Development Experience Clearinghouse

SUBMISSION FORM

(If submitting electronically, the "comments and missing bibliographic elements" box replaces this form.)

USAID award number (contract, cooperative agreement, grant, etc.): **DFD-I-01-04-00173-00**	
Strategic Objective (SO) title: Promote Democratic Reform	**SO number:** 11
Project title: **NETHAM Rule of Law Program / Justice and Enforcement**	**Project number:**
Document title/translated title: The Palestinian Ministry of Justice Needs Assessment Report	
Author(s): **Netham Rule of Law Program / Justice and Enforcement**	
Contractor or grantee name(s): **DPK Consulting / a Division of ARD Inc.**	
Sponsoring USAID operating unit(s): **USAID West Bank / Gaza – Democracy and Governance**	
Language: Arabic	**Publication date:** October 2008
Abstract *(summary of most significant information, 250 word limit; optional)*:	
Keywords (*suggested terms to describe content of document; optional*):	

Contact information for person submitting document:

Name: **Nabil Isifan**	**Email:** nisifan@netham.net
Telephone number: +972599266441	**Today's date:** 28/10/2009

AID 590-7 (09/05)

NETHAM نظام
Rule of Law Program - Justice and Enforcement

برنامج سيـــــادة القانون في الضفة الغربية وقطاع غزة

تنفيذ شركة DPK للإســــــتشـــــارات

ملخص ونتائج تقييم إحتياجات وزارة العدل

تشرين أول 2008

1. ملخص تقييم إحتياجات وزارة العدل

تهدف هذه الورقة إلى دراسة وتقييم واقع وزارة العدل لتحديد إحتياجاتها من النواحي الإدارية والفنية والمالية والبنية التحتية. ونتيجة الوضع السياسي الراهن في قطاع غزة، فإنّه سيتمّ دراسة واقع الوزارة في الضفة الغربية فقط.

ستُمكن هذه الدراسة الوزارة من بناء خطة تطويرية يُضمن عند تنفيذ نشاطاتها بمهنية العمل بشفافية ووضوح ووفق نظام مؤسسي يحقق رضا الموظفين من حيث وحدوية منهجيات وآليات العمل وتكامل الجهود في تنفيذ الأعمال بالشكل الملائم. كذلك، من شأن هذه الدراسة تحقيق رضا المواطنين من حيث حصولهم على أفضل الخدمات من جهة، ومنحهم الشعور بالمساواة والعدالة وإعادة الثقة بالمؤسسة والمؤسسات ذات العلاقة من جهة أخرى. بالإضافة إلى ذلك، تهدف هذه الورقة إلى تعزيز قدرات العاملين في وزارة العدل في الضفة الغربية، بحيث تتمكن الإدارات العامة والدوائر عند تنفيذ التوصيات الناشئة عن التقييم من تنفيذ العمل بثباتية ووضوح ووفق مسؤوليات محددة، والتعاطي مع كافة النواحي والمسؤوليات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة عندما يصبح النظام المحوسب جاهزاً للتطبيق في المراحل اللاحقة.

إعتمدت هذه الورقة في تشخيصها الوضع القائم في الوزارة على البيانات والمعلومات التي تمّ الحصول عليها من خلال لقاءات مع المدراء والموظفين الرئيسيين في الوزارة، حيث تمّ إستخدام نموذج جمع بيانات أعدّ خصيصاً بهدف تسهيل عملية جمع البيانات من الكوادر البشرية في الوزارة. هذا بالإضافة إلى مراجعة جميع الوثائق المتوفرة لدى مشروع **نظام** ووثائق تشغيلية أخرى تمّ جمعها خلال الزيارات التي تمّ تنفيذها إلى الوزارة.

لقد تأسست وزارة العدل الفلسطينية عام 1995 بعد التوقيع على إتفاقية أوسلو بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، وتعاقب على إدارتها العديد من الوزراء الفلسطينيين منذ ذلك التاريخ، وقد ضمت وزارة العدل في بداية نشأتها المحاكم الفلسطينية، والنيابة العامة، وسجل الأراضي، والسجل التجاري، وسجل الشركات، وديوان الفتوى والتشريع، ومركز الطب الشرعي.

قامت وزارة العدل بإعداد الهيكلية التنظيمية في العام 2004، وذلك بالتنسيق والتعاون مع وحدة التنسيق والدعم الفني للإصلاح في مكتب رئيس الوزراء، من خلال وزارة التخطيط، والتأكد من تماشيها مع الهيكل التنظيمي النموذجي الذي أقرّه مجلس الوزراء ومن حيث الأمور الفنية المتعلقة بتوزيع المهام، وقد تم إعتمادها في ذات السنة.

شاركت وزارة العدل في صياغة خطة التنمية والإصلاح الوطنية من خلال توفير المعلومات التي تحتاجها اللجان المشكلة لهذا الغرض. وقد قامت وزارة العدل بالعمل على بلورة خطة إستراتيجية لها للعام 2008–2010 تنسجم مع رؤيتها ورسالتها. وفي الإطار ذاته تم إنشاء وحدة للتخطيط الإستراتيجي في وزارة العدل، ويعتبر إستمرارية هذه الوحدة حيوياً

كما أنّ وجود وحدة التخطيط والتطوير، والتي تختصّ بأهداف الوزارة المتعلقة بالتطوير الداخلي ورفع كفـاءة وقـدرات الموظفين، يؤكد مدى إهتمام الوزارة بموضوع التخطيط والتطوير المستمر. **وهنا لا بدّ من الإشارة إلى ضـرورة دمـج وحدتي التخطيط الإستراتيجي والتخطيط والتطوير في وحدة واحدة كونهما يهدفان بشكل عام إلى تحقيق ذات الغاية عند دراسة وتقييم هيكلية الوزارة التنظيمية.**

لم تعمل الوزارة على توثيق أي من **سياساتها** المتبعة حديثاً أو قديماً. **وعليه، فإن الوزارة بحاجة إلى توثيق سياسـاتها وفق نمطية السياسات النموذجية من حيث تحديد الإطار العام لكلّ سياسة والفترة الزمنية ومسؤولية متابعة تنفيـذها، بالإضافة إلى تطوير سياسات تمكن الوزارة من العمل وفق سياسات واضحة ومحددة في المجالات الإداريـة والفنيـة والمالية.**

لا تتمّ **عملية إتخاذ القرارات** في وزارة العدل وفق آلية يتم فيها صنع قرار، حيث لا تتم وفق أسـس ومعطيـات مهنيـة مدروسة وتحليلات تسهم في إتخاذ القرار. ومن الواضح أنه لا يوجد إجراء عمل موثق يوضـح آليـة صـنع وإتخـاذ القرارات بشكل يحدد المسؤوليات والصلاحيات، كما أنه لا توجد قائمة بأسماء الموظفين توضح صـلاحياتهم الإداريـة والفنية والمالية والتي عند توفرها تسهم في إمكانية إتخاذ قرارات وفق آليات محددة مسبقاً تبين عملية صنع هذا القـرار. **وعليه يجب تطوير وتوثيق نظام حول صنع وإتخاذ القرارات في الوزارة وإعداد قائمة بأسماء الموظفين تتضمن تحديد الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية.**

إنّ **وسائل الاتصال** في الوزارة بشكل عام ضعيفة، **وعليه يجدر تعزيز وسائل الإتصال الداخلي بحيث يتم التخاطب حول الأمور الرسمية الهامة من خلال مذكرات داخلية موضوعية هادفة إلى حُسن تلقي المعلومة وإستبعاد الجـدل الـذي لا يوصل إلى تحقيق النتائج المتوخاة في أي موضوع. هذا بالإضافة إلى إستخدام التقارير الدورية التحليلية والتقييميـة التي من شأنها تطوير العمل وتحسين الأداء على مختلف المستويات الإدارية والفنية والمالية، وكذلك إتخاذ الإجتماعات الدورية بمختلف مستوياتها الإدارية وسيلة في تحسين توصيل المعلومات وتحسين جودتها من خلال المناقشات التـي تتم خلال الإجتماعات وبحيث يتم توثيقها من خلال محاضر إجتماعات والتأكد من تنفيذ القرارات أو الإجـراءات التـي تتخذ أثناء الإجتماعات.**

وفيما يخص **تشكيل اللجان**، فإن الوزارة تكتفي بالقرار الوزاري الخاص بتشكيل اللجان، ولا يتمّ تحديد دور ومسؤوليات وصلاحيات اللجنة المشكلة، مما يشير إلى عدم وضوح في تلك المسؤوليات، ومهام الأعضاء، وأدوارهم. كما لا يوجـد

أولت الوزارة من خلال **وحدة الشكاوى** إهتماماً خاصاً لرضا المواطنين وحلّ مشاكلهم من خلال متابعة الشكاوى مع الجهات التنفيذية، إلا أنها لم تكلل بالنجاح بسبب عدم تعاون الجهات التنفيذية، ولا يوجد إقبال من المواطنين على تقديم الشكاوى بسبب فقدان الثقة في متابعة تلك الشكاوى وتنفيذ الحلول الملائمة لها، **لذا لا بدّ من إعادة ثقة المواطن من خلال إتخاذ إجراءات عملية تمكن الوحدة من تنفيذ الحلول المقترحة بالتعاون مع الجهات التنفيذية.** ومن الناحية الإدارية، يتوفر نظام عمل حول إدارة الشكاوى صادر من مجلس الوزراء ويتم تفعيله جزئياً، وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أن مشروع ***نظام***، وبالتعاون مع الموظفين المعنيين في الوزارة، قام بدراسة وتحليل الآلية المتبعة في تقديم الشكاوى ومعالجتها وإقتراح الآلية المثلى بهدف أتمتتها ضمن ما يسمى بنظام الحكومة الإلكتروني، والذي سيتم تنفيذه في المراحل القادمة.

يشير عدم قبول الموظفين بمنهجية إستطلاع الرأي حول رضاهم إلى مقاومة من قبلهم في أية أعمال تهدف إلى التغيير الإداري. **وعليه، يجدر بالوزارة أن تخطو قدماً نحو تحقيق أمرين، الأول تعيين موظفين إضافيين رئيسيين مؤهلين قادرين على نقل الخبرة بشكل تلقائي إلى الموارد البشرية الحالية من خلال خلطهم في الدوائر المختلفة، والثاني إلحاق الكادر البشري الحالي والجديد في برنامج تدريبي حول أسس ومفاهيم وفوائد التغيير الإداري، والذي يهدف إلى توعية الموظفين فيما يخصّ العمل وفق نظام مؤسسي وفوائد التغيير والتطوير ومواضيع حيوية مشجعة أخرى.**

يتوفر في وزارة العدل، وحدة **لإدارة شؤون مجلس الوزراء**، هدفها: مساندة الوزير، ومتابعة شؤون وزارة العدل بشكل خاص، ومقترحاتها ومبادراتها ورأيها فيما يتعلق بأنشطة الحكومة المختلفة مع مجلس الوزراء. **تحتاج هذه الوحدة إلى توثيق إجراء عمل يبين الآلية التي يفترض إتباعها لإدارة الشؤون الخاصة بمجلس الوزراء، وبحيث يؤخذ بعين الإعتبار نموذج المتابعة والمذكرة التفسيرية وتقارير هامة يمكن إعدادها بهدف الإستناد إليها في إتخاذ القرارات. هذا، بالإضافة إلى ضرورة العمل على توثيق طرق أرشفة الملفات الخاصة بجلسات مجلس الوزراء وأماكن ومدة الإحتفاظ فيها.**

وفيما يتعلق **بالعلاقات العامة**، فإن وحدة العلاقات الدولية الموجودة ضمن هيكلية الوزارة لا تقوم بدورها في المجال الدولي، وتفتقر إلى مهارات الإتصال الفعال مع مكتب الوزير بشكل خاص، ومع الدوائر الأخرى في الوزارة بشكل عام.

تفتقر **وحدة شؤون القضاة** إلى إجراءات عمل مكتوبة توضح آليات متابعة صياغة القانون وإدارة الشكاوى التي تخص المواطنين والمؤسسات. **وعليه، ينصح بتوثيق هذه الآليات في نظام عمل حول أنشطة عمل وحدة شؤون القضاء.**

وفيما يخصّ مكتب الوزير، فإنّ هناك حاجة إلى رفد المكتب بكادر إضافي يساعد، بالإضافة إلى التنسيق مع الأرشيف التابع حالياً للإدارة العامة للحاسوب والمعلومات، في نقل المراسلات التي تصل من مكتب الوزير إلى الأرشيف أو الصادرة من مكتب الوزير. **وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أفضلية تكوين أرشيف مركزي للوزارة يحفظ فيه كل المراسلات الواردة والصادرة وفق النظام المقترح تطويره والخاص بإدارة المراسلات مع أحقية الإحتفاظ بالمراسلات الخاصة بالوزير أو الوكيل المساعد.**

فيما يتعلق **بقدرات ومهارات ومؤهلات الموظفين**، فإنّ غالبية الوظائف حسب الهيكلية لا تنسجم مع واقع الحال للعديد من المراكز، لا سيما في دائرة الطب الشرعي، **مما يستوجب ضرورة تسكين الوظائف وفقاً للهيكل التنظيمي المنشود تطويره، وإعادة النظر في تسكين الموظفين حسب إحتياجات كل إدارة ودائرة ووحدة، وحسب المؤهلات والقدرات الإدارية لكل موظف.** كما تشير المعطيات الخاصة بالتدريب إلى عدم إستثمار الوزارة في كوادرها عبر إلحاقهم بالدورات التدريبية اللازمة بشكل كافٍ، حيث تمّ إلتحاق قلة من الموظفين بمجموعة من الدورات التدريبية غير كافية ولا تواكب تطور العمل.

لا تنسجم **الهيكلية التنظيمية** المتوفرة في الوزارة إلى حد بعيد مع واقع الهيكل الوظيفي ومع واقع العمل الفعلي في الوزارة، **ويعتبر وجود هيكل تنظيمي واقعي وفاعل في أية مؤسسة من الأمور الأساسية التي تساعد المؤسسة في تطوير نفسها إدارياً وفي مختلف المجالات**، ففي سعي الوزارة للرقي بمستوى العمل الإداري لديها فإنها تنوي العمل على مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي الحالي بما ينسجم مع واقع الحال في الوزارة وبحيث يكون اللبنة الأساسية في تطوير

وفيما يتعلق **بإدارة شؤون الموظفين، تحتاج عملية ضبط الدوام إلى مراقبة الموظفين بحيث يتوخى الحزم في إستخدام النماذج ذات العلاقة من أجل ضبط الدوام من حيث الحضور والإنصراف والمغادرات،** علماً أنه هناك تفاوت في مدى إلتزام الموظفين بالتعليمات الخاصة بالدوام. **وبخصوص موظفي دائرة الطب الشرعي، يجب التنسيق مع ديوان الموظفين والمالية من حيث مراقبة دوامهم.** لا تستند عملية تعيين الموظفين الجدد في وزارة العدل أو المرافق العدلية ذات الإستقلال الفني التابعة لوزير العدل إلى تخطيط طويل الأجل، كما وأنه من المفترض أن يكون ضمن أعضاء لجنة المقابلات مع الموظفين الجدد مسؤول الجهة المعنية بالوظيفة من الوزارة. تتفاوت مدى الدقة والإلتزام في طلب الإجازات من الموظفين المعنيين وفق الأصول والنظام المتعارف عليه من موظف إلى آخر، **وعليه لا بد من التقيد بآليات طلب الإجازات بحيث يتم تحديد من يحل محل طالب الإجازة أثناء غيابه.** لوحظ أن جميع عمليات الترقية تخضع إلى قانون الخدمة المدنية من حيث عدد سنوات المكوث في الدرجة الوظيفية وعدم الإهتمام بما يكفي بأداء الموظف، **مما يشير إلى ضرورة تطوير نظام يعنى بمؤشرات الأداء يرتبط مع نظام حوافز يعنى بتقديم الحوافز المادية والمعنوية بما فيها الترقيات وبحيث يتماشى مع قانون الخدمة المدنية.** إنّ نظام الحوافز يجعل الموظفين أكثر ولاءاً وإهتماماً بالعمل وعملية ربطه مع نظام مؤشرات الأداء يعزز ثقة الموظفين بأسس منح الحوافز والترقيات. بناء على المعطيات المستقاة بخصوص إدارة شؤون الموظفين، **يجدر بالوزارة العمل على بناء وتوثيق نظام يعنى بشؤون الموظفين يتناول جميع عمليات الدوام والتعيين والإجازات والترقيات والحوافز ومؤشرات الأداء بإعتباره أحد آليات الرقابة على تطبيق النظام وفق معايير مدروسة ومحددة،** كما ينصح بالعمل على حوسبة نظام شؤون الموظفين في مراحل لاحقة بعد التأكد من تنفيذ النظام بشكل فعال.

فيما يتعلق **بالإحتياجات البشرية،** فإنه يتم حديثاً في الوزارة إجراء إستقطابات وتعيينات جديدة لم يؤخذ بها خلال مرحلة جمع المعلومات، وأن التغييرات التي يفترض أن تطرأ نتيجة تسكين الموظفين وتدويرهم بما يخدم أعمال الوزارة الفعلية في مرحلة ما بعد مراجعة وتقييم الهيكلية التنظيمية له الأثر الإيجابي في تحديد الإحتياجات البشرية بشكل مهني ومحترف. **وعليه، فإنه من الجدير بالإهتمام أن تقوم الوزارة بإستطلاع آراء المدراء العامين ومدراء الدوائر وإشراكهم في التخطيط للكوادر البشرية التي يتم تعيينها حالياً وفي المستقبل.** كما إن ما تقدم يشير إلى أن الوزارة تحرص وتسعى بشكل جدي إلى رفد دوائرها بالموارد البشرية اللازمة، إلا انها بالمقابل لا تعمل على تخطيط سليم للكوادر البشرية ولا يوجد لديها خطة بالإحتياجات البشرية من المفترض أن تكون مستمدة من الخطة الإستراتيجية، حيث من المفترض تحديد

يُستدل من المعطيات الخاصة **بالتدريب** أنه لا يتم التخطيط بشكل جيد في الوزارة للإستثمار في تدريب الموظفين، ولم تستغل الوزارة إلحاق موظفيها في دورات إدارية أو مالية أو فنية تعرض من جهات تمويلية، وهذا يشير أيضاً إلى عدم تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين، وعدم إستنباط الإحتياجات من خلال نتائج التقييم السنوية. ويُدرك مدراء الإدارات والدوائر والموظفون بشكل عام أن هناك احتياجات تدريب للموظفين في المجالات الإدارية والفنية والمالية بشكل يتناسب مع متطلبات التطور الإداري وتحسين الأداء والعمل وفق نظام مؤسسي. **ويقترح مدراء الإدارات والدوائر والموظفون تنفيذ مجموعة من الدورات التدريبية في صياغة التشريعات، الطب الشرعي، مختبر جنائي، إعداد التقارير، مهارات الإتصال الفّعال، مهارات التدريب، التعامل مع المواطنين، الإدارة المالية، مهارات الإدارة، العلاقات العامة، اللغة الإنجليزية حسب المستويات، إعداد مقترحات المشاريع، إدارة المشاريع ومتابعتها مع الممولين، إعداد التقارير، الإسعافات، مهارات تدريب قانونية، ودورات اخرى لم يتم تحديدها في الجوانب الإدارية والفنية والمعلوماتية حسب الحاجة.** ولا يوجد لدى الوزارة خطة تدريب سنوية بحيث تأخذ بعين الإعتبار إحتياجات الموارد البشرية إلى برامج تدريبية تستند إلى إحتياجات فعلية يتم تحديدها من خلال مستوى النشاطات المنشود تنفيذها كما في الخطة الإستراتيجية وما تتطلبه من كفاءات ومؤهلات وخبرات، وبناء على نتائج التقييم السنوية وخبرات جهة التنفيذ في تحديد تلك الإحتياجات بالتشاور والتنسيق والتعاون مع الكادر البشري في الوزارة. **وهنا، ينصح ببناء نظام تدريب يشمل خطة تدريب سنوية وآلية بناء الخطة وفق منظورالإحتياج.**

تستخدم وزارة العدل في **تقييم موظفيها**، كغيرها من الوزارات الفلسطينية الأخرى، نموذج تقييم معد وصادر عن ديوان الموظفين، تقرير كفاية الأداء، يشتمل على أربعة معايير رئيسية تشمل: العمل والإنتاج، المواظبة، السلوك الشخصي، والصفات الذاتية. وهذه المعايير تندرج تحتها معايير فرعية، وجميعها مصنفة ومبنية على أوزان حسب أهميتها النسبية. وتتبنى الوزارة آلية محددة في تقييم الموظفين **إلا أنها تحتاج إلى توثيق وتطوير بحيث تأخذ بعين الاعتبار وترتبط بشكل مباشر مع نظام تدريب الموظفين ونظام الحوافز ونظام مؤشرات الأداء.**

فيما يتعلق **بإدارة المستودعات**، فإنها تأخذ بعين الإعتبار الحدّ الأدنى من اللوازم على إعتبار انها مخزون أمان متوفرة عند الطلب من مرافق الوزارة المختلفة. وتشير المعلومات التي تم تزويدها إلى أن النظام المستخدم في إدارة وضبط المستودعات بمجمله يدوي، إلا أنه يستخدم الحاسوب في تسجيل البطاقات الهادفة إلى حصر أرصدة المخزون من اللوازم على برنامج الجداول الإلكترونية Excel. **وتحتاج الوزارة إلى تطوير الآلية الحالية في إدارة المستودعات بحيث يتوخى وضع نظام لإدارة وضبط المستودعات يتناول جميع عمليات الإدخال والصرف وقوائم الأصول الثابتة وإدارتها وإدارة العهد وإرجاعها ونقلها وفق الأصول**، وعلى أن تؤخذ النماذج المعدة من قبل وزارة المالية ضمن قانون رقم (9) لسنة

تشير المعطيات المزودة إلى ضرورة تفعيل دور قسم الصيانة في الوزارة بشكل مهني بحيث يؤخذ بعين الإعتبار صيانة مرافق وآليات الوزارة وفق إجراءات وقائية تمنع حدوث الأعطال أو تحد منها ووفق آلية تبين صيانة الأعطال عند حدوثها. هذا بالإضافة إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة لمتابعة اعمال الصيانة. فيما يتعلق بالحاسوب، ينصح بمتابعة صيانته من خلال الإدارة العامة للحاسوب والمعلومات من قبل قسم في الإدارة يُعنى بصيانة الإجهزة والبرامج المحوسبة داخلياً أو بالتعاقد، وذلك حسب الإمكانيات المتاحة خاصة وأن الوزارة تتوجه إلى توفير العديد من برامج الحاسوب وأن قسم من هذه البرامج المتخصصة سيتم توفيرها من قبل مشروع "نظام".

وفيما يتعلق **بالخدمات**، لوحظ عدم سلاسة في التنسيق مع قسم الخدمات فيما يخص إحتياجات الوحدات والدوائر الأخرى في الوزارة إلى خدمات النظافة أو الضيافة، **وعليه لا بد من توفير مشرف على هذا القسم للمتابعة والتنسيق الداخلي والتاكد أن أعمال الخدمات تتم وفق الأصول.**

لا تتم **إدارة الحركة** وفق الأصول، حيث لا يوجد سجل للمركبة يشتمل على مهام السفر التي يتم تنفيذها وعدد الكيلو ميترات المقطوعة في كل مهمة وكميات الوقود المستخدمة بهدف ضبط الحركة بشكل فعّال. **وهنا، ينصح بتطوير وتوثيق نظام يعنى بإدارة الحركة بحيث يتناول جميع عمليات إدارة حركة المركبة، وبحيث يؤخذ بالحسبان تنسيق وتجميع المهام التي تتطلب سفر بالمركبة من قبل موارد بشرية من الوزارة في المواقع ذاتها أو مواقع قريبة.**

يجب أن تقوم **دائرة التصديقات** بالتأكد من قانونية التوقيع على الإقرار والتصريح بما فيه من خلال التراسل عبر الفاكس كما هو حالياً. **ويجدر بالوزارة العمل على كتابة تعليمات واضحة وشاملة للمواطنين حول الإحتياجات من الوثائق والإرشادات اللازمة لتصديق الوثائق والوكالات بما فيها تصديق الخارجية في حالات معينة أو جهات رسمية فلسطينية أخرى**، وإمكانية التصديق من قبل وكيل أو قرابة من الدرجة الأولى أو غيره، مما يسهل على المواطنيين والموظفين في الوزارة إستكمال إحتياجات الوثائق للتصديق. ويجدر بها أيضاً **تطوير نظام موثق حول التصديقات يتناول جميع الخطوات بشكل تسلسلي، ويشتمل على النماذج التي يتم إستخدامها، والتعليمات اللازمة للتصديق على الوثائق والوكالات الدورية الخاصة والعامة.** وهنا، لا بد من الإشارة إلى أن مشروع نظام، وبالتعاون مع الموظفين المعنيين في الوزارة قد قام بدراسة وتحليل الآلية المتبعة في التصديق على الوثائق وإقتراح الآلية المثلى بهدف أتمتتها ضمن ما يسمى بنظام الحكومة الإلكتروني، والذي سيتم تنفيذه في المراحل القادمة. **كما نشير إلى ضرورة مراعاة الوثائق المشكوك في صحتها ودقة**

لا تستخدم الوزارة **نظام لقياس الأداء** وتقييم الإنجازات ومتابعة تطور الأعمال بشكل منهجي مبني على بيانات تاريخية ووفق معايير محددة ومدروسة على مستوى الفرد أو مستوى الوزارة بشكل عام، علماً أن نظام مؤشرات الأداء يعتبر من الأنظمة الهامة في توفير الرقابة المؤسساتية على أداء المؤسسة والفرد إلى جانب الأنظمة الرقابية الأخرى والتي تشمل التدقيق على العمليات التشغيلية التي تعمل على قياس مدى الإلتزام بتطبيق مجالات العمل المختلفة وفقاً للنظام المتبع، المراجعة الإدارية لجميع الأعمال الإدارية والفنية والمعلوماتية، والإشراف والمتابعة الحثيثة على تطبيق الأعمال المطلوب تنفيذها. **وعليه، ينصح بتطوير نظام مراقبة وتقييم إداري في الوزارة يشمل إجراءات قياس الأداء والتدقيق الداخلي والمراجعة الإدارية يضمن بالمحصلة تطبيق العمل وفق النظام المتبع وبما يحقق تحسين الأداء من خلال إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في مجالات العمل المختلفة.**

تقوم دائرة **علاقات المؤسسات الحقوقية** ببناء العلاقات الحقوقية مع المؤسسات التي لها علاقة حقوقية وقانونية، وتقوم أيضاً وحدة العلاقات االدولية بنسج علاقات مع المؤسسات بشكل عام وفي المجالات المختلفة، **وعليه ينصح بتنسيق وتكامل دور دائرة علاقات المؤسسات الحقوقية مع وحدة العلاقات العامة في نسج العلاقات مع المؤسسات الحقوقية.**

تقوم دائرة الأبحاث القانونية ضمن مهامها بتوفير إستشارات عامة حسب الطلب، ومتابعة إعداد **الأبحاث القانونية** حسب متطلبات الوضع، ويتمّ فيها دراسة مشاريع القوانين. إنّ العديد من مشاريع القوانين التي تقدم من مؤسسات فلسطينية رسمية لا تمرّ من خلال الإدارة العامة للشؤون والأبحاث القانونية في وزارة العدل، **وعليه يجدر مراعاة متابعة هذا الأمر مع مجلس الوزراء للتنسيق والتعاون معها عند رغبتها في صياغة أو إقرار قانون. كما أنّ هناك ضرورة إلى تعبئة موارد بشرية مؤهلة ذات خبرات وقدرات قانونية وإستشارية ومدربة لمتابعة أعمال الدائرة بمهنية وإحتراف، وبحيث يتمّ تكليف من يدير هذه الدائرة وفق مسؤوليات وصلاحيات محددة.**

تلعب دائرة **الشؤون القانونية** دوراً هاماً في إبداء الرأي الإستشاري على القوانين، وتطلع على العقود من الناحية القانونية التي تبرم مع الجهات المختلفة من خارج الوزارة، سواء كانت تخص وزارة العدل أو مجلس الوزراء. وقد تبين من المعطيات والنقاش مع الموارد البشرية المعنية في الوزارة، عدم توفر أنظمة عمل موثقة تحدد بوضوح الآلية التي يتم إتباعها في إبداء الرأي الإستشاري ومراجعات العقود. **هناك ضرورة إلى تعبئة موارد بشرية مؤهلة ذات خبرات وقدرات قانونية وإستشارية ومدربة لمتابعة أعمال الدائرة بمهنية وإحتراف، وبحيث يتم تكليف من يدير هذه الدائرة وفق مسؤوليات وصلاحيات محددة.**

فيما يتعلق **بالتحكيم**، يصنف القانون المحكمين إلى ثلاث فئات، تحدد بناء على قيمة المنازعات مالياً، وشروط تكاد تقتصر على مؤهلات وخبرات المتقدم بالطلب. **وعليه، ينصح بالعمل على تعديل القانون بحيث يشمل مواصفات مهنية محددة تقضي بمنح شهادة مزاولة مهنة التحكيم وفق أسس ومعايير صارمة. وينصح بدراسة مقترح يعنى بخضوع المتقدم للترخيص إلى دورة تدريبية وإمكانية التنسيق والتعاون مع جمعية رجال الأعمال الفلسطينية بهذا الخصوص. هذا بالإضافة إلى ضرورة وضع نظام لإدارة عملية منح رخص التحكيم يشتمل على آليات منح الرخصة وشروطها والنماذج المستخدمة. ولا بد من متابعة المحكمين من حيث إمكانياتهم ومن حيث مراقبة سلوكياتهم وضمان محافظتهم على أدبيات المهنة، وبهذا الخصوص بالتحديد ينصح بوضع وثيقة توضح سلوكيات المهنة وأدبياتها.** وهنا، لا بد من الإشارة إلى أن مشروع نظام، وبالتعاون مع الموظفين المعنيين في الوزارة، قد قام بدراسة وتحليل الآلية المتبعة في إدارة التحكيم وفضّ المنازعات وإقتراح الآلية المثلى بهدف أتمتتها ضمن ما يسمى بنظام الحكومة الإلكتروني، والذي سيتم تنفيذه في المراحل القادمة.

فيما يتعلق **بترخيص المترجمين القانونيين**، تبين أنه لا يتم تقسيم المترجمين إلى مستويات أو تخصصات بحيث يحدد المستوى أو التخصص حسب معايير ومواصفات وشروط محددة. **وعليه، ينصح بدراسة شروط ومواصفات ومعايير تقسيم المترجمين إلى مستويات وتخصصات والإستفادة من مؤسسات مخولة بمنح هذه التراخيص في الخارج مثل الأردن أو مصر أو الإمارات العربية المتحدة، أو غيرها.** تعاني الوزارة من شح في الموارد المالية من حيث تسديد مطالبات اللجان الفاحصة. كما لا يوجد نظام عمل يبين الآلية المتبعة في منح رخص الترجمة، **وعليه ينصح ببناء النظام وفق تطلعات الوزارة، وبحيث يؤخذ بالحسبان المواصفات والشروط والمعايير ووفق مستويات وتخصصات في الترجمة واضحة ومحددة.** وهنا، لا بدّ من الإشارة إلى أن مشروع نظام، وبالتعاون مع الموظفين المعنيين في الوزارة، قد قام بدراسة وتحليل الآلية المتبعة في إدارة ترخيص المترجمين القانونيين وإقتراح الآلية المثلى بهدف أتمتتها ضمن ما يسمى بنظام الحكومة الإلكتروني، والذي سيتم تنفيذه في المراحل القادمة.

بخصوص **إدارة شؤون الجمعيات**، لا تقدم الوزارة الدعم اللوجستي الملائم من حيث توصيل الردود إلى وزارة الداخلية في الوقت المناسب، **وينصح بأخذ ذلك بعين الإعتبار خلال تطوير نظام إدارة الحركة الذي يفترض أن يعمل على تجميع المهام المتشابهة وتنسيقها مع الدوائر المختلفة في الوزارة وتوصيل الوثائق أو الأفراد أو البريد إلى الأماكن المنشودة في أوقات ومواعيد معينة.** وهنا، لا بدّ من الإشارة إلى أن مشروع نظام، وبالتعاون مع الموظفين المعنيين في الوزارة، قد قام بدراسة وتحليل الآلية المتبعة في إدارة شؤون الجمعيات وإقتراح الآلية المثلى بهدف أتمتتها ضمن ما يسمى بنظام الحكومة الإلكتروني، والذي سيتم تنفيذه في المراحل القادمة.

فيما يتعلق **بالطب الشرعي والمعمل الجنائي**، تشير المعلومات إلى أن بيئة العمل غير ملائمة بتاتاً. إن الفحوصات التي تتم بخصوص المعمل الجنائي خارج البلاد تُشير إلى نقص الخبرات في هذا المجال من حيث الكفاءات والأجهزة. **دائرة**

ومن حيث **ملائمة بيئة العمل وتقييم إحتياجات الوزارة من الأثاث**، فقد قامت وزارة العدل بشراء العديد من الأثاث في الآونة الأخيرة، إلا أنها تحتاج إلى عدد إضافي حتى يتسنى لها توفير كافة الأثاث اللازم. **وهنا، ينصح بتوفير الاحتياج من الأثاث، إمّا من مصادر الوزارة أو مصادر دولية مانحة، مما سيوفر جو عمل يترك أثر على أداء الموظفين العاملين في الوزارة بشكل إيجابي. وتشمل كراسي، طاولات، مكاتب، مراوح، دفايات، وخزائن.**

فيما يخصّ **إدارة المكتبة**، فيمكن الإستفادة من المعلومات القانونية التي تحتويها الكتب، وإيجاد الوسائل التي تمكن الوزارة من تحسين المكتبة وإستقطاب المستفيدين وإيجاد مصادر لتوفير كتب إضافية بالتعاون مع مؤسسات ثقافية وقانونية، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. كما لا بد من توفير التدريب الملائم للموظف المنتظر تعيينه لمتابعة المكتبة على أسس إدارة المكتبات وفهرسة الكتب وتصنيفها وفق أنظمة التصنيف المتبعة وكذلك تجليدها عند الحاجة، وكذلك يجدر بناء نظام لإدارة المكتبة من حيث الفهرسة والتصنيف والإعارة وإدارة العضوية فيها وغيرها من الأنشطة التي تتم داخل المكتبة، كما يجدر في مرحلة لاحقة بتوفير برنامج محوسب لإدارة المكتبات.

فيما يتعلق **بالأرشيف**، فيتم بالأرشفة ذاتياً من قبل الموظفة المعنية دون الإستناد إلى نظام مكتوب ولا يتم متابعة المراسلات مع ذوي الإختصاص من حيث التأكد من الرد عليها بشكل مهني، **وعليه فإن الوزارة بحاجة إلى نظام يعتني بمتابعة إدارة المراسلات وأرشفتها.**

قام مشروع ***نظام***، وبالتعاون مع الكوادر البشرية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات في وزارة العدل، خاصة الإدارة العامة للحاسوب والمعلومات، بدراسة وتقييم إحتياجات الوزارة في مجال تكنولوجيا المعلومات. **وقد خلصت الإستنتاجات إلى ضرورة بناء وتركيب وتطبيق نظام الحكومة الإلكتروني في وزارة العدل، وبالتالي العمل على نشره وتعميمه على بقية الوزارات الفلسطينية.** يشتمل هذا النظام توثيق المستندات وتسلسل عملها وارشفتها إلكترونياً، كذلك تقديم الخدمات من خلال مركز خدمات للجمهور، وأن الخطوات الداخلية تتم بمنأى عن المواطن، وبحيث يتم متابعة تقديم الخدمات الخاصة بالوزارة من خلال الحاسوب، وتشمل خدمات تقدم للمواطنين في مجال التصديقات، إدارة تراخيص

إن إستخدام الحاسوب في الوزارة محدود ويكاد يقتصر على إستخدمات بسيطة من قبل موظفين لكتابة بعض المراسلات وكتابة بعض التقارير. **وعليه، يجدر تطوير وتوثيق نظام يعتني بحفظ البيانات وتخزينها إلكترونياً، بحيث تأخذ بالإعتبار تشغيل نظام الحكومة الإلكتروني المنوي تركيبه وتشغيله وما يتطلبه من حفظ للبيانات بشكل دوري.** كما لا بد من التنويه إلى ضرورة متابعة صيانة الأجهزة والنظام من خلال توفير قسم خاص ضمن الإدارة العامة للحاسوب للعناية بصيانة الأجهزة والمعدات والأنظمة التي سيتم تركيبها وتشغيلها.

تتم متابعة الأعمال في **الإدارة العامة للشؤون المالية** وفق الطريقة التقليدية للإدارة المالية وتبعاً لإجراءات وزارة المالية كونها الجهة الحكومية المركزية المخولة بالصرف. فيما يخص التحليل المالي، يمكن القول أن الوزارة تعتمد على إجتهادات الكوادر البشرية الفاعلة فيها على استخلاص بعض النتائج التي تسهم بشكل حيوي في مساعدة الإدارة العليا ممثلة بمعالي الوزير باتخاذ قرارات متواضعة تهدف إلى التطوير وتحسين مستوى الأداء المالي، وذلك دون تنفيذ أية تحاليل مالية علمية وعملية في مختلف المجالات لا سيما الإيرادات والمصروفات والموازنات والمشتريات. **ونشير هنا إلى أنه إذا تم توثيق جميع الإجراءات وفق نظام مالي فعّال يتضمن بشكل تفصيلي إجراءات إدارة الإيرادات، إدارة المصروفات، إدارة النقدية، إدارة إعداد وضبط الموازنات، والتدقيق المالي، بحيث يحدد المسؤوليات للأفراد والمهام المناطة بكل منهم حسب تسلسل خطوات تنفيذ العمل، فإن ذلك سيسهل عملية التدقيق بشكل كبير ويكون النظام مرجعية للمدقق في التدقيق على الإجراءات المالية بشكل مهني.**

تنحصر **موارد وزارة العدل المالية** في البنود المحددة في الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية بما يخصص لها وفق توزيعات وزارة المالية في إطار خطة الموازنة العامة. كما أن هناك إيرادات ثانوية أخرى من رسوم الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال التصديقات على الوثائق والوكالات العربية والأجنبية، رخص الترجمة، ورخص التحكيم. **ينصح بتوثيق نظام يعتني بإدارة الإيرادات يتماشى مع إجراءات وزارة المالية، ويتم فيها تحديد مسؤوليات الأفراد في الدائرة المالية في الوزارة عن متابعتها وفق خطوات تسلسلية.**

المصروفات في وزارة العدل نوعان، الأول السلف النثرية وهو مبلغ محدد يستخدم للصرف اليومي يتم متابعته من قبل قسم الإنفاق بحيث يتم تجهيز تقرير يتضمن جميع فواتير الصرف، والثاني هو النقدية التي يتم إدخالها من قبل وزارة المالية إلى حساب وزارة العدل، ويدفع في العادة من خلال شيكات أو فواتير، يتم إرسالها إلى وزارة المالية وتدفع مباشرة لأصحابها من موازنة الوزارة السنوية ومن بنود الإنفاق المناسبة. تتم إجراءات الصرف وفق إجراءات وزارة المالية.

تتم إعداد مقترحات **الموازنات** في وزارات السلطة الفلسطينية، ومنها وزارة العدل، في وزارة التخطيط مع إمكانية تعديل البنود فيها وفق إحتياجات الوزارة ضمن المبالغ المالية الفعلية المحددة لها. يتم في العادة دراسة طلب التعديلات مع وزارة التخطيط وبالتالي تعدل في الموازنة، علماً أنه يتم تشكيل لجنة من عدد من الدوائر لإعداد الموازنة ومراجعة مقترحات موازنة وزارة التخطيط وإبداء مقترحات التعديل عليها. يحصل تجاوز في المبالغ المالية إلا أنها لا تزيد نسبتها في العادة عن 5%، ويتم ضبط هذه الموازنات وضمان عدم تجاوزها من قبل وزارة المالية المخولة بإعتمادات الصرف. يمكن القول أن الوزارة لا تقوم باستقاء معلومات من خططها الإستراتيجية عند وضع تصور تعديلي على مقترحات الموازنات المقدمة من وزارة المالية على إعتبار أن الموازنة جزء من التخطيط المالي للوزارة. **وعليه، ينصح بمراجعة الخطة الإستراتيجية من قبل اللجنة المشكلة لغرض إعداد الموازنة وعكس نشاطاتها في بنود الموازنة السنوية.**

وفيما يتعلق **بإدارة وضبط المشتريات**، يوجد في الوزارة لجنة مشتريات تُعني بمتابعة عمليات الشراء حيث يتم الشراء إما بطريقة مباشرة أو إستدراج عروض يتطلب ثلاثة عروض ووفق سقف مالي 1300 شيقل بصلاحية المفوض بالإنفاق، أو من خلال الشراء المباشر تبعاً للعطاءات المركزية المعدة من قبل وزارة المالية. تكون العطاءات المركزية من قبل وزارة المالية، ويتمّ الصرف للمورد وفق إجراءات الصرف المتبعة في وزارة العدل وتتم التسويات في وزارة المالية، إلا أن العطاءات المركزية، كما أشارت الشؤون المالية في الوزارة، لها مساويء على إعتبار أنها لا تفي بالمواصفات المطلوبة في معظم الأحيان. وفي الحالات التي تكون اللوازم فيها غير مدرجة ضمن عطاءات مركزية من وزارة المالية يمكن للوزارة الشراء عن طريق إستدراج العروض أو الشراء المباشر بعد موافقة وزارة المالية على طلب وزارة العدل. يتم الشراء بإستخدام طلبية شراء يوقع عليه المفوض بالإنفاق، ويتم إستخدام كشف تفريغ الأسعار المقترحة من قبل الموردين في حالات إستدراج العروض. على ضوء هذه المعطيات، **يوصى بإعداد نظام لضبط المشتريات وفق طرق الشراء المتبعة، ووضع نظام آخر يشمل آلية يتم فيها إعتماد الموردين وتقييمهم فيما يخص الشراء المباشر وإستدراج العروض للوازم غير المدرجة في العطاءات المركزية، وبحيث يؤخذ بعين الإعتبار تقييم الموردين واللوازم التي تورد من قبل موردين ضمن عطاءات مركزية وبحيث يتم تبليغ وزارة المالية بالموردين الذين يخفقون في نتائج تقييمهم بحيث يطلب من وزارة المالية إعادة النظر فيهم في السنوات القادمة.**

2. التوصيات

توصية 1: تعزيز مبدأ المشاركة والتفكير الإستراتيجي والعمل المؤسسي في جميع المستويات الإدارية في وزارة العدل،

وذلك من خلال

1. تعزيز مبدأ المشاركة في تطوير الخطط الوطنية بحيث يتم تبني آلية عمل توضح دور الوزارة ومساهمتها في بناء وتطوير وصياغة الخطط الوطنية المتعلقة بقطاع العدالة الفلسطيني وذلك بالتنسيق مع الشركاء في القطاع من جهة ومع وزارة التخطيط من جهة أخرى.
2. الحصول على الدعم الحكومي اللازم من أجل في تعزيز مباديء العدالة وفصل السلطات وتعاون هذه السلطات، كل وفق صلاحيات ومسؤوليات محددة وواضحة.
3. تدعيم وتعزيز دور الوزارة كشريك في التخطيط الإستراتيجي لقطاع العدالة الفلسطيني بشكل عام، وللتخطيط للوزارة بشكل خاص وذلك من خلال المحافظة على الوحدة الخاصة بالتخطيط لدى الوزارة والعمل على دعمها معنوياً ومادياً.
4. استخدام وإستحداث وسائل الإتصال الداخلي الفّعال لضمان حسن وفعالية تداول المعلومات داخل الوزارة بحيث يتم التخاطب حول الأمور الرسمية الهامة من خلال مذكرات داخلية موضوعية هادفة إلى حُسن تلقي المعلومة وإستبعاد الجدل الذي لا يوصل إلى تحقيق النتائج المتوخاة في أي موضوع. هذا بالإضافة إلى إستخدام التقارير الدورية التحليلية والتقييمية التي من شأنها تطوير العمل وتحسين الأداء على مختلف المستويات الإدارية والفنية والمالية، وكذلك عقد افجتماعات الدورية وإتخاذها، بمختلف مستوياتها الإدارية، وسيلة في تحسين توصيل المعلومات وتحسين جودتها بشرط إعتماد طرق لتوثيقها وتحديداً من خلال محاضر إجتماعات وقوائم متابعة تساعد على تتبع والتأكد من تنفيذ القرارات أو الإجراءات التي تتخذ أثناء الإجتماعات.
5. الإستفادة من دليل عمل اللجان الوزارية الصادر عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء من خلال الإدارة العامة لجودة الأداء الحكومي– دائرة اللجان الوزارية لسنة 2008 في عملية تشكيل اللجان الداخلية وإدارتها، وبحيث يتم تطوير نظام يعنى بتشكيل وإدارة اللجان بطريقة مهنية وفعالة وفق آلية واضحة المعالم ومحددة قد تستمد من دليل عمل اللجان الوزارية.
6. إتخاذ التدابير الممكنة لإعادة ثقة المواطن من خلال إتخاذ إجراءات عملية تمكن وحدة الشكاوى من معالجة الشكاوي وتنفيذ الحلول المقترحة بشأنها بالتعاون مع الجهات ذات الإختصاص،
7. العمل على تكريس كافة الإمكانيات في إنجاح تركيب وتطبيق نظام الحكومة الإلكتروني المنوي تنفيذه في المراحل القادمة، حيث ستعمل هذه الخطوة والقائمة على تحديث واتمتة انظمة الوزارة على تسهيل الخدمات المقدمة للجمهور من تراخيص وتصديقات وكذلك تسريع المعاملات ومعالجة شكاوى المواطنين بفعالية ويسر.

8. تقوية دور العلاقات الداخلية بشكل يبرز فعاليات الوزارة ويحافظ على صورتها بشكل حيوي بإعتبار وزارة العدل رسولاً للعدالة، كما يعزز من إمكانياتها في الإستفادة من المشاريع التنموية والتطويرية. كما يجب تفعيل وحدة العلاقات العامة على المستويين الوطني والدولي وتعزيز قدرات الكادر البشري فيها من خلال توفير الدورات التطويرية الملائمة و ذات العلاقة والحاقهم بها لتطوير قدراتهم. وفي جانب آخر لا بد من العمل على تفعيل دور الوحدة كمنسق بين كل من المستوى السياسي في الوزارة والمستوى الإداري والتنفيذي لديها لضمان حسن الإتصال لمصلحة العمل. وكذلك تنسيق وحدة العلاقات العامة مع دائرة العلاقات المؤسسات الحقوقية في نسج العلاقات مع المؤسسات الحقوقية.
9. ان يتم العمل وبشكل مستمر على إستطلاع آراء المدراء العامون ومدراء الدوائر وإشراكهم في التخطيط لغايات تطويرالكوادر البشرية القائمة والمستقبلية.

توصية 2: تكريس كافة الإمكانيات المتاحة في تذليل الصعوبات التي تعتري عملية التطوير وكذلك تحفيز التغيير والتطوير الإداري

جدير أن تخطو الوزارة قدماً في تحقيق أمرين هامين بهذا الخصوص آخذين بعين الإعتبار تولد المقاومة الطبيعية لدى الكادر البشري عند مباشرة اية أعمال تهدف إلى التغيير الإداري. فالأمر الأول يقتضي بالضرورة تعيين موظفين إضافيين رئيسيين مؤهلين قادرين على نقل الخبرة بشكل تلقائي إلى الموارد البشرية الحالية من خلال خلطهم في الدوائر المختلفة، والأمر الثاني يتعلق بإلحاق الكادر البشري الحالي والجديد في برنامج تدريبي حول أسس ومفاهيم وفوائد التغيير الإداري بهدف توعية الموظفين فيما يخص العمل وفق نظام مؤسسي وفوائد التغيير والتطوير ومواضيع حيوية مشجعة أخرى.

التوصية 3: إنشاء أرشيف مركزي للوزارة

إنشاء أرشيف مركزي للوزارة محدث ويفضل ان يكون مؤتمتاً من أجل ضبط المراسلات والوثائق الواردة للوزارة أو الصادرة عنها وحفظها وفق النظام المقترح تطويره، وتجنب الحفظ المزدوج للمراسلات والوثائق أو التفرد في حفظ الوثائق احياناً على ان تحفظ مساحة خاصة لكل من الوزير أو الوكيل المساعد تمكنهم من حفظ وثائق خاصة او ذات طابع سري.

التوصية 4: مراجعة وتقييم وتعديل الهيكلية التنظيمية وأوصاف الدوائر والموظفين في الوزارة

1. يجب أن تقوم الوزارة بمراجعة وتقييم وتعديل شاملة للهيكلية التنظيمية ومهماتها للتأكد من وضوحها ودقتها وحداثتها وبما ينسجم مع واقع الحال في الوزارة وبحيث يكون اللبنة الأساسية في تطوير العمل الإداري مع الأخذ بعين الإعتبار الأمور التالية:

- تحليل الوضع القائم في الوزارة وذلك بالوقوف على ومراجعة أوصاف جميع الإدارات العامة والدوائر والوحدات الفنية والإدارية الموجودة.
- وضع تصور للإدارات والدوائر والوحدات الفنية والإدارية المنوي استحداثها لدى الوزارة على ان يتم إقرارها بناء على الإحتياجات وان تكون منسجمة مع أهداف الوزارة ونشاطاتها المستقبلية و ذلك كما اقرت في إستراتيجيتها للأعوام 2008–2010.
- بناء هيكل تنظيمي مرن بالقدر الكافي يتضمن الإدارات والدوائر أو الوحدات التي تنفذ نشاطات منحها القانون للوزارة، وبحيث يتيح مراجعته وتحديثه وفقاً لمقتضى الحال والمستجدات وبما ينسجم مع القانون من اجل استحداث أو إنشاء أجزاء أو وحدات مثل وحدة شؤون المرأة ووحدة شؤون مجلس الوزراء.
- مراجعة وبحث الوحدات والإدارات والدوائر من حيث تبعيتها الإدارية وحجم نشاطاتها الفعلية ودراسة إمكانية دمج بعض الوحدات أو الإدارات أو الدوائر أو إعادة توزيع تبعية بعض الدوائر في الهيكلية الحالية وبما يضمن سلاسة العمل وعدم إزدواجيته. يقترح على سبيل المثال لا الحصر، دراسة إمكانية تحويل وحدة العلاقات الدولية إلى دائرة العلاقات العامة تحت الإدارة العامة للشؤون الإدارية، وبحيث تقسم إلى قسمين أحدها العلاقات العامة المحلية والثاني العلاقات العامة الدولية على ان تعمل وفقاً لبرنامج نشاطات تكاملي مع دائرة علاقات المؤسسات الحقوقية التابعة إدارياً إلى الإدارة العامة للشؤون والأبحاث القانونية. كما يمكن أن يدرس دمج وحدة التخطيط والتطوير مع وحدة التخطيط الإستراتيجي بحيث تكون إمّا دائرة أو وحدة مساندة للوزير.
- تطوير الهيكل التنظيمي وإقراره من الوزارة ومجلس الوزراء، ومن ثم نشره وتعميمه على جميع الموظفين وذلك حتى يكون جميع الموظفين على دراية وعلم كلّ بموقعه على الهيكل التنظيمي مما يسهل عمليات الإتصال الأفقي والعمودي بين مختلف المستويات الإدارية وعدم التداخل بين الإدارات والدوائر والوحدات الإدارية والفنية. ويجدر الإشارة هنا أنه لا بد من مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري وبحث إمكانية تطويره بما يتلاءم ومخططات الوزارة وتوجهاتها، وذلك للحفاظ على هيكل تنظيمي مناسب في كل الظروف. ولا بد من الإشارة هنا إلى ضرورة تفعيل بعض الدوائر والوحدات التي يشتملها المخطط الهيكلي لا سيما وحدة الرقابة الداخلية.

2. يجب أن تقوم الوزارة بمراجعة وتقييم وتعديل الوصف الوظيفي الحالي وتطويره وموائمته بما ينسجم مع مخرجات الهيكل التنظيمي المطور ومراعاة المقترحات التالية:

- تنفيذ تحليل مفصل لجميع المهام والنشاطات لكل إدارة ودائرة ووحدة في الهيكل التنظيمي الجديد وذلك للخروج بوصف وظيفي لكل إدارة أودائرة أووحدة.
- بناءا على مهام ونشاطات كل إدارة ودائرة ووحدة، يتم تطوير الوصف الوظيفي لجميع المسميات الوظيفية التابعة لها وتحديد المؤهلات اللازمة لشاغليها.

- العمل على مراجعة المسميات الوظيفية التي يتم اعتمادها بناء على الهيكل التنظيمي وتنسيبها إلى أشخاص بحيث تتطابق هذه المسميات الوظيفية مع العمل الفعلي على أن تتناسب مع المؤهلات المطلوبة.
- بعد الإنتهاء من وضع الأوصاف الوظيفية لجميع المسميات الوظيفية المبينة في الهيكل التنظيمي، يجب تعميم هذه الأوصاف الوظيفية على جميع الموظفين في الوزارة.
- يجب إجراء تقييم ومراجعة دورية للأوصاف الوظيفية لتطويرها حسب تطور العمل والنشاطات المختلفة في الوزارة.

3. يجب أن تقوم الوزارة بإعادة تسكين الوظائف وفقاً للهيكل التنظيمي المنشود تطويره وبما يتوافق مع طبيعة العمل والخبرات والمؤهلات التي تتطلبها كل وظيفة، حيث أن التغييرات التي سوف تطرأ نتيجة تسكين الموظفين وتدويرهم بما يخدم أعمال الوزارة الفعلية في مرحلة ما بعد مراجعة وتقييم الهيكلية التنظيمية سيترك الأثر الإيجابي في تحديد الإحتياجات البشرية بشكل مهني ومحترف، كما يوصى بوضع تصور من حيث تسكين الكوادر في إدارة الطب الشرعي والمعمل الجنائي بشكل خاص وفق مؤهلاتهم وقدراتهم الإدارية وإتخاذ التدابير الملائمة لتوفير هذا الكادر المؤهل بحيث يُمّكن من ممارسة أعماله بمهنية وإحتراف. وبشكل عام يوصى برفد الوزارة بكادر بشري مؤهل وفق سياسة التسكين التي التي سيتم إتباعها.

التوصية 5: إعداد وتطوير دليل للسياسات والإجراءات الإدارية والمالية

يجب أن تقوم الوزارة بإعداد دليل تفصيلي للسياسات والإجراءات الإدارية ودليل آخر للسياسات والإجراءات المالية، وهي عبارة عن مجموعة من الأنظمة التي تحتاجها الوزارة في مختلف مجالات العمل. يجب على الوزارة توثيق السياسات وفق نمطية السياسات النموذجية من حيث تحديد الإطار العام لكل سياسة والفترة الزمنية ومسؤولية متابعة تنفيذها، بالإضافة إلى تطوير سياسات تمكن الوزارة من العمل وفق سياسات واضحة ومحددة في المجالات الإدارية والفنية والمالية. وفي هذا السياق فإن نظام العمل يعني مجموعة من الإجراءات الموثقة والمتسلسلة والتي تم الاتفاق عليها حسب الأصول، والتي يؤدي تنفيذها إلى ضمان تحقيق الغاية التي تم بناء النظام لأجلها. إنّ صلاحيات ومسؤوليات الموظفين المعنيين بتنفيذ إجراءات أي نظام يجب أن تكون موضّحة في النظام، إضافة للحالات التي تستوجب تطبيق الإجراءات عليها، وتكمن أهمية إعداد الأنظمة في الأمور التالية:

1. ضمان تنفيذ الإجراءات بشكل متماثل في جميع الحالات التي تستوجب التطبيق بالإضافة إلى تحقيق الثبات في إستخدام النماذج والسجلات.
2. وضوح المسؤوليات والصلاحيات للموظفين، وبالتالي القدرة على تقييم الموظفين حسب المسؤوليات المعطاة لهم.
3. عدم الاعتماد على شخص الموظف في تنفيذ الإجراءات، وبالتالي امكانية تعويض غيابه أو خروجه من الوظيفة بأن يكون هنالك مرجع لمسؤولياته وكيفية تنفيذها.

4. وجود إجراءات واضحة وموثقة يتيح للمؤسسة سهولة تعديلها وتطويرها إذا اقتضت الحاجة.
5. توثيق الإجراءاتيحدد الإختصاصات ويمنع من وجود تداخل في المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الإدارات والدوائر والموظفين.
6. إن النظام الموثق يشتمل على جميع النماذج والتعليمات المستخدمة في تنفيذ الإجراءات وتكون موضحة في النظام، مما يمنع وجود اختلاف في الرأي حولها.

الإجراءات التي يوصى بتطويرها وتوثيقها تشمل:

1. إجراءات العمل الإستراتيجي، وتشمل على:

1. إجراء عمل يبين الآلية التي يفترض إتباعها لإدارة الشؤون الخاصة بمجلس الوزراء، وبحيث يؤخذ بعين الإعتبار نموذج المتابعة والمذكرة التفسيرية وتقارير هامة يمكن إعدادها بهدف الإستناد إليها في إتخاذ القرارات. هذا بالإضافة إلى ضرورة العمل على توثيق طرق أرشفة الملفات الخاصة بجلسات مجلس الوزراء وأماكن ومدة الإحتفاظ فيها.
2. نظام حول صنع وإتخاذ القرارات في الوزارة وقائمة تحديد الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية.
3. نظام حول أنشطة عمل وحدة شؤون القضاء فيما يخص متابعة صياغة القانون وإدارة الشكاوى التي تخص المواطنين والمؤسسات ضد النيابة والقضاء ومتابعة الإنذارات العدلية القادمة من الخارج مع مجلس القضاء الأعلى ومواضيع تشكيل المحاكم الخاصة لغير المسلمين.

2. إجراءات عمل إدارية، وتشمل:

1. نظام يعنى بشؤون الموظفين يتناول شؤون الدوام والتعيين والإجازات والترقيات والحوافز ومؤشرات الأداء بإعتباره أحد آليات الرقابة على تطبيق النظام وفق معايير مدروسة ومحددة.
2. نظام خاص بتقييم الموظفين يأخذ بعين الاعتبار ويرتبط بشكل مباشر مع نظام تدريب الموظفين ونظام الحوافز ونظام مؤشرات الأداء
3. نظام إدارة المستودعات بحيث يتوخى وضع نظام لإدارة وضبط المستودعات يتناول جميع عمليات الإدخال والصرف وقوائم الأصول الثابتة وإدارتها وإدارة العهد وإرجاعها ونقلها وفق الأصول، وعلى أن تؤخذ النماذج المعدة من قبل وزارة المالية ضمن قانون رقم (9) لسنة (98) بشأن اللوازم العامة بالإعتبار. وينصح في مرحلة لاحقة إلى ضرورة تسجيل الموجودات الثابتة وتخمين قيمتها وإدخالها إلى النظام الموجود، وبحيث تتوافق مع سجلات وزارة المالية.
4. نظام يعنى بإدارة الحركة بحيث يتناول جميع عمليات إدارة حركة المركبات وبحيث يؤخذ بالحسبان تنسيق وتجميع المهام التي تتطلب سفر بالمركبة من قبل موارد بشرية من الوزارة الى المواقع المختلفة.

5. نظام موثق حول التصديقات يتناول جميع الخطوات بشكل تسلسلي ويشتمل على النماذج التي يتم إستخدامها والتعليمات اللازمة للتصديق على الوثائق والوكالات الدورية الخاصة والعامة، والعمل على صياغة وتعميم تعليمات واضحة وشاملة للمواطنين حول الإحتياجات من الوثائق والإرشادات اللازمة لتصديق الوثائق والوكالات، مما يسهل على المواطنيين والموظفين في الوزارة إستكمال إحتياجات الوثائق للتصديق.
6. نظام مراقبة وتقييم إداري يشمل إجراءات قياس الأداء والتدقيق الداخلي والمراجعة الإدارية بما يضمن بالمحصلة تطبيق العمل وفق النظام المتبع وبما يحقق تحسين الأداء من خلال إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في مجالات العمل المختلفة.
7. نظام ضبط الوثائق والمستندات وإدارة السجلات، بحيث يتم ضبط وصيانة النظام الإداري والمالي وفق آلية محددة تضمن ثبات الوثائق التي يتم إستخدامها والحفاظ عليها.
8. نظام عمل موثق يحدد بوضوح الآلية التي يتم إتباعها عند صياغة مقترحات القوانين أومراجعتها مروراً بمتابعة إقرارها من قبل المجلس التشريعي أو مجلس الوزراء.
9. نظام عمل موثق يحدد بوضوح الآلية التي يتم إتباعها في إبداء الرأي الإستشاري ومراجعات العقود والوثائق.
10. نظام يعنى بإدارة عملية منح رخص التحكيم يشتمل على آليات منح الرخصة وشروطها والنماذج المستخدمة، وتطوير وثيقة توضح سلوكيات مهنة التحكيم وأدبياتها.
11. نظام حول منح رخص الترجمة وفقاً لتطلعات الوزارة وبناءً على المواصفات والشروط والمعايير ووفقاً لمستويات وتخصصات في الترجمة واضحة ومحددة.
12. نظام لإدارة المكتبة من حيث الفهرسة والتصنيف والإعارة وإدارة العضوية فيها وغيرها من الأنشطة التي تتم داخل المكتبة.
13. نظام يعتني بمتابعة إدارة المراسلات وأرشفتها، بحيث يؤخذ بعين الإعتبار:
   - توثيق جميع عمليات إعداد المراسلات ومتابعتها وتصنيف الوارد والصادر منها والنماذج والسجلات المستخدمة وتطويرها وتسجيلها وحفظها في إجراء عمل.
   - تفعيل استخدام البريد الإليكتروني في المراسلات الواردة والصادرة من قبل جميع المدراء على أقل تحديد وضبط عمليات أرشفة جميع المراسلات هذه إليكترونيا وفقاً للجهة المرسلة إليها أو الواردة منها.
   - العمل على تسجيل جميع المراسلات التي تحفظ داخل الملفات باستخدام نموذج فهرس محتويات الملف، بحيث يشمل جميع المراسلات الواردة المحفوظة داخل كل ملف وكذلك الحال بالنسبة للمراسلات الصادرة.
14. نظام يحدد آليات العمل في الإدارة العامة للطب الشرعي والمعمل الجنائي.
15. نظام يشمل آليات وطرق حفظ البيانات الرقمية والورقية وأماكن تخزينها بشكل يضمن إلى حد كبيرعدم فقدانها أو تلفها، وكذلك متابعة صيانة الأجهزة والنظام المحوسب من خلال توفير قسم خاص ضمن الإدارة العامة للحاسوب للعناية بصيانة الأجهزة والمعدات والأنظمة التي سيتم تركيبها وتشغيلها.

3. الإجراءات المالية، وتشمل:

1. نظام مالي فعّال يتضمن بشكل تفصيلي إجراءات إدارة الإيرادات، إدارة المصروفات، إدارة النقدية، إدارة إعداد وضبط الموازنات، والتدقيق المالي، بحيث يحدد المسؤوليات للأفراد والمهام المناطة بكل منهم حسب تسلسل خطوات تنفيذ العمل، فإن ذلك سيسهل عملية التدقيق بشكل كبير ويكون النظام مرجعية للمدقق في التدقيق على الإجراءات المالية بشكل مهني.
2. نظام لضبط المشتريات وفقاً لطرق الشراء المتبعة، ووضع نظام آخر يشمل آلية يتم فيها إعتماد الموردين وتقييمهم فيما يخص الشراء المباشر وإستدراج العروض للوازم غير المدرجة في العطاءات المركزية، وبحيث يؤخذ بعين الإعتبار تقييم الموردين واللوازم التي تورد من قبل موردين ضمن عطاءات مركزية وبحيث يتم تبليغ وزارة المالية بالموردين الذين يخفقون في نتائج تقييمهم ورفع التوصيات الى وزارة المالية بإعادة النظر فيهم في السنوات القادمة.

التوصية 6: تطبيق نظام تقييم أداء الموظفين وتطبيق نظام تقييم لاداء الدوائر في الوزارة

نوصي أن تطبق الوزارة عملية تقييم أداء تؤسس بناءً على أهداف مرحلية و طويلة الأمد لكل موظف وتقيس أداؤه. حيث أنه ومع زيادة تعقيد ومتطلبات عمليات الوزارة فإن القيود على الموازنة قد تتسبب في انحراف الأولويات، لذلك فإن برنامج لتقييم الأداء يمكنه أن يساعد إدارة الوزارة في إعادة بناء أولويات الأداء وإيجاد وضوح في أدوار الموظفين وتزيد بشكل عام مستوى المساءلة في الوزارة. أن وجود سياسة تقييم لأداء الموظفين بشكل دوري تحفز وتطور أداء الموظف ليبذل أقصى طاقاته في العمل. كما يجب إتباع نظام لتقييم أداء الدوائر المختلفة في الوزارة وذلك وفق معايير أداء قياسية محددة. إن أهداف خطة مراجعة الأداء يجب أن تكون كما يلي:

- تحفيز وإرشاد الموظفين نحو التطور الذاتي وتحسين أدائهم عن طريق المناقشة الإيجابية والبناءة لنقاط القوة الرئيسية فيهم والأوجه التي تحتاج لتطوير لديهم.
- تحديد الاحتياجات من دورات التدريب.
- إنشاء سجل لرصد لتطور الموظف.
- تزويد إدارة الوزارة بوسائل موضوعية ومعايير متماثلة للتقرير بشأن الترقيات بناءاً على تقييم أداء الموظف بالمقارنة مع متطلبات الأداء.

التوصية 7: وضع برنامج تدريبي لموظفي الوزارة

يجب أن يحصل موظفي الوزارة على برامج تدريبية حسب إحتياجاتهم الفعلية وبما يخدم وظائفهم حسب التسكين. كما يجب أن تشجع الوزارة موظفيها بشكل مباشر أو كجزء من خطة التطوير الوظيفي على الانخراط في برامج تدريبية تعليمية من أجل تعزيز إمكانياتهم في وظائفهم الحالية ولتحضيرهم لوظائف مستقبلية ولإبقائهم مطلعين على أحدث التطورات والتقنيات. ومن أجل تحفيز الموظفين على الاستمرار في تطوير إمكانياتهم يجب أن تقوم الوزارة بمساعدة الموظفين عن طريق تغطية تكاليف التعليم والتدريب للبرامج التي تقرها.

وهنا يجب على الوزارة إجراء دراسة حول تقييم الإحتياجات التدريبية للموظفين مع الأخذ بعين الإعتبار:

- الإحتياجات التدريبية المقترحة من قبل الموظفين خلال تقييم هذه الإحتياجات والعمل على تنفيذ مجموعة من الدورات التدريبية كصياغة التشريعات، والطب الشرعي، والمختبر جنائي، وإعداد التقارير، ومهارات الإتصال الفّعال، ومهارات التدريب، والتعامل مع المواطنين، والإدارة المالية، ومهارات الإدارة، والعلاقات العامة، واللغة الإنجليزية حسب المستويات، وإعداد مقترحات المشاريع، وإدارة المشاريع ومتابعتها مع الممولين، وإعداد التقارير، والإسعافات، ومهارات تدريب قانونية، ودورات اخرى لم يتم تحديدها في الجوانب الإدارية والفنية والمعلوماتية حسب الحاجة. كما يجب على الوزارة توفير التدريب الملائم للموظف المنتظر تعيينه لمتابعة المكتبة على أسس إدارة المكتبات وفهرسة الكتب وتصنيفها وفق أنظمة التصنيف المتبعة وكذلك تجليدها عند الحاجة.
- نتائج تقييم الموظفين السنوي
- الإحتياجات حسب منظور المسؤولين المباشرين وبمشاركة الموظفين المعنيين أنفسهم
- خبرات المقيميين

توصية 8: تفعيل دور قسم الصيانة والخدمات

1. تفعيل دور قسم الصيانة في الوزارة بشكل مهني بحيث يؤخذ بعين الإعتبار صيانة مرافق وآليات الوزارة وفق إجراءات وقائية تمنع حدوث الأعطال أو تحد منها ووفق آلية تبين صيانة الأعطال عند حدوثها. هذا بالإضافة إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة لمتابعة اعمال الصيانة. فيما يتعلق بالحاسوب، ينصح بمتابعة صيانته من خلال الإدارة العامة للحاسوب والمعلومات من قبل قسم في الإدارة يُعنى بصيانة الإجهزة والبرامج المحوسبة داخلياً أو بالتعاقد، وذلك حسب الإمكانيات المتاحة خاصة وأن الوزارة تتوجه إلى توفير العديد من برامج الحاسوب وأن قسم من هذه البرامج المتخصصة جاري توفيرها حالياً.
2. توفير مشرف على قسم الخدمات للمتابعة والتنسيق الداخلي والتاكد أن أعمال الخدمات تتم وفق الأصول حيث لوحظ عدم سلاسة في التنسيق مع قسم الخدمات فيما يخص إحتياجات الوحدات والدوائر الأخرى في الوزارة إلى خدمات النظافة أو الضيافة

توصية 9: تعزيز دور الشؤون والأبحاث القانونية في الوزارة

1. مراعاة الوثائق المشكوك في صحتها ودقة المعلومات فيها بحيث يتم مراجعة الشؤون القانونية في وزارة العدل من خلال وضع رأيهم القانوني على نموذج محدد لهذا الغرض قبل المصادقة على الوثيقة أو الرد على المواطن طالب التصديق.
2. تعزيز دور الوزارة في تقديم الدعم القانوني للجهات الحكومية في العديد من المجالات وخاصة في مجال مراجعة ووضع بعض مقترحات التشريعات.
3. ضرورة تعبئة موارد بشرية مؤهلة ذات خبرات وقدرات قانونية وإستشارية ومدربة لمتابعة أعمال دائرة الشؤون القانونية بمهنية وإحتراف وبحيث يتم تكليف من يدير هذه الدائرة وفق مسؤوليات وصلاحيات محددة.
4. ضرورة تعبئة موارد بشرية مؤهلة ذات خبرات وقدرات قانونية وإستشارية ومدربة لمتابعة أعمال دائرة الأبحاث القانونية بمهنية وإحتراف وبحيث يتم تكليف من يدير هذه الدائرة بمسؤوليات وصلاحيات محددة.

توصية 10: تكريس كافة الجهود في تأهيل مترجمين قانونيين ومحكمين ذوي كفاءة تخصصية وتفعيل دور التحكيم

ويقتضي ذلك:

1. تعديل قانون التحكيم رقم (3) لسنة 2000 بحيث يشمل مواصفات مهنية محددة تقضي بمنح شهادة مزاولة مهنة التحكيم وفق أسس ومعايير صارمة. كما يجدر دراسة وجوب إلتحاق الراغب بالحصول على شهادة تحكيم في مجال إلى دورة تدريبية لمدة ستة شهور قبل التقدم بطلب الترخيص، ودراسة إمكانية التنسيق مع جمعية رجال الأعمال الفلسطينية التي تنوي إنشاء مركز تدريبي عال المستوى لهذا الغرض. هذا بالإضافة إلى دراسة مقترح إلزام القضاء بالتقيد بالمحكمين المرخصين من الوزارة عند إنتدابهم للتحكيم في قضية معينة.
2. دراسة شروط ومواصفات ومعايير تقسيم المترجمين إلى مستويات وتخصصات والإستفادة من مؤسسات مخولة بمنح هذه التراخيص في الخارج مثل الأردن أو مصر أو الإمارات العربية المتحدة أو غيرها.

توصية 11: تعزيز دور الإدارة العامة للطب الشرعي والمعمل الجنائي

1. دراسة إمكانية توفير مقار لدائرة الطب الشرعي والمعمل الجنائي بالتعاون مع مؤسسات دولية مانحة في كل مدن الضفة الغربية.
2. دراسة مقترح إعادة هيكلة الإدارة العامة للطب الشرعي والمعمل الجنائي ودراسة إمكانيات التعاون الإقليمي مع الدول المجاورة في مجالات التدريب والإستفادة من خبراتهم.
3. رفد الإدارة العامة للطب الشرعي بكادر بشري مؤهل وفق سياسة التسكين التي ستتبعها الوزارة تبعاً للهيكلية المحدثة.

توصية 12: تكريس كافة الجهود في توفير بيئة عمل ملائمة للموظفين

1. توفيرالاحتياج من الأثاث إمّا من مصادر الوزارة المالية أو مصادر دولية مانحة، مما سيوفر جوعمل يترك أثـــر على أداء الموظفين العاملين في الوزارة بشكل إيجابي.
2. العمل ضمن فريق واحد من خلال إشراك الكادر البشري بالفعاليات والأنشطة التي يتم تنفيذها في الوزارة.
3. العمل وفق نظام مؤسسي يضمن الشفافية ويوفر آليات رقابية وتقييمية.
4. الإستمرارية في إستطلاع آراء الموظفين ودراسة مدى تحقيق رضاهم.

التوصية 13: استخدام أكبر للتكنولوجيا لتعظيم الكفاءة

يجب أن تقوم الوزارة بالعمل على تهيئة موظفيها للنظام الحكومي الإليكتروني من خلال تدريبهم على برامج الحاسوب المختلفة، بحيث يخضع جميع موظفي الوزارة ومستخدمي أنظمتها إلى مستويات مناسبة للتدريب من تطبيقـــات فـــي أنظمة إدارة المعلومات وأنظمة تشغيل الحاسوب والبريد الإلكتروني ومكونات الحاسوب. وبالتالي العمل على تركيب وتطبيق نظام الحكومة الإليكتروني حسب ما هو مخطط له، وتشمل الحكومة الإلكترونية على خدمات تقدم للمواطنين في مجال التصديقات، إدارة تراخيص الترجمة وشؤون الجمعيات، التكليفات، التحكيم، وإدارة الشكاوى، مما سيســـهل العمل ويلزم الموظفين في تنفيذ مهماتهم كما هو مطلوب، وبحيث تصبح وزارة العدل الوزارة الريادية الأولـــى فـــي تطبيق نظام إدارة الوثائق والمستندات المحوسب في السلك الحكومي. كما يجب على الوزارة أن تفكر فـــي مرحلـــة لاحقة بالعمل على حوسبة نظام شؤون الموظفين بعد التأكد من تنفيذ النظام بشكل فعال، العمل علـــى حوســـبة نظـــام المستودعات بما يضمن السرعة في الإنجاز وضبط أرصدة المخزون والتمكن من إعداد التقارير اللازمة عند الطلـــب بسرعة ويسر، والعمل على توفير برنامج محوسب لإدارة المكتبة.

توصية 14: القيام بتدقيق داخلي

يجب أن تقوم الوزارة بتبني سياسة إجراء تدقيق داخلي (من قبل موظفين مؤهلين من داخل الوزارة) يتم إنجازه بشكل دوري وفق برنامج تدقيقي محدد حسب العمليات التي سيتم التدقيق عليها. كما يجب أن تستمر الوزارة بإجراء تـــدقيق سنوي على حساباتها بالإضافة إلى الجهات الرسمية.