

إستراتيجية عربية
لتطوير القضاء وأنظمة العدالة

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم:

تهدف هذه المسودة، إلى وضع أرضية إستراتيجية عربية لتطوير إدارة القضاء وأنظمة العدالة، وتطوير آليات عمل مجلس وزراء العدل العرب بهذا الخصوص. وذلك تنفيذًا للقرارات الصادرة في هذا الشأن عن مجلس وزراء العدل العرب وكذا المكتب التنفيذي للمجلس.

ويأتي قرار مجلس وزراء العدل العرب بالاشتغال على هذا الموضوع، ليعكس مدى الانشغال البالغ الذي أصبحت توليه الدول العربية لكل ما يرتبط بالشأن القضائي. فمن أهم ورشات الإصلاح التي تعرفها دول العالم العربي، ورش إصلاح وتطوير القضاء، باعتبار أن القضاء يندرج في صلب الخيارات الإستراتيجية التي تركز عليها هذه الدول لربح رهان التطور والتنمية، وأصبح النهوض بأوضاع القضاء والعدالة في العديد من الدول العربية، يحتل صدارة الاهتمام، بالنظر لما للقضاء من دور حيوي، في توطيد أسس الديمقراطية، وتحقيق الأمن القضائي، وترسيخ الثقة اللازمة لتحفيز الاستثمار، والنهوض بالتنمية ومواجهة التحديات المعاصرة.

وقد عرفت مختلف الدول العربية تجارب مهمة في ميدان إصلاح وتطوير أنظمتها القضائية، وهي تتعلق بإصلاحات تهم مجالات شتى: كتطوير التشريع والمنظومة القانونية، أو تحديث المؤسسات والهيكل القضائية، أو التخطيط لتأهيل العنصر البشري العامل في ميدان القضاء، وكذا استخدام التقنيات الحديثة في عمل القضاء إلى غير ذلك من المجالات.

وبطبيعة الحال فإن هذه التجارب قد تلتقي في قواسم مشتركة أو تختلف، بحسب الأوضاع الاجتماعية والسياسية والتاريخية لكل بلد. إذ من المتعذر تبني وصفة شاملة وموحدة لإصلاح وتطوير القضاء، لاسيما فيما يتعلق بالجوانب المؤسساتية للعدالة كتطبيق مبدأ استقلال القضاء، أو تركيبة المجالس العليا للقضاء، أو ازدواجية القضاء بين قضاء عادي وقضاء إداري وغير ذلك من المجالات المرتبطة غالبا بأعمال سيادة الدول.

ولذلك فإن هذه الاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة، سيتلافى معالجة بعض الجوانب المؤسساتية التي قد لا تكون محل اتفاق، وستركز الاستراتيجية في المقابل على الجوانب

التنظيمية المرتبطة بتطوير القضاء وأنظمة العدالة، والتي تستقطب نفس الاهتمام، لأن معضلة الأنظمة القضائية في العصر الراهن، غالبا ما ترتبط بنقص في الفعالية والنجاعة، وضعف في كفاءة العنصر البشري، فضلا عن المشاكل المرتبطة بالتدبير والتسيير مما يؤثر سلبا على صورة العدالة.

وبالنظر لأهمية تبادل الخبرات والتعاون في المجالات التي تعالجها الاستراتيجية، فإن شقا من هذه الدراسة سيهتم بدور مجلس العدل العرب في هذا المجال، بهدف وضع مقترحات لتطوير آليات عمل المجلس بشأن تسهيل تبادل الخبرات والتجارب بين الدول العربية في مجال تطوير القضاء وأنظمة العدالة.

وعلى ذلك سيتم تقسيم الاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة بشأنها كما يلي:

- القسم الأول: المقاربة العامة للاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة؛
- القسم الثاني: البرامج والإجراءات التنفيذية للاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة؛
- القسم الثالث: تنفيذ الاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة .

القسم الأول

المقاربة العامة للاستراتيجية العربية

لتطوير القضاء وأنظمة العدالة

سيتم في هذا القسم معالجة المواضيع التالية:

أولاً: منظور الاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة؛

ثانياً : منهجية وأهداف الإستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة؛

أولا منظور الاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة

تتميز برامج التطوير القضائي بكونها مشاريع ذات أبعاد اجتماعية وسياسية واقتصادية، وهي لذلك متعددة الأبعاد والمكونات. ومن أهم مكونات هذه البرامج، المشاريع المتعلقة بتطوير وتحديث الإدارة القضائية باعتباره هدفا أساسيا في برامج تطوير القضاء، وذلك بالنظر لما لعملية التطوير والتحديث والعصرنة من آثار إيجابية على نجاعة الإدارة القضائية، وفعاليتها وشفافيتها وكذا مواكبتها للتحويلات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع. ولذلك فإن هذه العملية تلقى سندا من العاملين والمتقاضين والمسؤولين، وهي تشكل بذلك مجالا نموذجيا لتضافر جهود مختلف الفعاليات لإنجاح هذه العملية.

وفي سبيل رسم التوجهات الكبرى لمشاريع التحديث هذه وأهدافها، فإن الأمر يقتضي توضيح مجموعة من المفاهيم المرتبطة بكل من التحديث كأداة للتطوير، والإدارة القضائية كمجال لهذه العملية.

1 - مفهوم التحديث كأداة للتطوير:

تتعدد المقاربات المتعلقة بالتحديث سواء في الميدان الثقافي أو السياسي أو الاجتماعي أو الإداري. بحيث لا يوجد تعريف موحد للتحديث عند الجميع، بشكل غدا معه التحديث مفهوما عسويا على التوحيد. ولذلك فإنه غالبا ما يتم الاهتمام بالتحديث في مفهومه البراغماتي، باعتباره وسيلة إنقاذ، يتشبه بها مديرو الإدارات ومسيرو المقاولات كلما أحسوا بضعف وسائلهم، سواء من حيث طرق الإدارة والتنظيم أو من حيث الموارد والتجهيزات، فيعتبرون أن تحديث مؤسساتهم هو الكفيل بجعل عملها أكثر مردودية، وأحسن جودة، وأكثر فعالية ونجاعة.

وعموما، قد يقصد بالتحديث القطيعة مع أساليب إدارية أضحت غير ملائمة (البيروقراطية، ومركزة القرار). وقد يعني الأخذ بمستجدات علوم التسيير والتدبير وإدارة الموارد البشرية. وقد يتخذ التحديث طابعا تقنيا صرفا بالتركيز على اعتماد التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الإعلام والاتصال. وقد تجمع عملية التحديث بين كل أو بعض ذلك.

وفي الغالب، فإن عملية التحديث تحمل على أنها تعبير عن وجود قصور في الميدان المراد تحديثه، رغم أنها قد تعني في نفس الوقت الوقوف على سلبيات وإيجابيات الطرق المطبقة بغرض تطويرها.

ومهما اختلفت التعريفات، فإن التحديث في مفهومه الحقيقي، يتعلق بإستراتيجية للتطوير والتغيير، تحدد بواسطتها المقومات المؤسسة للتحديث، وتنفذ بمقتضاها خطط التطوير، بهدف تحسين المردودية وتحقيق الجودة. أي أنه يعد عملية عميقة البعد، متكاملة المحاور، يستهدف منها الوصول إلى صلب المجال المراد تحديثه من أجل تطويره، بغرض الرفع من فعاليته ومردوديته. بحيث لا ينحصر التحديث في المظاهر الشكلية للحدثة، كمجرد اتخاذ بنايات حديثة، أو مجرد توفير آخر مبتكرات التكنولوجيا، أو مجرد تبني آخر النظريات في الإدارة. بل يتعلق الأمر بأفكار وتصورات مستجدة، وأنشطة عملية، يتم تنفيذها وفق خطط معينة، بهدف تحسين أداء المجال موضوع التحديث.

وبناء على ذلك، فإن مشاريع أو خطط التحديث تعني مجموع التدابير والإجراءات المبتكرة، الرامية إلى تمكين المجال المراد تحديثه وتطويره، من القيام بالدور المناط بها على الوجه الأمثل، وفق إستراتيجية معينة وأولويات محددة.

وتتميز عملية التحديث هذه بعدة مميزات، فهي:

- عملية طويلة الأمد؛

- ومسار متعدد المراحل، بحيث تعتبر عملية التحديث صيرورة أو سياقاً من المراحل المتسلسلة، تتحول فيها المؤسسات من مؤسسات سائرة في طريق التحديث إلى مؤسسات على أعلى مستوى من التحديث. وبذلك يلعب العامل الزمني دوره سواء من حيث امتداد العملية في الزمن أو من حيث ظهور نتائجها المباشرة وغير المباشرة. ولذلك فإن كلا من التحديث والتطوير، يستند إلى مسار من التحولات التي يمر بها المجتمع خلال فترة زمنية معينة؛

- وهي عملية محكومة بأولويات معينة تحدد توجهات وسياسة التحديث؛

- كما أنها عملية تتوقف على توفير اعتمادات مالية وبشرية مهمة؛

- وهي كذلك عملية نموذجية لتضافر جهود مختلف الفعاليات.

وتقتضي عمليات التحديث والتطوير مقارنة شمولية، ورؤية متكاملة، للمجالات الثلاثة الأساسية للتحديث:

- العنصر البشري؛

- الإطار القانوني والإجراءات.

- البنيات الإدارية؛

كما تقتضي عملية التحديث البحث عن:

- الأهداف من عملية التحديث، وتستخلص من الدوافع الخارجية التي تدفع إلى القيام بعملية التحديث؛

- المجالات التي يتعين تحديثها، وهي لا تظهر إلا كنتيجة للتشخيص الدقيق لأوضاع قائمة؛

- الإجراءات الواجب اتخاذها لضمان مردودية وجودة أكثر، وهذا لا يتحقق إلا وفق خطط مدروسة.

فمن حيث الدوافع الخارجية، تعتبر مبادرات التحديث، وسيلة اندماج إيجابي في تيار التكيف مع صيرورة العولمة والمنافسة الحادة، ومن ثم فإن عوامل خارجية كثيرة تدفع إلى الانخراط في هذا الاتجاه: مثل الاستجابة للمتطلبات المستجدة للمواطنين في الحصول على خدمات ذات جودة عالية، وتشجيع التواصل بين منتج الخدمة والمستفيد منها، وكذا الرغبة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أما على صعيد المجالات التي يتعين تحديثها، فتختلف الأوليات والاختيارات حسب الحاجات المعبر عنها.

وبالنسبة للإجراءات المتخذة، فهي متنوعة ومتطورة، غايتها توفير الجودة، مثل محاولات تجديد الهياكل والبنيات، واتخاذ أحدث أساليب التدبير والتسيير والتقييم، وابتداع مناهج التكوين والتأهيل، واستخدام أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وإذا كان التحديث بهذا المفهوم قد طرق - ومنذ مدة - باب الخدمات العامة والإدارات العمومية، فإنه لم يكن ليستثنى في النهاية باب العدالة. إذ لا يتصور أن تنفلت المؤسسة القضائية من الاتجاه العام للتحديث وتوفير جودة الخدمات، كمطلب عام يغزو القطاع الخاص و القطاع العام على السواء. بحيث أن الدعوة قائمة على أكثر من صعيد من أجل تحديث الإدارة القضائية، وذلك استجابة للمهام الجديدة للعدالة المعاصرة، وتلبية لتطلعات المواطنين إلى عدالة حديثة متكيفة مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع المعاصر. ومن هنا أصبح تحديث الإدارة القضائية من أهم مكونات برامج التطوير القضائي.

2 - الإدارة القضائية:

إن للإدارة عدة مقاربات، ومقاربتها كممارسة تعني عموماً، مجموعة من المهام والبنيات والإجراءات المتعلقة بحسن استغلال الموارد المادية والبشرية بشكل فعال من أجل تحقيق أهداف معينة. ويدخل في ذلك مجموعة من الأعمال الإدارية تشمل: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف واختيار الأشخاص، والتوجيه والقيادة والرقابة والتحكم في العمل. ولذلك تُعنى الإدارة كممارسة بالتعامل مع ثلاثة أمور أساسية: الأفكار وكيفية تطويرها، الإمكانيات المادية وكيفية إدارتها، والقدرات الإنسانية وكيفية اختيارها وتدريبها وتوجيهها. ويبقى الهدف من كل ذلك مواكبة الإدارة لحاجيات المجتمع المستفيد من خدماتها. فهذا الهدف هو المحرك الأساسي لتطوير مبادئ التنظيم الإداري، وتعميق الاهتمام بالعنصر البشري والعلاقات الإنسانية. كما أنه هو الدافع إلى ظهور عدة مفاهيم إدارية جديدة كالقيادة الإدارية، واللامركز الإداري، والإدارة الاستشرافية، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة بالأهداف، والإدارة الإلكترونية، والإدارة الرشيدة إلى غير ذلك من المفاهيم الجديدة في ميدان الإدارة والتسيير.

ويرتبط مفهوم الإدارة بأساليب التسيير سواء على مستوى الإدارة العمومية أو إدارة الأعمال في القطاع الخاص أو غيرها من مجالات الإدارة. وإذا كانت الإدارة العمومية بمعناها الواسع، تعني النشاط المركزي الذي يربط أجهزة الدولة بمواطنيها، باعتبار الإدارة العمومية هي مجموع

المؤسسات التي بواسطتها يتم تنفيذ المهام العامة وإدارة الشؤون العامة بهدف تحقيق المصلحة العامة. فإن تعريف الإدارة القضائية، تكتفه بعض الصعوبات، وذلك راجع إلى تشعب تركيبة أجهزة العدالة وتعدد المتدخلين في حقلها. إذ يتضمن جهاز العدالة عدة مستويات، من أهمها:

– الإطار المؤسسي الذي تشكل فيه مكونات العدالة الأساسية (المحاكم، القضاة، المحامون، باقي المهن القضائية)، والنظام القانوني للعدالة (مبدأ الفصل بين السلطات، التنظيم القضائي، النظام الأساسي للقضاة، والنظام الأساسي لكتاب الضبط، وأنظمة ممارسة المهن القضائية...).

– النشاط القضائي، من خلال ممارسة السلطة القضائية (تنفيذ إجراءات قضائية، وإصدار أحكام قضائية) والمبادئ التي تحكم هذه الممارسة (حقوق دستورية للمتقاضين، حقوق الدفاع، الالتزامات الأخلاقية للقضاة والعاملين في الحقل القضائي).

إن هذا الوضع المركب لجهاز العدالة، أدى في البداية إلى التساؤل عما إن كان يمكن الحديث حقا عن إدارة العدالة بالمعنى الشائع للإدارة. لكن في النهاية، شاع اعتماد مصطلح الإدارة القضائية أو إدارة المحاكم، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية ميدان العدالة، المتميز بتعدد المتدخلين فيه، بما لذلك من انعكاس على مفهوم الإدارة في حد ذاته. وقد أصبحت الإدارة القضائية هي عماد أداء المؤسسات القضائية، وأصبح الارتقاء بها والتخطيط لإدارة العدالة من أهم مكونات برامج التطوير القضائي، بالنظر لتأثير حسن سير الإدارة القضائية على حسن سير مرفق القضاء عموما.

ومن ثم فإن الإدارة القضائية تعرف بأنها مجموع التنظيمات والإجراءات والتدابير التي يتم اتخاذها لتمكين القضاء من أداء مهمته على الوجه الأكمل. وهي بذلك ترتبط بأدوار مختلف الفاعلين في الحقل القضائي، لاسيما المهن المرتبطة بقطاع العدالة، والتي تساهم يوميا في إدارة العدالة: القاضي وكتابة الضبط والمحامي والخبير والمفوض القضائي إلى غير ذلك من أصحاب المهن المرتبطة بالميدان القضائي. فهؤلاء يتدخلون ويؤثرون بشكل أو بآخر في الإدارة القضائية.

فإذا كانت المصلحة الداخلية للمحاكم تنظم بواسطة جمعياتها العامة، وأن جزءا مهما من الإدارة القضائية موكول للقضاة على صعيد المحاكم، فإن باقي الفاعلين أمامها لهم دور لا يمكن

إغفاله، إلى درجة أن القاضي يصبح أحيانا يدير فقط قضايا ذات طابع فني واقتصادي يقرر فيها الخبراء أساسا، بحيث يصبح القاضي مجرد قاضي مسير للإجراءات.

ولذلك فقد أصبح إخضاع إدارة القضايا لتنظيم معين من أهم مجالات الإدارة القضائية، على أن تبقى سلطة القاضي في الحكم، والتي يتمتع فيها بكامل الاستقلال، خارج عملية التنظيم. ويوجد هذا النهج أساسه في أن عمل القاضي في إدارة الملفات وتسيير الإجراءات يعتبر جزءا من عمل مجموعة أخرى من المتدخلين. لاسيما وأنه ونتيجة لتعدد المتدخلين في تصريف القضايا، يوصف الحكم أو القرار القضائي، بأنه نتيجة عمل عدة فاعلين، يؤثر كل منهم سلبا أو إيجابا في جودة العدالة.

3 – المجالات الأولوية لتحديث الإدارة القضائية:

إن مقاربات تحديث الإدارة القضائية متعددة الأبعاد، حيث يمكن معالجة موضوع تحديثها من زوايا مختلفة: كالتركيز على الجوانب التشريعية (إصلاح التشريع ذي الصلة بالإدارة القضائية)، أو إعطاء الأولوية للنواحي التنظيمية (الوظائف المؤسسية والتسلسل الوظيفي)، والنهوض بالموارد البشرية (تحسين إدارة الموارد البشرية ورفع الكفاءة الإدارية والقضائية للعاملين في الميدان القضائي)، أو العمل على الجوانب التقنية (استعمال التكنولوجيا وأساليب التدبير الحديث في الإدارة القضائية لضمان نجاعتها وفعاليتها)، أو محورة الإصلاح حول خدمة المتقاضين (تعزيز الثقة في النظام القضائي وتسهيل الولوج إلى العدالة وضمان الشفافية)، إلى غير ذلك من المقاربات التي قد تبدو منفصلة عن بعضها البعض لكنها تتقاطع وتتبادل التأثير فيما بينها.

وإذا كان من الصعب فصل الكثير من هذه المحاور عن بعضها البعض، فإن برامج تحديث الإدارة القضائية، غالبا ما تتضمن أكثر من محور من المحاور المذكورة. ويدل على ذلك مختلف البرامج التي تم وضعها حول تطوير القضاء في مختلف دول العالم وعلى مر السنوات الأخيرة.

فقد أصبح الاهتمام مركزا على الجوانب المتعلقة بالفعالية، والنجاعة، والإدارة الرشيدة، والاحترافية، والشفافية، وتبسيط الإجراءات، وجودة الأحكام والخدمات القضائية، وتسهيل وولوج المتقاضين إلى المحاكم، وتأهيل الهياكل القضائية والإدارية، وقضاء القرب، وتحديث التشريع، والأخذ بالوسائل البديلة لحل المنازعات، وكذا العقوبات البديلة عن العقوبات السالبة للحرية في بعض الجرائم البسيطة. هذا مع وضع المخططات المتكاملة والمضبوطة لتنفيذ خطط العمل

المتعلقة بتطوير الإدارة القضائية، وفتح مشاورات مع مختلف المتدخلين في ميدان الإدارة القضائية وبصفة عامة كل ما يضمن محاكمة عادلة.

وتبعاً لذلك، فإن مجالات تحديث الإدارة القضائية متعددة، غير أنها تتميز عموماً بارتباطها بآليات التسيير والتدبير. ومن هنا كان تحديث الإدارة القضائية يعتبر مرحلة متقدمة في عملية التطوير القضائي، لأن هذه العملية تنتقل بالتطوير إلى مرحلة عملية، تتم فيها مقارنة مجالات التسيير والتنظيم، وهي الميادين الأكثر علاقة بالمتقاضين.

ومن ثم، فإن مبادرات تحديث الإدارة القضائية تستهدف، بالأساس، التنظيم الداخلي للمؤسسة القضائية، وتنظيم العمل داخلها، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية. كما أنها تهدف من جهة أخرى، إلى تحسين خدماتها في إطار علاقتها مع المتعاملين معها. وبذلك فإن التحديث هنا يعبر في الواقع عن استجابة لمطالب خارجية وداخلية، لأن الطلب على تحديث الخدمة القضائية وجودتها لا يأتي من المتقاضين فقط، بل يأتي حتى من العاملين في رحاب العدالة كذلك. وهكذا يكون لتحديث الإدارة القضائية - كإجراء - أبعاد داخلية تهتم القطاع في حد ذاته بكل مكوناته، وأبعاد خارجية تهتم المتقاضين والفاعلين في الحقل القضائي.

- فبالنسبة لطلبات المتقاضين وأصحاب المهن القضائية، تستوجب عملية التحديث عادة: توفير ولوج سريع إلى العدالة، وتبسيط الإجراءات، وسرعة البت في القضايا، والفعالية في تنفيذ الأحكام، وتبسيط لغة القضاء وتعليل الأحكام، والشفافية، وتواصل القضاء مع محيطه، وتوفير الإعلام القانوني والقضائي، وإعادة تنظيم المهن القضائية، وتحسين نظام المساعدة القانونية القضائية. وبذلك فإن تحليل متطلبات المتقاضين وأصحاب المهن القضائية، يبرز فيها بشكل كبير المعيار الكمي، وسرعة البت وكثرة الإنتاج، ونشر الوعي القانوني.

- وبالنسبة لطلبات العاملين في القطاع والمسؤولين القضائيين، فإن الهدف المطلوب من عملية التحديث يتركز على: توفير ظروف عمل ملائمة، وتحديث أساليب العمل، وتوفير الوسائل التي تمكن من سرعة البت، وتوفير إمكانيات التكوين المستمر للقضاة والموظفين، وتعميق آليات اللاتمركز الإداري، وإتاحة الفرصة لبدائل أخرى لحل المنازعات لتخفيف الضغط على المحاكم.

إن مجالات التحديث الأولية هذه، يفرضها واقع الوسط القضائي والمتدخلين فيه. وإلى جانب ذلك يتم وفي مراحل متقدمة من التحديث توفير خدمات مستجدة غير مسبقة أهمها

استعمال المعلومات في إدارة الملفات القضائية والإجراءات، واستعمال الشبكة المعلوماتية ليس من أجل التواصل فقط بل حتى من أجل التقاضي عن بعد، والمعالجة الحينية والفورية لبعض القضايا، والأخذ بنظام الإجراءات الإلكترونية والإيداع الإلكتروني للوثائق المدلى بها في الملف، حيث يهيأ الملف على دعامة (وسائط) إلكترونية، ويتم تبادل المذكرات والوثائق إلكترونياً بين الأطراف والمحكمة، ويتم بذلك تلافي شكليات الإجراءات التقليدية التي تؤدي إلى التأخير في البت في القضايا، إلى غير ذلك من المستجدات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال لتكون في خدمة الإدارة القضائية الحديثة.

وتبقى المهمة الأساسية في كل عملية تخطيط للتحديث، هي ترتيب الأولويات وتحديد مجالات التحديث، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذها وفق برنامج زمني محدد، ووضع إستراتيجية لهذه العملية المعقدة والطويلة المدى، والتي تحتاج إلى مقاربة شاملة تشمل الهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، بحيث لا يمكن فصل أي مكون عن باقي المكونات الأخرى، وإلا كانت عملية التحديث محدودة الأثر وناقصة المفعول. ولذلك فإن عملية تحديث الإدارة القضائية تفترض العمل على العديد من الواجهات: القانونية، والتنظيمية، والتكنولوجية، في اعتبار تام للحقائق والتطورات الاجتماعية والاقتصادية لكل مجتمع.

ثانياً منهجية وأهداف الاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة

لوضع إستراتيجية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة وفق منهجية علمية وعملية، لا بد من أن تبني على تشخيص موضوعي للوضعية الحالية للإدارة القضائية في الدول العربية، وعلى ضوء تحليل هذه الوضعية، ووفقاً للتوجهات الكبرى للتطوير القضائي في مختلف هذه الدول، يتم وضع الأهداف الكبرى للإستراتيجية، ورسم محاورها، وتحديد برامجها وإجراءاتها التنفيذية.

ومن خلال هذه المنهجية، فمن المفروض أن يعكس مشروع الاستراتيجية وضعية الإدارة القضائية والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وأن يعرف بالمحاور الإستراتيجية التي تعتبر أهم المجالات المؤطرة لمحتوى المشروع، ويبرز كذلك البرامج والإجراءات المتعلقة بتنفيذه، وكذا الصعوبات التي قد تعترض التنفيذ. هذا مع بيان الحاجيات من الموارد اللازمة للتنفيذ وآجال التنفيذ. كما يفترض أن تتميز الاستراتيجية بمرونتها وديناميتها، بما يمكن من تعديلها، إيجابياً، عند الحاجة حسيماً يتبين من ظروف التنفيذ. وبالإضافة إلى ذلك يتعين أن تهتم هذه الاستراتيجية بعملية ضبط عملية تنفيذ مخططات التطوير، لاسيما من حيث وضع الأجهزة المكلفة بالتبعية والتقييم.

1 - خلاصات تشخيص وضعية الإدارة القضائية بالدول العربية:

يتبين من خلال رصد واقع الإدارة القضائية في دول العالم العربي، أنها تشترك مع العديد من دول العالم النامي أو المتقدم، في نفس المشكلات التي تعرفها إدارة العدالة المعاصرة، لاسيما فيما يتعلق بالمجالات المؤثرة التالية:

1/1 - من حيث الجوانب التنظيمية:

أ - عدم التنظيم الأمثل للوحدات القضائية:

حيث يلاحظ أن هناك تضخماً كمياً ونوعياً في المحاكم. وأن من نتيجة هذه الوضعية تشتت الجهود والموارد البشرية والمالية. وهو ما دفع بالكثير من الدول إلى التفكير في مراجعة عقلانية لتنظيمها القضائي وخرائطها القضائية.

ب - تزايد عدد القضايا وارتفاع نسبة القضايا المخلفة (المتراكمة):

تعاني الكثير من الأنظمة القضائية من بطء في إجراءات التقاضي والاختناق في تصريف القضايا، والبطء في تنفيذ الأحكام. وتدل الإسقاطات الإحصائية على استمرار ارتفاع وتيرة تزايد القضايا التي ستعرض على المحاكم خلال السنوات المقبلة.

ج - تمركز إداري على مختلف المستويات:

بحيث تتمركز السلطات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمالية على صعيد مصالح الإدارات المركزية لوزارات العدل، مما يعيق الاستجابة لحاجيات الإدارة القضائية على الصعيد الجهوي.

د - ضعف هيكلية كتابة الضبط.

هـ- قوانين تنظيمية وإجرائية في حاجة للتعديل.

2/1 - من حيث الموارد البشرية:

أ - ضعف في عدد الموارد البشرية المرصودة للإدارة القضائية.

ب - تطوير قدرات الموارد البشرية العاملة في مجال الإدارة القضائية.

3/1 - من حيث الجوانب المادية:

أ - ضعف الميزانية المخصصة للقضاء في الكثير من الدول.

ب - وجود صعوبات أحيانا في ظروف العمل نتيجة وضعية البناءات والبنية التحتية للمحاكم.

ج - خصائص في (الحاجة إلى) استعمال التكنولوجيا الحديثة.

4/1 - من حيث تسهيل الولوج إلى العدالة:

أ - خصاص في (الحاجة إلى) التواصل والاستقبال:

إذ تساهم الوضعية المادية للكثير من المحاكم في ضعف خدمات الاستقبال وتسهيل وولوج المتقاضين إلى خدمات العدالة، لاسيما في مجال الاطلاع المباشر على سير القضايا عن طريق استعمال التكنولوجيا الحديثة. كما يلاحظ نقص حاد في عدد الموظفين المكلفين بالاستقبال والمؤهلين للقيام بكفاءة بهذه العملية، مع ضعف في فرص التكوين في هذا المجال. كما لا تتوفر بصفة منتظمة المطويات والمنشورات التي توضع مجانا رهن إشارة العموم، من أجل تعميم نشر الوعي القانوني والإلمام بالإجراءات القضائية الرائجة أمام المحاكم.

ب- قصور نظام المساعدة القضائية:

عموما لازال نظام المساعدة القضائية في الكثير من الدول محتفظا بطابعه التقليدي، أي تقديم المساعدة في مجال الإعفاء من الرسوم القضائية أو تعيين محام. بحيث لا يتوفر نظام فعال لتقديم المساعدة القانونية، التي أصبحت من المتطلبات الأساسية لتسهيل الولوج إلى القانون، لاسيما بالنسبة لبعض الفئات الاجتماعية التي تعاني من نقص في موارد العيش.

ج - قصور في ممارسة الوسائل البديلة لحل المنازعات:

رغم وجود إطار قانوني لكل من التحكيم والوساطة والتوفيق والمصالحة في الكثير من الأنظمة، فإن اللجوء إلى هذه الوسائل لازال ضعيفا، كما أن المقاولات الصغيرة والمتوسطة لا تلجأ عادة إلى هذه الوسائل البديلة لحل منازعاتها.

2 - تحديد مجالات تطوير الإدارة القضائية:

يتحدد مخطط أي تطوير قضائي على ضوء فلسفة القضاء والتصورات المرتبطة بدوره في كل مجتمع. وإذا كان الدور التقليدي للقضاء يتمثل في الحسم في النزاعات الناشئة بين أفراد المجتمع، فإن القضاء أصبحت له أدوار جديدة في المجتمعات المعاصرة، سواء على مستوى

ترسيخ الديمقراطية و صون حقوق الإنسان، أو في مجال سيادة الأمن القضائي وتحقيق استقرار المعاملات، وتوطيد الاستقرار الاجتماعي، وكذا اعتبار القضاء دعامة أساسية لتشجيع على الاستثمار، وآلية مساعدة على تعزيز المكانة الحقوقية للدول على الصعيد العالمي.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن مخطط التطوير يتحدد أيضا على ضوء ضرورة الاستجابة لتطلعات المتقاضين ومختلف الفاعلين في الميدان القضائي، وهي تطلعات تركز بالأخص على توفير فعالية ونجاعة القضاء، وضمان الولوج السهل للعدالة، وتعميم المعلومة القانونية والقضائية. كما أن مخطط التطوير يتحدد على ضوء السياسات العامة، لاسيما فيما يتعلق بالتنمية.

إن أهداف هذه الفلسفة التي تنبني عليها برامج التطوير القضائي، لن تتحقق إلا بواسطة إدارة قضائية متطورة، حديثة في أسلوب عملها، وحداثيّة في تصوراتها وأهدافها. ولذلك فقد كان من اللازم أن يتضمن مشروع الاستراتيجية العربية لتطوير الإدارة القضائية، توليفة مناسبة من الإصلاحات في العديد من المجالات لاسيما:

- المجالات القانونية والإجرائية؛
- المجالات التنظيمية؛
- إدارة الموارد البشرية المخصصة للإدارة القضائية.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- البنية التحتية؛
- التعاون لدعم برامج التطوير.

وسيتّم بيان محاور كل ذلك وآليات التنفيذ عند استعراض مكونات مشروع الاستراتيجية العربية لتطوير الإدارة القضائية.

3 – الأهداف العامة للاستراتيجية العربية لتطوير الإدارة القضائية:

تتلخص الأهداف العامة للاستراتيجية العربية لمجالات تطوير الإدارة القضائية، في تمكين الجهاز القضائي في الدول العربية من إدارة قضائية حديثة، قريبة، شفافة، سهلة الولوج، فعالة، مسؤولة، وموثوق بها، تؤدي خدماتها بجودة تواكب تطلعات المتقاضين والمواطنين عموما.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، فإن منظور الاستراتيجية العربية لتطوير الإدارة القضائية تحكمت فيه عدة مقاربات:

- مقارنة مبنية على الإدارة الرشيدة والتدبير على أساس النتائج: لجعل الإدارة القضائية قادرة على تحقيق أهدافها المحددة؛
- مقارنة مبنية على اللاتمركز الإداري: لدعم وتفعيل الإدارة القضائية؛
- مقارنة موجهة نحو المواطن: لتحقيق إدارة قضائية قريبة تلي تطلعاته؛
- مقارنة مبنية على الجودة: لتحقيق فعالية الإدارة القضائية وجودة خدماتها؛
- مقارنة مبنية على تضافر الجهود: لترسيخ تعاون كل الفاعلين في مجال الإدارة القضائية.

ولتحقيق الأهداف المحددة في هذه الاستراتيجية، فقد انبنت على مرتكزات أساسية تتمثل

في:

- الإدارة الرشيدة للإدارة القضائية؛
- البعد اللاتمركز للإدارة القضائية؛
- الإدارة القضائية المرتكزة على التكنولوجيا الحديثة؛
- الإدارة القضائية الموجهة لتلبية حاجيات المواطنين؛
- الإدارة القضائية القائمة على التعاون وتضافر جهود جميع الفاعلين في الميدان القضائي.

4 - وضع الاستراتيجية العربية لتطوير الإدارة القضائية

تجسد الاستراتيجية العربية لتطوير الإدارة القضائية مجموعة من التوجهات، وينبني على مجموعة من المحاور الاستراتيجية، التي تنفرع بدورها إلى مجموعة من البرامج والإجراءات التنفيذية:

أ- تقسيم المحاور الإستراتيجية للمخطط وبيان أهدافها:

ترتبط الأهداف الكبرى لمشروع الاستراتيجية العربية لتطوير الإدارة القضائية، بمحاور استراتيجية يبنني عليها مخطط تطوير الإدارة القضائية. وتتكون من خمسة محاور استراتيجية، ولكل محور من المحاور الخمسة أهدافه الخاصة، ومؤشرات الأداء المتعلقة به، وذلك بهدف تنفيذ آلية التتبع والرصد وإجراء التعديلات الضرورية عند الحاجة.

وتتعلق المحاور الاستراتيجية الخمسة للاستراتيجية العربية لتطوير الإدارة القضائية بخمسة توجهات أساسية تحكمت في فلسفتها وهي:

1. الإدارة الرشيدة؛

2. اللاتمركز الإداري؛

3. التكنولوجيا الحديثة؛

4. خدمة المواطنين؛

5. التعاون.

وبناء على ذلك تم تحديد محاور مشروع الاستراتيجية العربية لتطوير الإدارة القضائية كما يلي:

- 1 - المحور الاستراتيجي الأول: الإدارة الرشيدة للإدارة القضائية؛
- 2 - المحور الاستراتيجي الثاني: اللاتمركز الإداري لدعم الإدارة القضائية؛
- 3 - المحور الاستراتيجي الثالث: إدارة قضائية مرتكزة على التكنولوجيا الحديثة؛
- 4 - المحور الاستراتيجي الرابع: إدارة قضائية موجهة لخدمة المواطنين؛
- 5 - المحور الاستراتيجي الخامس: التعاون وتضافر الجهود في ميدان الإدارة القضائية.

ورغم ما يبدو من استقلال هذه المحاور عن بعضها البعض، فإنها ترتبط فيما بينها في الكثير من النقط.

ب - أنواع الإجراءات التنفيذية لبرامج الاستراتيجية:

يتم تنفيذ كل محور من المحاور الخمسة أعلاه، من خلال عدة برامج تنفيذية، تتفرع بدورها على إجراءات تنفيذية. وعموما، وبالنظر لطبيعة كل مكونة من مكونات مشروع الاستراتيجية العربية لتطوير الإدارة القضائية، فإن الإجراءات التنفيذية تتعلق بالمجالات التالية:

1. الإجراءات التشريعية؛
2. إجراءات تقوية البنية التحتية؛

3. إجراءات الإدارة والتنظيم؛
4. إجراءات توظيف الموارد البشرية وتكوينها؛
5. إجراءات مواكبة التغيير وإدارته؛
6. إجراءات الدعم المؤسسي لمواصلة عملية التحديث التكنولوجي.

القسم الثاني

البرامج والإجراءات التنفيذية للاستراتيجية العربية

لتطوير إدارة القضاء وأنظمة العدالة؛

يتضمن هذا القسم عرضاً لمحاور الاستراتيجية وبيان برامجها وإجراءاتها التنفيذية، وهي كما يلي:

أولاً - المحور الاستراتيجي: الإدارة الرشيدة للإدارة القضائية؛

ثانياً - المحور الاستراتيجي الثاني: اللاتمركز الإداري لدعم الإدارة القضائية؛

ثالثاً - المحور الاستراتيجي الثالث: إدارة قضائية مرتكزة على التكنولوجيا الحديثة؛

رابعاً - المحور الاستراتيجي الرابع: إدارة قضائية موجهة لخدمة المواطنين؛

خامساً - المحور الاستراتيجي الخامس: التعاون وتضافر الجهود في ميدان الإدارة القضائية

أولاً المحور الاستراتيجي الإدارة الرشيدة للإدارة القضائية

إن توفير إدارة قضائية فعالة وقوية، يقتضي معالجة جوانب هيكلية وتنظيمية تمكن الإدارة القضائية من تلبية حاجيات المواطنين بنجاعة وشفافية. ويدخل ذلك في باب الإدارة الرشيد للإدارة القضائية.

ويعني ترشيد الإدارة القضائية اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تضمن حسن الأداء الوظيفي للإدارة القضائية، وتمكن من توجيهها استراتيجيا لضمان تحقيق الأهداف المرجوة في إطار من المسؤولية والشفافية، وفق ما تقتضيه متطلبات دولة القانون ودور الإدارة القضائية في التنمية.

وتتعدد البرامج والإجراءات التنفيذية التي يتعين اتخاذها في هذا المجال:

أ – مراجعة الخريطة القضائية وعقلنتها:

ويقصد بالخريطة القضائية التوزيع الجغرافي للمحاكم على صعيد تراب الدولة. ويؤثر وضع الخريطة القضائية على مستوى أداء الإدارة القضائية.

وتهدف مراجعة الخريطة القضائية إلى حذف أو زيادة عدد المحاكم أو دمج بعضها في بعض، مما من شأنه ترشيد الموارد البشرية والمادية.

وبالنظر للجوانب المتعددة التي تكتنف - دائما - موضوع مراجعة الخريطة القضائية في كل الدول، ومن أجل ضمان فعالية الإدارة القضائية، فإن الأمر يقتضي وضع تحليل موضوعي دقيق لوضعية الخريطة القضائية في دول العالم العربي.

الإجراءات:

ولمراجعة الخريطة القضائية، فإن عدة إجراءات يتعين تنفيذها وهي كما يلي:

1. وضع دراسة معمقة للخريطة القضائية على صعيد كل دولة؛
2. وضع قوانين جديدة لتوزيع المحاكم على ضوء المعايير التي تفرزها الدراسة.
3. وضع خطط لإعادة انتشار العاملين.

ب - مراجعة التنظيم القضائي:

يقصد بالتنظيم القضائي مجموع القواعد المنظمة لتأليف المحاكم، وبيان اختصاصاتها ومركزها في تراتبية (درجات) النظام القضائي إلى غير ذلك.

وتهدف مراجعة التنظيم القضائي إلى إعادة الهيكلة الوظيفية للمؤسسات القضائية، واستحداث وسائل بديلة لحل المنازعات، ومراجعة ممارسة طرق الطعن. وهو ما يقتضي وضع تصور جديد للتنظيم القضائي، يوفر الفعالية، ويضمن عقلنة وتنظيم استغلال الموارد، تبعا لتغير أساليب التدبير والإدارة والتنظيم، مع توقع إدارة ما يترتب على ذلك من أوضاع جديدة تستلزم توزيعا جديدا للموارد البشرية.

الإجراءات:

ولمراجعة التنظيم القضائي، فإن عدة إجراءات يتعين تنفيذها:

1. تقييم آثار التنظيم القضائي في الدول العربية على عمل الإدارة القضائية؛
2. وضع قانون جديد للتنظيم القضائي ؛
3. وضع خطط لإعادة توزيع العاملين ومهامهم.

ج - إدارة قضائية احترافية ومؤهلة:

تقتضي قواعد الإدارة الرشيدة، وأهداف تحقيق جودة الخدمات القضائية، ونجاعة وفعالية الإدارة القضائية، أن تكون الإدارة القضائية على درجة عالية من المهنية والاحترافية والكفاءة، موازاة مع ما يستلزمه القضاء من استقلال وحياد ومسؤولية ونزاهة.

وتعني الاحترافية التمكّن من قواعد المهنة، وممارستها باحترافية، مع القدرة على ملاءمة الكفاءات تبعا لتطور المهنة. وتندرج الاحترافية في منهج تنمية الكفاءات، والارتقاء بالخدمات.

وهي من عوامل تلبية مطلب الثقة لدى متلقي الخدمة. ومن ثم فإن الاحترافية تقترب عموماً بجودة الخدمات. كما أنها تقترب بتحفيز العاملين.

إن هذه المفاهيم ليست غريبة عن المحيط القضائي، فالأصل أن "القضاء صناعة"، تواكب نشاطه مجموعة من "المهن القضائية". مما يعني أن الإدارة القضائية مجال خصب لتطبيق الاحترافية والمهنية العالية.

وإن مطلب الاحترافية يتعلق بمطلب الجودة القضائية، ولذلك فإن تطبيق الاحترافية ينطلق بدءاً من الولوج إلى السلك القضائي أو كتابة الضبط، وكذا باقي المهن القضائية، ويتم تركيزها على مستوى فترة التكوين العملي والتدريب التطبيقي، ويتم صقلها عند مباشرة العمل في الميدان.

وإن نفس المقاربة الاحترافية أصبحت مطلوبة على صعيد إدارة المحاكم، لأن تسيير المحاكم أصبح ينظر إليه كاحتراف، مما جعل بعض الدول تعين مديري المحاكم من بين إداريين محترفين، ويتم تمكينهم من التدريب الاحترافي على إدارة المحكمة.

الإجراءات:

ويقتضي تطبيق مبدأ احترافية الإدارة القضائية، اتخاذ العديد من الإجراءات التنفيذية:

1. مراجعة معايير الولوج إلى السلك القضائي؛
2. مراجعة معايير الولوج إلى كتابة الضبط؛
3. تحسين الوضعية المادية للقضاة والموظفين، فيما يتعلق بالمرتبات والترقية.
4. توحيد معايير الإدارة القضائية على مختلف المستويات؛
5. تصنيف الوظائف والكفاءات، وكذا دلائل طرق التسيير، وتنظيم العلاقات الداخلية بين مختلف مصالح المحاكم؛
6. تدبير الخصاص في الموارد البشرية وفق خطط مدروسة.
7. التكوين المهني العملي والتدريب على أساليب الإدارة القضائية؛
8. التكوين المتخصص؛
9. تكثيف التكوين المستمر على صعيد المهن القضائية؛
10. التحسيس بالمهام المستجدة وتوضيح طرق أداء العمل؛

11. تطوير إدارة الوضعيات الإدارية للموارد البشرية لخلق محفزات للعاملين.

د- فضاءات قضائية وهيكلية جديدة:

تقتضي أساليب العمل الحديثة بنيات قضائية جديدة، منظمة على أعلى مستوى، ليس فقط فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيات الحديثة، ولكن كذلك فيما يتعلق بمسؤولية توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين.

وتهدف الهيكلية الجديدة للمؤسسات القضائية إلى تأسيس تنظيم جديد للعمل، وتوزيع عقلائي للموارد، بشكل يخدم نشاط الإدارة القضائية وجودة خدماتها المقدمة للمواطنين. وترتكز هذه الهيكلية على توفير بنية تحتية ملائمة، واتخاذ نموذج موحد لبنايات المحاكم، والعمل ما أمكن على توفير مركبات قضائية، وإتباع تنظيم إداري جديد لكتابة الضبط، مبني على معايير متجانسة ومرنة وشفافة، تسهل الإدارة والتسيير، سواء بالنسبة للمواد المدنية أو المواد الجزائية (الجزائية).

ويستهدف التنظيم المقترح:

- الفصل بين مهام الإنتاج (تهيين الملفات) والمهام المتعلقة باستقبال المتقاضين؛
- جعل عمل كاتب الضبط مرتبطا بملفات معينة (حقيقية ملفات) وليس القيام بمهام محددة على صعيد الشعبة، وذلك لتعميق وتحديد المسؤوليات؛
- تقليص عدد الوحدات التي يشرف عليها رئيس كتابة الضبط؛
- استغلال الإمكانيات التي يتيحها استعمال المعلومات.
- إنجاز دليل للتنظيم المقترح يهدف إلى ضبط طرق العمل وفق مقتضيات النظام المقترح، ويشكل سندا لكتابة الضبط في مواجهة المهمات المنوطة به وفق تنظيم عقلائي ومضبوط.

وعلى ذلك فإن تركيبة كتابة الضبط ستكون على الشكل التالي:

1. وحدة خدمة استقبال المتقاضين (مكتب الواجهة)،
2. وحدة المكاتب الخلفية لتهيين الملفات؛
3. وحدة تنفيذ الأحكام؛

4. وحدة دعم المحكمة.

وتختص كل وحدة من الوحدات المذكورة بما يلي:

4 - وحدة الدعم	3 - وحدة تنفيذ الأحكام	2 - المكاتب الخلفية لتهيئ الملفات	1 - مكاتب الواجهة لخدمة المتقاضين
- الأرشيف؛ - إحصائيات؛ - مكتب الضبط.	- مسك ملفات تبليغ الأحكام؛ - مسك ملفات تنفيذ الأحكام؛ - تنفيذ الأحكام.	- استدعاء الأطراف؛ - حضور الجلسات؛ - متابعة إجراءات الملفات؛ - متابعة قضايا الخبرة؛ - تهيئ الأحكام وتسجيل منطوقها.	- صندوق المحكمة؛ - فتح الملفات وتسجيلها إعلاميا؛ - إعلام المتقاضين بوضعية ملفاتهم؛ - تسليم النسخ والأحكام.

الإجراءات:

ولتحقيق الهيكلة الجديدة فإن عدة إجراءات يتعين اتخاذها:

1. إصدار قوانين حديثة لإعادة هيكلة مصالح كتابة الضبط؛
2. وضع قوانين خاصة بحفظ أرشيف المحاكم؛
3. وضع المعايير القياسية لبناء المحاكم وصيانتها؛
4. تنفيذ الهيكلة الجديدة على صعيد محاكم نموذجية ثم تعميم التجربة على باقي المحاكم؛
5. مراجعة طرق ضبط المحجوزات وأدوات الاقتناع.
6. تنفيذ مخطط البنية التحتية للهيكلة الجديدة فيما يتعلق بالاستقبال واستعمال المعلومات؛
7. اتخاذ عدة تدابير تتعلق بالتحسيس، والتواصل حول الهيكلة الجديدة.

هـ - دليل التنظيم:

من أجل ضبط الإجراءات ومواصفات القائمين عليها، لا بد من وضع دليل مرجعي لتنظيم العمل بكتابة الضبط وفق الهيكلية البديلة، وذلك بإعداد دليل للتنظيم يضبط جميع الأعمال التي تمارس على صعيد كل محكمة، ويضع إطاراً تنظيمياً لوسائل العمل الخاصة بتدبير القضايا والملفات. فهي بذلك دليل للتدقيق المنتظم لمختلف الإجراءات والمهام التي تباشر على صعيد كتابة الضبط. ويتضمن الدليل المرجعي قسمين:

أ - قسم خاص بالإجراءات؛

ب - قسم خاص بالمهام.

فبالنسبة لدليل الإجراءات، فإنه يتعلق بوصف كل إجراء يتم على صعيد كتابة الضبط، وبيان مجال تطبيقه، والمقتضيات القانونية المتعلقة بالإجراء المذكور، مع بيان الوثائق المطلوبة على صعيد كل إجراء، كما أنه يتضمن رسماً بيانياً لمراحل سير الملف، مع تحديد مسؤوليات القائم على تجهيزه، وطرق المراقبة.

أما دليل المهام، فيهدف إلى تحديد مهمة كل موظف مكلف بملفات معينة، وبيان الاختصاصات المتعلقة بمنصب القائم بذلك، والكفاءة المتطلبية لشغل المنصب، مع توضيح مؤشرات الجودة المتطلبية في القيام بالعمل.

ويوضح الجدول التالي فائدة دليل التنظيم المرجعي:

محتوى دليل المهام	محتوى دليل الإجراءات
- تحديد المهام؛	- وصف الإجراء ومجال تطبيقه؛
- تحديد الاختصاصات المرتبطة بالمنصب؛	- بيان المرجع القانوني للإجراء؛
- تحديد الكفاءات المتطلبية في شغل المهمة؛	- الرسم البياني لمراحل سير الملف؛
- تحديد مؤشرات جودة أداء المهمة.	- مراقبة سير الإجراء؛
	- لائحة الوثائق المتطلبية في الإجراء؛
	- تحديد المسؤوليات.

الإجراءات:

ويقتضي تحقيق ذلك إتباع الإجراءات التالية:

1. إعداد دليل التنظيم بتشاور واسع مع كل الفعاليات المعنية؛
2. اعتماد الدليل المذكور على مستوى جميع مهام الإدارة القضائية.

و – إدارة الدعوى وإجراءات التبليغ وطبع الأحكام والتنفيذ:

- إدارة الدعوى:

يؤثر الإجراء المطبق أمام المحاكم، لاسيما محاكم الموضوع وبصفة خاصة محاكم الدرجة الأولى، على آجال البت في القضايا. وإذا كانت هناك عدة أنظمة في طرق تجهيز القضايا، فقد أبانت التجربة أنه ومهما كان الإجراء المتبع، فإن القاضي يفقد في الكثير من الحالات سيطرته على تسيير الدعوى بالنظر لعدة عوامل، قد تكون أحيانا خارجة عن إرادته (مشكل التبليغ مثلا).

لذلك يتعين الاستفادة من التجارب القضائية الدولية في تسيير القضايا، بهدف التغلب على ظاهرة البطء في البت في الملفات. وذلك بالأخذ بتقنية إدارة الدعوى، لاسيما في القضايا المدنية، حيث تمكن هذه التقنية من السيطرة المبكرة على سير الدعوى ومراقبة جميع إجراءاتها، وذلك بوجود قانونيين لهم صلاحية إدارة الدعوى منذ تسجيل القضية.

ويكون من صلاحيات هذا القاضي، وقبل إحالة القضية على قاضي أو قضاة الموضوع، مراقبة كافة إجراءات ومتطلبات تقييد الدعوى والتحقق من بياناتها، والتأكد من أن الوثائق التي يرد ذكرها في المقال قد قدمت، ومراقبة التبليغات، كما يجتمع مع الخصوم، ويعرض عليهم حل النزاع عن طريق الوساطة إذا وافقوا على ذلك. ويحصر نقاط الاختلاف والاتفاق، وتحديد جوهر النزاع، ويقدم تقريرا بذلك مع محضر الجلسة إلى قاضي الموضوع الذي سيتولى النظر في القضية.

وبناء على ذلك فإن تقنية إدارة الدعوى تعمل على تلافي أسباب تأخير البت في القضايا. وهي تقنية معروفة على صعيد النظام القضائي الأنكلو سكسوني، وقد شرعت بعض الدول العربية في الأخذ بها.

إجراءات التبليغ:

ونفس الأمر بالنسبة للتبليغ، الذي تؤثر عوارضه على سير الدعوى وتسبب طول الإجراءات. مما ينبغي معه كذلك تسخير المعلومات في معالجة قضاياها.

طبع الأحكام:

كما أن التغلب على مشاكل طبع الأحكام، يقتضي تخصيص فرق للطبع بالمحاكم، توضع رهن إشارتها معدات الطبع الحديثة، حتى يتم تلافي تسليم صور نسخ الأحكام الخطية غير المقروءة، والتي تعطي انطباعا بنقصان جودتها. مع تشجيع القضاة على المساهمة في طبع أحكامهم بأنفسهم وتمكينهم من حواسيب محمولة لهذا الغرض.

إجراءات تنفيذ الأحكام:

ومما يدخل في تسريع إجراءات التقاضي، مواجهة معضلة التنفيذ، حيث يقتضي الأمر فضلا عن الأخذ بمؤسسة قاضي التنفيذ، ضرورة استعمال المعلومات في تتبع قضايا التنفيذ، وإحداث قاعدة بيانات وطنية حول تلك القضايا. ومن شأن إنشاء قاعدة البيانات هذه التعامل مع قضايا التنفيذ عن طريق لوائح قيادة، تساهم في إدارة قضايا التنفيذ وإعداد إحصائيات أكثر ضبطا.

الإجراءات:

ولتحقيق ذلك يتعين اتخاذ إجراءات تتمثل في:

1. إدخال تقنية إدارة الدعوى في مجال التقاضي؛
2. الأخذ بنظام قاضي التنفيذ.
3. استعمال المعلوماتية لتتبع قضايا التبليغ والتنفيذ، وإحداث قاعدة بيانات وطنية حول التنفيذ.
4. استعمال المعلوماتية في طبع الأحكام، وتشجيع القضاة على المساهمة في طبع أحكامهم بأنفسهم وتمكينهم من حواسيب محمولة لهذا الغرض.

ثانياً المحور الاستراتيجي اللاتمركز الإداري لدعم الإدارة القضائية

تقوم سياسة اللاتمركز الإداري على إعادة توزيع السلطات داخل إدارة الدولة، من المصالح المركزية إلى المصالح الخارجية، مع احتفاظ المصالح المركزية بممارسة الرقابة التسلسلية على المصالح الخارجية. وتساهم هذه السياسة في تفعيل دور الإدارة وتحقيق مبدأ القرب، ولذلك فإن اللاتمركز الإداري يعد من أهم عوامل تحديث الإدارة، بما يقتضي ذلك من مراجعة شاملة للمهام المسندة للإدارات المركزية، وتوزيعاً أفضل للوسائل البشرية والمادية على المستوى المركزي والمستويات اللامركزية. وقد أصبح اللاتمركز الإداري يطرق أبواب الإدارة القضائية بهدف الرفع من ادائها ونجاعتها.

أ - إحداث وحدات فرعية لوزارات العدل:

إن الإدارات المركزية لوزارات العدل في العديد من الأنظمة المقارنة، تقوم بدور هام في توفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة لعمل الإدارة القضائية. غير أن ما أصبح يلاحظ، هو تمركز الكثير من القرارات المرتبطة بتسيير الإدارة القضائية على صعيد مصالح الإدارة المركزية، مما يؤثر على عمل المحاكم، لعدم توفر السرعة في الاستجابة لمتطلباتها المادية والبشرية، لاسيما بالنسبة للمحاكم النائية. ولذلك فقد أصبح التوجه هو تمكين مسؤولي المحاكم أو وحدات إدارية خارجية عن وزارة العدل من عدة صلاحيات مالية وإدارية لتدبير عدة جوانب ترتبط بالإدارة القضائية على الصعيد المحلي.

ولذلك، ونظراً للتطور المستمر لمتطلبات الإدارة القضائية، فقد أصبح الأمر يقتضي إعدادها لمواكبة سياسة اللاتمركز الإداري، وبالأخص ما يتعلق بالجوانب المرتبطة بتفويض مجموعة من الصلاحيات الإدارية إلى وحدات لامركزية، لاسيما فيما يتعلق ببرامج التحديث، وفي مجال إدارة الموارد البشرية، وصرف الميزانية، وعمليات التجهيز. وذلك من أجل إضفاء الفعالية والسرعة فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال والبرامج المتعلقة بالمجالات المذكورة. بحيث تنوب هذه المصالح الخارجية عن الإدارة المركزية لوزارة العدل، في تنفيذ جملة من الأنشطة المالية وإدارة الموارد البشرية على الصعيد المحلي.

الإجراءات:

ولتحقيق ذلك فإنه يتعين اتخاذ الإجراءات التالية:

1. إحداث وحدات فرعية لوزارة العدل، ومنحها تفويضات مالية وإدارية موسعة؛
2. ضبط علاقة هذه الوحدات مع الإدارة المركزية، وكذا مع مختلف المسؤولين القضائيين الموجودين بدائرة نشاطها.
3. تعزيز هذه الوحدات بالموارد البشرية المؤهلة.

ب – تمكين المسؤولين القضائيين من صلاحيات إدارية أوسع:

يجمع المسؤولون القضائيون بين ممارسة اختصاصاتهم القضائية، وممارسة اختصاصات إدارية وحتى لوجيستية. ورغم ذلك فإنهم لا يتوفرون على صلاحيات فعالة فيما يتعلق بتدبير وإدارة الموارد البشرية العاملة بدوائر نفوذهم، كما أنهم يفتقدون لاختصاصات في ميدان تدبير الميزانية المتعلقة بالمحاكم، وهو ما لا يتيح لهم في الغالب، العمل وفق مخططات وبرامج، ولا يسمح لهم بالتدبير الحديث على أساس النتائج، مما يكون له تأثير على مستوى أداء الإدارة القضائية.

ولذلك، ومع استحضر طبيعة عمل المسؤول القضائي، فإنه يمكن الأخذ ببعض أوجه اللاتمركز على مستوى المسؤولين القضائيين، بتحويلهم صلاحيات تتعلق بمجال إدارة الموارد البشرية على صعيد الدائرة القضائية، مما سيساهم في تمكين المسؤولين القضائيين من سد الخصاص في تلك الموارد بسرعة أكثر، بدل انتظار قرار بهذا الشأن من الإدارة المركزية.

كما ان إحداث منصب مسير المحكمة، لمساعدة مسؤولي المحكمة في التدبير الإداري والمالي لها سيساهم في الرفع من أداء المحكمة.

الإجراءات:

ولتحقيق ذلك فإنه يتعين اتخاذ الإجراءات التالية:

1. تمكين مسؤولي المحاكم من صلاحيات إدارية أوسع لتدبير الشؤون المالية والموارد البشرية؛

2. إحداث منصب مسير المحكمة، لمساعدة مسؤولي المحكمة في التدبير الإداري والمالي.

ج - اللاتمرکز على مستوى التكوين المستمر:

تتميز عملية التكوين المستمر للقضاة والموظفين بتمركز غالب على صعيد معاهد التأهيل القضائي بالعواصم العربية. مما يحول دون تكوين أكثر قربا من القضاة والموظفين.

الإجراءات:

ولذلك فإنه وللنهوض بالتكوين المستمر الجهوي، وتيسير ولوجه من طرف أكبر عدد ممكن من القضاة والموظفين، فإنه يتعين اتخاذ عدة إجراءات:

1. تفويض اعتمادات للمحاكم لتنظيم لقاءات للتكوين المستمر لفائدة القضاة والموظفين؛
2. التنسيق بين مسؤولي المحاكم ومعاهد التكوين والمديريات المركزية لوزارة العدل من أجل تنظيم التكوين الجهوي المستمر؛
3. وضع برنامج سنوي للتكوين المستمر الجهوي؛
4. إشراك مساعدي القضاة في ندوات التكوين المستمر الجهوي.

ثالثاً المحور الاستراتيجي إدارة قضائية مرتكزة على التكنولوجيا الحديثة

أصبح استعمال التكنولوجيا الحديثة السمة الأساسية لمعظم مجالات الإدارة والتسيير، وذلك بالنظر لما تقدمه تقنيات الإعلام والاتصال من إمكانيات لرفع الفعالية الإدارية واقتصاد الوقت والجهد. ولذلك فلقد أصبح استعمال تقنية المعلومات في المجال القضائي، من أهم مميزات الإدارة القضائية الحديثة.

ويمكن تجميع أهداف هذا المحور فيما يلي:

1 - رفع فعالية الإدارة القضائية وتسهيل الولوج إلى الخدمات القضائية والوصول للمعلومة القانونية والقضائية:

إن لاستعمال التكنولوجيا الحديثة في الميدان القضائي، واعتماد الشبكة المعلوماتية كوسيط للقيام بالخدمات القضائية، عدة آثار إيجابية تتجلى في تسريع وضبط العمل ورفع فعالية الإدارة القضائية. ومن جهة أخرى فإن ذلك يساهم في تسهيل ولوج المواطنين إلى المعلومة، وتسهيل وصول المتقاضين وأصحاب المهن القضائية إلى الخدمات القضائية، لاسيما الخدمات المقدمة عن بعد على الخط بواسطة مواقع الشبكة المعلوماتية وشاشات الاستشارة برحاب المحاكم، حيث يمكن تتبع مسار القضايا، ومعرفة جداول الجلسات، ونتائج طلبات تنفيذ الأحكام إلى غير ذلك. ويقتضي هذا توفير أنظمة معلومات فعالة لإدارة القضايا وحوسبة جميع الإجراءات بالمحاكم.

وإذا كان الاعتماد المكثف على التكنولوجيا الحديثة في ميدان الإدارة القضائية، سيغير الكثير من أساليب الإدارة القضائية التقليدية، وتوحيد تنفيذ الإجراءات. فإنه سيتطلب كذلك مراجعة القواعد الإجرائية، من أجل تكثيف الخدمات القضائية عبر الشبكة الإلكترونية، وتسهيل تداول المعلومة ليس فقط من الإدارة القضائية نحو المواطنين وأصحاب المهن القضائية بل وكذلك من هؤلاء تجاه الإدارة القانونية.

2- تقوية البنية التحتية للأنظمة المعلوماتية والاستعمال التشاركي الآمن لها :

يمكن استعمال التكنولوجيا الحديثة في الإدارة القضائية من تعزيز التواصل بين الإدارة القضائية ومختلف القطاعات، وذلك عن طريق ربط وحدات الإدارة القضائية فيما بين بعضها البعض بالشبكات المؤمنة (الربط بين المحاكم)، وبين الإدارة القضائية والعديد من المؤسسات ذات الصلة بها (المهن القضائية)، أو المتعاملة معها لاسيما فيما يتعلق بالمعالجة الحينية لبعض القضايا الرجزية (الضابطة القضائية).

ذلك إن الأثر الحاسم لاستعمال المعلومات، يكمن في الاستعمال البيئي أو التشاركي للأنظمة المعلوماتية عن طريق ما توفره الشبكات من إمكانيات كبيرة بهذا الخصوص، سواء على مستوى تقسيم العمل، أو على مستوى إعادة الاستغلال الأمثل للبيانات والمعلومات بالنسبة للعاملين داخل بنى الإدارة القضائية.

ومن أجل ضمان السير الحسن للأنظمة المعلوماتية عموما، والاستعمال التشاركي لها خصوصا، فإنه يتعين الارتقاء بالبنية التحتية التكنولوجية للإدارة القضائية، وإتباع مناهج الجودة في تدبير تكنولوجيا الإدارة القضائية، مع الاهتمام بالتكوين في المعلومات ومساعدة المستعملين، وكذا توفير الدعم المؤسسي لمواصلة عملية التحديث التكنولوجي.

وبالنظر لأهمية الأهداف المذكورة أعلاه، فإن الرهان قوي على هذا المحور الاستراتيجي، لما له من آثار إيجابية على التحديث التكنولوجي للإدارة القضائية، ونقلها إلى طفرة نوعية في أساليب ووسائل عملها ومستوى خدماتها.

3 - وضع المخطط التوجيهي للإعلاميات الخاص بالإدارة القضائية:

المخطط التوجيهي للإعلاميات، عبارة عن وثيقة تمكن من تطوير وملاءمة البيئة الإعلامية لإدارة ما، خلال فترة معينة تتراوح عادة ما بين سنتين إلى خمس سنوات. وترسم هذه الوثيقة الخطوط الكبرى لما تم تحقيقه في ميدان المعلومات وما يتطلبه المستقبل بهذا الخصوص. ومن ثم فإن المخطط التوجيهي للإعلاميات، يعد مرجعا يحدد المحاور الاستراتيجية لتوجهات استعمال المعلومات وهندسة بنيتها، وبرمجة المشاريع وبيان طرق تنفيذها. ولذلك فإن هذه الوثيقة تعد وسيلة تخطيط للاستثمار في ميدان الإعلاميات على الأمد القريب والمتوسط.

مكونات المحور:

يتكون هذا المحور الاستراتيجي الهام من عدة مكونات، تستلزم تنفيذ عدة برامج وإجراءات تنفيذية وهي:

- أولاً - البرنامج التنفيذي للإعلام والخدمات القضائية؛
- ثانياً - البرنامج التنفيذي لأنظمة المعلومات وإدارة القضايا؛
- ثالثاً - البرنامج التنفيذي للارتقاء بالبنية التحتية التكنولوجية للإدارة القضائية؛
- رابعاً - البرنامج التنفيذي لجودة تكنولوجيا الإدارة القضائية؛
- خامساً - البرنامج التنفيذي للتكوين في المعلومات ومساعدة المستخدمين؛
- سادساً - البرنامج التنفيذي للدعم المؤسسي لمواصلة عملية التحديث.

أولاً : البرنامج التنفيذي للإعلام والخدمات القضائية

في مجتمع الإعلام والمعرفة، أصبح التواصل يشكل أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، بما يتيح ذلك من إمكانيات متعددة للإعلام والاتصال وتقديم الخدمات. والإدارة القضائية أصبحت مدعوة بدورها للانخراط في هذا التوجه.

فباعتبار الإدارة القضائية تقدم خدمة عامة، فإن هذه الخدمة يجب أن تكون في متناول الجمهور بكامل اليسر والشفافية، بما في ذلك توصيل المعلومات بلغة مبسطة ومفهومة، واستغلال التكنولوجيا الحديثة لتقديم الخدمات القضائية بما يقتضيه الأمر من تبسيط، وهو ما سيضع الأرضية اللازمة للإدارة الإلكترونية، التي تتحقق عبر البوابات وصفحات المواقع الإلكترونية.

ولتحقيق هذه الأهداف يتعين اتخاذ عدة إجراءات:

1 - إحداث المواقع الإلكترونية (بوابة الإدارة القضائية):

تعتبر مواقع المحاكم على شبكة المعلوماتية، نوافذ مفتوحة بكل شفافية على عمل إدارتها القضائية. وفي سبيل توفير تواصل سهل مع هذه المواقع من قبل العموم، فإنه يكون من المفيد

جمعها على صعيد بوابة خاصة، هي بوابة الإدارة القضائية الإلكترونية. وتتوسع الخدمات المقدمة من خلال هذه المواقع إلى:

أ - تقديم الخدمات العامة على الخط:

حيث تقدم هذه المواقع مهامها الإعلامية (نشر المعلومة) والخدماتية (تتبع القضايا)، مجاناً للعموم وبكيفية مستمرة وآمنة عبر الخط بواسطة شبكة المعلوماتية.

ويدخل في خدمات الإعلام القانوني والقضائي التي تقدمها هذه المواقع: نشر النصوص القانونية، والاجتهادات القضائية، والمناشير، والدلائل والمطويات، والدراسات والتقارير والإحصائيات، جداول مساعدي القضاء... مع توفير إمكانيات البحث في الوثائق.

أما الخدمات المرتبطة بسير الإجراءات، فمن أبرزها التمكين من تتبع مسار إجراءات الملفات التي تنظرها المحاكم، والاطلاع على جداول الجلسات في احترام تام للبيانات الشخصية للأفراد.

ب - تقديم الخدمات الخاصة عبر الخط:

حيث تخول مواقع الإدارة القضائية على شبكة المعلوماتية إمكانيات الاستفادة من خدمات معينة، حسب الطلب، لفائدة فئة مهنية خاصة، وذلك عن طريق الاشتراك المجاني (خدمات إشعار المحامين بنتائج الجلسات بالبريد الإلكتروني وبواسطة الهاتف المحمول)، أو الاشتراك في خدمات خاصة مقابل أداء بسيطة.

ومن الخدمات التي تقدمها هذه المواقع: تتبع القضايا، وجدول الجلسات، وإعلان البيوعات القضائية، وتحميل المطبوعات المستعملة في الإجراءات، والتعلم عن بعد للعاملين في القطاع.

2 - استحداث خدمات الشبكة الإلكترونية الداخلية للعاملين بالإدارة القضائية:

تمكن الشبكة الإلكترونية الداخلية للعاملين داخل وحدة منظمة، من مشاركة الأجهزة والملفات والخدمات، بواسطة شبكة خاصة تربط الأجهزة مع بعضها البعض، وهي غير متاحة لدخول العموم، لأن كل مستخدم يكون معرفاً به مسبقاً.

ونظرا لتعدد مهام الإدارة القضائية وكثرة المتدخلين في تنفيذ الإجراءات، فإن الشبكة المعلوماتية تمكن العاملين بالإدارة القضائية من النفاذ إلى المعلومات والاتصال وتبادل المذكرات والاطلاع من قبلهم على وثائق خاصة، أو الاستفادة من خدمات معينة، بما في ذلك التعرف على وضعيتهم الإدارية، والحصول على الرخص وغير ذلك من الخدمات.

وعلى ذلك فإن من شأن هذه التقنية أن تطور جوهريا الكثير من أساليب عمل الإدارة القضائية وضمان فعاليتها.

الإجراءات:

1. إحداث بوابة الإدارة القضائية، وإنشاء مواقع المحاكم على الشبكة المعلوماتية؛
2. تقديم الخدمات العامة على الشبكة الإلكترونية؛
3. تقديم الخدمات الخاصة بالمهن القضائية عبر الشبكة الإلكترونية؛
4. استعمال خدمات الشبكة المعلوماتية في الإدارة المركزية لوزارة العدل والمحاكم.

ثانيا: البرنامج التنفيذي لأنظمة المعلومات وإدارة القضايا

تشمل أنظمة المعلومات المندمجة مجموع الوسائل التقنية والإدارية والبشرية، المعدة لمعالجة وترتيب وتشارك المعلومات بين أعضاء وحدة منظمة. وهو ما يمكن من حوسبة الكثير من أنشطة الإدارة، ومكنة الإجراءات والمساطر دون تجسيدها ماديا. كما تتيح أنظمة المعلومات المندمجة، إنتاج معلومات ومعطيات، تعين العاملين على تنفيذ مهامهم وتساعدهم في اتخاذ القرار.

ويعتبر نظام المعلومات وسيلة الاتصال داخل وحدة منظمة، وهو يتكون من جميع الموارد (البشرية، والمعدات والبرمجيات) المسخرة لجمع وتخزين ومعالجة ونقل المعلومات. وهو بذلك يقتضي توفير إدارة خاصة به، باعتباره ينسق، بفضل مختلف المعلومات، أنشطة الوحدة ويمكنها بذلك من تحقيق أهدافها.

ولقد أصبح توفير مثل هذه الأنظمة المعلوماتية في مجال الإدارة القضائية، العامل الرئيسي في تحديث أساليب إدارة المحاكم، والدافع الرئيسي لتحسين تسييرها. عن طريق مكنة الإجراءات، والمعالجة المعلوماتية لإدارة القضايا، وتسهيل تبادل البيانات والوثائق والمعلومات.

ولتحقيق هذه المكونة الأساسية يتعين تنفيذ مجموعة من البرامج والإجراءات التنفيذية الأساسية وهي كالتالي:

1 - توحيد النظام المعلوماتي لإدارة القضايا وتعميمه:

غالباً ما تعرف المحاكم التي دخلتها الإعلاميات، تنوعاً في أنظمة إدارة القضايا. وهذا الوضع أصبح غير مستساغ، لأنه لا يمكن من توفير معلومات متجانسة، ويطرح مشاكل في التوافق بين مختلف هذه التطبيقات، مما يحول دون التواصل بين بعضها البعض، فضلاً عن مشاكل تكوين الموظفين على العديد من البرامج والتطبيقات. لذلك فإن الهدف المنشود هو وضع نظام معلومات موحد لإدارة القضايا على صعيد كل المحاكم، من شأنه تغطية ومكننة جميع القواعد الإجرائية القضائية بالمعلومات.

وإن توحيد النظام المعلوماتي بكل المحاكم، سيؤدي بصفة غير مباشرة إلى توحيد تطبيق المساطر على المستوى الوطني، كما سيؤدي من جهة ثانية إلى تركيز البيانات على صعيد نظام واحد، بما يوفره ذلك من إمكانيات الاستعمال التشاركي بين عدة مؤسسات قضائية، وبينها وبين عدة جهات مرتبطة. كما أن هذا التوحيد سيؤدي من جهة ثالثة إلى التمكين من استغلال أمثل للمعطيات المتعلقة بالنشاط القضائي على صعيد مجمل مكونات الإدارة القضائية، وهو ما سيوفر للمسؤولين آليات مساعدة على اتخاذ القرار والتخطيط والتوجيه.

الإجراءات:

ولتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه يتعين اتخاذ الإجراءات التنفيذية التالية:

1. تجهيز البنية التحتية المعلوماتية لكل المحاكم؛
2. وضع نظام معلوماتي مندمج موحد لإدارة القضايا؛
3. تكوين العاملين على استعمال هذا النظام.

2- تعديل القواعد الإجرائية بما يتوافق واستعمال المعلومات:

من جملة ميادين الإصلاح القضائي، مراجعة وتحديث القوانين الإجرائية المدنية والجزرية وقوانين إجرائية أخرى. ولذلك فإنه من أولويات مراجعة القوانين المذكورة وغيرها من النصوص

المطبقة من قبل الإدارة القضائية، تضمنين تلك القوانين ما يعطي للإعلاميات مكانتها في هذه المساطر، من خلال النصوص ذاتها، تلافيا لكل إشكال قانوني يعوق تحويل القيمة القانونية للبيانات المنجزة أو المسيرة إلكترونيا. وسيكون ذلك دفعة قوية لتلافي العمل المزدوج لاسيما من قبل كتابة الضبط، التي تكون ملزمة قانونا بتضمين مجموعة من السجلات يدويا، ثم تعمل على توفير ذلك بطريقة معلوماتية عن طريق النظام المعلوماتي. وهنا تصبح المعلومات عبء مضافا بدل أن تكون وسيلة تيسير. إن هذه الازدواجية في العمل، اقتضتها المراحل الأولى للمعلومات في الميدان القضائي لمحاكم الدول العربية، فكانت مرحلة انتقالية، وقد آن لها أن تنتهي. كما أن الاعتراف بالقيمة القانونية لما هو مدون إلكترونيا بالسجلات سيشجع المحامين وباقي المهن القضائية على الانخراط في عملية الممكنة، وبذلك ستكون المعلومات أداة لتبسيط الإجراءات بدل أن تكون مجرد أداة تابعة تغطي الإجراءات القائمة رغم قصورها.

الإجراءات:

ويتعين لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه اتخاذ الإجراءات التنفيذية التالية:

1. تضمنين القوانين الإجرائية ما يعطي القيمة القانونية لمعالجة الإجراءات بصفة إلكترونية؛
2. تمكين وحدات الإدارة القضائية من استيفاء بعض الرسوم والمصاريف القضائية عن طريق وسائل المعلوماتية.

3 - إدارة قضايا التنفيذ:

يحظى تدبير إجراءات تنفيذ الأحكام بأهمية خاصة، نظرا لما للتنفيذ من ارتباط بفعالية القضاء. ولذلك يتعين توفير المتطلبات القانونية والتقنية الفعالة لإدارة قضايا التنفيذ، لاسيما ممكنة إجراءاته، لما لذلك من أثر إيجابي على تتبع قضايا التنفيذ، وإعداد قواعد بيانات خاصة به. وهو ما سيساعد على السيطرة على إدارة معضلة تنفيذ الأحكام.

الإجراءات:

ويتعين لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه اتخاذ الإجراءات التنفيذية التالية:

1. وضع نظام معلوماتي خاص بمختلف إجراءات التنفيذ؛
2. توفير قاعدة بيانات متطورة حول قضايا التنفيذ؛
3. تمكين العموم من تتبع قضايا التنفيذ عن طريق الشبكة المعلوماتية، دعماً للشفافية.

4 – إدارة الحفظ والأرشيف:

يتولد عن نشاط المحاكم كم ضخمة من وثائق الأرشيف، مما قد يشغل فضاءات تعتبر المحاكم في حاجة إليها، هذا فضلاً عن صعوبة استغلال ومراجعة وثائق الأرشيف.

الإجراءات:

ومن أجل تدبير الاستغلال الأمثل لهذا الأرشيف، فإنه يتعين اتخاذ مجموعة من الإجراءات.

1. وضع نصوص قانونية خاصة بأرشيف المحاكم؛
2. إحداث مراكز عصرية لحفظ أرشيف المحاكم وإدارتها معلوماتياً؛
3. الربط المعلوماتي بين مراكز الحفظ والمحاكم؛
4. وضع النظام المعلوماتي الخاص بإدارة الأرشيف على صعيد المحاكم؛
5. تهيئة مراكز الحفظ من حيث التكييف والوقاية من الحريق.

5 – اعتماد لوائح القيادة ومركزة الإحصائيات وتقوية المصالح المختصة بها:

تنتج مختلف الوحدات المسيرة بأنظمة المعلومات، بيانات غزيرة يتعين استغلالها من أجل تطوير أداء الوحدات المذكورة. ولذلك يتم إحداث مستودعات للبيانات، وهي عبارة قاعدة بيانات خاصة، يتم تنظيمها بطريقة تسهل تحليل جميع البيانات المنتجة، وهو ما يمكن أصحاب القرار من القيام، وبشكل سهل وجيد، من تحديد الاستراتيجية اللازمة لتطوير أداء إدارة معينة.

وتتيح أنظمة إدارة القضايا، إمكانية استغلال جميع معطيات الإدارة القضائية، وذلك بقصد المساعدة على اتخاذ القرار وبالأخص إعداد لوائح القيادة واستجماع المؤشرات الإحصائية.

إن لوائح القيادة عبارة عن مجموعة من المؤشرات المتعلقة على الأخص بنشاط الإدارة القضائية، سواء من حيث الفعالية والنجاعة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، أو من حيث تدبير

الخصاص في الموارد المادية والبشرية. وتمكن هذه اللوائح والمؤشرات الإحصائية من التحكم في توجيه دفة الإدارة، لاسيما بالنسبة للمشاريع القصيرة المدى. ورغم أهمية لوائح القيادة، فإن العمل بها يكاد يكون مجهولا في أساليب الإدارة القضائية الحالية.

وبالنظر لأهمية الإحصائيات والمؤشرات الناجمة عنها، فإنه يتعين مركزتها على صعيد إدارة متخصصة ومدتها بالمختصين في الموضوع.

الإجراءات:

ولذلك يتعين اتخاذ عدة إجراءات بهذا الخصوص:

1. وضع لوائح قيادة لكل محكمة من المحاكم، لاسيما عن طريق استغلال النظام المعلوماتي لإدارة القضايا؛
2. تكوين المسؤولين بالمحاكم على التعامل بهذا المنهج؛
3. اعتماد الإدارة المركزية بوزارة العدل للوائح القيادة في عملها؛
4. مركزة الإحصائيات وتقوية المصالح المكلفة بها.

6- العمل بنظام الفيديو:

عقد الاجتماعات عن طريق الفيديو، وهو من التقنيات الحديثة التي أصبحت تعتمد عليها مختلف الإدارات. لاسيما وأن وقتا مهما من الزمن الإداري تستغرقه الاجتماعات، بما تكلفه من تنقل وتكاليف. وبالنسبة للإدارة القضائية فإن التقنية المذكورة أصبحت تقوم بدور كبير في ميدان الاستماع إلى الشهود عن بعد، ولو عبر الحدود وفق ما تقره العديد من التشريعات الغربية والاتفاقيات الدولية، لاسيما المتعلقة بالتعاون القضائي الدولي.

وإن تعميم هذه التقنية حتى على النيابة العامة بالمحاكم، من شأنه أن يقوي من فعالية هذه المؤسسة عن طريق الاتصال المباشر تبعا لهرميتها الرئاسية، مما سيساعد على المعالجة الحينية للقضايا على صعيد النيابة العامة، وكذا تحسين تنفيذ السياسة الجنائية.

وستعرف التقنية المذكورة مزيدا من التوسع تبعا لاتفاقيات التعاون القضائي لاسيما في الميدان الجنائي، وكذا ميل عدة دول نحو تنفيذ بعض الإجراءات القضائية (الاستماع إلى الشهود) عن طريق الفيديو.

ونظرا لكل هذه التوقعات بالاستعمال المكثف للتقنية المذكورة في الميدان القضائي، فإنه يتعين تعميم الأخذ بها على عدة مستويات في الإدارة القضائية.

الإجراءات:

ويتعين لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه اتخاذ الإجراءات التالية:

1. المعالجة القانونية لموضوع استعمال التقنية المذكورة: وذلك بجواز استعمالها بخصوص بعض الإجراءات القضائية (الاستماع إلى الشهود، الاطلاع على وسائل الإقناع).
2. تعميم تقنية الفيديو على المحاكم لاسيما على صعيد كل النيابة العامة.

ثالثا : البرنامج التنفيذي للارتقاء بالبنية التحتية التكنولوجية لإدارة القضايا

إن التخطيط الاستراتيجي لاستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يعتبر من أهم عوامل تطور الإدارة القضائية، حتى تكون مواكبة لمتطلبات مجتمع الإعلام والمعرفة والإدارة الإلكترونية.

ومن الأولويات التي يتعين الاهتمام بها في ميدان التخطيط، توفير البنية التحتية التكنولوجية الملائمة لاستغلال الأنظمة المعلوماتية ومختلف التطبيقات المعلوماتية التي تستعملها الإدارة القضائية. بحيث يجب أن تكون على أعلى مستوى من الصلابة والجودة، لأن مجمل أعمال الإدارة تركز على هذه الأنظمة المعلوماتية، وأي ضعف في البنية التحتية التكنولوجية سيؤثر حتما على مستوى أداء الإدارة القضائية وجودة و انتظام خدماتها.

و لذلك يتعين اتخاذ عدة إجراءات تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية للإدارة القضائية على عدة مستويات، سواء فيما يتعلق بالإطار القانوني، أو بجودة الخدمات، والأنظمة والموزعات و كذا شبكات الاتصال:

1 - تدعيم البنية التحتية التكنولوجية للإدارة القضائية:

يستلزم دعم البنية التحتية التكنولوجية للإدارة القضائية توفير عدة متطلبات، تتجلى بالأخص في التهيئة الكهربائية والربط الشبكي وتوفير العتاد المعلوماتي من حواسيب وطابعات وموزعات وغير ذلك.

الإجراءات:

وفي سبيل ضمان تعميم المعلومات على جميع المحاكم، يتعين اتخاذ الإجراءات التالية:

1. التهيئة الكهربائية للمحاكم حتى يمكنها استيعاب العمل بالمعلومات؛
2. الربط الشبكي لكل المحاكم؛
3. الربط البيني لكل المحاكم؛
4. تزويد المحاكم المعنية بالحواسيب والطابعات والموزعات والبرامج اللازمة للتشغيل؛
5. تحديث الشبكة الهاتفية للمحاكم.

2- توفير البنية التحتية للتوقيع الإلكتروني و تبادل المعطيات الكترونيا في ميدان الإدارة القضائية:

من أجل تنمية وتطوير خدمات الإدارة القضائية المقدمة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحديثة، يتعين إعداد البنية التكنولوجية المطلوبة لإضفاء الرسمية على المعطيات الإلكترونية، حيث يقتضي اعتماد التوقيع الإلكتروني توفير بنية تحتية تكنولوجية صلبة وآمنة تمكن من التحقق من صحة التوقيع.

الإجراءات:

ولذلك يتعين اتخاذ الإجراءات التنفيذية التالية:

1. إعداد البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لاعتماد التوقيع الإلكتروني وتبادل المعطيات القانونية إلكترونيا؛
2. إعداد الإدارة القضائية للتعامل بالتوقيع الإلكتروني.

3- مراقبة البنية التكنولوجية للإدارة القضائية:

تحتاج أنظمة المعلومات إلى إدارة ، وتتوقف فعالية البنية التحتية التكنولوجية على ضمان إدارة صارمة ومراقبة مستمرة لنشاطها، لاسيما فيما يتعلق بوضع الإعدادات المتطلبة تقنيا، و إدارة المخزون، وإدارة الشبكة الكهربائية، وأعمال الصيانة. وذلك في سبيل تحقيق هدف أساسي هو انتظام خدمات الإدارة القضائية.

فبالمراقبة والفحص الدائمين يمكن الحفاظ على متانة وصلابة البنية التحتية التكنولوجية للإدارة القضائية، بما يضمن جودة أدائها، ومواجهة الأحداث التي قد تعترض عملها بالسرعة المطلوبة.

الإجراءات:

ويتعين لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه اتخاذ الإجراءات التالية:

1. تقوية إدارة الأنظمة المعلوماتية والشبكات والبريد الإلكتروني؛
2. تنظيم إدارة قواعد البيانات القانونية والقضائية؛
3. تنظيم توزيع البرامج والتطبيقات المعلوماتية والنسخ الجديدة منها؛
4. تنظيم إدارة المخزون والموجودات من العتاد المعلوماتي وأعمال الصيانة؛
5. تنظيم إدارة اقتناء المعدات والبرامج المعلوماتية وترشيد النفقات؛
6. وضع آليات للرصد واليقظة والأمن المعلوماتي والتخزين الآمن للمعطيات؛
7. التهيئة الكهربائية من أجل استغلال أمثل للأنظمة المعلوماتية؛
8. تهيئة قاعات المحاكم الكترونياً؛
9. توفير المبرمجين والمحللين من أجل تطوير أنظمة المعلومات والتطبيقات؛
10. إدارة التغيير التكنولوجي ومواكبة المستجدات.

4 – توفير خدمات التشغيل البيئي:

التشغيل البيئي أو التشاركي، هو وسيلة الاستغلال الأمثل لأنظمة المعلومات، ويقتضي ذلك تنمية التوافق في مجال تبادل وتشارك المعلومات والبيانات وإعادة استخدامها، بما يضمن فعالية وسرعة عمل الإدارة القضائية عن طريق التشغيل البيئي أو التشاركي بين العاملين في الإدارة القضائية وكذا بين هذه الإدارة وجهات معنية أخرى.

الإجراءات:

ولتحقيق الأهداف المذكورة يتعين اتخاذ الإجراءات التالية:

1. وضع خطط للتشغيل البيئي، تضمن اعتماد القواعد القياسية في تشغيل أنظمة المعلومات، وتوفير الاستعمال الآمن لها، وكذا سهولة الولوج للأنظمة ممن له الحق في ذلك.
2. تنمية المصالح القائمة على تفعيل خدمات التشغيل البيئي؛
3. التتبع والفحص الدوري لسير التشغيل البيئي سواء فيما يتعلق بالجانب التقني والبنية التحتية، أو بالجانب التنظيمي والمحتوى والخدمات و الولوجية.

رابعاً : البرنامج التنفيذي لجودة وأمن تكنولوجيا الإدارة القضائية

يرتبط مستوى جودة التكنولوجيا المستعملة من طرف الإدارة القضائية، بمستوى إجراءات الأمن والسلامة التي يتم توفيرها للتكنولوجيا المستعملة. ولذلك يتعين اتخاذ عدة إجراءات لضمان الجودة والأمن المعلوماتي.

1 - أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تحظى المعلومات المعالجة من طرف الإدارة القضائية بحساسية بالغة، ليس فقط لتعلقها ببيانات خاصة تهتم الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين فقط، بل قد تهتم تلك البيانات جهود مكافحة الجريمة. لذلك يتعين توفير أعلى مستويات الأمن والسلامة لتلك المعلومات والبيانات، وحفظها من الاختراق غير المشروع، وضمان سربيتها والحرص على ولوجها ممن رخص له بالاطلاع عليها.

إن أمن أنظمة المعلومات يعني مجموع الوسائل التقنية، والتنظيمية، والبشرية، والقانونية، المسخرة للحفاظ على أمن وسلامة أنظمة المعلومات، وتقوية الإجراءات المتعلقة بذلك. ولن يتحقق هذا الأمن إلا بإتباع مجموعة من الضوابط والتدابير ومن خلال أجهزة معدة لذلك.

الإجراءات:

ويتعين لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه اتخاذ الإجراءات التالية:

1. وضع مخطط لضمان أمن المعلومات والترصد للهجمات والاختراق ومكافحة الفيروسات؛
2. وضع مخططات لضمان استمرارية الخدمات؛
3. التخزين الآمن للمعلومات وقواعد المعطيات، ومحو البيانات بكيفية مهنية من الأجهزة المتلاشية؛
4. الافتتاح المتواصل للأمن المعلوماتي (تقنيا) وبرامج الشبكات؛

5. إدارة هوية المستعملين والمفاتيح؛
6. حماية المعطيات الشخصية؛
7. التحسيس بمسؤولية العاملين وتكوينهم.

2 - جودة الأداء المعلوماتي:

الجودة عموماً هي مجموعة من الميزات والخصائص الكلية لخدمة أو منتج، تمكن من إبراز قدرته على إشباع حاجات مطلوبة. بحيث تتحقق الجودة إذا ما كانت هناك ملاءمة لغرض ما. وقد أصبح منهج الجودة عماد مختلف مجالات التسيير والتدبير، بما في ذلك جودة أداء الأنظمة المعلوماتية.

ولذلك فإن عناية خاصة يجب أن تعطى لجودة أداء الأنظمة المعلوماتية للإدارة القضائية، لما لذلك من تأثير كبير ليس فقط على مستوى العاملين، بل كذلك على مستوى العموم المستفيد من خدماتها. فبالنسبة للعاملين، تساهم جودة هذه الأنظمة في انخراط أكبر من طرفهم في عملية تحديث أساليب عمل الإدارة القضائية. وبالنسبة للعموم فإن تلك الجودة تساهم في تعزيز الثقة في فعالية الإدارة القضائية.

ويتعين لذلك تعميم إتباع مناهج إدارة الجودة في إعداد الأنظمة المعلوماتية الخاصة بالإدارة القضائية، باتباع مجموعة من الإجراءات التي تمكن في النهاية من تلبية هذه الأنظمة لتطلعات وحاجيات المتعاملين مع الإدارة القضائية، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، مع ضمان التحسين المستمر للأداء المعلوماتي.

الإجراءات:

ويتعين لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه اتخاذ الإجراءات التالية:

1. إعداد برامج إدارة القضايا والإجراءات بناء على تحليل وتصنيف إجراءات القواعد الإجرائية للإدارة القضائية (وضع دليل إعداد البرامج والتطبيقات المعلوماتية)؛
2. اعتماد أفضل الممارسات لإدارة الجودة وإتباع أسلوب المقارنة لاختيار أليق الحلول المعلوماتية ووضع دليل لكل ذلك؛

3. وضع خطة لتنفيذ معايير الجودة؛
4. فحص وتدقيق الجودة لتلافي النقص في الأداء واستعمال مؤشرات الجودة؛
5. التحسيس بمسؤولية العاملين.

خامسا: البرنامج التنفيذي للتكوين في المعلومات ومساعدة المستخدمين

مهما كان مستوى الأنظمة المعلوماتية المرصودة لخدمة الإدارة القضائية، فإن هذه الأنظمة ستبقى دون مفعول إن لم تجد العنصر البشري اللازم لتشغيلها على الوجه المطلوب. ولذلك فإن تكوين العاملين في ميدان المعلومات وإدارة الأنظمة هو الأرضية اللازمة لحسن سيرها وضمان استغلالها على الوجه الأمثل.

ويهدف هذا التكوين إلى تقوية مهارات وكفاءة العاملين في الإدارة القضائية على كل المستويات. كما يقتضي الأمر تقديم المساعدة لمستخدمي الأنظمة المعلوماتية لتجاوز الإخفاقات التقنية والنقص في المهارات، والقصور في مواجهة عوارض الاستعمال.

ويتعين البحث عن طرق فعالة للتكوين في ميدان المعلومات، لاسيما عن طريق دور المديرية الفرعية الجهوية، والمكونين الموجودين على صعيد المحاكم، والذين يتعين تقوية أعدادهم.

الإجراءات:

ويتعين لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه اتخاذ الإجراءات التالية:

- 1 - وضع خطة لتكوين العاملين في ميدان المعلومات: سواء على الصعيد المركزي أو على صعيد المحاكم، وذلك بالنسبة للتطبيقات المكتبية وتطبيقات إدارة القضايا والإجراءات؛
- 2 - إعداد وحدات جهوية مجهزة للتكوين على صعيد كل المحاكم؛
- 3 - التكوين المستمر للمبرمجين ومتعهدي الشبكات؛
- 4 - تكوين المكونين وتوزيعهم على مستوى الدوائر القضائية؛
- 5 - التكوين عن بعد؛

6 - التبع والتقييم؛

7 - مركزة طلبات وملاحظات المستعملين وتحليلها وتعميم الحلول بشأنها على كل المحاكم..

سادسا: البرنامج التنفيذي للدعم المؤسسي لمواصلة عملية التطوير والتحديث

تعتبر عملية تطوير وتحديث الإدارة القضائية بصفة عامة، واستعمال التكنولوجيا الحديثة بشأنها بصفة خاصة، مسارا طويل الأمد، ونشاطا يمتد في الزمان. لذلك فإن الأمر يقتضي توفير الآليات اللازمة لضمان استمرارية عمليات التحديث بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المسار المذكور، وهو ما يقتضي توفير الدعم المؤسسي للجهات القائمة على تنفيذ العملية..

ويقصد بالدعم المؤسسي، مجموع الوسائل والممارسات، التي تمكن من خلق تلاؤم بين أهداف وتنظيم ووسائل بنية أو مؤسسة معينة، بهدف ضمان فعاليتها.

ويهدف الدعم المؤسسي إلى مأسسة عمليات التطوير والتحديث، بخلق أو دعم المؤسسات المسؤولة عن مواصلة برامج التحديث، وتطويرها. ويتم هذا الدعم على عدة مستويات، لاسيما في مجال التخطيط الاستراتيجي للتحديث التكنولوجي، ووضع البرامج التنفيذية، والتنسيق بين كل المتدخلين في هذا الميدان. ومن أهم صور الدعم المؤسسي في ميدان التطوير والتحديث:

- تقديم المساعدة التقنية للأجهزة المكلفة بتنفيذ عملية التحديث، في مجال التقييم والتنظيم، وتحديد المهام، ورسم الأهداف، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها.
- رصد الموارد البشرية والمادية الكفيلة بمواصلة عملية التحديث على المدى الطويل؛
- إدارة ومواكبة التغيير الناجم عن التحديث؛
- تنمية أساليب التنسيق والتعاون ونقل الخبرة.

الإجراءات:

ويتعين لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه اتخاذ الإجراءات التالية:

1. وضع خطط عمل دورية للوحدات وفرق العمل المشرفة على عملية التحديث؛
2. تقييم ومراجعة هندسة تكنولوجيا المعلومات المعتمدة من طرف الإدارة القضائية لمواكبة مستجدات التقنية الحديثة؛
3. تقييم كل مرحلة من مراحل عملية التحديث، واتخاذ ما يلزم من قرارات على ضوء ذلك؛
4. مواكبة التغيير وإدارته:

وذلك عن طريق مجموعة من الآليات للحد من آثار التغيير على العاملين والمستعملين سواء تعلق الأمر بتغيير هيكلية أو تنظيمي أو تقني، مما يخفف من مخاطر آثار التحولات التنظيمية والتقنية، ويساهم في تلافي إقصاء من يجد صعوبة في التكيف مع المستجدات المحدثه، ويساعد العاملين على الاندماج في الفريق المكلف بتنفيذ البرنامج.

رابعاً المحور الاستراتيجي إدارة قضائية موجهة لخدمة المواطنين

أصبحت الإدارة القضائية مطالبة أكثر من أي وقت مضى، بانفتاح أكبر على المواطنين، في إطار من الشفافية وسهولة ولوج العدالة، والحصول بيسر على المعلومات القانونية والقضائية، مع جودة الخدمات وانتظامها. بحيث يعتبر وجود آليات تسهل الولوج إلى العدالة والوصول إلى المعلومة، من قبل كافة فئات المجتمع من المعايير الأساسية لتقييم جودة الإدارة القضائية.

ولذلك فإن استراتيجية الإدارة القضائية تراهن على محورة نشاطها حول خدمة المواطن، وذلك على عدة مستويات، كمية وكيفية، لاسيما ما يرتبط بشفافية الإدارة القضائية، والاستقبال والإعلام، والفعالية والسرعة في معالجة القضايا.

1 - شفافية الإدارة القضائية:

يقصد بالشفافية في ميدان الإدارة والتدبير، مجموع القواعد والإجراءات التي تمكن الإدارة من الانفتاح على محيطها، وخلق بيئة عمل منفتحة، وتوفير المعلومات لمن له مصلحة مشروعة فيها.

وإن الكثير من المبادئ المرتبطة بالشفافية، مكرسة في الميدان القضائي، و تتجلى بصفة خاصة في علانية الجلسات، والطابع العمومي لممارسة القواعد الإجرائية. كما أن الشفافية مرتبطة بتسهيل الولوج إلى العدالة وإلى المعلومة القانونية والقضائية، وهي بذلك تساهم في كسب مزيد من ثقة العموم في النظام القضائي.

ويقتضي ترسيخ مبدأ شفافية الإدارة القضائية، اتخاذ مجموعة من الإجراءات الرامية إلى وضع مخطط للشفافية القضائية، وتقوية قدرات الاستقبال بالمحاكم، ونشر المعلومة على مختلف الدعائم، وذلك بهدف الرفع من مستوى ولوج المواطنين إلى العدالة سواء على مستوى الخدمات أو المعلومات.

الإجراءات:

ولتحقيق الأهداف المذكورة يتعين اتخاذ عدة تدابير :

1. نشر إحصائيات الإدارة القضائية وأهم أنشطتها:

ويقتضي ذلك تقوية نظام الإحصائيات القضائية، من أجل الحصول على إحصائيات موثوقة وواقعية وقابلة للاستغلال الأمثل. وذلك عن طريق مركزتها لدى جهة واحدة، تتولى العمل على نشرها على العموم.

2. وضع دلائل للقواعد الإجرائية من أجل تعميق الوعي القانوني للأفراد، ونشر النصوص القانونية؛

3. نشر التقارير الدورية عن نشاط الإدارة القضائية وبرامجها؛

4. تبسيط اللغة القضائية:

ويرتبط ذلك بتحديث الخطاب الموجه للمتقاضين، على مستوى الإجراءات والمساطر، والأحكام والجلسات، والاستقبال والخدمات.

5. الاستعانة باستطلاعات الرأي حول نوعية الخدمات القضائية المقدمة وكيفية تقبلها من العموم.

2 - الاستقبال وتسهيل الولوج إلى المحكمة:

أصبح تنظيم الاستقبال على صعيد المحاكم، من واجبات الإدارة القضائية الحديثة، لأن حسن ظروف الاستقبال عنوان لنوع العلاقة مع المتقاضين، وواجهة للمحكمة، وهو نقطة اللقاء الأولى بين المتقاضي والمحكمة.

ويتخذ الاستقبال عدة أشكال: استقبال بالحضور الشخصي، استقبال عن طريق الهاتف أو على الخط، والتوجيه والإرشاد نحو مختلف مرافق المحكمة، وتسليم المطويات والمناشير، والمساعدة القانونية... كما أن الاستقبال يجب أن يكون ملائماً لمختلف اهتمامات المتقاضين ومستواهم الثقافي. وعلى العموم فإن مهام الاستقبال تتجلى في أربع مجالات: تمثيل المؤسسة، واستقبال العموم، والتوجيه، والإخبار.

ويتعين دعم هذه العملية على صعيد كل المحاكم، وتطويرها بتنوع خدمات الشبايبك المذكورة، مع تعيين مكلفين مختصين بالاستقبال. وذلك في أفق خلق الشباك الموحد لكتابة الضبط، لاسيما عند وجود مركبات قضائية كبرى.

الإجراءات:

ويتعين لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه اتخاذ الإجراءات التالية:

1. تعميم شبايبك الاستقبال المتطورة على كل المحاكم؛
2. استغلال الأنظمة المعلوماتية لإدارة القضايا على صعيد شبايبك الاستقبال؛
3. تنظيم صفوف الانتظار وتوجيه المواطنين داخل فضاءات المحاكم؛
4. توفير شاشات استشارة القضايا وإعلان جداول الجلسات؛
5. توفير مواقع على الشبكة المعلوماتية لكل المحاكم وتوفير خدمات قضائية من خلالها؛
6. تعيين موظفين متخصصين في الاستقبال، والحرص على تكوينهم؛
7. خلق شبايبك موحدة لكتابة الضبط على صعيد محاكم نموذجية في أفق تعميم التجربة؛
8. مد شبايبك الاستقبال بالمطويات والمنشورات الموجهة للمواطنين؛
9. تفعيل التكنولوجيات بالمحاكم لفائدة الأشخاص الذين يعانون من الإعاقة.

3 - تقديم المساعدة القانونية والقضائية:

يقتصر نظام المساعدة القضائية غالبا على تقديم هذه المساعدة في المرحلة القضائية، عن طريق تمكين بعض الفئات الفقيرة من الإعفاء من أداء الرسوم القضائية أو التمكين من الاستعانة بمحام. ولذلك فإن هذا النظام لا ينظم نوعا آخر من المساعدة هو المساعدة القانونية، وهي وسيلة للوصول إلى المعلومات القانونية وتحقيق المساواة في المعرفة القانونية، عن طريق وضع آليات

للإرشاد إلى الحقوق والواجبات، والتوجيه إلى الجهات المختصة بحماية هذه الحقوق، وتقديم الاستشارة في مسائل قانونية، وتنظيم مداومات مجانية من طرف المحامين إلى غير ذلك. ونظرا لأهمية المساعدة القانونية في مجال تسهيل الولوج إلى العدالة والقانون، فإن الأمر أصبح يقتضي الأخذ بنظام المساعدة القانونية المعمول به على صعيد عدة أنظمة قانونية على الصعيد المقارن.

الإجراءات:

ويتعين لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه اتخاذ الإجراءات التالية:

1. مراجعة قوانين المساعدة القضائية وإدخال نظام المساعدة القانونية؛
2. خلق مكاتب للمساعدة القانونية على صعيد المحاكم.
3. إشراك المحامين والقانونيين في تنشيط مكاتب المساعدة القانونية بالمحاكم.

4- تفعيل الوسائل البديلة لحل المنازعات:

تساهم الوسائل البديلة لحل المنازعات، لاسيما التحكيم والوساطة، في تسهيل الولوج إلى العدالة بمعناها الواسع، من حيث أنها تمكن الأطراف، وباختيارهم، من عدة طرق فعالة وسريعة، لحل نزاعاتهم خارج ساحة القضاء. ولذلك فإن لهذه الوسائل البديلة علاقة غير مباشرة بالإدارة القضائية، وذلك لكون القضاء يتدخل لدعم هذه الوسائل عند الاقتضاء من جهة، ومن حيث إنها تساهم في تخفيف ضغط القضايا على المحاكم من جهة أخرى.

الإجراءات:

ولتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه يتعين اتخاذ عدة إجراءات للنهوض بهذه الوسائل:

1. خلق وحدة بالإدارة المركزية لوزارة العدل مختصة بقضايا الوسائل البديلة لحل المنازعات؛
2. دعم مراكز التحكيم والوساطة لاسيما فيما يتعلق بوضع أنظمتها وقوانينها؛
3. إحداث مكاتب للوساطة الأسرية؛
4. توظيف المساعدين الاجتماعيين في ميدان القضاء الأسري.

خامسا المحور الاستراتيجي التعاون وتضافر الجهود في مجال الإدارة القضائية

تتميز الإدارة القضائية بتعدد الفاعلين في مجالها، ويؤثر دور كل واحد منهم سلبا أو إيجابا على أدائها. ولذلك فلا بد من حشد جهود مختلف الفاعلين، وتنمية إجراءات التنسيق بينهم، لتحسين أداء الإدارة القضائية وتسريع وتيرة تحديثها.

ويتيح اعتماد الإدارة القضائية على الأنظمة المعلوماتية، إمكانيات متعددة للتنسيق والتعاون، سواء على الصعيد الداخلي للإدارة القضائية أو خارجها، وذلك عن طريق التشغيل البيئي أو التشغيل التشاركي لأنظمة المعلومات المتعلقة بإدارة المساطر والقضايا. وهو ما يشجع على انخراط أكبر عدد من الفاعلين في عملية التحديث.

1- تنمية أساليب التشغيل البيئي للأنظمة المعلوماتية للإدارة القضائية:

يحقق التشغيل البيئي أو التشغيل التشاركي لأنظمة المعلومات، عدة فوائد منها تزامن المعلومات، وتحسين أداء العمل، والاقتصاد في المجهود عن طريق استغلال المعلومات المدونة وإعادة استعمالها. ويقتضي هذا تحقيق تعاون متكامل بين كل الفاعلين، لضمان انتظام هذا الأسلوب في الإدارة، الذي يعتبر شرطا مسبقا لنجاعة الإدارة القضائية.

ومن أجل تنظيم التشغيل البيئي لأنظمة معلومات الإدارة القضائية وحسن استغلالها، فإنه يتعين اتخاذ عدد من الإجراءات السابق بيانها بشأن التشغيل البيئي، لاسيما تنمية مصالح التشغيل البيئي.

2- التعاون مع المهن القضائية:

تلافيا لوجود هوة رقمية بين فعاليات الإدارة القضائية، أو عدالة تسيير بسرعات مختلفة، فقد أصبح من المتعين أن يتم انخراط أكبر للمهن القضائية في مجهود تحديث الإدارة القضائية، لاسيما بالنسبة للمحامين والخبراء القضائيين والمحضرين القضائيين، بالنظر لعلاقتهم اليومية بالمحاكم. حيث يمكن الاستفادة من خدمات أنظمة معلومات الإدارة القضائية على عدة مستويات، عن طريق الولوج إلى المجالات التي تمكنهم من تتبع قضاياهم بتفصيل، وكذا إشعارهم

فورا بنتائج الجلسات إلى غير ذلك من الخدمات، التي يتيحها توسيع استعمال التكنولوجيا في مجال العلاقة بين مساعدي القضاء والإدارة القضائية.

الإجراءات:

وفي سبيل تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، فإن إجراءات تنفيذية يتعين إتباعها:

1. عقد اتفاقات تعاون في ميدان تكنولوجيا الإدارة القضائية مع أصحاب المهن القضائية؛
2. رصد الخدمات القضائية المعبر عنها من طرف المهن القضائية قصد العمل على توفيرها؛
3. تحسيس المهن القضائية بجهود تحديث الإدارة القضائية.

3- الدعم التقني لتحديث الإدارة القضائية بواسطة برامج التعاون الدولي:

تحديث الإدارة القضائية مجال واسع لتبادل الخبرات والتجارب، وتتيح برامج التعاون الدولي إمكانيات جمة للاستفادة من الخبرة الدولية بهذا الخصوص. كما ينبغي تنمية أوجه التعاون بين الدول العربية في هذا الميدان، لاسيما وان العديد من الدول العربية قطع أشواط هامة في مجال تطوير وتحديث الإدارة القضائية.

الإجراءات:

ويتعين من أجل الاستفادة من مثل هذه البرامج، في الدعم التقني لتحديث الإدارة القضائية اتخاذ جملة من الإجراءات:

1. الانخراط في برامج جديدة للتعاون الدولي تتعلق بالدعم التقني لتحديث الإدارة القضائية؛
2. إتاحة الفرص لمسؤولي الإدارة القضائية والأطر المعنية بالانفتاح على مختلف التجارب العربية والدولية المتعلقة بتطوير أساليب الإدارة القضائية وتحديثها.

القسم الثالث

تنفيذ الاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة

لضمان نجاح الاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة ، لابد من وضع آليات لإدارة المشاريع المبرمجة في إطار الاستراتيجية، وتتبع تنفيذها وتقييم سيرها، بالنسبة لكافة مراحل التنفيذ. ويتعين بالأخص وضع الأجهزة المكلفة بتنفيذ المخطط الاستراتيجي لتحديث الإدارة القضائية، وكذا تقييم النتائج المحصل عليها.

ولذلك فإن إجراءات تنفيذ الاستراتيجية تقتضي ما يلي:

أولا - على مستوى مجلس وزراء العدل العرب:

يشرف مجلس وزراء العدل العرب على متابعة التنفيذ العام للاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة وله في ذلك أن يحدث ما يراه مناسبا من آليات ولجان لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها.

ثانيا - على المستوى الوطني:

تحدث كل وزارة عدل عربية ما تراه مناسبا من الآليات الضرورية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.

ثالثا - التقارير الدورية:

تتولى الأجهزة المتدخلة في عملية تنفيذ الاستراتيجية العربية لتطوير القضاء وأنظمة العدالة، إعداد تقارير دورية حول سير عملية التنفيذ، والمعوقات التي قد تعترضه، والمقترحات التي تراها ملائمة للإسراع به، وترفع التقارير إلى مجلس وزراء العدل العرب.

رابعاً – التعاون فيما بين وزارات العدل العربية:

تعمل وزارات العدل العربية على تشجيع تبادل الخبرات فيما بينها بخصوص تطوير أساليب الإدارة القضائية، وتبادل التجارب بهذا الخصوص.

كما تعمل وزارات العدل العربية على تشجيع عقد الندوات والدورات التدريبية وتبادل الوفود، حول مواضيع تطوير الإدارة القضائية في البلدان العربية.

الخطة التشغيلية للإستراتيجية العربية الاسترشادية

لتطوير القضاء وأنظمة العدالة

مؤشرات أداء			المبادرة	الهدف الاستراتيجي
القيمة	دورية القياس	المقياس		
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من إعداد دراسة توزيع المحاكم جغرافيا على أرض الدولة.	مراجعة الخريطة القضائية وعقلنتها	الحكامة الجيدة للإدارة القضائية
1	سنوي	عدد المحاكم التي تم إنشاؤها وفق الدراسة المعدة		
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من توزيع العاملين بالمحاكم وفق التوزيع الجغرافي الجديد لها		
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من مراجعة وتحديث قوانين إجراءات التقاضي	مراجعة التنظيم القضائي	
1	سنوي	عدد الأنظمة البديلة للتقاضي التي تم استحداثها		
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من مراجعة معايير اختيار وتعيين القضاة	إدارة قضائية احترافية ومؤهلة	
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من مراجعة معايير اختيار وتعيين أعوان القضاة		
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من إعداد كادر مالي ووظيفي للقضاة وأعوانهم		
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من إعداد خطة للتأهيل الأولي والمستمر للقضاة وأعوانهم		
%25	ربع سنوي	نسبة الالتزام بتنفيذ خطة التدريب والتأهيل الأولي والمستمر		
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من إعداد دليل إرشادي (الإجراءات والمهام) لأعوان القضاة		
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من إعداد الوصوفات الوظيفية للعاملين بالمحاكم		
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من وضع معايير قياسية لتشبيد مبان ودور قضاء نموذجية		إيجاد بيئة عمل نموذجية

1	سنوي	عدد المحاكم النموذجية التي تم تشييدها			
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من وضع هياكل تنظيمية للمحاكم بمختلف درجاتها			
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من إدخال نظام إدارة الدعوى في النظام القضائي	رفع كفاءة وفعالية النظام القضائي		
%100	سنوي	نسبة الانتهاء من إدخال نظام قاضي التنفيذ			
%50	سنوي	نسبة الانتهاء من إعداد قاعدة بيانات موحدة تسرع من عملية الإعلان وتنفيذ الأحكام			
%50	نصف سنوي	نسبة القضاة الذين يتولون طباعة الأحكام بأنفسهم			
5	سنوي	عدد الوحدات الخارجية التي تم استحداثها		إحداث وحدات خارجية لوزارة العدل	اللا مركزية الإدارية لدعم الإدارة القضائية
3	نصف سنوي	عدد الصلاحيات الممنوحة للوحدات الخارجية			
3	نصف سنوي	عدد الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين القضائيين	توسيع صلاحيات المسؤولين القضائيين		
%50	سنوي	نسبة الانتهاء من استحداث منصب مسؤول إداري للمحكمة			