

OFFICE OF DEMOCRACY AND GOVERNANCE

مكتب الديمقراطية والحكم

"...لتشجيع التحول إلى الديمقراطية وتعاون الأنظمة الديمقراطية حول العالم."

دليل متابعة وإدارة القضايا



يونيو 2002

سلسلة النشرات الفنية

Office of Democracy and Governance
Bureau for Democracy, Conflict, and Humanitarian Assistance
U.S. Agency for International Development
Washington, DC 20523-3100

لشراء هذا الدليل من مركز مطبوعات الوكالة الدولية للتنمية:

- فضلا اذكر عنوان الدليل (دليل متابعة وادارة القضايا) والرقم المسلسل للكتيب (PN-ACM-010)
- يمكن لموظفي الوكالة الدولية ومقاوليها والمنظمات التي ترعاها الوكالة أن يحصلوا على هذا الدليل مجانا
- يمكن للجامعات ومراكز البحث في جميع الدول التي تتلقى المعونة الحصول على خمسة نسخ من أية منشورات مجانا
- جميع المؤسسات والشركات الاخرى يمكنها شراء مطبوعات من المركز. لا ترسل دفعات مالية. عن الاستلام يتم ارسال الفاتورة بالاضافة لتكلفة البريد.

ارسل الطلبات بالفاكس الى 351-4039 (703) عنابة الوكالة الامريكية للتنمية الدولية، مركز النشر
البريد الالكتروني docorder@dec.cdie.org

عن سلسلة النشرات الفنية

تم انشاء مكتب الديموقراطية والحكم التابع للـ USAID في مارس 1998. وتشمل تلك السلسلة على العديد من المنشورات التي تهدف اساسا لخدمة موظفي الوكالة ولكن كل الافراد المهتمين بشؤون التنمية يمكن لهم الاستفادة من تلك السلسلة. مؤلفي تلك السلسلة قد يكونوا من موظفي الوكالة أو من خارجها سواء من القطاع الخاص أو القطاع العام. ويحتفظ المكتب بالحق في مراجعة وتفتيح أي من المطبوعات من حيث الشكل والمضمون وكل تلك المطبوعات تخضع للمراجعة الواسعة من قبل وكالة التنمية USAID. وتهدف تلك السلسلة الى تشجيع الممارسات المثلى في المجال والاستفادة من الدروس المستفادة كما يمكن استخدامها كدليل يمكن اتباعه اثناء العمل. وتشمل السلسلة على بعض المطبوعات التي يقصد منها استثارة المناظرة والمناقشات.

وفي نهاية الدليل قائمة ببعض المطبوعات المتعلقة بالموضوع ومعلومات عن كيفية شراؤها.

عن هذا الدليل

يوفر هذا الدليل منهجا عمليا فيما يتعلق بنظم المتابعة وادارة القضايا CTM ومشاريع تطويرها. يمكن لمسؤولي سيادة القانون استخدام هذا الدليل في مساعدتهم على اتخاذ القرارات السليمة لتحسين مستوى الادارة والتدخل والاشراف على تصميم البرامج التي يمكن من خلالها الحصول على النتائج المرجوة والتأكد من صحة واستمرار الخطط التي من شأنها تمكين البرامج من تطوير مستوى سير العدالة.

أية تعليقات حول تلك السلسلة يمكن ارسالها الى:

جيل لاسي، قائد الفريق

سيادة القانون

تليفون 712-5102 (202)

فاكس 216-3231 (202)

glecce@usaid.gov

Office of Democracy and Governance
Bureau for Democracy, Conflict, and Humanitarian Assistance
U.S. Agency for International Development
Washington, DC 20523-3100

يمكن الحصول على نسخة اليكترونية من المكتب عن طريق الوب <http://inside.usaid.gov/G/DG> أو موقع المكتب وهو www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/

عن المكتب

مكتب الديموقراطية والحكم هو المكتب التابع للـ USAID او وكالة التنمية الدولية الامريكية. ودور المكتب هو التركيز على تشجيع الديموقراطية وسيادة القانون ودور المكتب هو الامداد بالخبرات الفنية والفكرية اللازمة لدعم الديموقراطيات وتطورها. وهي تقدم تلك الخبرات عن طريق المجالات التالية:

- سيادة القانون
- الانتخابات والعملية السياسية
- المجتمع المتحضر
- الحكم

اهداء

المركز القومي لمحاكم الولايات

تم انشاء المركز في عام 1971 بواسطة عدالة القاضي وارن برجرز ويعتبر المركز القومي NCSC منظمة غير ربحية تقوم بالترويج للعدالة من خلال القيادات والخدمات في محاكم الولايات. ومن خلال الاقسام والبرامج العديدة، يساهم الـ NCSC في تحسين ادارة نظم العدالة في الولايات المتحدة والخارج.

البرنامج الدولي للـ NCSC يعمل على تحسين مستويات ادارة المؤسسات القضائية و سيادة القانون حول العالم. ويقوم العاملین بالمركز بمساعدة ودعم الخدمات الاستشارية للمحاكم خارج الولايات المتحدة والتنسيق للبرامج الدراسية بالاضافة لبرنامج الزوار الاجانب.

لقد ساهم العديدين في اخراج هذا الدليل. ويستحق كل منهم شكر ريتشارد فان ديزيند المدير التنفيذي للبرنامج الدولي ومادلين لوونتنز كرون والـ NCSC كما يجب الشكر بصفة خاصة لكل كارلوس جريجوريو وستيفن يوريسست والذي نسج بصبر كل تلك الجهود والأبحاث المساهمة في نجاح هذا البرنامج والذي ساهمت خبراتهما في استيفاء جميع في بناء الاطار العام ووضع الدروس المستفادة، وايف ابيستين والتي استخدمت كل مواهبها في المراجعة و التدقيق الشديد وتحويل المسودات الى دليل متقن.

أن السيدة مادلين لونتينجين كرون هي المسؤولة الاولى لوضع وتطوير هذا البرنامج في المركز القومي لمحاكم الولايات NCSC وهي ايضا المشرفة الاولى على كتابة هذا الدليل منذ البداية. وقد قامت السيدة مادلين بمسؤوليات مشابهة لبرامج دولية في الماضي ومنها برنامج دور القانون وهو برنامج دولي يتم تطبيقه حول العالم منذ 8 سنوات NCSC. وهي خريجة جامعة باريس وهي اكملت درجة في القانون المقارن وترأست العديد من المنظمات الدولية في الولايات المتحدة المتخصصة في تطوير القضاء في السنوات الـ 30 الماضية.

كما يجب الشكر بصفة خاصة لكل من جيل ليسي ومايكل مايكليسي والذي نسج بصبر كل تلك الجهود المساهمة في نجاح هذا البرنامج والذي ساهمت خبراتهما في استيفاء جميع الاحتياجات الميدانية.

دليل متابعة وإدارة القضايا CTM

محتويات الدليل

1	المُلخَص الإداري
3	I. المقدمة
3	أ. الهدف من هذا الدليل
3	ب. لماذا تم وضع الدليل
4	ج. مجال الدليل
4	د. تنظيم الدليل
5	II. أهمية نظم المعلومات في المحاكم للمناخ الديمقراطي
9	III. وظائف نظم المتابعة وإدارة القضايا
9	أ. استمارات التحكم
10	ب. وضع نظام التحكم في السجلات
11	ج. إجراءات سير القضية وتجديد السجلات
13	د. وضع الجدول الزمني للقضية
15	هـ. التحكم وتخزين السجلات النهائية للقضايا
15	و. وضع تقارير المعلومات الإدارية
15	ز. مشاركة معلومات الـ CTM مع الجمهور
19	IV. تحليل وتقييم طلبات المساعدة في متابعة وإدارة القضايا
19	أ. تحديد استحقاقات ومناسبة طلب لاستحداث نظام المساعدة في متابعة وإدارة القضايا
20	ب. تقييم النظام الحالي لمتابعة وإدارة القضايا CTM والإطار
23	ج. فهم تكاليف مشروعات تحسين نظام متابعة وإدارة القضايا
25	V. تخطيط وتنفيذ مشروعات تحسين نظام متابعة وإدارة القضايا
25	أ. بناء الإجماع على خطة عمل
26	ب. استحداث نظام لمتابعة وإدارة القضايا
27	ج. تخطيط وتنفيذ النظام الآلي لمتابعة وإدارة القضايا
31	VI. العوامل الأساسية في نجاح مشروع تطوير نظام الـ CTM
31	أ. تقييم الالتزام والإدارة والقيادة
31	ب. التحضير للمشروع

قائمة بالمصطلحات الشائعة في مجال إدارة المحاكم

ملخص اداري

أن نظم متابعة وإدارة سير القضايا CTM لهي من أهم العوامل التي تضمن فاعلية وتأثير النظم والتأكد من شفافية العدالة ومحاسبة المسؤولين وتطوير المؤسسات والمجتمعات الديمقراطية. في العديد من الدول تساعد أنظمة المتابعة والإدارة القضائية على تحقيق اهداف USAID في مجالات نشر الاهداف الديمقراطية والاستراتيجيات الادارية. إن التحدي الذي يواجهه الـ USAID وصانعي السياسة المحليين على السواء هو وضع نظم تفاعلية للتدخل في الحاجات والاولويات المحلية الملحة، بأساليب ملائمة وغير باهظة التكاليف. وهذا الدليل يساعد في الاستجابة لهذا التحدي. ويعتمد نظام الـ CTM على العديد من الخبرات والمبادرات السابقة والتي انتجت كم هائل من المعلومات عن كيفية أداء العمل على أكمل وجه وما هي الأخطاء الواجب تلافيها.

أن مشاريع تطوير الـ CTM الناجحة تعتمد على ما يلي:

- تقييم دقيق عن مدى نجاح النظام الحالي للـ CTM في اداء وظائفه.
- كم ملائم من الاستثمار المالي المتوافر منذ البداية للتعرف على الحالة في الوقت الحاضر والتعرف على الاولويات والفرص المتاحة.
- علاقة واضحة بين الاهداف المطلوبة والتحسينات المرجوة
- استخدام فعال للخبرات الاستشارية منذ التقييم الاولي وحتى مرحلة التصميم والتطبيق والمتابعة.
- الاقتناع بأن الآلية، عندما تستخدم بصورة جيدة يمكن أن تزيد من الإنتاج في العمليات الكبيرة الحجم ولكنها ليست حلا لمشاكل النظام
- استشارة قادة النظام القضائي ومطربي النظام بصفة مستمرة للتأكد من موافقة الجميع على التغييرات التي يجب ادخالها على النظام وكيفية حدوث هذه التغييرات.
- تحديد دقيق للتكلفة اللازمة لادخال تلك التغييرات والتأكد من توافر المصادر المالية اللازمة لادخال تلك التغييرات.

ويوفر هذا الدليل ارشادات عملية في كل تلك النواحي وهو يحتوي ايضا على معلومات ومهارات فنية وتقنية . ويشجع هذا الدليل على استشارة الخبراء للحصول على معلومات فنية أكثر عمقا، ولمساعدة مسؤولي سيادة القانون والديموقراطية على معرفة كيفية استخدام ذلك النوع من الدعم، وذلك عن طريق تحديد مدى هذه المهام . بالإضافة فأنها توضح متى يكون إدخال الآلية مطلوبا وملائما ومتى لا يكون. كما يوفر الدليل بنية للحوار مع مسؤولي النظام القضائي وللمساعدة في عملية اتخاذ القرار أولا في اثناء مرحلة التخطيط والتقييم ثم طوال مرحلة التطبيق. وأخيرا فأنها تركز على العوامل البيئية، خارج النظام والتي تؤثر على التحسينات المطلوبة على النظام باستخدام هذا الدليل يمكن لمسؤول الـ CTM أن يتخذ قرارات أكثر دقة فيما يتعلق بعملية تطوير أنظمة CTM وأن يقوم بوظيفة أفضل في الاشراف على تصميم برامج تؤدي الى، -- أفضل النتائج المطلوبة، -- ولاطول مدى ممكن لتحقيق التحسينات الملحوظة لسيادة القانون.

القسم I. مقدمة

وفي هذا المضمرة فإن الدليل يساعد في النواحي الآتية:

- أهمية عدالة وشفافية نظم المحاكم في إنشاء المؤسسات الديموقراطية وتقوية النظام القضائي
- كيفية عمل المحكمة واستفادتها من نظم ادارة المعلومات MIS
- تقرير أي من المشاريع أكثر جدوى
- كيفية أفضل استخدام للخبرات الاستشارية في مجال الـ MIS لاستيفاء حاجات الدولة المضيفة وبرنامج الـ ROL الخاص بالـ USAID

ب. كيف ولماذا تم إخراج هذا الدليل

للتعريف بمدى أهمية نظم ادارة ومتابعة القضايا في تحسين الاداء القضائي وبرنامج ROL للـ USAID والتي دفعت مع بعض المتبرعين الاخرين لتوفير مساعدات مالية وفنية تطوير وتحسين تلك النظم ولمدة 15 سنة ابتداء بدول أمريكا اللاتينية والكاريبية. في منطقة أمريكا اللاتينية LAC قام الـ USAID بتطوير نظم المعلومات بالمحاكم. ولمعرفة مدى التقدم الذي تم احرازه نتيجة تلك المبادرات تم أسناد وظيفة التقييم من قبل الـ USAID الى الـ NCSC والذي قام بدورة واستنادا على خبرته العريضة في مجال بناء وتحسين نظم ادارة معلومات المحاكم في الولايات المتحدة، قام المعهد بزيارات ميدانية الى كل من بوليفيا وكوستاريكا واکوادور والسلفادور كما قام المعهد بمشاريع مشابهة في كل من مصر وأوروبا الوسطى.

أ. الهدف من هذا الدليل:

الهدف من هذا الدليل هو تطبيق وارشاد مسئولين برنامج ROL والتابع للـ USAID ولتطبيق المبادرات التي تدعم تطوير وتحسين مدى أداء المحاكم وادارة ومتابعة سير القضايا. هذه المبادرات هي مكون اساسي وهام لاستراتيجيات ROL للدعاية للديموقراطية بدون البيانات في ميعادها لا يمكن للمحكمة أن توصل العدالة في وقتها أو التحكم في عملياتها أو شرح وتعليل تلك العمليات للمواطنين. أن عدم توافر المعلومات للمواطنين عن نظام المحكمة يجعل المواطنين في شك من مدى عدالة وشفافية ونزاهة دور القانون. أن نظم العدالة التي تتم بصورة سرية تؤدي غالبا الى اثاره الشك والريبة في وجود واسطة وتحيز وانعدام أبسط ضمانات العدالة. ولهذا فإن وضع نظام واضح لادارة ومتابعة سير القضايا لن يساعد فقط في زيادة مستوى الكفاءة بل سيكون له أيضا أفضل الاثر على العديد من المواضيع التي تقع في قلب الـ ROL مثل حقوق الانسان وتوافر العدالة للجميع وشفافية القضاء وتطوير المؤسسات والمجتمعات الديموقراطية.

هناك العديد من الدعم والتدخلات التي من شأنها تطوير وتحسين دور القانون. كما أنها تساعد على تحسين المناخ المحلي بكل تعقيدها وتحدياتها وفرصها المتاحة، وتطوير المؤسسات القضائية ككل. كما أنها تحدد مدى الاصلاحات وحجمها. كما أنه من المعروف أن عنصر تشجيع الديموقراطية والعدالة في الحكم DG هي من أهم العوامل التي ينظر لها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في الـ USAID حول مدى الاستثمارات التي سوف تقوم بها في مكان ما. أن هذا الدليل لا يوفر بنية لاتخاذ مثل تلك القرارات ولكن يفترض أن هناك اهتمام وتركيزا على تطوير نظم معلومات ادارة ومتابعة القضايا. كما تعطي فكرة عن كيفية اتخاذ القرار وتعطي فكرة عن الاسئلة الواجب سؤالها وكيفية الاعداد لتطبيق مشروعات تطوير نظم الادارة والمتابعة.

ج. مجال الدليل

أما القسم الثالث فهو يشرح ستة وظائف لنظام الـ CTM والمؤثرة في عمل المحاكم، ولفت النظر الى أن ترسيخ هذه الوظائف يرفع من مستوى الإدارة القضائية بالمحاكم.

أما القسم الرابع VI فيشرح كيفية تحليل وتقييم الطلبات المحلية لمساعدة نظم الـ CTM والاجابة على السؤال الملح هل آلية التشغيل هي الحل الملائم. كما أن القسم يركز على الحاجة الى فهم التكلفة الاولية والمستمرة اللازمة لتحسين نظم المتابعة والادارة للقضايا CTM.

أما القسم الخامس V فهو يشرح كيفية التخطيط لـ وتطبيق مشاريع تحسين نظم CTM. وحيث أن هذه المشاريع تتطلب خبرات خارجية استشارية فإن هذا القسم يحدد مدى عمل المستشارين والمقاولين الخارجيين.

القسم السادس VI فهو يعرفنا على العوامل الاساسية لنجاح مشاريع الألية (إدخال الاداء الآلي) مع إيضاح للاستراتيجيات والمدخل للتأكد من نجاح تلك المشاريع.

تتكون نظم المعلومات من ثلاثة مكونات اساسية. الجدول السابق يوضح تلك المكونات والهدف من كل منها. كل تلك المكونات الثلاثة هامة ولكن نظام الادارة والمتابعة CTM هو أكثر هذه المكونات الحاحا وأهمية بالنسبة الى الشعب ولسيادة القانون. ولهذا فإن هذا الدليل سوف يركز على نظم الـ CTM

د. تنظيم الدليل

يشرح القسم الثاني II أسباب أهمية نظم معلومات المحاكم MIS للمناخ الديموقراطي. ويشرح القسم مدى القوة التي يضيفها هذا النظام على النظام القضائي وسيادة القانون والعواقب السالبة لعدم وجود نظام للمتابعة بالمحاكم. كما أنه سوف يساعد ضابط الـ ROL العلاقة بين تحسين الادارة في المحاكم وسيادة القانون بصفة عامة.

المكون	نوع المعلومات	الاهداف
نظم ادارة ومتابعة القضايا	معلومات عن القضايا والخطوات التي تمت بها	اعطاء القضاة بسجل كامل للقضية لمساعدتهم في اتخاذ القرار لتوفير الاحصاءات الادارية والمعلومات ولتنسيق وترتيب جداول العمل وتواريخها والاستمارات والمذكرات والاحكام السابقة وأية معلومات أخرى من القضايا.
البحث القانوني	القوانين المتعلقة بالقضية. الآراء السابقة والابحاث الاكاديمية	لتوفير وسيلة للقضاة والمساعدين للوصول أما عن طريق الكمبيوتر أو عن طريق الكتب على المعلومات القانونية المطلوبة بالقضية والاحكام وبالتالي تحسين مستوى الثبات والمماثلة.
الدعم الاداري	- التخصيصات والميزانية - المصاريف والمحاسبة والمدفوعات - حسابات الدخل والداخل - المرتبات - معلومات شؤون الافراد	لمساعدة المحاكم في الادارة الداخلية. العديد من المحاكم تتجه الى الاستقلالية الادارية لزيادة حيادية النظام القضائي ولكنهم لازوا بعيدين عن تحقيق هذا الهدف. ولكن أغلب المحاكم تجمع الاموال مثل رسوم التسجيل ولهذا فهي في حاجة الى نظام محاسبي.

القسم II. أهمية نظم المعلومات في المحاكم للمناخ الديمقراطي

بدون توافر المعلومات الدقيقة العلنية في المحكمة فإنه من غير الممكن إثبات أن المحاكم تقوم بمسؤولياتها الديمقراطية. المعلومات تسمح للمحكمة بتطبيق سيادة القانون وتقييم مدى تقدمها في تحقيق أهداف العدالة والخدمة الاجتماعية. المعلومات تسمح للشعب بملاحظة مدى قوة وضعف المحاكم، وبدونها لا يثق الشعب في النظام القضائي أو مملوؤه. ونقل فرص تحقيق التقدم الديمقراطي.

ولهذا فإن استعراض النظم الديمقراطية في ضوء النظام القضائي فإن نظام الـ CTM هو حجر الأساس للعدالة. وهي ليست عملية ميكانيكية مستقلة بذاتها. أنها عملية أساسية لتنفيذ العدالة وحماية حقوق الإنسان والانفتاح المطلوب في المؤسسات الديمقراطية ونزاهة نظام المحاكم. وفيما يلي بعض الامثلة حول مدى جودة نظام الـ CTM وقدرتها على تطوير ودعم تنفيذ العدالة وسيادة القانون:

المحافظة على سجل كامل للقضية نظام الـ

CTM يجب ان يضمن التحكم المبدئي في القضية والاستمرار في توثيق كافة التطورات في اجراءات القضية وكل قرار يتعلق بها مما يؤدي الى توافر سجل مفصل للقضية. المستويات القياسية لاداء المحكمة¹ وهي مستويات متفق عليها ومقبولة من أغلب المحاكم الامريكية وهي توضح الرابطة الوثيقة بين CTM وادارة السجلات وكيف أن كلاهما يؤثر على العدالة والشفافية القضائية والمسؤولية في النظام القضائي.

تحديد مكان السجل. ولان السجلات قد تؤثر على حقوق الافراد لاجيال طويلة فإن المحافظة عليها لهي من الامور الحيوية والهامة. نظام السجلات يجب أن يحدد مكان كل سجل بسهولة سواء كانت قيد النظر أم لا. عدم الدقة وفقدان السجلات أو التأخير في تقديمها يؤثر بصورة قوية على نزاهة المحكمة وعلى سير العملية القضائية.

هناك العديد من الاختلافات بين النظم القضائية في العالم ولكنها تشترك جميعها في عدة عوامل وقيم مشتركة. وهي تشمل احترام سيادة القانون واستقلالية القضاء وحماية نزاهة النظام القضائي وتوافر النظام القضائي للجميع والعدالة في حماية الحقوق المدنية والمساواة أمام القانون. في أي نظام يكون النظام القضائي -أو يجب أن يكون - الحامي الاول لحقوق الانسان ضد القوى الغاشمة. في النظام الديمقراطي النظام القضائي مسؤول امام الشعب عن حيادية ونزاهة المحاكم وعن الاستخدام الملائم للموارد العامة.

رفع مستوى اطلاع الجمهور على المعلومات الكترونيا

عندما يصبح النظام القضائي مسؤولاً أمام الجماهير في المناخ الديمقراطي، يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بالمحكمة متوافرة للجمهور. ومن الممكن الآن بفضل سهولة تكنولوجيا واستخدام أنظمة الكمبيوتر، أصبحت تلك المعلومات متوافرة للعامّة بصورة لم يسبق لها مثيل. وهناك عدد متزايد من المحاكم حول العالم والتي أنشئت عددا لا حصر له من مواقع الوب الخاصة بها والتي تمد بثروة من المعلومات فيما يتعلق بالخدمات التي يقومون بها، والجدول الزمنية والعاملين بالمحكمة. وسواء تم الوصول لتلك المعلومات من خلال الانترنت أو من أجهزة كومبيوتر محلية داخل المحكمة أو أكشاك في المناطق العامة، فإن نظام المحكمة في النهاية يصبح شفافا (أي ممكن استطلاع بسهولة)، ويمكن للأفراد أن يتطلعوا على القضايا التي تهمهم شخصياً. أن توافر مصادر الحصول على المعلومات عن نظام المحكمة يزيد من تفهم الجمهور وثقته في المؤسسات القضائية، بينما يخلق في نفس الوقت زيادة في مستوى أداء المحاكم.

¹ صدرت في عام 1990 تم اعداد تلك المستويات القياسية عن طريق NCSC تحت اشراف لجنة من القضاة المرموقين ومديرين وباحثين في المجال القضائي. وتم دعم المشروع عن طريق مكتب دعم القضاء بوزارة العدل الامريكية.

وبالتالي ظهور لآية الاعيب أو خلل في عملية توصيل الاخطارات.

المحافظة على الحقوق القانونية. تستمر الحاجة الى الملفات الدقيقة طوال عملية سير القضية. ولهذا يجب توثيق وتسجيل جميع الاجراءات والتطورات في القضية. فقدان أو ضياع أو تغيير الملفات قد يكون له آثارا سلبية على حقوق الافراد. مثلا في القضايا الجنائية قد يبقى المتهم في السجن لفترات طويلة أو قد يتجنب اصدار الحكم عليه بسبب ضياع الملفات. في القضايا المدنية قد يتسبب ضياع ملف في فقدان حقوق هامة مثل ملكية الاراضي أو العقارات. أن عدم القدرة على اكتشاف مكان وجود

الملف بسرعة قد يتسبب في فقدان شخص ما للحماية القانونية العاجلة مثل الاطفال في حالات اساءة المعاملة. لا يمكن للقاضي أن يحمي حقوقا لا يعلم عنها شيء. النظام الجيد يجمع الملفات والمعلومات عنها بأسلوب تراكمي وبالتالي معرفة تسلسلهم وأولويتهم، فلا تتعطل القضايا على حساب الافراد الذين يسعون الى الحصول على العدالة.

تسهيل المراجعة قبل الاستئناف. الوظيفة الاساسية لاي قاضي هي ان يتخذ القرارات العادلة التي تتفق مع القانون. ويمكن من خلال السجلات الخاصة بالقضية لأن نعرف ما أدى القاضي وظيفته بعدل أم لا. وهذه السجلات هي الاساس الذي يبنى عليه الاستئناف وتصحيح الاخطاء. المعلومات الغير صحيحة أو الناقصة أو المبهمة سوف تؤدي الى الاخلال بالعدالة. نظم الـ CTM تعطينا سجلا دقيقا يمكن استخدامه فيما بعد عند مراجعة القضية للاستئناف.

تسهيل عملية تنفيذ الاحكام. الاجراءات القانونية تنتهي عادة بأوامر أو بأحكام وهو بداية عملية التنفيذ أو الخضوع للحكم. ومن أكثر نقاط الضعف عجز المحاكم أو تردها في إلزام التنفيذ لاحكامها. أحيانا لا تخول لهم السلطة الكافية ولكن في الغالب ما تكون لهم السلطة. عندما يكون التنفيذ من سلطة المحكمة،

التخريب المتعمد لسير العملية القضائية عن طريق الاخفاء المتعمد للسجلات أو اتلافها هو مشكلة مزمنة للنظم القضائية الفاسدة. أن مسؤولية ضياع السجلات في النظم القضائية البالية لا يمكن أن تكتشف على الاطلاق مما قد ينتج عنه فشل النظام كل. في وجود نظام CTM يجعل من الصعب للغاية التخلص من الملفات أو انعدام المسؤولية عن اختفاءها. يتم التعرف على الملفات عن طريق رقم مميز يدل على مكانها ويتم تسجيله في سجلات رئيسية كما يتم التأكد من وجود الملف بصفة دورية.

في حالة ضياع الملف، يمكن بسهولة تحديد المسؤولية. وإذا كان عدد ونوع الملفات الضائعة يثير الشك فإن هناك آثارا يمكن من خلالها تتبع الفاعل.

التخلص من التمييز ضد الفقراء. كما هو الحال في بعض البلدان حيث يتم دفع الرشاوى بصفة روتينية لتحريك القضية من خطوة الى اخرى. ونتيجة لهذا تتعطل قضايا الفقراء الغير قادرين على دفع الرشاوى. هذا النوع من التمييز يتم بدون أن يلاحظ في عدم وجود نظام CTM جيد. نظام الـ CTM الجيد يولد حركة منظمة للقضايا خلال العملية القضائية ويجبر على التوضيح والشرح في حالة تعطل القضية.

تأكيد الاختصاصية القضائية. يمكن تعطيل القضية بسبب تعطل عملية الاخطار وإعلام الشخص المطلوب حضوره للقضاء. وهو خطأ فاحش وخاصة في بداية القضية حيث أنه يمنع المحكمة من تأكيد اختصاصها على الاطراف². في الدول المعروفة بانتشار الرشوة يكون معدل فشل وصول الإخطارات أعلى من الطبيعي مما يمنع الحكم في القضية والتسبب في حدوث ظلم على الطرف المتضرر. في وجود نظام الـ CTM تتم متابعة الاخطارات بصفة مستمرة

² لاحضار الاطراف أمام المحكمة. يجب أن يكون للمحكمة اختصاص قضائي فيما يتعلق بفحوى القضية وفيما يتعلق بالاطراف ايضا. الطرف المشتكي يقع تحت اختصاص المحكمة تلقائيا. أما الطرف الاخر فيجب أن تقدم له المحكمة اخطارا لاثبات اختصاصها واجبار الطرف على المثول أمام المحكمة.

فإن نظام الـ CTM الجيد يمكن المحكمة من المتابعة ومعرفة ما اذا كان التنفيذ قد تم أم لا.

زيادة مستوى الانفتاح والمسؤولية. نظام

CTM الجيد يسمح للقضاة والمراقبين الخارجيين أن يلاحظوا أي نمط غريب للإجراءات. مثلا يمكن أن نعرف من من القضاة أكثر بطنا أو هل المحكمة بحاجة الى موارد جديدة أو تغييرات تنظيمية كما أنها تساعد على دراسة أحكام القضاة ومعرفة ما إذا كان هناك أي تحيز واضح ضد أفراد أو مجموعات معينة. هذه المبادرات من شأنها أن تقضي على شكوك الجمهور. وهي غالبا ما تكون في محلها وأن النظام القضائي لا يخدم طبقة معينة من المجتمع على حساب الأخرى بل يطبق العدالة على الجميع. من المعروف أن المحاكم في بعض البلدان غير معتادة على النقد اللاذع من قبل الجمهور. ولكن من مصلحة تلك المحاكم أن تتعرف على تلك الانتقادات وتقوم من خلالها بتقييم ذاتي والبحث عن حلول استشارة الجمهور.

من الواضح أن نظام CTM الجيد يكون له أثر قوي على سيادة القانون - ليس فقط على المفهوم الضيق - لإدارة المحاكم بالرغم من أهميته. وبهذا المفهوم يمكن لمسؤول الـ ROL أن يقوم بالحوار مع المسؤولين المحليين في تقييم الخيارات المتاحة للبرنامج والاهداف التي ترغب المحكمة في تحقيقها في مجال تطوير الادارة كجزء من برامج سيادة القانون.

القسم III. وظائف نظم المتابعة وإدارة القضايا

أن قلب نظام الـ CTM هو السجلات التي تعكس حركة القضايا داخل النظام القضائي. وتختلف المحاكم من حيث طبيعة النظام القضائي ومن حيث مستوى التقدم الفني والحجم وعدد النظم القضائية الفرعية ولكن عند فحص نظم الإدارة والمتابعة الخاصة بهم يتضح لنا أن الاحتياجات والاهداف متشابهة الى أبعد حد، كما يمكن تقييم تلك النظم باستخدام عوامل مشتركة بينها.

وسوف نقوم في هذا القسم بشرح ستة وظائف لهذه النظم: استثمارات التحكم في حركة السجلات، ونظام تحكم في السجلات، تخليص القضايا وتجديد السجلات، وضع الجدول الزمني للإجراءات، التحكم النهائي وتخزين السجلات، وضع التقارير الإدارية النهائية. وتفرق تلك الوظائف بين الأنواع المختلفة للقضايا مثلًا بين المدنية والجنائية أو المدنية والعمومية. يتم ترتيب تلك السجلات بنظام آلي حتى يسهل اكتشاف الأخطاء حال وقوعها، وأحيانًا تساعد في تصحيح الأخطاء الشائعة للنظام، وتشمل:

- النوعية الرديئة لقائمة البيانات
- غياب أساليب موحدة، استثمارات متجانسة والتعريف الدقيق للبيانات التي يتم تجميعها
- عدم وجود وسيلة تحكم في سجلات القضايا والأمن
- التنظيمات المتكررة والبالية حول كيفية تسيير القضايا
- عدم القدرة على استخراج الإحصائيات الخاصة بعمليات المحكمة أو عدم دقة الإحصائيات الحالية

أ. استثمارات التحكم

نظام الـ CTM وأي إجراء في المحكمة يتم بناء على وجود ورقة أو استمارة سواء يتم إصدارها يدويًا أو آليًا. مثلًا تبدأ القضية بوثيقة نتهم أحدهم بارتكاب جريمة أو الأمر بتعويض شخص مدنيًا. وتنتهي القضية بأحكام مكتوبة، وهو عادة تيار مستمر من الأوراق يبين بداية ونهاية القضية. بعض الوثائق تصدر داخليًا من المحكمة مثل المذكرات الصادرة للأطراف والجدول الزمني للقضية والأحكام. وغيرها تصدر من خارج المحكمة، عادة تكتب بواسطة المحامين. كل تلك الوثائق بغض النظر عن مصدرها يجب ادخالها في نظام الـ CTM.

الغرض من نظام التحكم بالاستثمارات هو التأكد من كفاية وانتظام البيانات. مثلًا إذا قدم أحد المحامين وثيقة ما ولكنها ليست بالصورة المنققة عليها أو تبعًا للمتعرف عليه فقد لا تتضمن على بعض المعلومات الهامة وقد يكون على الكاتب أن يحل تلك الوثيقة لمعرفة ما هو الإجراء الواجب اتخاذه في هذه الحالة وهو ما قد يؤدي إلى بعض التأخير.

يتم استخدام الاستثمارات بناء على توجيهات المحكمة وتبعًا للوائح والتنظيمات. وقد يتم استخدام نفس الاستثمارات في المحكمة الواحدة أو المنطقة أو الدولة، أو قد تختلف من محكمة إلى أخرى.

دلائل وجود نظام جيد للتحكم في الاستثمارات

- تعريف دقيق للأصناف والعناصر الخاصة بالبيانات
- ترابط وانتظام الأصناف والعناصر الخاصة بالبيانات في كل أقسام العمل بالمحكمة
- عناصر البيانات متوافقة مع نظم المعلومات المشابهة مثل قواعد بيانات الشرطة والمدعي العام والسجون
- النظام يتحكم في النوعية، واستكمال، وتصميم الاستثمارات الواردة إلى المحكمة والصادرة عنها

2. تسجيل القضية

السجل العام أو سجل القضايا يعطينا التسلسل الزمني للقضايا. ويستخدم الموظف المسؤول عن التسجيل أو نائب الكاتب الرقم المسلسل المميز لكل قضية بناء على نوعها، واسماء الاطراف وتاريخ التسجيل. كما يمكن أن يكون هناك سجلان منفصلان للقضايا المدنية والجنائية. وتبقى تلك السجلات مع المحكمة. وكما سنرى في (ج) فإن الحفظ على السجل كامل أثناء سير القضايا هام للغاية.

3. فهرسة القضايا

يجب فهرسة القضايا هجائيا من الالف الى الياء بناء على أسماء الاطراف كلها. يقوم البعض بالبحث عن القضايا باستخدام اسماء الاطراف ولهذا السبب فإن التسجيل بالرقم المسلسل فقط لا يكفي. والجدول يوضع باسماء الاطراف مع وجود مرجع عابر بين الاسماء وأرقام القضايا. في بعض الانظمة يضاف اسم كاتب المحكمة، وتلك الحالة يضاف اسم الكاتب الى المرجع. والفهرسة تختلف عن التسجيل في أنها لا تحتوي على التسلسل الزمني لاجراءات القضية. ويتم تجديد الفهرس فقط عند إضافة أطراف جدد أو اسقاطهم من القضية.

4. تخصيص ملف للقضية

يتم تخصيص ملف للقضية عند تسجيلها ويستخدم لحفظ جميع الوثائق الخاصة بالقضية سواء الحالية او التي سوف تظهر في المستقبل. وهي تحمل الارقام المميزة للقضية واسماء الاطراف. ويمكن تمييزها بالالوان المختلفة لمساعدة الكاتب. ترتب الأوراق في الملف تبعاً للتسلسل الزمني. والملف يحتوي على مختلف الوثائق التي سوف يستخدمها القاضي لاصدار حكمه ولهذا يجب أن تكون على افضل صورة من التنظيم والاكتمال للمحافظة على نزاهة القضية. ويمكن تخزين بعض محتويات الملف الكبيرة الحجم مثل الادلة في مكان

عادة ما تكون الاجراءات في المنطقة الواحدة متشابهة ولهذا تكون محتويات الاستمارات متطابقة، حتى ولو اختلفت اشكالها. المشكلة التي تواجهها بعض المحاكم هي أنه لا يوجد هناك شكل موحد للاستمارات داخل المحكمة الواحد أو بين محاكم المنطقة الواحدة. عدم وجود تصميم موحد للاستمارات قد يؤدي الى عدم تجانس وانتظام قاعدة بيانات المحكمة. وهذا الوضع قد يؤدي ليس فقط الى انخفاض مستوى نزاهة النظام اليدوي بل وتجعل من الصعب ادخال الكمبيوتر في المستقبل.

ب. وضع نظام التحكم في السجلات

- (1) التحكم في السجلات يحتوي خمسة عناصر (1) تمييز القضية (2) تسجيل القضية (3) فهرسة القضية (4) تخصيص ملف للقضية (5) موقع أو مكان الملف.

1. تمييز القضية

الطريقة التي تقوم بها المحكمة بالتسجيل الاول للقضية تحدد الاطار الذي سوف تستخدمه المحكمة في التحكم في السجلات. تعطى كل قضية رقما مميزا بمجرد قبولها. وقد تحدد المحكمة أرقاما مختلفة للأنواع المختلفة من القضايا الجنائية، المدنية الخ. غالبا ما يبدأ الرقم المميز بحرف يدل على نوع القضية متبوعا برقم يدل على العام ثم رقم يدل على دور القضية في هذا العام. مثال "جن - 98 - 201" يدل على قضية جنائيات في عام 1998 وهي القضية الـ 201 في هذا العام. وفي حالة رغبة المحاكم في منطقة ما أن تميز نفسها عن المحاكم الأخرى في نفس المنطقة، يتم إضافة رقم مميز لكل منها. وبدون هذا الرقم قد تختلط الوثائق بين محكمة وأخرى وتعطل الحصول على الاحصائيات المقارنة³.

³ يتعد نظام الارقام المسلسلة والتسجيل عند وجود عدة قضايا متصلة معا أو قضية متعددة الاطراف. وقد يؤدي الامر الى وضع نظام فرعي لتمييز تلك القضايا.

منفصل. ويجب المحافظة على الرقم المسلسل والفهرس على تلك الأدلة أيضا أثناء تخزينها حتى يسهل استخراجها عند اللزوم. تقوم بعض المحاكم بتصوير الوثائق على ميكرو فيلم وبذلك يمكن أن يعاد طبع الملف في حال ضياعه. وحتى المحاكم التي تستخدم الملفات الإلكترونية لا يمكنها إعادة طباعة الوثائق بالكامل. في المستقبل سوف تقوم المحاكم باستخدام تكنولوجيا التصوير الماسح Images ولاتي بمقدورها أن تلتقط صوراً دقيقة للوثائق. ولكن ليس بإمكان أي نظام آلي أن يصحح الضعف الداخلي في التحكم في الملفات.

5. موقع الملف

عند تكوين الملف وملئه بالوثائق يتحول إلى ملف نشط ويوضع في العادة على رف أو في خزانات الملفات. ويتم ترتيبه بناء على الرقم المسلسل وبناء على نوع القضية مدنية كانت أو جنائية. في بعض المحاكم يخصص الملف لكاتب بعينه وليس في مستودع مركزي. يجب أن يكون هناك نظام يضمن تسجيل الملفات في حالة طلبها بواسطة قاضي أو محامي أو كاتب. قد يخصص سجل للتوقيع في حالة استلام الملف والجهة التي طلبته، الخ. وفي بعض المحاكم يتم وضع ملف مؤقت لاستلام الوثائق التي قد ترد إلى الملف أثناء استعارته.

موقع ومكان الملف في غاية الأهمية لأنه بدون الملف لا يستطيع القاضي أن يتابع العمل

بالقضية ولا يستطيع الجمهور أن يتأكد من نزاهة الحكم⁴. في بعض الأحيان تُلقي الملفات بدون نظام أو ترسل إلى القضاة أو المحامين بدون تقييد صادر. بدون وجود ارفف أو خزانات وعندما تُلقي الملفات على الأرض أو المكتب، لا يمكن المحافظة على ترتيب الملفات أو معرفة مكانها. وحتى في وجود الارفف أو الخزانات إن لم ترتب الملفات حسب أرقامها المتسلسلة وفهارسها لن يمكن استخراجها بسرعة. أن الترتيب الملائم للملفات يساعد على اكتشاف أي ملف مفقود أو غير مكانه، وبالتالي اعادته إلى مكانه الملائم بسرعة. يقوم بعض الكتبة بمراجعة الملفات بصورة دورية للتأكد من وجودها ووجودها في أماكنها الصحيحة.

ج. إجراءات سير القضية وتجديد السجلات

غالباً ما تفقد المحكمة بعض السيطرة على القضايا عند تقادمها داخل النظام. المفتاح للتحكم القضائي في القضايا هو وجود ميكانيكية دقيقة لاستكمال وتجديد المعلومات المستمرة لأجراءات القضية. وبالرغم من أن أغلب المحاكم تقوم بتسجيل كل المعلومات اللازمة للقيام بالمتابعة، إلا إنهم لا يقوموا بها بأسلوب يساعد على الإدارة والمتابعة وذلك لتناثر المعلومات. بما تحتاجه تلك المحاكم هو نظام سجلات في تسلسل زمني لكل الإجراءات الخاصة بكل قضية وكل الوثائق المتعلقة بها.

ويفتح الملف عند بدء تسجيل القضية) تسجيل قضية جنائية أو مدنية أو أحداث (والملفات هامة لكي تحسم القضايا بعدل وفي فترة قصيرة ليس فقط لأنها تساعد على معرفة التقدم في الإجراءات ولكن أيضا لأنها تحتوي على معلومات تساعد على اكتشاف أي تأخير. تقوم المحاكم بتنظيم سجلاتها بطرق مختلفة. فبعض المحاكم يكون السجل جدول كبير الحجم وتسجل كل قضية على سطر واحد. وتحفظ

مؤشرات وجود نظام جيد للتحكم في السجلات

- لكل قضية رقم مميز للتعرف عليها بسهولة
- ترقيم القضايا بصورة مستقلة لكل عام وليس على مدار الأعوام.
- يوفر الفهرس مرجع عابر لكل أسماء الأطراف
- تحفظ القضايا في ملفات أو حاويات أخرى ملائمة وتخزن بصورة منظمة.
- توضع القضايا الجديدة فوراً في ملفاتها.
- وجود نظام لمتابعة الملفات المستخرجة مؤقتاً ووجود ملفات مؤقتة محلها.
- نسبة منخفضة للملفات المفقودة أو التي في غير مكانها.

⁴ في بعض القضايا الخاصة بالأحداث أو الشؤون الأسرية تغلق الملفات ولا يستطيع الجمهور أن يطلع عليها.

الشكل 1: التسجيل

عنوان القضية: جون ضد سميث

رقم القضية: مدني - 98 - 666

عنوانه/ تليفونه:

المدعي

عنوانه/ تليفونه:

المتهم

المحاميين :

عن المدعي

عن المتهم :

تطورات القضية

التاريخ :

الحدث :

التسجيل

عودة الخدمة

التماس

الاحكام والأوامر

القاضي

الحكم أو القرار القضائي

التاريخ

بعض المحاكم الأخرى تنظم سجلاتها بحيث تخصص صفحة لكل قضية يتم تسجيلها. ويقوم المسجل بتسجيل الاجراءات والتطورات التي تطرأ على القضية في تلك الصفحة وبنفس الترتيب الزمني للاحداث. الشكل واحد I هو تمثيل مبسط للسجل في قضية مدنية. وهناك سجلات تحتوي على تفاصيل ومعلومات أكثر عن القضية. مثلا السجل الجنائي يحتوي عادة على معلومات شخصية أكثر عن المتهم مثل مدة العقوبة وتستخدم مصطلحات مختلفة في تلك القضايا.

هذا النوع من النظم يساعد على التتبع الزمني للقضية طالما أمكن ادخال كل المعلومات على نفس الصفحة. ولأسباب أمنية فإن الصفحات في هذا السجل ملصقة وليست حرة ولهذا في حالة استكمال الصفحة على المسجل بدأ صفحة

المعلومات المميزة للقضية على أقصى اليسار. يقوم نائب الكاتب أو نائب المسجل بتسجيل التطورات والاجراءات التي تستجد على كل قضية. مثلا: عند تسجيل طلب أو اقتراح يقوم الكاتب بتسجيلها ثم يقوم بتسجيل أي إصدارات أو أوامر أو أحكام بصدد هذا الطلب. وبالتالي يصبح لدينا سجل لتاريخ القضية.

بعض المحاكم تسجل يوميا ويكون لكل يوم صفحة مستقلة، وتقوم بتسجيل كل الاحداث لكل القضايا لهذا اليوم. هذا النوع من النظم يضطر المسجل أن يدخل كل المعلومات الخاصة بالقضية في كل مرة يسجل فيها أية إضافات على القضية مما يصعب عملية متابعة تاريخ القضية. وهو يتطلب بحث السجل صفحة بصفحة للحصول على تاريخ تطورات قضية ما.

أخرى في مكان مختلف من السجل أو في سجل آخر. وبالرغم من أن هذه الطريقة أفضل من تخصيص صفحة لكل يوم إلا أنها لا زالت طريقة صعبة في تتبع القضايا. أحيانا يكون المسجل هو الشخص الوحيد الذي بإمكانه العثور على سجل القضية.

إحدى الطرق التي يمكن من خلالها توفير المعلومات عن القضية هي أن تسجل معلومات التسجيل والإجراءات والتطورات الخاصة بالقضية داخل الملف نفسه، عادة على الصفحة الملصقة على الغلاف من الداخل. وهو ما يوفر ملخصا وافيا عن القضية مع المستندات الأخرى مثل التسجيل والمذكرات وطلبات التأجيل الخ. وهذه طريقة جيدة إن أمكن معرفة مكان الملف بسهولة وكان الملف مجددا وتم اعادته الى مكانه كل مرة يطلب فيها الملف.

بغض النظر عن الطريقة فإن توقيت ودقة المعلومات والبيانات هامة جدا، سواء كان النظام يدوي أم آلي. التأخير في ادخال المعلومات والتسجيل أو فقدان بعض المستندات، يمكن أن يؤدي الى أخطاء فادحة من قبل القاضي أو المحامي أو الكاتب. عادة يجب ادخال المعلومات في خلال 24 ساعة من وقوع التطورات أو الاحداث في القضية.

د. وضع الجدول الزمني للقضية

تحتاج أي محكمة الى جدول زمني دقيق للتحكم في وادارة الجدول الزمني للقضايا وذلك للتحكم في سير الاعمال الخاصة بها. ويعتبر وضع الجداول الزمنية من أهم الواجبات الخاصة

بإدارة ومتابعة القضايا. في بعض النظم يترك تحديد موعد القضية الى المحامين ولا يتدخل القاضي الا إذا اقتدت الضرورة ولكن هذا التقليد بدأ يتغير بتغير المحاكم والقضاة. أصبحت الان مسئولية المديرين تحريك القضايا في المحاكم. وتختلف القضايا من حيث مدى تعقيدها وبالتالي تختلف سرعة سيرها داخل النظام. بعض المحاكم تقسم القضايا الى بسيطة ومتوسطة ومعقدة وتتحكم في سير كل نوع بأسلوب مختلف. ويعرف هذا الاسلوب في الولايات المتحدة بأسلوب " نظام التفرقة الادارية. وهو مؤشر ايجابي لأن المحكمة تحاول أن تستخدم مواردها بأفضل الاساليب.

بغض النظر عن مدى تقدم النظام، يجب على كل محكمة أن تنظم الجدول الزمني لكل الاحداث المقبلة بالمحكمة وتسجيل تلك المعلومات وأغلبها يتم أثناء الجلسات. نظم المحاكم المدنية تتميز بعدد أقل من الجلسات عن النظم الانجلو-أمريكية، لأنها تعتمد بدرجة أكبر على الوثائق المكتوبة وأقل على الدليل الشفهي والمرافعات، ولكن لازالت تحتاج الى جدولة زمنية. عدم التنظيم الكافي للجدول الزمني يؤدي الى استخدام سيئ للموارد المتاحة ويؤدي الى تعطل القضايا. اما المبالغة في تنظيم التوقيت فقد تؤدي الى العديد من حالات الالغاء وإعادة الجدولة. غالبا ما يصعب وضع الجدول الزمني بسبب تداخل مواعيد القضاة والمحامين أو فقدان بعض السجلات أو عدم المثل الخ مما قد يؤدي الى تعلق القضايا في المحاكم لمدد طويلة.

مؤشرات وجود نظام جيد لوضع الجدول الزمني للقضايا

- يمكن المحكمة من تسيير القضايا تبعا لفترة زمنية محددة وبناء على التشاور وموافقة المحامين.
- تتجنب إعادة الجدولة للجلسات.
- تتضمن نظام فعال وفوري للإعلام والإخطار.
- تشجع القضاة والمحامين والأطراف على استخدام الوقت بصورة أكثر فائدة وفعالية.

مؤشرات تدل على وجود نظام جيد لعملية تسيير القضية وتجديد الملفات

- هناك سجل سهل الوصول اليه وبه كل التفاصيل والتطورات الخاصة بالقضية.
- السجلات دقيقة وتحتوي على آخر المعلومات

هـ. التحكم وتخزين السجلات النهائية للقضايا

هو الخطوة النهائية في القضية وهي مرحلة هامة لتوفير العدالة في اسرع وقت ممكن كما أنها هامة من الناحية الاحصائية وادارة القضايا وادارة السجلات والملفات. عند اختتام الجلسة النهائية للقضية يتم تسجيلها في السجلات وتصبح جزءاً من الاحصائيات الخاصة بالادارة والمتابعة والتقارير الاحصائية. كما أن الاحكام الخاصة بتلك القضية قد تسجل في سجلات خاصة بالاحكام والتي تستخدم فيما بعد بواسطة المؤسسات القانونية والمالية بغرض البحث. يتم نقل الاحكام الجنائية لنظام سجلات خاص بالعدل الجنائي. حتى في حالة ختم القضية فقد

في الولايات المتحدة يسمى جدول المواعيد بالنتيجة Calendar (شكل 2). يملأ جدول الاعمال اليومي لفترة قصيرة مقدما كسجل لأنشطة المحكمة. أحيانا يستخدم القضاة الجدول لتسجيل أوامرهم الخاصة بالقضية التي أمامهم. وبالتالي يصبح الجدول بمثابة أداة لادخال المعلومات الى السجلات. ولكن في أغلب الاحيان يسجل الامر داخل الملف بعد ادخالها في السجل.

بالاضافة الى استخدام الجدول الزمني لاعلان الانشطة المختلفة فإن الجدول يستخدم أيضا في توزيع المهام القضائية وتحديد قاعات المحكمة. تحديد المهام القضائية في غاية الاهمية حيث

الشكل 2 : جدول اعمال جلسات المحكمة

الجلسات المدنية
تاريخ: 3 مايو

القاضي: كران

القاعة: 5
التوقيت: الجلسة الصباحية (9-12)

القضية	التوقيت	الغرض	المحاميين
مدني-98-10 ايمس ضد دو	9 صباحا	طلب الغاء	براون كار
مدني -98-201 جارسيا ضد دياز	9،30 صباحا	اقتراح اكتشاف	كورادو فلورز
مدني - 99-14 كوسكي ضد دولان	9،45 مساء	اقتراح تلخيص حكم	ديمسي هيرمان

تكون هناك بعض الاجراءات التنفيذية المستمرة للاحكام الصادرة عن المحكمة.

المدخل الاخير في الملف يبين مكانه وموقعة في الجزء المخصص للقضايا المنتهية لتخزينه بعد صدور الحكم النهائي، وغالبا ما يحتفظ الملف بنفس الرقم المسلسل الذي أعطى له عند التسجيل. وبالتالي في حالة اعادة فتح القضية، فإن الملف يعود مرة اخرى الى الحالة النشطة بدون الحاجة لاعطائه رقم مسلسل جديد أو اعادة فهرسته.

أن تلك العلمية يمكن أن تستخدم كدليل على نزاهة النظام. يجب أن يكون توزيع القضايا عشوائيا. "تسوق القضاة" ي السماح للأطراف باختيار القضاة اللذين ينظرون في قضاياهم هو أمر "قاتل" حيث يغري باستخدام الرشاوى في البلاد المعروفة بتلك الظاهرة، مما يؤدي بفقدان الجماهير الثقة بالنظام القضائي. في النظام القضائي الانجلو-أمريكان لا يتم تعيين قاضي للقضية حتى استكمال شروط وجود خلاف ومقاضاة قانونية) أي بعد رد الافراد على التهم الموجهة ضدهم. بالاضافة فإن بعض محاكم الولايات المتحدة تعين أكثر من قاضي واحد في أجزاء مختلفة من المحاكمة.

أغلب النظم تتضمن خطوة نهائية وهي وضع القضايا المنتهية في الارشيف بعد عدة سنوات. يمكن أرشفة القضايا بواسطة الميكرو فيلم ثم اعدام النسخة الورقية أو بتخزين القضية لاسباب تاريخية في مستودع مركزي خاص.

مؤشرات تدل على وجود نظام إغلاق جيد للقضايا

- هناك اسلوب تفصيلي و معتاد وفوري للاغلاق.
- هناك نظام لتخزين وارشفة القضايا بعد اغلاقها.
- نظام يسمح بمراجعة الاحكام وتنفيذها.

كعبء وليس كأداة إدارية مفيدة. والمعتمد أن المعلومات يتم تجميعها في مكتب مركزي بالمنطقة أو الدولة وغالبا ما يفترق الناتج الى آية قيمة إدارية وغالبا ما تكون المعلومات قديمة بصور التقرير. الاحصائيات لبست نتيجة آلية للنظام، ولكنها نتيجة عملية مستقلة مبنية على الاستثمارات والبيانات التي ترسل للمحاكم من قبل مختصي الاحصائيات والمخططين في المحكمة العليا بهذا البلد أو المنطقة. وقد تكون نوعية المعلومات المطلوبة ذات اهمية على المستوى القومي أو المنطقة، ولكنه ليس بالاهمية نفسها بالنسبة الى المحكمة المحلية التي تقدم تلك البيانات. غياب المعلومات الادارية

وهذه الطريقة أقل تكلفة ولكنها تتطلب مساحة كبيرة.

اجراءات اختتام القضية والتخزين والارشفة عملية مكلفة وتستهلك الوقت والطاقة على حساب القضايا الحالية. ولهذا السبب فإن خطوات اختتام القضية ليست بذات الاولوية. وقد تكون هناك اسباب للانتظار في حالة وجود استئناف للقضية في الوقت القانوني المتاح للاستئناف. ولكن في النهاية فإن فشل الادارة في فصل القضايا المختتمة عن القضايا النشطة واخراجها من النظام يؤدي الى حدوث بلبلة في التنظيم و خلل في الاحصائيات وعد تسجيل الاحكام النهائية، وهي لازمة للابحاث التي تقوم بها المؤسسات العدلية والجنائية والابحاث المالية وغيرها.

الملائمة بترك المحاكم المحلية بدون البيانات اللازمة لتقييم عملها، بل لارساء اهداف للمرحلة المقبلة. بل واطر من ذلك فإن الجمهور لا تكون لديه المعلومات اللازمة عن عمل المحكمة وبالتالي انعدام الثقة في النظام.

وبالرغم من أن نظام المتابعة للقضايا هو النظام الاساسي لنظام ال-CTM، إلا أنه لا يكفي.

يجب أن يتمكن كل من القضاة والافراد ليس فقط من أنه قد تمت خدمة العدالة على مستوى القضية، بل أيضا أن النظام ككل يعمل في صالح العدالة. بعض نظم ال-CTM ضعيفة القدرة على انتاج المعلومات التي تعطي المؤشرات الخاصة بالاداء والبيانات الكلية التي تمكن المحكمة من إدارة تسيير القضايا بكفاءة. نظام ال-CTM الجيد يمكن بواسطته استخراج

و. وضع تقارير المعلومات الادارية

الادارة الجيدة للمحاكم تتطلب القدرة على فهم واستخدام المعلومات الادارية. المشكلة في العديد من المحاكم هي أنها ترى الاحصائيات

تقارير يمكن من خلالها استخلاص المعلومات من الملفات الفردية للقضايا لتقديم صورة دقيقة عن كيفية عمل المحكمة كمؤسسة. النظم اليدوية، حتى الجيد منها - تتطلب جهودا مضنية

الشكل 3: تقرير عبء العمل

اجمالي	شؤون اسرة	مدني	جنائي	
				القضايا المعلقة في بداية الفترة
				القضايا المسجلة خلال الفترة
				القضايا المنتهية خلال الفترة
				القضايا المعلقة في نهاية الفترة
				معدل التخليص (نسبة % القضايا المنتهية الى القضايا المسجلة)

هذا النوع من التقارير يتطلب ولا شك وجود نظام آلي وذلك بسبب الصعوبات اللوجيستية المتعلقة بالاستخراج اليدوي لهذه المعلومات.

ز. مشاركة معلومات الـ CTM مع الجمهور

يجب أن يصمم نظام معلومات CTM ويطور بحيث يدعم المشاركة في المعلومات مع الجمهور من خلال موقع الوب أو من خلال الشبكة المحلية لأجهزة الكمبيوتر داخل المحكمة أو في الأماكن العامة. وقد قمنا فيما سبق بمناقشة فوائد هذا الاحتكاك الإلكتروني بين المحكمة والجمهور في القسم II وقد تختلف طبيعة المعلومات في عمقها وفي مداها من قضية إلى أخرى ومن محكمة إلى أخرى. غالبا ما يحتوى موقع الوب لأي محكمة على نفس

النوع من المعلومات، مثلا يمكن الحصول من بعضها على النص الكامل للاستئنافات والالتماسات والأحكام والآراء. كما أن أغلب المحاكم تمنع الوصول لأي معلومات عن الاحداث وأنواع محددة من الجرائم. يجب على الفنيين الذين يصمموا تلك الشبكات أن يكونوا على علم بالقوانين والتنظيمات التي تحكم سرية القضايا وملفات وسجلات القضايا في المناطق التي يعملون بها والمناطق التي يجب عليهم تغطيتها، وأن يقوموا بالتنسيق مع مسؤولي المحكمة. كما أن عليهم أن يوفقوا بين تلك الحماية وبين احتياجات الجمهور.

لاستخلاص المعلومات من الملفات وتجعل من الصعب تجميع تلك المعلومات لكتابة التقارير الاحصائية الادارية. التقارير هي إحدى النواحي التي تثبت أهمية الآلية في جمع المعلومات، بشرط أن تكون البيانات داخل النظام دقيقة وحديثة.

هناك عدة تقارير ادارية اساسية يمكن الحصول عليها من أغلب نظم CTM أولها تقرير عبء العمل (شكل 3) وهي تخبر الاداريين إذا ما كانوا مسيطرين على عبء العمل أم لا. يجب أن تتمكن أي محكمة من الحصول على هذا التقرير في أي وقت وفورا لكي تستطيع تقييم عملها. يمكن للمحكمة الحصول أيضا على تقارير أكثر تفصيلا مثل طبيعة التصرف بالقضية (الرفض، التصالح، الاعتراف بالذنب والمحاكمة) أو معلومات أكثر تفصيلا.

على الأقل يجب أن يعادل عدد التصاريح بالقضايا عدد القضايا المسجلة. وان لم يحدث هذا فإنه يعني أن هناك تعطل في تسيير القضايا.

أما التقرير الاداري الاساسي الثاني (شكل 4) فهو تقرير القضايا المعقدة وهو يسمح بالتعرف على القضايا المعقدة لفترات طويلة.

وهناك صورة أكثر حداثة من هذا التقرير تعطي المعلومات بناء على نوع القضية أو تعطي نوع القضايا المعقدة.

التقرير الاساسي الثالث اللازم لادارة عبء العمل هو معدل الوثيقة والزمن المتوسط بين التسجيل والاعلاق.

المؤشرات التي تدل على وجود نظام إداري جيد للتقارير

- تسهل التقارير تحرك القضايا.
- تسهل التقارير التعرف على الأنماط الواجب تغييرها.
- تشجع وتؤثر على جهود التطوير والتحسين للنظام القضائي الحالي.

شكل 4 : تقرير القضايا المعطلة

عمر القضية	عدد القضايا	%القضايا المعطلة
اقل من 7 شهور		
7-12 شهر		
13-18 شهر		
19-24 شهر		
أكثر من عامين		

قائمة بالقضايا المعطلة لأكثر من عامين

رقم القضية	عنوان القضية	القاضي المختص
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

القسم VI. تحليل وتقييم طلبات المساعدة في متابعة وإدارة القضايا

لقد وصف القسم III كيف يعمل نظام جيد لمتابعة وإدارة القضايا ومؤشرات المكونات الفعالة النظام ففي كافة أنحاء العالم، بما في ذلك الولايات المتحدة، لا يستطيع إلا القليل من المحاكم مطابقة هذا النموذج. فقبول تكنولوجيا المعلومات لم يغير الاحتياج إلى بيئة سليمة للنظام القائم من متابعة وإدارة القضايا. ويشكل نظام جيد يعتمد على التشغيل اليدوي أساسا للتحسين الفعال إذ لا يستطيع الاعتماد على التشغيل الآلي التعويض عن غياب هذا الأساس. ولقد تبين طبعاً أن الاعتماد على التشغيل الآلي بدون هذا الأساس هو اعتماد سيئ جداً.

إن هذا القسم يقدم لمسئولي ROL دليلاً للإطلاع الأولي على طلبات المساعدة في متابعة وإدارة القضايا وإجراء تقييم قبل التطبيق وتحديد شروط الاستثمار المالي. وتمكن هذه الخطوات الثلاث مسئول ROL من إتخاذ إجراء مطلع حول ما إذا كان يجب تأييد مشروع لمتابعة وإدارة القضايا.

أ. تحديد استحقاقات ومناسبة طلب لاستحداث نظام المساعدة في متابعة وإدارة القضايا

إن طلبات الأموال لاستحداث نظام للمساعدة في متابعة وإدارة القضايا، سواء كانت تعتمد على التشغيل اليدوي أو الآلي، يجب أن تقدم الحجج المقنعة لتحظى بالتأييد. وهناك عدد من المسائل التي يجب تخطيها والتي تحدد ما إذا كان طلب يستحق المزيد من الاعتبار. والدور الأولي لمسئول ROL هو الإطلاع على الطلب من على ضوء هذه المسائل.

1. توثيق الاحتياج لمشروع التحسين

سواء كان مصدرها المسؤولين المحليين للنظام القضائي أو الهيئات المانحة، فإنه يمكن تحديد طلبات المساعدة في عبارات عامة بدون تعريف واضح للمشكلة المطروحة. ويذكر

الطلب عادة بعض المشكلات التي توجد عادة في معظم الأنظمة التي تعتمد على التشغيل اليدوي والتي أسىء تصميمها مثل تراكم القضايا، وبيبين احتياجاً عاماً للاستحداث. وهذا لا يضع أي أساس يمكن التصرف بموجبه. والمطلوب هو توضيح للمشكلة المرتقبة وصلتها بالمشروع المقترح. فعلى سبيل المثال، هل يعود سبب التراكم أساساً إلى العجز عن متابعة القضايا أو إلى الإجراءات القانونية التي يشترطها القانون المدني في هذا البلد؟ وقد تشكل المساعدة الخارجية الآتية من الخبراء عادة استثماراً جيداً إذ يستطيع الخبراء مساعدة أصحاب الشأن على التعبير الواضح عن الاحتياج للمشروع.

2. مناسبتة لأهداف برنامج ROL

قد يكون طلب واضحاً لكن غير مناسب لأهداف إصلاح برنامج ROL. وقد يتخلف عن إقامة صلة بين التحسينات المرغوبة في نظام متابعة وإدارة القضايا وبين حماية الحقوق الفردية والشفافية وإنصاف واستقامة النظام القضائي وأهداف أخرى للإصلاح. ومثال واحد عن ذلك هو طلب على أجهزة الكمبيوتر للقضاء بدون التوضيح بدقة كيف سيساهم تزويد هذه الأجهزة للكمبيوتر في تحقيق الأهداف.

3. سلطة تقديم الطلب

قد يفتقر هؤلاء المعنيين في استحداث نظام متابعة وإدارة القضايا، إلى سلطة التحدث بالنيابة عن المحاكم بالإطلاع على بنية سلطة نظام المحاكم المحلية هي أساسية. ويتطلب تقييم الطلب تحديد من المخول بالتحدث بالنيابة عن المحاكم، سواء كانت القيادة من أجل الإصلاح موجودة في المحاكم أو في مؤسسة أخرى من النظام القضائي⁵، وسواء كانت أعلى السلطات داخل النظام القضائي لا تزال تحتاج إلى تحويل من المسؤولين الرسميين خارج القضاء من أجل المباشرة.

⁵ في بلدان عديدة، بدأت التحسينات على متابعة القضايا والإحصائيات في مكتب المدعي العام لأن تلك المؤسسة كانت تتمتع بسلطة أكبر من القضاء. ثم نسخت المحاكم التحسينات التي أجراها المدعي العام.

4. ملائمة الإطار

والمسؤولين الأدنى منصباً والمعنيين أكثر بالتطبيق، والأفراد الذين يتولون مسؤوليات إدارية، والمواطنين، يجب أن يتطلب إطار العمل استشارات بين المستشار وأصحاب الشأن. ويجب أن يشمل على ثلاث مهام أساسية

1. المهمة 1

جمع كافة اللوائح والقواعد والكتيبات والنماذج ومستندات جمع المعلومات والتقارير والمعلومات المختصة القائمة حول قدرة الكادر وتنظيمه. ويجب أن يغطي المقاول مهامه القضائية المحض ليجمع الكتيبات والنماذج والإجراءات للمهام المتعلقة بها مثل شؤون الأفراد والمحاسبة. وتعطي هذه المهمة صورة واسعة عن الفرص والعوائق البيئية من حيث الموارد البشرية، والميزات والعلاقات التنظيمية، والتشريع والإجراءات، والنضج العملي.

2. المهمة 2

مراقبة إجراءات العمل الفعلية ومقابلة القضاة والكادر على كافة الأصعدة للتعرف على المشكلات والاحتياجات والاهتمام بالتغيير.

3. المهمة 3

تحليل كافة المعلومات التي تم جمعها لتقييم شروط النظام القضائي بالإضافة إلى مرحلة وضع هيئة قضائية لأن مستوى النضج هو أساسي لقدرة الهيئة على استيعاب التغيير. وفي بعض الحالات، يجب أن يسبق إنشاء أو تعزيز بعض الهيئات التنظيمية الداخلية التغييرات القضائية الإدارية والتكنولوجية. وقد يستغرق التحليل وقتاً طويلاً فيستمر غالباً خلال أشهر عديدة في الأنظمة الكبيرة والمعقدة أو حيث يصعب إيجاد معلومات أساسية. ولكن في أنظمة أخرى، يمكن إتمامه بسرعة نسبياً. وفي أي حال، إنه خطوة أساسية. ولن يؤدي تحليل عشوائي إلا إلى قرارات تشوبها العيوب حول ما إذا كان يجب الاستثمار وكيف يجب الاستثمار. وعلى المقاول أن يكون مسؤولاً عن تحديد الآتي:

قد يكون إطار الطلب واسعاً للغاية أي شاملاً إلى حد أنه غير عملي ظاهرياً، أو ضيقاً أي محدوداً وغير اعتيادي إلى حد أن المشروع المعروف يفقد معناه. على سبيل المثال، قد يتعلق بكل موضوع تنطرق إليه المحكمة أو فقط بمسألة واحدة، مثل القضايا الجنائية. وقد يتعلق بمحكمة معينة أو بالنظام القضائي لمنطقة أو بلد. ويجوز استخدام حجم القضايا للقياس التقريبي لعدد الأشخاص الذين سيستفيدون من التحسينات المقترحة. وقد يحدد الإحتياج إلى المعالجة الالكترونية للبيانات على أن يستحق حجم أكبر الاعتماد على التشغيل الآلي.

ب. تقييم النظام الحالي لمتابعة وإدارة القضايا CTM والإطار

بالنسبة للطلبات التي تتخطى الغرلة الأولية، يجب أن يسبق التقييم الشامل أي استثمار في تحسين النظام. ويجب أن يتميز التقييم بهدفين متصلين. الأول هو تحليل موضوعي للإطار حيث سيتم ضمنه إدخال النظام الجديد لمتابعة وإدارة القضايا. والثاني هو تحديد ما إذا كان نظام متابعة وإدارة القضايا CTM يتطلب تحسينات كبيرة وإذا كان الأمر كذلك، طبيعة هذه التحسينات. وإذا كان الطلب هو للاستحداث نظام CTM يعتمد على التشغيل اليدوي بدون أجهزة الكمبيوتر، فلن يكون التحليل معقداً للغاية. وإذا كان الطلب هو للاعتماد على أجهزة الكمبيوتر، يجب أن ينظر التحليل في مسألتين. الأولى هي ما إذا كانت العيوب في النظام القائم أساسية إلى حد أن النظام القائم الذي يعتمد على التشغيل اليدوي يحتاج إلى الاستحداث قبل إدخال التشغيل الآلي. إن مجرد إدخال التشغيل عن طريق أجهزة الكمبيوتر إلى نظام يدوي تشوبه العيوب لا يقوم إلا بتجميد العيوب وزيادة كلفة تشغيل النظام ويبحث بجزء من المصادقية التي لا يستحقها. والمسألة الثانية هي ما إذا كان إدخال أجهزة الكمبيوتر سيتناول المشكلات الحقيقية داخل النظام.

إن المقاول الخبير هو الذي يقوم عادة بالتقييم. وبما أن إنشاء نظام جيد لمتابعة وإدارة القضايا CTM يشترط أن يحظى النظام بدعم واسع من خلال تلبية احتياجات قادة النظام القضائي

أ. سواء كانت البيانات المزودة للمحكمة معيارية ومنظمة جيدا وكافية قانونا وملبية لاحتياجات مستخدمي البيانات.

إن مهمة المقاول هي تحديد مدى تماشي نظام التحكم بالنماذج مع المؤشرات الموصوفة في القسم الثالث. وعلى المقاول أيضا أن يبين ما إذا كانت النماذج كافية من الناحية القانونية وما إذا تلبى احتياجات المستخدمين. وإذا شعر المستخدمون أنها لا تقوم بذلك، فستدعو الحاجة إلى النظر في إطار ومضمون قاعدة البيانات.

ب. طبيعة البيانات التي تزودها المحكمة وسواء كان مضمونها ونشرها يعكس احتياجات المستخدمين الداخليين والخارجيين

تشمل المعلومات التي تزودها المحكمة التقارير حول أعمال المحكمة (مثل جردة ومدة القضايا، واحصائيات رفع القضايا وفصلها، وأحيانا معدل المدة من الرفع حتى الفصل) وحول الأعمال اليومية للمحكمة (من الإخطارات للأطراف والمحامين، والأوامر الصادرة عن المحكمة، جداول أعمال المحكمة، والأوامر والأحكام). وعلى المقاول أن يقيم البيانات المزودة من حيث فائدتها وصحتها واكتمالها وتلبيتها لاحتياجات المستخدم. وعليه أيضا أن يبين إذا كانت بعض البيانات المزودة اللازمة غير موجودة. وتشمل مهمة المقاول ضمنا تحديد مجموعات

المستخدمين الداخليين والخارجيين وتقدير كمية المعلومات المتدفقة داخل المحكمة وخارجها. ويشمل المستخدمون الداخليون عادة الأشخاص الذين يتولون أعمال المحكمة عند نقطة الاتصال بالجمهور العام والذين يتولون مسؤوليات إدارية عن الأعمال. ويشمل المستخدمون الخارجيون المؤسسات القضائية ومحاكم أخرى ضمن القضاء وأخرى. وتطلب الأوامر والأحكام إهتماما خاصا. فعلى المقاول أن يقيم ويوثق عملية قيدها بالإضافة إلى توفرها. وهذا يشمل تحديد ما إذا كانت مذكرات القضاة وآرائهم الكتابية تشكل جزءا من القيد وإذا كان الأمر كذلك، كيف يتم تقييدها في سجل القضية. وستؤثر أيضا الشروط القانونية المطلوبة لتوقيع القاضي على مدى الاعتماد على الآلات.

ويشمل التقييم أيضا تحديد ما إذا كانت المحكمة تنقل الأحكام إلى مؤسسات تعتمد عليها ومدى انعكاس عملية تنفيذ الحكم على نظام متابعة وإدارة القضايا.

ج. سواء تحتسب المعلومات الخاصة بكل قضية وتفيد لتعطي خلفية عن القضية بهدف المتابعة

يصف القسم III مؤشرات التحكم الجيد بالسجل ومتابعة القضايا. ويجب أن تكون هذه ركيزة تقييم المقاول. ومن الهام خصوصا تبين ما إذا كانت المعلومات متبعثرة في مختلف الكتب والمستندات إلى حد أن النقل إلى الشكل الإلكتروني سيكون صعبا.

د. تحكم المحكمة بالسجلات وسواء كانت السجلات كاملة وسهلة المنال.

يصف القسم III مؤشرات التحكم الجيد بالسجلات، وإجراءات الفضية واستحداث السجلات؛ وأنماط القفل. وعلى المقاول أن يقيم الأعمال الحالية من حيث هذه المؤشرات.

هـ. الموارد المتوفرة للمحكمة من أجل إنشاء وحفظ نظام محسن للمعلومات

إن قدرة المحكمة على الاستحداث الناجح لنظام متابعة وإدارة القضايا CTM، تعتمد على مواردها القائمة من حيث خبرة كادرها وتجهيزاتها ومنشأتها وأمواله. ويجب أن تخضع هذه العوامل لتقييم المقاول. وتشمل المسائل المتعلقة بالموارد والسائدة في مشروعات تحسين نظام متابعة وإدارة القضايا CTM من حيث الاستخدام اليدوي والإلكتروني ما يلي: (1) التمويل لاستمرارية جهود التحسين، خصوصا لأفراد الإسناد ذوي الكفاءة وللمأكن والمعدات الملائمة؛ (2) وضع و/أو موقع المركز؛ (3) نظام إدارة المحكمة وقدرتها على التعامل مع التغيير (4) الاستخدام الحالي للتكنولوجيا باستثناء أجهزة الكمبيوتر، مثل الفاكس والأفلام المصغرة.

و. القيود على الموارد المتعلقة بتحسين نظام متابعة وإدارة القضايا المعتمد على الآلات

تتطلب مشروعات إدخال الأنظمة الآلية على تحليل دقيق لثلاثة عوامل خاصة غالباً ما تتحدى منفردة أو مجتمعة نجاح هذه المشروعات: (1) الخبرة في أجهزة الكمبيوتر أو وسائل الاتصال ضمن النظام أو في شركات أو مؤسسات عامة متوفرة بسهولة أمام موقع المحكمة؛ و(2) الخبرة التكنولوجية للكادر أو المتوفرة عبر هيئات حكومية أخرى؛ و(3) الكهرباء في الموقع ومسائل أخرى متصلة بالبنية التحتية. ولقد عانت مشروعات عديدة بشكل خطير من التخلف عن التعرف المسبق على هذه الأنواع من المشكلات.

ز. القيود الأخرى

ستمنع بعض القيود المعيقة استعمال الآلات وحتى تحسين نظام يدوي. ويحتاج المقاول إلى التعرف الباكر على هذه القيود ليتبين إذا كان يمكن إزالتها أو تحسينها أو تحويلها. وتشمل الأمثلة:

- القيود والعوائق التي تسببها لوائح وقواعد الإجراء (مثل الحظر التاريخي على إجراء المعاملات عبر الفاكس أو شروط حفظ السجلات التي تقتصر على أي أهمية حديثة)
- الحواجز الثقافية التي تجعل أي تحسين صعباً لكن خصوصاً النقل من الوسيلة التقليدية لاستخدام الورق إلى وسيلة الكترونية (مع انعكاسات خطيرة على التدريب)
- الحواجز التنظيمية التي تحبط الإدارة المترابطة للقضايا وتبادل المعلومات، مثل تعددية الوحدات شبه المستقلة في المحكمة ذاتها
- الإجراءات العديمة أو غير الفعالة أو المتكررة التي تسبب التأخير لكنها راسخة في النظام
- أي قيود على سلطة المحكمة في إجراء تغييرات وموقف الجهاز التشريعي من الإصلاح

ح. إجراءات تحصيل العوائد

غالباً ما تحصل المحاكم الغرامات والتعويضات ورسوم التقدير وإعالة الأطفال والأموال المدفوعة وتودعها في حسابات إنتمان تديرها المحكمة. ويتم سداد معظم هذه المبالغ لمراعاة أمر أو حكم من المحكمة ويجب تقييدها في سجلات خاصة بكل قضية. وعلى المقاول أن يقيم الإجراءات ونظام المعلومات لتحصيل وتوزيع الأموال التي تحصلها المحكمة والرابط، إذا وجد، بين هذا النظام والسجلات الخاصة بكل قضية.

ط. سواء كان اللجوء إلى الأنظمة الآلية هو الرد الفوري الملائم

يكون اللجوء إلى الأنظمة الآلية عادة ملائماً للمهام التي تتطلب حجماً كبيراً من المستندات وقد تؤدي إلى زيادات كبيرة في الفعالية. وعلى المقاول أن ينصح مسئول ROL حول مدى إمكانية اللجوء إلى الأنظمة الآلية، نظراً لعمق وإطار المشكلات في نظام متابعة وإدارة القضايا، أو حول ضرورة إقامة مشروع غير آلي لإصلاح النظام القائم أو لا. وعلى المقاول أن يذكر أسباب استنتاجه ويرسم خطة عمل تمهيدية لأي من هذين الإجراءين. وبالنسبة للمشروعات الآلية، على المقاول أن يوضح خيارات التنفيذ بالإضافة إلى مختلف التكاليف ومختلف مستويات الخدمات. ومن خلال وصف الخيارات، على المقاول أن يربط كل خيار بالمسائل الأولية الناشئة عن التحليل وإقترح التكاليف والفوائد المتعلقة بها. وتشمل الخيارات المعروضة عادة ما يلي:

- كمبيوتر بإطار أساسي مقابل الكمبيوتر الشخصي
- وسائل مختلفة لتمويل النظام
- شراء المعدات مقابل استئجارها
- خيارات التنفيذ على مراحل لتخفيض الكلفة والتعقيد

وستشكل خطة العمل أساساً لعملية التخطيط الإجماعي ومشروعات تحسين النظام المفصلة في القسم الخامس ٧.

ج. فهم تكاليف مشروعات تحسين نظام متابعة وإدارة القضايا

إن كلفة المشروع – والحفاظ على التحسينات في النظام على المدى الطويل – هي إعتبار أساسي في إتخاذ القرار حول الموافقة على طلب. ولقد عانت في السابق مشروعات عديدة، خصوصا تلك التي تتعلق بالأنظمة الآلية، من التخلف عن فهم طبيعة وحجم التكاليف. فمجموع التكاليف فاق الميزانيات المقدرة وإنتهى الأمر بامتلاك الأجهزة القضائية لأنظمة لا تستطيع تحمل تكاليف حفظها. ولقد سجل تقرير حول مشروعات⁶ برامج الكمبيوتر للحكومة والشركات الأمريكية مصروفات قدرها 81 بليون دولار أمريكي على المشروعات الملقاة و59 بليون دولار أمريكي على التعديلات في التكاليف. ولم يتم إنهاء إلا مشروع واحد في الوقت المحدد من أصل ستة. وتم إلغاء ثلثها فوراً وتم وصف أكثر من نصفها بـ"المواجهة للتحدي". ومن أصل المجموعتين الأخيرتين، كان معدل كلفة المشروع بنسبة 189 بالمائة أكثر من الميزانية وتأخر بنسبة 221 بالمائة عن الموعد المحدد وتضمن فقط 61 بالمائة من المزايا المحددة أولياً. وكان التقدير غير الدقيق للتكاليف هو عامل كبير في هذه التقصيرات.

لذا، قبل المباشرة بمشروعات تحسين نظام متابعة وإدارة القضايا CTM، من الأساسي أن يفهم كل من مسئول رول ونظرائهم في الجهاز القضائي المحلي شروط الاستثمار الأولية والقائمة. إلا أن هؤلاء الأفراد نادراً ما يملكون المهارات والمعرفة والخبرة في تحديد وتقدير هذه الأنواع من التكاليف بدقة. لذا، على مسئول رول التعاقد مع خبير مؤهل للمساعدة. وعلى المستشار العمل في الموقع ويتعاون وثيق مع أصحاب الشأن لتقدير التكاليف بالإضافة إلى البحث في إنعكاساتها على التمويل المستمر للجهاز القضائي. وسيعطي هذا لكل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID وأصحاب الشأن المحليين تحذيراً مسبقاً بحجم التكاليف وسيسهل المزيد من القرارات المطلعة حول ضرورة وكيفية المباشرة.

تشمل التكاليف الأولية الأساسية التحليل التنظيمي والنظامي، وتخطيط وتصميم النظام، وإنشاء أو شراء برامج الكمبيوتر وشراء المعدات (للأنظمة الآلية)، وإعداد المنشآت وتركيب المعدات (للأنظمة الآلية)، وتوظيف كادر جديد يتمتع بمهارات جديدة، وتدريب الأشخاص على استخدام النظام، وتدريب الأشخاص على صيانة النظام (للأنظمة الآلية). وقد تكون أيضاً هناك تكاليف متعلقة بإجراءات أو أنظمة المراجعة للتمكن من تحديد مهام جديدة لنظام متابعة وإدارة القضايا بفضول الأفكار الدقيقة والمساعدة الخبيرة، من السهل نسبياً تقدير التكاليف الأولية.

إلا أنه يسهل إساءة تقدير تكاليف وضع برامج الكمبيوتر. فإذا لم تكن الأهداف واضحة أو لم يوثق التحليل الأولي النظام القائم بكامله وبدقة، فإن عملية وضع برنامج الكمبيوتر قد تكون طويلة ومعقدة، مما يؤدي إلى تكاليف متضخمة. إن التكاليف المتكررة في مشروعات تحسين نظام متابعة وإدارة القضايا كبيرة، خصوصاً تلك التي تشمل الأنظمة

الآلية. وبالتعاون مع المستشار الخبير، قد يتولى مسئول رول دوراً كبيراً في البحث في هذه التكاليف مع المسؤولين المحليين عن الجهاز القضائي، فيساعدهم على فهم الإلتزامات المالية وإتخاذ القرار حول ما إذا كانوا يمتلكون الموارد الكافية لتقديم الإلتزام. ولا تقتصر التكاليف المتكررة على الصيانة والإستبدال الدوري للمعدات، بالرغم من هذه كبيرة بمفردها. وتشمل أيضاً نظير إستبدال كادر التكنولوجيا الذي غالباً ما تغريه المناصب المربحة أكثر في القطاع الخاص،

وتدريب المزيد من الأفراد أو إستبدالهم، وإعادة النظر واستحداث كامل النظام مع تغيير احتياجات التكنولوجيا، وتبسيط برامج الكمبيوتر والنماذج، وإعادة تدريب جميع الأفراد استجابة لتغييرات واستحداثات طرأت على النظام. وهذه عملية قائمة لها تأثير مالي مستمر. إذ ليس أي نظام معلومات مستقر. ولقد كان التمويل غير الملانم أو عدم إستعداد أجهزة القضاء تخصيص الأموال لهذه الأهداف، سبباً كبيراً للفشل في مشروعات سابقة. وأهمية تناول التكاليف المتكررة قبل البدء بالمشروع هي درس كبير تم تعلمه.

6 مجموعة ستاندرش، "الفوضى"، 1995

القسم ٧. تخطيط وتنفيذ

مشروعات تحسين نظام متابعة وإدارة القضايا

بناء على توصيات المقاول الناتجة من التحليل، قد يقرر مسئول ROL استحداث نظام يدوي لمتابعة وإدارة القضايا تمهيدا لإدخال الأنظمة الآلية أو لهذه الغاية نفسها، أو للإدخال المباشر للأنظمة الآلية. ويعطي هذا القسم دليلا في تخطيط وتنفيذ كلا النوعين من المشروعات، وفي طلب مشاعرة المقاول إثر إتمام الخطوات الثلاث المفصلة في القسم الرابع. ويركز أساسا على أطر العمل والإجراءات المتخذة في مشروعات تحسين متابعة وإدارة القضايا. ويعرف القسم السادس باستراتيجيات ووسائل وعناصر هامة أخرى يجب أن تشكل جزءا من التنفيذ للزيادة القصوى من فرص النجاح.

أ. بناء الإجماع على خطة عمل

نادرا ما تستطيع محكمة إجراء كافة التغييرات التي ترغب لها، مما يعطي لتحديد الأولويات دورا قياديا هاما. على رؤساء المحاكم بيان ما يتوقعوا تحقيقه من الأنظمة الآلية. وعلى مسئول ROL ضمان أن تخطيط المشروع يعكس أغراض وأهداف القيادة وأن القادة يشاركون في عملية التخطيط.

وفي الوقت نفسه، إن دعم مسؤلي الجهاز القضائي على كافة المستويات - قبل بداية المشروع - هو أساسي لنجاح أي مبادرة لتحسين نظام متابعة وإدارة القضايا، سواء كان يدويا أو آليا. لذا، عليهم أن يشاركون في تخطيط العمل ويجب أن يكون جزء من عمل المقاول هو التعاون معهم في عملية التخطيط. وسيجنب هذا التصاميم التي تعطي الأسبقية للمعلومات المطلوبة من كبار المسؤولين وصانعي السياسة وتهمل المعلومات التي يطلبها أفراد المحكمة والقضاة على الصعيد المحلي. إن معظم أنظمة المحاكم مطلقة التصرف وليست ديموقراطية. وغالبا ما يكون الموقف السائد هو أن ما تأمر به المحكمة العليا أو المجلس القضائي أو وزارة العدل هو ما سيحصل. إلا أن تنفيذ تغيير

تنظيمي كبير يتطلب تعاون الذين أدوا العمل وليس رؤسيتهم فحسب.

يجب أن يتضمن إطار عمل المقاول أربع مهام مؤدية إلى إجماع على خطة العمل. وتعطي هذه المهام فرصة تثبيت التحليل السابق وتنقيحه عبر الاستشارات مع ممع مسؤلي المحكمة، خصوصا هؤلاء المعنيين في تنفيذ أعمال المحكمة اليومية.

1. المهمة 1

إقامة مجموعة من حلقات العمل مع كبار المسؤولين التنظيميين لنقاش تفاصيل نتائج التحليل وبلوغ إجماع حول مدى التغييرات المقترحة. ويجب أن توضع أسس هذه التغييرات ضمن إطار عمل من الأهداف الواضحة والبسيطة نظير ما يلي:

- تمكين المحكمة من متابعة قضية منذ البداية حتى النهاية
 - تمكين المحكمة من ممارسة التحكم بالوقائع الانتقالية ومن الكشف عن أسباب التأخير
 - تمكين المحكمة من الحفاظ على تحكمها بالملفات
 - تمكين المحكمة من الحصول على تقارير إدارية تصف بدقة تحكم المحكمة بمقدار قضاياها والتعامل مع القضايا وتعرف بالقضايا التي تتطلب إتخاذ الإجراءات وتساعد المحكمة في تخصيص الموارد
 - تحسين نسبة اكتفاء المستخدم بنوعية وفائدة المعلومات وسهولة إدخال المعلومات وسحبها
 - توفير عناصر البيانات التي تطلبها المحكمة العليا أو المجلس القضائي أو وزارة العدل
- يؤدي هذا إلى تحديد الفوائد العملية المرغوبة المرتبطة بهذه الأهداف. وتشمل الفوائد التي قد تسعى إليها القيادة ما يلي:

- تخفيض في المهام المتكررة
- تحسين في نوعية البيانات
- زيادة في فرص الحصول على المعلومات
- زيادة في التكامل التنظيمي
- تحسين في الإحصائيات ومراقبة الأعمال
- زيادة في الفعالية من خلال أداء المهام والوظائف المستحيلة في نظام يدوي

البلد، قد يؤدي إلى تناسق البرامج والمعدات واستخدام شبكات المناطق المحلية والمناطق الواسعة.

قد تقترح المداورات خلال المهمتين الأولى والثانية وجود احتياج لتحصيل معلومات إضافية حول نشاط معين، مثل رفع القضية أو الفصل بها. وعلى المقاول أن يعمل عن كثب مع أصحاب الشأن لتحليل هذه المعلومات وضمان أن التحليل ينعكس على منتجات المهمتين الثالثة والرابعة.

ب. استحداث نظام لمتابعة وإدارة القضايا

تعين الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID عادة مقاولاً لتحسين النظام اليدوي لمتابعة وإدارة القضايا CTM وليعكس الإجماع على خطة العمل، يجب أن يحدد إطار العمل أهداف العمل (مثلاً، تمكين المحكمة من متابعة القضية منذ البداية حتى النهاية) بالإضافة إلى مهام المقاول. وهذه المهام مخصصة بالتحديد لهدف التحسين لكنها تشمل عادة بعض نواحي التحليل العملي المععمق، وتصميم الإجراءات، والتدريب، والاستشارة والمساعدة الفنية المستمرة، ومراقبة التغيير بعد البدء.

وعلى المقاول أن يحذر من أن التحسينات على الأنظمة اليدوية قد تشكل أساساً لإدخال الأنظمة الآلية في المستقبل. لذا، على مسئول ROL تنظيم بنية إطار العمل ليس فحسب لتتاول العيوب المبيّنة في التقييم الأولي، بل أيضاً لإعطاء توجيهه في مرحلة مناسبة حول ما إذا كانت عملية إدخال الأنظمة الآلية ممكنة بعد بعض التحسينات وإذا كان الأمر كذلك، وسيلة تحقيقها. وإذا لم يكن النظام مستعداً، على المقاول أن يبين الأسباب. إن تحسين في نظام يدوي هو إنجاز يستحق العناء بحد ذاته وقد يكون أفضل ما يمكن القيام به في هذه الظروف.

وعلى المقاول الذي يعتقد أن النظام مستعد للأنظمة الآلية أن يعرض إستراتيجية لتحقيق ذلك. ويصف الجزء (ج) العناصر الأساسية لخطة عمل إدخال الأنظمة الآلية لكن المقاول الذي يعمل على تحسين النظام اليدوي يستطيع توفير المزيد من التفاصيل حول ما يلي من أجل الإبلاغ عن الإستراتيجية:

تكون هذه الفوائد عادة أكبر عندما ترتبط بنشاطات كبيرة لإدخال الأنظمة الآلية.

وخلال حلقات العمل، على المقاول أن يضمن التصريح باستشارة صغار المسؤولين (المهمة الثانية). ومن الهام احترام تسلسل القيادة.

2. المهمة 2

الاجتماع بكادر العمل الذي سيساعد في أي تغييرات في الإجراءات. وبما أنهم سيقومون بالعمل، فإن تعاونهم ومشاركتهم في التخطيط والتصميم هما أساسيان لإنجاح المشروع.

3. المهمة 3

توحيد نتائج كافة الاستشارات في مستند يستطيع البلد المضيف تبنيه على أنه مخطط خطته الرسمية للعمل. ثم يصبح هذا المخطط الدليل الرسمي لإنشاء النظام.

4. المهمة 4

إثر تبني مخطط خطة العمل، وضع خطة عمل مفصلة بالإضافة إلى الاستشارة الوثيقة مع المسؤولين الإداريين من المستوى المتوسط والأعلى لكل هيئة معنية. ويجب أن تشمل كل خطة عمل تحليل للمتطلبات يبين مواصفات برامج ومعدات الكمبيوتر. ويجب أن تتوقع المواصفات التجريبية إمكانية نسخ النظام في كافة أنحاء البلاد. ويجب أن يؤدي هذا على الأقل إلى النظر في تطابق البيانات وتصميم النماذج. وحسب مستوى التقدم التكنولوجي في

- سواء كانت حقيقة النظام اليدوي تعكس الأنظمة والإجراءات الرسمية
- مجموعات المستخدمين الأساسيين وما تحتاج إليه من بيانات والبيانات المطلوبة منها، بما فيها قدرة الجمهور على الاطلاع على المعلومات كما جاء في الباب III ج.
- نوعية قاعدة البيانات والخيارات لتحويلها إلى الشكل الالكتروني
- نوعية النماذج والبيانات المزودة الأخرى
- ما هي أجزاء النظام اليدوي التي يجب اعتبارها أولويات للتحويل إلى الشكل الآلي
- الخيارات لإدارة جهود التنفيذ التي تبذلها المحكمة
- ج . تخطيط وتنفيذ النظام الآلي لمتابعة وإدارة القضايا
- يوجه هذا الجزء مسئول ROL إلى تطوير إطار عمل ومراقبة أداء المقاول. ولا يتوجب على مسئول ROL أن يبرع في التكنولوجيا ليقوم بذلك جيدا إذ يعود الفشل في مشروعات التحويل الآلي غالبا إلى أسباب غير فنية أكثر من مشكلات البرامج والمعدات. وكما هو مبين أدناه، ليست أسباب الفشل معقدة:
- إن الخطأ الكبير السائد هو الاعتقاد الخاطئ بأن أجهزة الكمبيوتر هي الحل للعمليات والإدارة السيئة. ولن تحل الأنظمة الآلية وحدها المشكلات مثل تأخر المحاكم أو الصعوبة في العثور على ملفات أو سجلات متعلقة بقضية.
- لقد تم إطلاق المشروعات بدون تحليل تمهيدي ملائم. ولن يؤدي إدخال أنظمة الكمبيوتر على نظام يدوي غير ملائم لمتابعة وإدارة القضايا، إلا إلى نظام آلي غير ملائم.
- لقد تعثرت المشروعات الطموحة المنفتحة عامة لغياب اختبار تجريبي تمهيدي للصيغ الفردية أو مجموعة شاملة في موقع واحد.
- لقد ضاعف تفضيل الابتكارات التكنولوجية الباهظة وغير العملية والفاخرة من التكاليف وقام تضحية العملية من أجل أدوات ليس لها إلا فائدة هامشية.
- لم تسمح الأطر الزمنية بتقلبات التنفيذ وكانت مكثفة جدا. ونادرا ما تستمر وقائع المشروعات كما هو متوقع لأن التحويل إلى الأنظمة الآلية يحدث في الواقع حيث لا تكون الظروف مثلى أبدا. وقد تصبح مواصفات المستخدم مبهمة وغير مكتملة وقد تطغي الإختبارات السياسية والمالية مؤقتا على التكنولوجيا.
- تخلف مدراء المشروعات عن تقدير صعوبات تطبيق نظام في محكمة منشغلة. ويتم التطبيق وسط محكمة لها التزامات يومية مستمرة تسبق النظام الجديد، فيجب تطوير النظام على أنه نشاط متزامن. ويجب أن يتم تحويل السجلات القائمة للقضايا الناشئة إلى الشكل الالكتروني بدون تعطيل الأعمال القائمة في المحكمة.
- قد تفشل المشروعات نظرا لغياب الإسناد الفني المحلي للصيانة.
- إن النشاطات المفصلة في القسم الرابع، بالإضافة إلى عملية الاجماع على تخطيط عمل المفصلة أعلاه، تساعد في تجنب حدوث هذه المشكلات.
- يمكن تنظيم إطار العمل حول المراحل الست من المشروع: (1) حيازة المعدات وحيازة وتعديل البرامج؛ و(2) إدارة المشروعات؛ و(3) إعداد المنشآت والتركيب؛ و(4) التدريب؛ و(5) الانتقال من التشغيل اليدوي إلى التشغيل الآلي؛ و(6) التشغيل والأداء والمراقبة والصيانة. ولا تكون هذه المراحل متتابعة دائما وتاما فعلى سبيل المثال، قد يحدث التدريب على بعض المواضيع قبل إعداد المنشآت وتركيب المعدات. ويستطيع الخبراء المساعدة في توفير اللغة الفنية الملائمة.

1. المرحلة 1: الحصول على الأجهزة وبرامج التشغيل المعدلة

يجب أن يحدد إطار العمل لهذه المرحلة نوع المساعدة التي يجب أن يوفرها المقاول في المشتريات. وقد تتخذ هذه المساعدة شكل ترجمة المتطلبات العملية إلى مواصفات لطلب على المناقصات وتقييم الردود والمساعدة في التعاقد مع المورد. وإذا كان المقاول يقدم مجموعة برامج مملوكة، فإن دوره في الشراء يتضاءل. إلا أنه سيتدعو الحاجة حتماً إلى بعض التعديل لتصميم البرامج وفقاً للغة والشروط والإجراء المتبع في المحاكم. لذا، على المقاول أن يفسر كيف ستم تحديد التعديلات المطلوبة ومن سيجري التغييرات وكيف سيتم اختبار البرامج المعدلة وكيف سيتم تحديث الكراسات المرفقة لتعكس التغيير. وبالإضافة إلى ذلك، على مسئول ROL أن يضمن إمكانية صيانة أي من المعدات أو البرامج المطلوبة على الصعيد المحلي وتماشياً مع أي أنظمة يجب أن تتفاعل معها.

2. المرحلة 2: إدارة المشروع

تبدأ إدارة المشروعات في مرحلة التخطيط لكنها تبدأ جدياً عند تحديد موعد شراء المعدات والبرامج واقتراب موعد تركيب المعدات. ويجب أن يشترط إطار العمل على المقاول إعداد خطة تنفيذ مفصلة تشمل: (1) إعداد المنشآت؛ و (2) التدريب على النظام الجديد؛ و (3) مخطط التحويل المعروض؛ و (4) إجراءات بدء التشغيل لافتتاح النظام؛ و (5) دور المقاول في تشغيل النظام الجديد؛ و (6) وضع سياسات وإجراءات شاملة؛ و (7) سلامة النظام.

3. المرحلة 3: إعداد المنشآت والتركيب

لا يستطيع إطار العمل افتراض وجود المكان الملائم وبالتالي يجب اشتراط إعداد المكان للنظام الإلكتروني. ويشمل هذا ما لا يقل عن الأنظمة الملائمة للكهرباء والتدفئة والتهوية والتكييف الهوائي؛ وكبلات الأجهزة المكشوفة التي تطرح مشكلات في المباني القديمة أو بموجب قوانين قديمة للمباني؛ و الاتصالات الهاتفية واللاسلكية؛ والإضاءة؛ والأرض. والمسائل الأخرى التي قد تتطلب اهتماماً هي

بالإضافة إلى المهام المرتبطة بكل مرحلة، يجب أن يكون إطار العمل استخدام اختبارات تجريبية ضمن إستراتيجية متطابقة إقليمية ومحلية طويلة الأجل. وتتميز مشروعات العرض الصغيرة بفرصة أفضل للنجاح من الجهود الطموحة الفائقة على صعيد النظام. إلا أن المشروع غالباً ما يتوقف عند الاختبارات التجريبية ولا يكون له إلا تأثير قليل على الجهاز القضائي إجمالاً. وللحث على التوسع، يجب أن تضمن الاختبارات التجريبية الترابط والاستمرارية. فعلى سبيل المثال، إذا مرت قضايا على محاكم عديدة (مثلاً، إذا تمت الجلسات الأولى في قضية جنائية أمام محكمة ذات اختصاص محدود لكن جزء المحاكمة تم أمام محكمة عليا)، أو إذا كانت أنواع عديدة من القضايا متورطة، سيصعب تقييم النتائج. وقد تنشأ هذه الصعوبات من تنوع الإجراءات بين مستويات نظام المحاكم أو أنواع القضايا، مثل الأحداث والراشدين. وإذا إنطبق الإصلاح على مرحلة واحدة فقط من القضية، مثل محكمة في السلطة القضائية الأولى، ستنشأ مشكلات عندما تنقل القضية إلى محكمة أخرى لا تجمع المعلومات بالطريقة نفسها.

كما يتطلب المجال اشتراط متابعة القضايا عبر مستوى الاستئناف الأول. وفي أنظمة القانون المدني، هنا تبلغ أكثر القضايا تعرضاً للمنازعة مرحلة الفصل الأخيرة. وفي بلدان كثيرة، لا توجد أي صلة إدارية بين محكمة الدرجة الأولى والمحكمة الاستئنافية. وبالتالي، ما لم تعالج العملية إجمالاً بهدف المتابعة، سيستحيل تحديد متى تنتهي القضايا.

كما انه من المهم أيضاً تطوير كل عنصر مكون من النظام بالتعاون مع مواطني البلد المضيف ومراجعة التصميم مع الأشخاص المتأثرين به.

- اختبار النظام وإجراء التعديلات حسب الضرورة. نقاشها مع الكادر وتحديد ما بالتعاون مع هؤلاء المسؤولين عن التنفيذ.
- وضع كتيب للإجراءات وتوثيق النظام الآلي بدقة.
- تقييم النظام ومراجعة النتائج مع الكادر

قبل الإطلاق وأن يمهد لنوع من الإختبار المسبق

لتجنب الأعطال المربكة. ويجب أن يشترط أيضا على المقاول تحديد وسيلة تحويل الملفات القائمة. وهناك أساسا ثلاثة خيارات تحويل: (1) تحويل فقط القضايا المرفوعة بعد البدء بالتشغيل؛ و(2) تحويل كافة القضايا العالقة والمرفوعة حديثا؛ و(3) تحويل أجزاء مختلفة من النظامي على التوالي (مثلا، الجنائية أولا ثم المدنية).

6. المرحلة 6: العمليات و الاداء والمراقبة والصيانة

لا ينتهي عمل المقاول مع التركيب والبدء بالتشغيل. فإن إطار العمل يشترط على المقاول الحضور في الموقع خلال اشهر قليلة لحل المشكلات ووضع إجراءات المراقبة والتحقق من سلامة النظام. ويشترط أيضا على المقاول عرض خطة صيانة تصبح نافذة بعد مغادرة المقاول. وقد تشمل هذه الخطة بيانات يزودها دوريا المقاول. وأخيرا، يجب أن يمهد إطار العمل لمرحلة إنتقالية هادئة وتسليم للمسئولية لكادر الجهاز القضائي.

تخفيض تداخل الترددات اللاسلكية أو مخاطر الحريق. وبما أن تركيب المعدات واختبار البرامج يكشف غالبا عن نقاط الضعف التي يجب حلها، فإن إطار العمل يجب أن يحدد المسئولية ليس فحسب عن التركيب الأولي، بل أيضا عن تصحيح الأعطال.

4. المرحلة 4: التدريب

لقد شكل التدريب نقطة ضعف في التنفيذ. وهو أساسي لبناء الثقة وتخطي المقاومة الحتمية للتغيير عن الاعتماد على إجراء المعاملات الورقية.

يجب أن يثبت إطار العمل المسئولية عن التدريب وأن يتناول أربع مسائل هامة. والأولى هي من يتلقى التدريب وما نوع التدريب الذي يحتاجون إليه. على سبيل المثال، على المشرفين أن يكونوا على إطلاع بكامل النظام وأن يتولوا دور الخبراء والمدربين الداخليين. ومن جهة أخرى، قد يحتاج الكادر إلى الإطلاع فقط على جزء النظام الذي يستخدمونه. وبالنسبة للمستخدمين الرفيعي المستوى مثل القضاة، قد يكون التدريب على مستوى أقل من التفصيل. والمسألة الثانية هي من يوفر التدريب. فالمقاول يكون عادة معنيا لكنه قد يكون من المفيد إحضار مدربين آخرين أو مؤسسات محلية أو شركات أخرى مطلعة على جزء من النظام. وسيساعد هذا على ضمان التوفر المستقبلي للاسناد المحلي للنظام. والمسألة الثالثة توثيق النظام وإنتاج كراسات التدريب. إن هذه أدوات تدريب هامة ستسهل التدريب المستمر بالإضافة إلى التدريب المتنوع. وأخيرا، يجب أن يسبق التدريب التنفيذ وعلى كادر النظام أن يبقى متوفرا في المراحل الأولى من التنفيذ.

5. المرحلة 5: الانتقال من العمليات اليدوية الى الآلية

إن يوم الانتقال الفعلي إلى النظام الجديد هو أكثر الإختبارات صرامة من إجراء التخطيط. ويعتمد نجاح الانتقال على نشاطات الإعداد المكثفة لإدخال البيانات وتحويلها. وستبين خطة العمل المفصلة هذه النشاطات بالتفصيل. ويجب أن يحدد إطار العمل مسئوليات المقاول لمرحلة ما

القسم VI. العوامل الأساسية في نجاح مشروع تطوير نظام الـ CTM

بالعمل مع المقاولون فيما يتعلق بالنواحي التكنولوجية.

ب. التحضير للمشروع

أن بناء الأساسيات السليمة لمشروع تطوير نظم الـ CTM تستهلك الكثير من الوقت والجهد . يمكن لمسؤول الـ ROL أن يلعب دورا هاما في ترسيخ تلك القاعدة . ويعتمد الاتفاق الاول على خطة العمل والتطبيق النهائي لتلك الخطة الى حد بعيد على عدد من الامور والتي تحضر لنجاح المشروع. وتشمل تلك الامور:

1. التعامل مع المخاوف

المناقشات الصريحة لأي من المجموعات الداخلية والخارجية سوف تدعم التغييرات المخطط لها وأي منها سوف تعارضه . هناك دائما معارضة للتغيير وغالبا ما تركز تلك المعارضة على المخاوف . ويجب أن تكون هناك استراتيجيات لمقاومة تلك المعارضة . وأغلب تلك المخاوف تتعلق بفقدان السلطة وهذا يعني أن الكتابة هم أكثر العاملين معارضة للتغيير . المعلومات هي قوة وفي معظم الاحوال فإن الكتابة يسيطرون على المعلومات بصورة محتكرة . وعند تغيير النظام سيطلب منهم مشاركة تلك المعلومات . يجب أن يقتنع الكتابة والقضاة على السواء على أن النظام لن يكون تهديدا أو عبأ ولكنه سوف يساعدهم على أداء عملهم بصورة أكثر كفاءة . يجب أن يكون هناك حوار صريح بين الاطراف عن التغييرات في العلاقات والمسؤوليات، والمخاوف الناتجة عن أفكار خاطئة، ومستوى العمل اللازم لتطبيق تلك التغييرات .

2. مناقشة عيوب الاسلوب المتبع قبل التطبيق

تصبح عيوب الاسلوب جزءاً لا يتجزأ من النظام الا إذا تم التعرف عليها ومناقشتها قبل التطبيق . غالبا ما يكون المستخدمين على علم بكل عيوب النظام ولهذا يجب أن يشتركوا في الحوار منذ البداية .

أن الحنكة الفنية في التحليل الاولي للنظام ومدى العمل على تطبيقه لا يضمن نجاح مبادرة الميكنة . يحتاج ضابط الـ ROL أن يراعي عدة عوامل أخرى . يصف هذا القسم الاستراتيجيات التي سوف تزيد من احتمالات النجاح .

أ . تقييم الالتزام والادارة والقيادة

يجب أن يتأكد مسؤول الـ ROL من ان المحكمة لديها الالتزام الكافي والادارة والقيادات لتنفيذ المشروع وللتعاون مع الممولين . الظروف الملائمة لذلك يجب أن تشمل إلى ما يلي:

- دعم بنية السلطة - دعم أعلى القيادات في المحكمة والسلطات للمشروع التجريبي وعلان هذا الدعم على الملأ .
- توزيع المسؤوليات - الاشخاص المسؤولين يقوموا بتعيين فرد لكي يكون مسؤولا عن المشروع التجريبي بصورة رسمية ويقوم بالتعامل مع المقاولين وادارة التطبيق .
- الاتفاق - يقوم كبار المسؤولين بالمحكمة بتحديد الاهداف . يجب أن يكون هناك اتفاق داخل النظام على مدى المشروع وما هي الاهداف التي ينبغي تحقيقها .
- المحكمة هي التي تتحكم في النظام - يجب أن تكون المحكمة هي المتحكم الاول والاخير وليس الفنيين . ويجب أن يكون هناك التزام من جانب المحكمة أثناء القيام بالمشروع والتي يمكنها الاشراف على تقدم المشروع .
- مقترحات المستخدمين للنظام - مجموعات المستخدمين تجتمع وتقتراح المواصفات الفنية للمشروع .
- تكوين مجموعة فنية - يقوم الافراد العاملين بالمشروع من داخل المحكمة

3. مناقشة مواطن الضعف في الإدارة

دول قليلة خارج أمريكا الشمالية على دراية بأسلوب تعيين مديرين محترفين للمحاكم. إن وضع النظم للمتابعة وتطوير الاداء وتحليل البيانات هي وظائف جديدة وهي أكبر من وظيفة الكتبة بالمحكمة وغير معروفة لمسؤولي المحاكم. أن تلك الفجوة بين الخبرات المطلوبة والموارد البشرية يمكن أن تعطل التقدم في مشاريع تطوير CTM.

4. الاتفاق على أهداف واقعية

المفتاح لهذا الاتفاق هو تقييم جيد للمعلومات والمعدات والأفراد. وهذا التقييم قد يثبت أن مدى التطوير والتحسين مكثف أكثر من المحتمل أو أن التوقعات زائدة أو أن الموارد غير كافية. في حالة ما إذا لزم الإقلال من مستوى التغييرات المقترحة يجب أن يتفق على هذا مقدما. وهذا يؤكد على أهمية تقديرات التكلفة التي تحدثنا عنها في قسم VI.

قائمة بالمصطلحات الشائعة في مجال إدارة المحاكم

ادارة سير القضايا	نظم للتقييم والمراجعة والجدولة الزمنية لتسهيل سير القضايا وانهاؤها في فترة زمنية محددة.
متابعة القضايا	القدرة عند قراءة سجل المحكمة من معرفة التطورات التي حدثت في القضية من بداية التسجيل الى الاختتام . ويسمى السجل لهذا السبب بسجل الوقائع
السجل	كتاب يرتب زمنيا كل وقائع وتطورات المحكمة وتسلم بواسطته كل الوثائق المتعلقة بالقضية.
ملف القضية	هو الملف الذي يحتوي على جميع الاوراق التي تتعلق بالقضية
المستويات القياسية لزمن تخليص القضية	الوقت المتوقع الذي يجب فيه انتهاء القضية والحكم بها
التسجيل	قد يكون في صورة تقديم استمارات خاصة بالقضية أو قد يقصد به أي وثائق تقدم للمحكمة لإضافتها للملف .عادة ما يستخدم المصطلح للتعبير عن التسجيل الاول للحالة
اختتام القضية	هو الاجراء الذي تنتهي به القضية رسميا - في أغلب الاحيان أما بالفصل الاختياري أو الاجباري أو باصدار حكم أو أمر قضائي.
تعطل القضية	فشل القضية للوصول الى مرحلة الاختتام أو مرحلة ما في الوقت المحدد لها.
تراكم القضايا	تراكم القضايا عند زيادة معدلات التسجيل عن معدلات الاختتام
معدل سير القضايا	معدل انتهاء القضايا(اختتامها) بالنسبة الى معدلات التسجيل للقضايا الجديدة . اذا قل معدل السير القضايا أقل من 1.0 يدل على وجود تراكم في القضايا.
القضايا المغلقة	القضايا التي لم تعد نشطة داخل النظام لانه تم اختتامها أي الحكم فيها . وعادة تخزن في مكان مخصص لها.
قضايا الارشيف	سجلات القضايا المنتهية والتي يتم تخزينها بالارشيف لفترة معينة يتم بعدها نقلها الى مستودع التخزين أو الميكرو فيلم أو اعدامها .
النتيجة(الجدول الزمني)	جدول جلسات المحكمة والذي يدل على القاضي والقاعة والقضية والزمن الذي سوف تعقد فيه الجلسة . يتم تخصيص القضايا عشوائيا الى القضاة فور تسجيلها وتسمى تلك العملية نظام النتيجة الفردية . في حالة قيام عدة قضاة بالنظر والحكم في القضية فتسمى نظام النتيجة العامة
أداره الملفات	التحكم في ملفات القضايا مثل التخزين وفراغ التخزين وأمن الملفات والسجلات ونظام استرجاع المعلومات.

كتيبات اخرى يمكن شراؤها من مكتب
الديموقراطية والحكم

PN-ACB-895

Alternative Dispute Resolution Practitioners Guide

PN-ACC-887

Civil-military Relations: USAID's Role

PN-ACH-305

Conducting a DG Assessment: A Framework for Strategy Development

PN-ACH-300

Decentralization and Democratic Local Governance Programming Handbook

PN-ACD-395

Democracy and Governance: A Conceptual Framework

PN-ACC-390

Handbook of Democracy and Governance Program Indicators

PN-ACF-070

A Handbook on Fighting Corruption

PN-ACF-361

Managing Assistance in Support of Political and Electoral Processes

PN-ACF-360

The Role of Media in Democracy: A Strategic Approach

PN-ACF-362

USAID Handbook on Legislative Strengthening

PN-ACF-500

USAID Political Party Development Assistance

لشراء هذا الدليل من مركز مطبوعات الوكالة الدولية للتنمية:

- فضلا اذكر عنوان الدليل (دليل متابعة وادارة القضايا) والرقم المسلسل للكتيب (PN-ACM-010).
- يمكن لموظفي الوكالة الدولية ومقاوليها والمنظمات التي ترعاها الوكالة أن يحصلوا على هذا الدليل مجانا.
- يمكن للجامعات ومراكز البحث في جميع الدول التي تتلقى المعونة الحصول على خمسة نسخ من أية منشورات مجانا.
- جميع المؤسسات والشركات الاخرى يمكنها شراء مطبوعات من المركز. لا ترسل دفعات مالية. عن الاستلام يتم ارسال الفاتورة بالاضافة لتكلفة البريد.

ارسل الطلبات الى 351-4039 (703) عناية الوكالة الامريكية للتنمية الدولية، مركز النشر
البريد الالكتروني docorder@dec.cdie.org



PN-ACM-010

Office of Democracy and Governance
Bureau for Democracy, Conflict, and Humanitarian Assistance
U.S. Agency for International Development
Washington, D.C. 20523-3100
Tel: (202)712-1892
Fax: (202)216-3231
<http://www.usaid.gov/democracy/>
Intranet: <http://inside.usaid.gov/G/DG/>