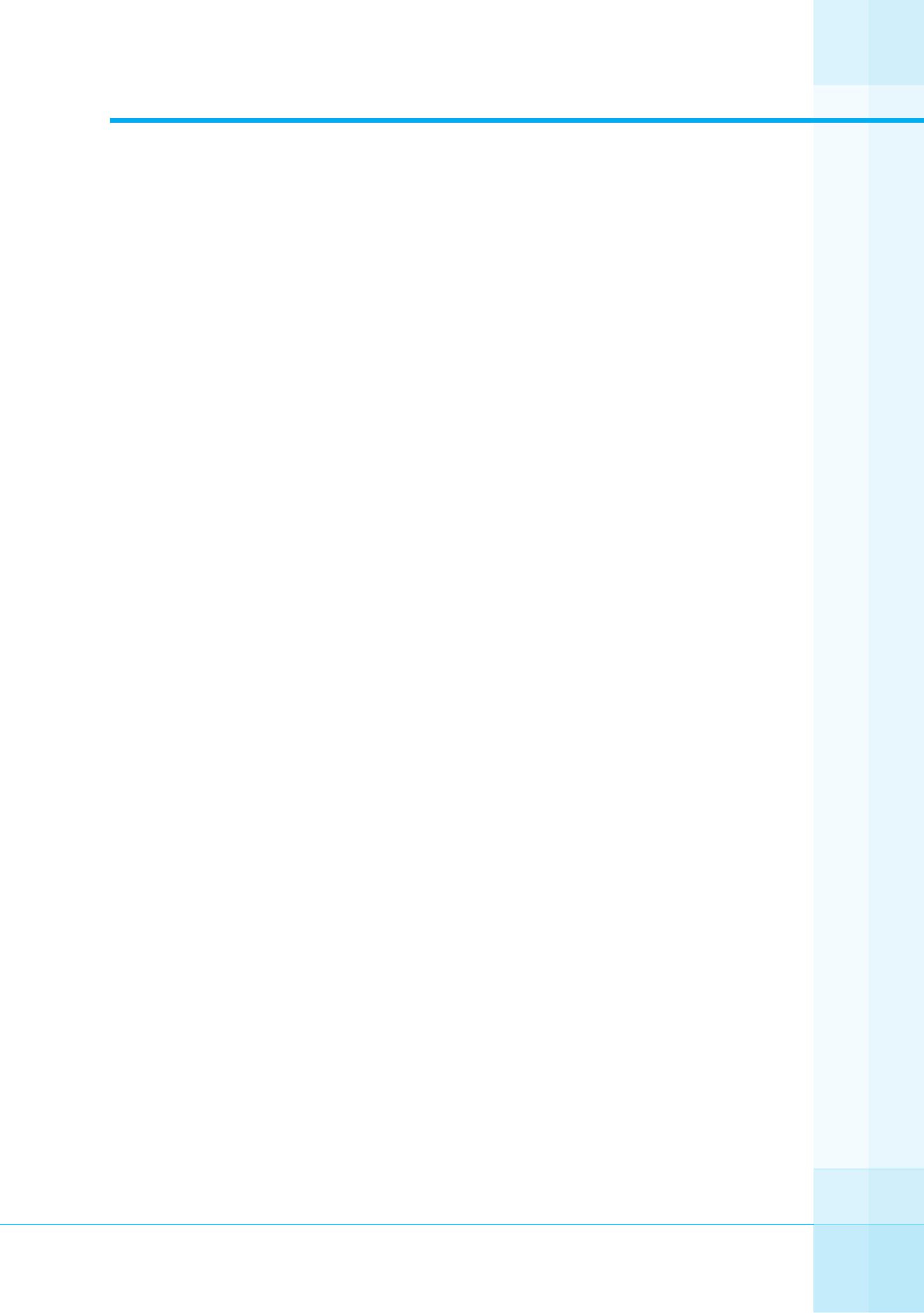
## إجراءات التدقيق الداخلي - التنسيق بين رئيس الديوان ومدير الجودة

مراحل التدقيق - العمليات والسجلات المستخدمة





## قوائم التفقد وإجراء الرقابة والتدقيق الداخلي



## قائمة تفقد الاجراءات التنفيذية لدوائر التنفيذ

اسم المدقق/ الفاحص:.....

الموقع:.....

التاريخ:.....

التوصيات	ملاحظات	الحالة		الاجراء
		غير مطابق	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 الى الدائرة
				٢. الدقة في البيانات المدونة في السجل
				٣. شمول البيانات المدونة في السجل
				٤. سهولة الوصول الى الملفات من قبل اياً ممن لهم صلاحية الوصول الى هذه الملفات
				٥. عملية نقل الملفات من مكان الى 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 الناظمة 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 الى 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 يراجع بها أصحابها خلال خمسة سنوات
				٧. الكشف الخاص بالقضايا التي يجب موالاتها من قبل النيابة العامة

## قائمة تفقد الاجراءات التنفيذية لا قلام المحاكم

اسم المدقق/ الفاحص:.....

الموقع:.....

التاريخ:.....

التوصيات	ملاحظات	الحالة		الاجراء
		غير مطابق	مطابق	
توصيات المدقق بالاضافة الى توصيات الى الموظف المسؤول	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 دعاوى الجزائية
				١١. استلام الملف التحقيقي مع لائحة الاتهام في حال دعاوى الجزائية
				١٢. آلية توزيع دعاوى الجديدة على القضاة
				١٣. اصدار التبليغات في الوقت المحدد
				١٤. وضع التبليغات في المكان المخصص لها وفي الوقت المحدد
				١٥. اصدار كشف بالتبليغات المسلمة الى دائرة التبليغات
				١٦. اعادة التبليغات المبلغة الى 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 دعاوى التي تم وقف النظر بها
				ب. سجل قيد الدعاوى
				١. الحرص على قيد الدعاوى فور ورودها الى المحكمة

				٢. الدقة في البيانات المدونة في السجل
				٣. شمول البيانات المدونة في السجل
				٤. سهولة الوصول الى الملفات من قبل أي ممن لهم صلاحية الوصول اليها
				٥. عملية نقل الملفات من مكان الى 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 الناظمة 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 الى 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 بمبرزات الملف ذات القيمة
				٧. تصوير ملفات

## قائمة تفقد دوائر الكاتب العدل

اسم المدقق/ الفاحص:.....

الموقع:.....

التاريخ:.....

التوصيات	ملاحظات	الحالة		الاجراء
		غير مطابق	مطابق	
توصيات المدقق بالاضافة الى توصيات الى الموظف المسؤول	يتم ذكر الدليل المادي للتحقق من كل حالة			أ. 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 ارشيف الدائرة
				١٧. حفظ المرفقات في صناديق مرتبة حسب التاريخ وارقم المتسلسل للسند العائدة له
				١٨. عدم نقل السجلات او 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

<p><b>السلطة القضائية</b></p>		<p><b>اسم طريقة العمل: الرقابة والتدقيق الداخلي</b></p>
<p>تاريخ الإصدار: / /</p>		<p>رقم طريقة العمل: ر.ت.د.</p>

التوقيع:

المسمى الوظيفي:

تم الإصدار من قبل:

### ١. الهدف (OBJECTIVE)

- ١,١ تنظيم عملية التدقيق الداخلي.
- ١,٢ التأكد من التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات الإدارية والمالية.

### ٢. مجال التطبيق (SCOPE)

يتم تطبيق عملية التدقيق الداخلي على النظم في مجلس القضاء الأعلى حيث تشمل إجراءات العمل الإدارية والمالية والنماذج والسجلات والسياسات والموازنات.

### ٣. المسؤوليات (RESPONSIBILITIES)

- ٣,١ رئيس المجلس: الموافقة على خطة التدقيق.
- ٣,٢ مدير عام الشؤون الإدارية والمالية مسئول عن متابعة تطبيق طريقة العمل هذه.
- ٣,٣ المدقق الداخلي: تنفيذ عملية المراجعة والتدقيق حسب الخطط والبرامج المعدة سلفاً وتقديم الاقتراحات التطويرية التي من شأنها رفع مستوى الأداء الفني أو الإداري.

### ٤. العمليات (PROCESSES)

- ٤,١ التخطيط للتدقيق الداخلي:
  - ٤,١,١ يقوم المدقق الداخلي في بداية كل عام بإعداد خطة التدقيق السنوية (ر.ت.د-٠١) والتي يجب أن تحتوي على جميع وثائق النظام.
  - ٤,١,٢ يقوم المدقق الداخلي بتحديد فترة تكرارية تنفيذ عملية التدقيق الداخلي اعتماداً على:
    - ٤,١,١ نتائج التدقيق الداخلي السابقة.
    - ٤,١,٢ أهمية العملية المدقق عليه.
  - ٤,١,٣ يقوم المدقق الداخلي بمناقشة خطة التدقيق السنوية (ر.ت.د-٠١) من قبل مدير عام الشؤون الإدارية والمالية ويتم اعتمادها من رئيس المجلس.
- ٤,٢ البرمجة والتحضير للتدقيق الداخلي:
  - ٤,٢,١ اعتماداً على خطة التدقيق السنوية (ر.ت.د-٠١)، يقوم المدقق وبالتنسيق مع مدراء الدوائر المعنية بإعداد برنامج التدقيق الداخلي (ر.ت.د-٠٢) قبل موعد التدقيق بأسبوعين.
  - ٤,٢,٢ يقوم المدقق الداخلي باعتماد برنامج التدقيق (ر.ت.د-٠٢) من مدير عام الشؤون الإدارية والمالية ورئيس المجلس ومن ثم يقوم بتوزيع نسخ عن برنامج التدقيق على مدراء الدوائر استعداداً لعملية التدقيق الداخلي.
  - ٤,٢,٣ تنفيذ التدقيق الداخلي:
    - ٤,٢,٣,١ يقوم المدقق الداخلي أو المدقق الداخلي وبناء على برنامج التدقيق (ر.ت.د-٠٢)، بتنفيذ عملية التدقيق على النظم بالدوائر والأقسام المختلفة بالمجلس، حيث يقوم بتعريف المدقق عليه بهدف عملية التدقيق، وفحص مدى فهم المدقق عليه لطريقة العمل التي بحوزته.

السلطة القضائية		اسم طريقة العمل: الرقابة والتدقيق الداخلي
		رقم طريقة العمل: ر.ت.د.
تاريخ الإصدار: / /		

- ٤,٣,٢ حيث يقوم المدقق الداخلي بالتحقق من الأمور التالية من خلال توثيق الدليل المادي:
- ٤,٣,٢,١ حجم المصروفات بالمقارنة مع الموازنة.
- ٤,٣,٢,٢ المسؤوليات والصلاحيات.
- ٤,٣,٢,٣ فهم الأهداف السنوية للدائرة أو القسم وكيفية تحقيقها ومدى الالتزام بتحقيق هذه الأهداف
- ٤,٣,٢,٤ تطبيق طرق العمل من حيث استخدام النماذج والبرمجيات المطلوبة، وكذلك من حيث إعداد التقارير المطلوبة.
- ٤,٣,٢,٥ مناقشة المدقق عليهم في بعض الأفكار التطويرية التي من شأنها رفع جودة العمل الإداري أو الفني.
- ٤,٣,٢ يقوم المدقق الداخلي بتوثيق نتائج التدقيق الداخلي على تقرير تدقيق (ر.ت.د-٠٣)، حيث يوقع التقرير من قبل المدقق ومن قبل المدقق عليه، حيث يبين المدقق مدى المطابقة وفقاً لما يلي:
- مطابق أو نعم: إذا كان النشاط المدقق عليه مطابقاً للأنظمة والقوانين
  - غير مطابق أو لا: إذا كان النشاط المدقق عليه غير مطابق للأنظمة والقوانين
  - ملاحظة: إذا كان النشاط المدقق عليه غير مطابق بشكل جزئي
- ٤,٤ متابعة نتائج التدقيق:
- ٤,٤,١ يقوم المدقق الداخلي وبناء على نتائج التدقيق الداخلي بإعداد تقرير يلخص عملية التدقيق، حيث تتم مناقشة نتائج عملية التدقيق وتقرير عملية التدقيق ضمن اجتماع يجمع مدراء الدوائر مع رئيس المجلس وبحضور المدقق الداخلي ومدير عام الشؤون الإدارية والمالية.
- ٤,٤,٢ كما ويقوم المدقق الداخلي بمتابعة تنفيذ الإجراءات العلاجية والوقائية المناسبة والكفيلة بمنع تكرار حدوث حالات عدم المطابقة أو الخروق في المستقبل.

#### ٥. مؤشرات الأداء (PERFORMANCE INDICATORS)

لا يوجد

#### ٦. الوثائق ذات الصلة (RELATED DOCUMENTS)

لا يوجد

#### ٧. السجلات (RECORDS)

الشخص المسئول	مكان الحفظ	مدة الحفظ	الرقم	اسم السجل
مدير الشؤون الإدارية	مكتب مدير الشؤون الإدارية	سنتان	ر.ت.د-٠١	خطة التدقيق السنوية
			ر.ت.د-٠٢	برنامج التدقيق
			ر.ت.د-٠٣	تقرير التدقيق

النموذج: الوثيقة المتبعة التي تبين نوع البيانات المطلوب التعامل معها عند تنفيذ طريقة العمل.  
السجل: هو النموذج بعد استخدامه من قبل الموظفين وتعبئته بالبيانات



السلطة الوطنية الفلسطينية  
السلطة القضائية

خطة التدقيق السنوية

تاريخ الإعداد: / /

موسم التدقيق												الرقم	
كانون الاول	تشرين الثاني	تشرين الاول	ايلول	اب	تموز	حزيران	ايار	نيسان	اذار	شباط	كانون الثاني		اسم الوثيقة

متابعة التدقيق

كانون الاول	تشرين الثاني	تشرين الاول	ايلول	اب	تموز	حزيران	ايار	نيسان	اذار	شباط	كانون الثاني	اسم الوثيقة

إغلاق التدقيق



إتخاذ الإجراءات الملائمة / الوفاقية



تنفيذ التدقيق



تخطيط التدقيق



التوقيع		المسمى الوظيفي		التاريخ	
		المدقق الداخلي		/	/
		مدير عام الشؤون الادارية والمالية		/	/



السلطة الوطنية الفلسطينية  
السلطة القضائية

برنامج التدقيق

تاريخ الإصدار: / /

الرقم	اسم الوثيقة	تاريخ التدقيق	أسم المدقق	اسم المدقق عليهم	وقت التدقيق
١					
٢					
٢					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					

توقيع المدقق الداخلي:

توقيع مدير عام الشؤون الادارية والمالية:

رقم النموذج: رت-د-٢٠٢	رقم الإصدار: ٠٠/١	تاريخ الإصدار: / /
-----------------------	-------------------	--------------------





السلطة الوطنية الفلسطينية  
السلطة القضائية

■ مدى المطابقة لطريقة العمل

رقم البند	نعم/لا/ملاحظة	الدليل المادي

■ اكتمال الوثائق ودقة البيانات

.....  
.....  
.....

■ مدى فعالية العملية في تحقيق الأهداف وتناغم هذه الأهداف مع السياسات العامة

.....  
.....  
.....

■ ملاحظات التطوير

.....  
.....  
.....



## السلطة الوطنية الفلسطينية السلطة القضائية

■ رقم تقرير عدم المطابقة أو تقارير عدم المطابقة ذات الصلة

.....  
.....  
.....

تم تنفيذ التدقيق بتاريخ / / من قبل المدقق الداخلي

..... ١ التوقيع

حيث تم مقابلة (المدقق عليهم):

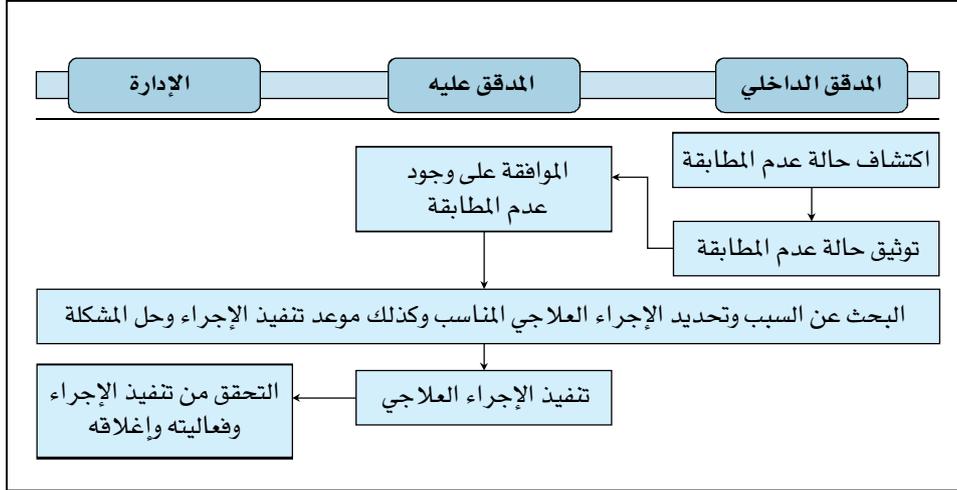
..... ١ التوقيع

..... ٢ التوقيع

..... ٢ التوقيع

رقم النموذج: ر.ت.د-٠٢	رقم الاصدار: ٠٠/١	تاريخ الاصدار: / /
-----------------------	-------------------	--------------------

## الإجراءات العلاجية والوقائية



## مقترح العلاقة بين مدير الجودة ورئيس الديوان

### علاقة رئيس الديوان بمدير مراقبة الجودة والاداء

لكل من رئيس الديوان ومدير مراقبة الجودة والاداء دوره الهام في مراقبة سلوك واداء الموظفين العاملين في المحكمة، ويعتبر مدير الرقابة والجودة مسؤولاً عن مراقبة جميع الأعمال التي تنفذ في أقلام المحاكم والدوائر من حيث الأداء النوعي والكمي وبدوره يوصي من خلال تقاريره التدقيقية بمقترحات تطويرية.

يتولى مدير الرقابة والجودة متابعة اداء المحكمة فنياً من حيث قياس مدى اتباع الموظفين الاداريين العاملين فيها بما فيهم رئيس الديوان وذلك من خلال اعداد تقرير يبين النتائج التي خلص اليها بعد قيامه بأعمال الرقابة والتدقيق في المحكمة للتأكد من التزام جميع الموظفين بتنفيذ جميع الاعمال وفق النظم والاجراءات الادارية بكفاءة وحسب الاصول المرعيه.

بالتالي يقوم مدير مراقبة الجودة والمتابعة برفع تقريره المفصل الذي يشمل النتائج والتوصيات الى رئيس دائرة ادارة المحاكم مع تزويد رئيس المحكمة المعنية بنسخة منه وذلك من اجل ان يتسنى لرئيس دائرة ادارة المحاكم الاطلاع على حجم العمل والأداء والتعرف على إشكاليات العمل بهدف تطوير وتحسين الأداء وكذلك التأكد من متابعة الجودة للاداريين التنفيذيين من تنفيذ الاخفاقات أو منع حدوثها.

## ملخص مقترح العلاقة بين مدير الجودة ورئيس الديوان

مدير الجودة:	رئيس الديوان:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• متابعة أعمال جميع أقلام المحاكم/ التنفيذ/ التبليغات/ العدل من خلال رئيس الديوان والتنسيق معه وإعداد تقرير موحد يتم تجميعه من تقارير رؤساء الديوان في المحاكم المختلفة.</li> <li>• إجراء عمليات الرقابة والجودة، وتنفيذ التقييم الداخلي بالتنسيق مع رئيس الديوان.</li> <li>• حضور جميع إجتماعات المراجعة الادارية وتنظيمها وتنسيقها.</li> <li>• متابعة تنفيذ الإجراءات العلاجية والوقائية المتخذة من خلال رؤساء الديوان.</li> <li>• متابعة شكاوي الجمهور من خلال تقارير توفر من رؤساء الديوان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متابعة أعمال قلم المحكمة/ التنفيذ/ التبليغات/ الكاتب العدل وتوفير تقارير بخصوص الدائرة لدائرة المتابعة/ الجودة.</li> <li>• توفير التسهيلات اللازمة للمراقبين والمدققين والتنسيق مع أقلام المحاكم ودوائرها بالخصوص.</li> <li>• حضور إجتماعات المراجعة الادارية ذات العلاقة.</li> <li>• متابعة تنفيذ الإجراءات العلاجية والوقائية المتخذة مع المعنيين وفق نتائج التقارير الداخلية والاضافات التي يتم رصدها.</li> <li>• متابعة شكاوي الجمهور واستطلاعات الرأي في المحكمة ذات العلاقة والدوائر التابعة لها.</li> </ul>



السلطة الوطنية الفلسطينية  
السلطة القضائية

## ملحق (١١): المؤتمر الأول لإدارة المحاكم

### تمرين مناقشة المجموعات الثلاث لمفهوم إدارة المحاكم والآليات التطبيقية

الاسم: \_\_\_\_\_ رقم المجموعة: \_\_\_\_\_

” لقد ظهر في الفترة الأخيرة مفهوم جديد في السلطة القضائية ألا وهو مفهوم إدارة المحاكم وهذا المفهوم ليس حديثاً فقط على السلطة القضائية في فلسطين فحسب بل على العالم اجمع“

كونك احد موظفي السلطة القضائية واحد الفاعلين في وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المحاكم في الفترة المقبلة لذا يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بشكل مختصر ومباشر:

١- ما هو رأيك بمفهوم إدارة المحاكم، وما تقييمك لما قدمته من إنجازات خلال عامها الأول؟

-----  
-----  
-----

٢- ما هو رأيك باستحداث منصب رئيس الديوان؟

-----  
-----  
-----

٣- ما هو رأيك بخصوص طبيعة العلاقة بين رئيس الديوان ورئيس المحكمة وإدارة المحاكم؟

-----  
-----  
-----

٤- ما هي نظرتك لمفهوم إدارة الرقابة والجودة واليات تفعيلها؟

-----  
-----  
-----

٥- ما هو رأيك بخصوص طبيعة العلاقة بين رئيس الديوان وكل من إدارة الرقابة والجودة ورئيس قلم الحقوق والجزاء والكاتب العدل وأمور التنفيذ ورئيس قلم التبليغات؟

-----  
-----  
-----



ملحق (١٢):

## صور خلال فعاليات المؤتمر في الأيام الثلاثة



## صور من فعاليات اليوم الأول



## صور من فعاليات اليوم الثاني



## صور من فعاليات اليوم الثالث



