

# الإطار الدولي لتميز المحاكم

الإصدار الثالث، مايو 2020



4	..... نبذة عن الاتحاد الدولي لتمييز المحاكم	أولاً:
4	..... لمحة عامة عن الإطار الدولي لتمييز المحاكم	
5	..... مقدمة عن الإصدار الثالث للإطار الدولي لتمييز المحاكم	
6	..... الشكل 1: التسلسل الزمني لتطور الإطار IFCE	
7	..... قيم المحكمة	ثانياً:
9	..... تنفيذ الإطار	ثالثاً:
9	..... منهجية التحسين المستمر	
9	..... الشكل 2: منهجية التحسين المستمر	
10	..... تقييم التميز القضائي	
12	..... استخدام قائمة التحقق للتقييم الذاتي	
13	..... إرشادات تسجيل النتائج للتقييم الذاتي	
13	..... الجدول 1 إرشادات تسجيل النتائج (بيانات عامة)	
14	..... الجدول 2 إرشادات تسجيل النتائج (بيانات الفعالية)	
17	..... الجدول 3 جدول النطاقات	
18	..... تحليل وتحديد مواطن الضعف التي تحتاج للتحسين	
18	..... خطة التحسين	
20	..... المراجعة والتنقيح	
21	..... مجالات/ معايير التميز القضائي	رابعاً:
21	..... المجال 1: قيادة المحكمة	
21	..... ملاحظات تفسيرية	
22	..... المجال 2: إدارة المحكمة الاستراتيجية	
23	..... ملاحظات تفسيرية	

24	المجال 3: القوى العاملة في المحكمة .....
25	ملاحظات تفسيرية .....
26	المجال 4: البنية التحتية للمحكمة والإجراءات والعمليات .....
27	ملاحظات تفسيرية .....
29	المجال 5: إشراك متعاملي المحكمة .....
30	ملاحظات تفسيرية .....
31	المجال 6: خدمات عدلية معقولة التكاليف وسهل الوصول إليها .....
32	ملاحظات تفسيرية .....
33	المجال 7: تعزيز ثقة الجمهور .....
34	ملاحظات تفسيرية .....
<b>35</b>	<b>خامساً: قياس الأداء والتقدم .....</b>
35	قياس الأداء .....
36	قياس التقدم المحرز .....
37	مؤشرات وأدوات قياس أداء المحكمة .....
<b>38</b>	<b>سادساً: التواصل ورفع التقارير .....</b>
<b>39</b>	<b>الملحق أ: توصيات بشأن استخدام التكنولوجيا .....</b>
<b>42</b>	<b>الملحق ب: المصادر .....</b>
<b>44</b>	<b>الملحق ج: خطة التحسين .....</b>
<b>45</b>	<b>الملحق د: نموذج لحساب النتائج يدوياً .....</b>

## أولاً: نبذة عن الاتحاد الدولي لتمييز المحاكم

تم تشكيل الاتحاد الدولي لتمييز المحاكم (الكونسورتيوم) في العام 2007 بفضل الأعضاء المؤسسين ذوي الخبرة في المحاكم والإدارة القضائية. ويضم الأعضاء المؤسسين عدة منظمات وهي: المعهد الأسترالي للإدارة القضائية، والمركز القضائي الفيدرالي، والمركز الوطني لمحاكم الولايات والمحاكم الابتدائية في سنغافورة.

ومن خلال العمل مع الأعضاء المؤسسين والخبراء من المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة، والبنك الدولي وسبرينغ سنغافورة (المعروفة الآن باسم Enterprise Singapore)، تم وضع الكثير من الخبرة في تطبيق نماذج الإدارة الجيدة للمحاكم.

يتمثل هدف الكونسورتيوم في وضع إطار من القيم والمفاهيم والأدوات للمحاكم والهيئات القضائية، بهدف تحسين جودة العدالة والإدارة القضائية في نهاية المطاف. وكان الدافع وراء وضع إطار لتمييز المحاكم هو عدم وجود إطار خاص بالمحاكم. وعلى الرغم من وجود أنظمة لقياس وإدارة ومقارنة الأداء آنذاك، إلا أنه تبين أنها غير كافية لأنها كانت ذات تطبيق عام على الشركات دون أن تأخذ في الاعتبار السمات الفريدة لظروف عمل المحاكم. وكانت نتيجة هذا الجهد الوصول إلى الإطار الدولي لتمييز المحاكم، الذي يتخذ نهجاً شاملاً لتقييم أداء المحكمة مع تقديم إرشادات للمحاكم لتحسين أدائها بشكل مستمر.

نشجع المحاكم على اعتبار هذا الإطار بمثابة دليلاً إرشادياً لرحلة تميز المحكمة؛ فمنهجية تحسين الجودة المتجسدة في هذا الإطار تم وضعها خصيصاً لتلبية الاحتياجات والأدوار والوظائف الفريدة للمحاكم. ويعزز الإطار القيم والتطلعات المعترف بها دولياً على أنها حاسمة لتأسيس محكمة فعالة يحترمها الجمهور.

وجدير بالذكر أنه لضمان الوصول إلى أفضل النتائج في أي مؤسسة، يتعين على الجميع التركيز على نفس الأهداف؛ ولذلك فإن خلق ثقافة في المحكمة تدعم الإصلاح والابتكار وتسعى لتحسين الخدمة يُعد خطوة أولى حاسمة في التحرك نحو التمييز القضائي.

لا يزال الإطار أداة عملية تستخدمها المحاكم والهيئات القضائية، ولا يزال الكونسورتيوم ملتزم بتحسين الإطار وتعزيز استخدامه. ويسعى الإطار لأن يكون وثيقة «حية»، ويتم تشجيع المحاكم على مشاركة خبراتهم ومقترحاتهم للتحسين.

### لمحة عامة عن الإطار الدولي لتمييز المحاكم

#### ● الغرض من الإطار ومراحل تطوره

كي تتمكن المحاكم والهيئات القضائية التي شرعت في رحلة التمييز القضائي من الوصول إلى هدفها، يجب أن تكون مبنية على مجموعة من القيم الأساسية؛ وتشمل هذه القيم الإنصاف والحياد والاستقلال والنزاهة وإمكانية الوصول وحسن التوقيت، والتي تعتبر أساسية ومفتاح نجاح المحاكم في أداء عملها.

وهكذا فإن الإطار مبني على مجموعة من القيم؛ ويعتمد نهجاً شاملاً لأداء المحكمة من خلال سبعة مجالات تسمح بالسير نحو التميز من خلال تقييم المحكمة كمؤسسة كاملة بدلاً من التركيز على جانب معين من أنشطة المحكمة.

يستخدم الإطار منهجية للتقييم المستمر؛ ومن خلال هذه المنهجية، يمكن للمحاكم والهيئات القضائية أن تحدد مجالات القوة وفرص التحسين وتحديد أولوياتها، ووضع خططها الخاصة لتنفيذ التحسينات. يحدد الإطار المقاييس المحتملة لقياس أداء المحكمة ويوصي باتباع إجراءات يمكن للمحكمة بواسطتها تنفيذ الإطار من خلال التقييم الذاتي الطوعي.

يلعب القضاء دوراً رئيسياً في إصدار الأحكام وتسوية المنازعات، وهو أحد الركائز التي تدعم سيادة القانون في المجتمع. يوفر الإطار موارداً يمكن للمحاكم أن تعتمد عليها للعمل على تقديم خدمات محاكم ذات جودة، وهو ما يعتبر ضرورياً لأداء دورها في توفير الوصول إلى العدالة. تعد المحاكم العادلة والمنصفة والفعالة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة من الركائز الضرورية لبناء ثقة الجمهور في السلطة القضائية.

### ● مقدمة عن الإصدار الثالث للإطار الدولي لتمييز المحاكم

تم إطلاق الإطار لأول مرة في العام 2008، وتم إصدار طبعة ثانية في العام 2013. بالإضافة إلى هذا الإطار، طور الكونسورتيوم الإطار الدولي للتمييز في الدعم القضائي (2015)، وهو أداة تساعد المنظمات التي تقدم الدعم القضائي، كما تعاون مع خبراء آخرين لوضع المقاييس العالمية لأداء المحاكم (GMCP)، والتي تتكون من أحد عشر مقياساً أساسياً تشكل دليلاً لقياس الأداء.

منذ إصدار الإصدار الثاني من الإطار في العام 2013، ظهرت تطورات جديدة في الساحة القانونية، مثل الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا والاعتماد بشكل أكبر على الحلول البديلة لتسوية المنازعات. بالإضافة إلى ذلك، مع تطبيق الإطار من قبل عدد أكبر من المحاكم، تلقينا المزيد من التعليقات حول الطرق التي يمكن من خلالها تحسينه.

يعكس هذا الإصدار من الإطار، التطورات الراهنة وتجارب الكونسورتيوم، ونبين فيما يلي التحسينات الرئيسية في الإصدار الثالث:

#### مواضيع جديدة



استحدثنا في هذا الإطار موضوعات جديدة مثل أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك، وإدارة المخاطر، واستخدام البيانات لتقديم خدمات عدلية أفضل، وأمن وسلامة بيانات وسجلات المحكمة، واستخدام الحلول البديلة لفض النزاعات ودياً وبتكلفة معقولة، واستخدام منهجيات العلاج أو حل المشكلات في الحالات المناسبة.

#### توسيع مجال التمييز القضائي بالنسبة للقوى العاملة في المحكمة



أصبح موضوع الموارد البشرية أحد المجالات السبعة المتخصصة للتمييز القضائي، بما يعطي مزيداً من الاعتراف والتأكيد على دور القوى العاملة في المحكمة، وتوسعنا في هذا المجال بما يتجاوز التدريب والتنمية لمراعاة مواضيع أخرى مثل المشاركة والرفاهية، وأداء وتقدير القضاة وموظفي المحاكم.

في الإصدار السابق للإطار، تم إدراج عنصر الموارد البشرية ضمن فئة «الموارد»، جنباً إلى جنب مع الموارد المالية والمادية؛ لا يزال هذان الموردان من العناصر المهمة لتمييز المحكمة وتم إعادة توزيعهما ضمن مجال الإدارة الاستراتيجية للمحكمة (المجال 2) والبنية التحتية للمحكمة والإجراءات والعمليات (المجال 4).

#### تقديم مجموعة جديدة من التوصيات حول تكنولوجيا المحاكم



بالنسبة للمحاكم المهتمة بمناقشة أكثر تعمقاً حول استخدام التكنولوجيا، تعتبر نقاط المناقشة- التي ليست إلزامية ولا شاملة- مفيدة كنقطة بداية للتعلم ورسم خطط طويلة المدى حول استخدام تكنولوجيا المحاكم.

#### قائمة التحقق للتقييم الذاتي وتقييم الفعالية



انطوت النسخة الثانية من الإطار على طريقتين يمكن للمحكمة استخدام أي منهما للاضطلاع بعملية التقييم الذاتي- كانت الأولى عبارة عن استبيان التقييم الذاتي، والثانية عبارة عن قائمة تحقق للتقييم الذاتي. تضمن الاستبيان عملية تقييم أكثر تعمقاً وشمولية لأنها تتطلب من المحكمة النظر في كل من الأنشطة المدرجة تحت مجالات التمييز السبعة وتقييم ما إذا كان كل نشاط قد عالج المشكلة، وإذا كان الأمر كذلك، إلى أي مدى كان نهجها ناجحاً وحقق نتائج فعالة. في المقابل، سمحت قائمة التحقق باتباع نهج بسيط قائم على وضع الإشارات وتسجيل النتائج.



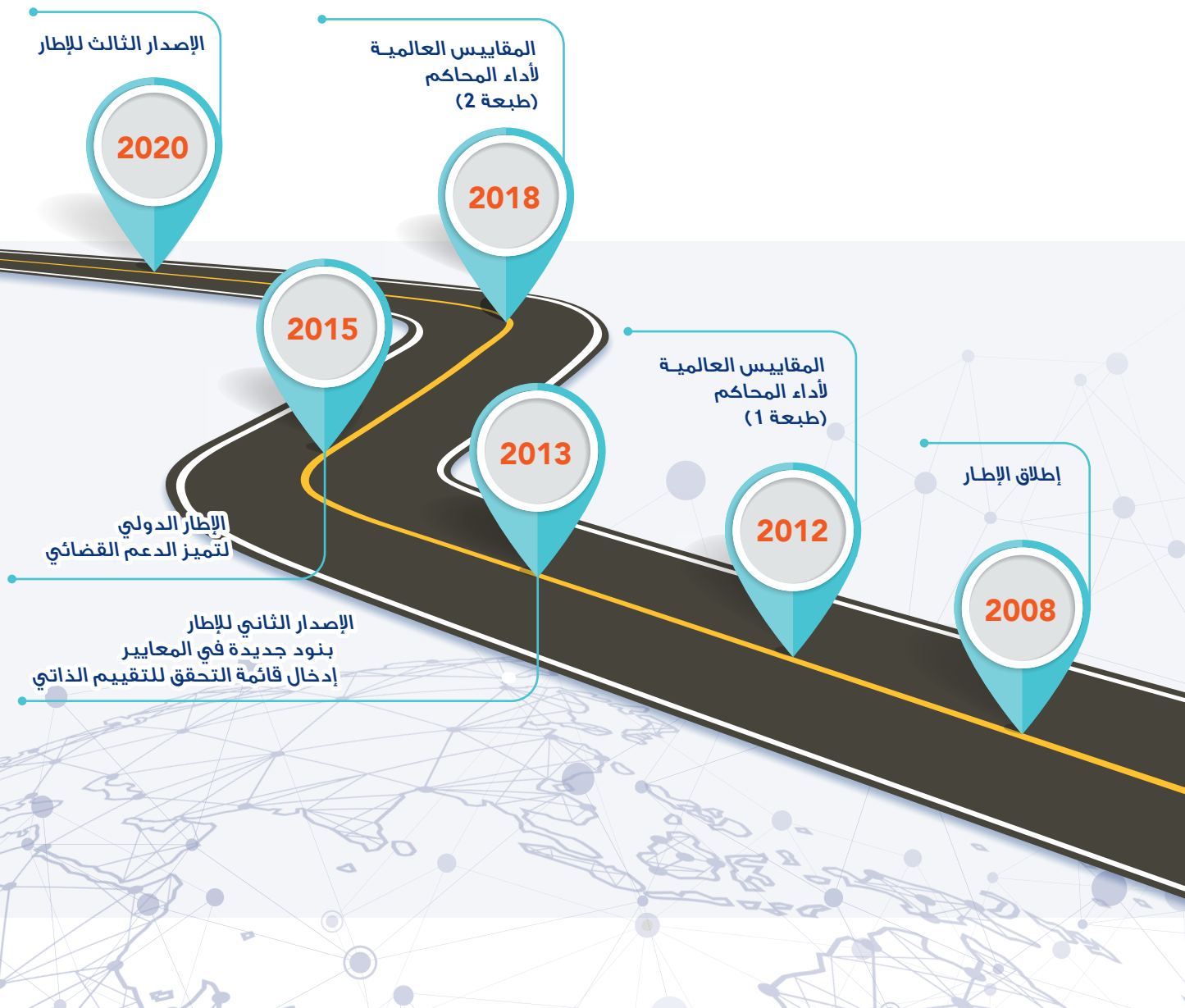
في الإصدار الثالث، قام الكونسورتيوم بتبسيط الخيارين ليحل محلهما قائمة تحقق واحدة وشاملة للتقييم الذاتي بمنهجية مبسطة. من شأن هذا أن يجعل الإطار أسهل استخداماً للمحاكم التي تحاول تطبيقه. وجدير بالذكر أن قائمة التحقق الموجودة في الإصدار الثالث تضم المزايا التي يقدمها كلا الخيارين، حيث توفر إرشادات بشأن التوقعات المتعلقة بأداء المحكمة في كل مجال من مجالات تميز المحكمة، وتسمح أيضاً للمحكمة بتقييم فعاليتها نهجها في كل مجال.

### التغييرات في منهجية منح الدرجات للنتائج

قمنا بتنقيح إطار منح الدرجات للنتائج ليأخذ في الاعتبار التغييرات الحاصلة في قائمة التحقق. بالإضافة إلى تقييم الفعالية، يوجد الآن خيار إضافي متاح للمجيبين (متلقي الاستطلاع) وهو تقديم إجابة «لا أعرف». تم ادخال هذه الإجابة لمعالجة الحالات التي يكون فيها المجيب ببساطة غير مدرك لما إذا كانت المحكمة قد عالجت البنود الواردة في المعايير. في مثل هذه الحالات، قد لا تكون القيمة انعكاساً دقيقاً لأجوبتهم، لذا قد يلجأ المجيبون إلى التخمين أو تقديم إجابة «صفر»، وهذا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في نهاية تمرين التقييم الذاتي. يرجى الرجوع إلى تفاصيل مراجعة إطار منح درجات النتائج في القسم الثالث.



### الشكل 1 - التسلسل الزمني لتطور الإطار IFCE



## ثانياً: قيم المحكمة

يدرك الكونسورتيوم أن هناك اتفاقاً دولياً واسع النطاق فيما يتعلق بالقيم الأساسية التي يتعين على المحكمة تطبيقها في أداء دورها. نبين فيما يلي القيم الأساسية التي تضمن عمل المحاكم بشكل ناجح وهي:



تضمن هذه القيم الأساسية الإجراءات القانونية الواجبة والحماية المتساوية التي يكفلها القانون لجميع أولئك الذين لديهم معاملات أمام المحاكم، كما أنها تحدد ثقافة المحكمة وتوفر التوجيه لجميع القضاة والموظفين من أجل تشغيل المحكمة على نحو سليم.

فقيم **العدالة والحياد** تضع المعايير التي تتبعها المحاكم لتشكيل نفسها؛ وقيم **الاستقلال والكفاءة** ترتبط في المقام الأول بقدرة القاضي على اتخاذ القرارات بناءً على الفهم الشامل للقانون المطبق ووقائع الدعوى. أما **النزاهة** تشمل **الشفافية** وملاءمة الاجراءات والقرار وصانع القرار. فالعدالة لا يجب أن تطبق فقط بل يجب رؤية ذلك أثناء التطبيق بكل شفافية.

بالنسبة ل**سهولة الوصول**، فهي تنطوي على التمكين من بدء الإجراءات القانونية (بما في ذلك رسوم القيد المعقولة والتكاليف الأخرى، والحصول على محام، وإذا لزم الأمر، مترجم فوري) واستخدام مرافق المحكمة بشكل فعال. كما أن القدرة على الحصول على معلومات دقيقة وكاملة حول الإجراءات القضائية ونتائج القضايا الفردية تعتبر ضرورية لتسهيل الوصول.

**حسن التوقيت** يعكس التوازن المطلوب بين الوقت اللازم للحصول على، وتقديم، وترجيح، الأدلة والقوانين والحجج من ناحية، والتأخير غير المعقول بسبب العمليات غير الفعالة والموارد غير الكافية. و**ضمان اليقين** لا يقل أهمية عن القيم الأخرى، أي أن القرار ينشأ من القواعد والمبادئ والسوابق المعمول بها، وسيعتبر في مرحلة ما «قرار نهائي» سواء في المحكمة الابتدائية أو على مستوى الاستئناف.

ويقع على عاتق رئيس المحكمة والقادة والمدراء الآخرين في المحكمة مسؤولية التشجيع على فهم هذه القيم وتعزيز ثقافة تماشي معها. فالرحلة نحو التميز القضائي هي في الأساس رحلة مبنية على الاحترام والالتزام القوي بقيم المحكمة المتشاركة مع الجميع.

تتوفر العديد من المراجع للاطلاع على هذا الموضوع بشكل أكثر تعمقاً. وقد تجدون بعض المواد المقترحة في الملحق «ب» (المصادر) المتعلقة بالمجال الأول - قيادة المحكمة.

يوفر الإطار منهجية للارتقاء بأداء المحكمة على أساس قيم المحكمة وكيفية تطبيق هذه القيم على كل مجال من مجالات أنشطة المحكمة. هناك ارتباط أساسي بين قيم وأداء المحكمة؛ يوفر الإطار طريقة يمكن للمحاكم اتباعها من أجل تقييم ما إذا كانت هذه القيم- التي تم تحديدها على أساس أنها جوهرية- تعمل في الواقع على توجيه دور المحكمة ووظائفها.

تعتبر الرحلة نحو التميز القضائي بمثابة رحلة تحسين مستمر يتم تحقيقها من خلال التنظيم الداخلي الأمثل للمحكمة، والقيادة القوية، وسياسات واستراتيجيات قضائية واضحة، وإدارة الموارد، وعمليات قضائية فعالة وناجزة، وبيانات (أداء) قضائية عالية الجودة وموثوقة، وأخيراً مستوى عالٍ من ثقة الجمهور.

يجب تنفيذ كل هذه الأدوار والأنشطة على أعلى مستوى من الأداء حتى تعتبر المحكمة محكمة ممتازة. لتبسيط عملية تقييم الأداء وتحديد مجالات التحسين، يقسم الإطار مجالات الأنشطة والأدوار هذه إلى سبعة مجالات لتمييز المحاكم.

يجب إبراز قيم المحكمة في نهجها نحو تحقيق كل مجال من مجالات التميز السبع ومن خلال عملية التقييم والتحسين؛ فالمحكمة في نهاية المطاف تستطيع أن تعرف مدى نجاحها في ترويج قيمها والالتزام بها. من المهم للمحاكم ألا تروج قيمها التي توجه أداء المحكمة فقط، بل يتعين عليها أيضاً ضمان إظهار تلك القيم في عمليات وممارسات المحكمة.

المجالات السبع لتمييز المحاكم	
قيادة المحكمة	الموجه
إدارة المحكمة الاستراتيجية القوى العاملة في المحكمة البنية التحتية للمحكمة والإجراءات والعمليات	الأنظمة والممكنات
إشراك متعاملي المحكمة خدمات محكمة ميسورة التكلفة وسهل الوصول إليها تعزيز ثقة الجمهور	النتائج

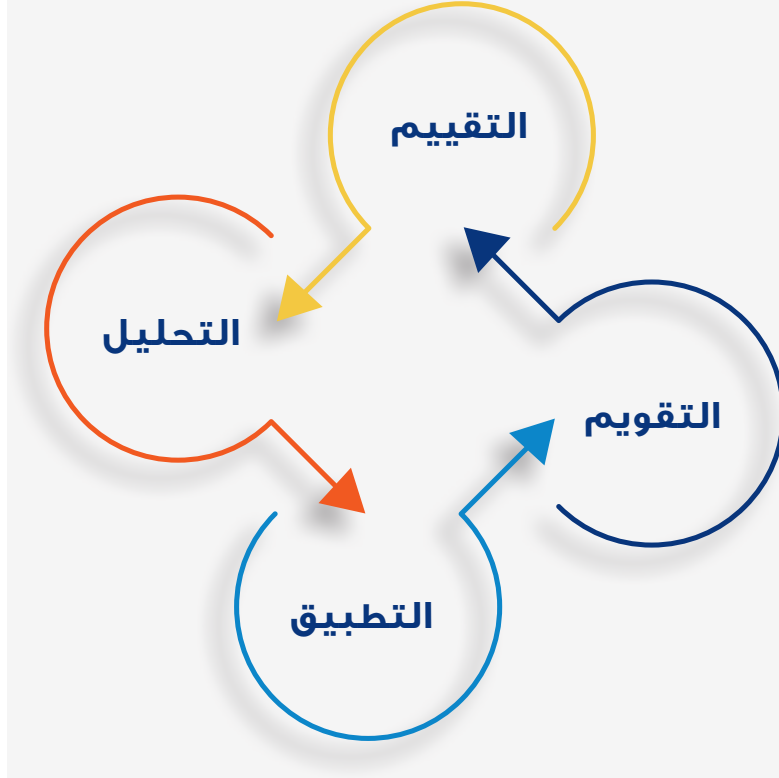


## ثالثاً: تنفيذ الإطار

### منهجية التحسين المستمر

يستخدم الإطار منهجية التحسين المستمر؛ فهذه المنهجية تضمن للمحكمة مراجعة أدائها بشكل نشط ومستمر، مع البحث عن السبل لتحسين أدائها. وهناك أربع خطوات في دورة التحسين المستمر التي تتكرر في كل مرة تكون فيها المحكمة مستعدة للاضطلاع بعملية تقييم ذاتي جديدة، لتحديد مدى تقدمها.

الشكل 2 - منهجية التحسين المستمر



### الخطوة 1: التقييم

أولاً، تجري المحكمة تقيماً ذاتياً باستخدام قائمة التحقق لتحديد كيف كان أداء المحكمة مقابل مجالات التميز السبعة.

نصيحة عملية: أدوات الاستطلاع عبر الإنترنت

الغرض من التقييم الذاتي هو السماح للمحكمة بتحديد نقاط القوة وفرص التحسين. ولتخفيف أي مخاوف محتملة قد تكون لدى الموظفين عند تسليط الضوء على المشاكل، يمكن إجراء قائمة التحقق دون ذكر أسماء باستخدام أدوات الاستطلاع عبر الإنترنت. ويمكن لهذه الأدوات أيضاً أن تجمع الإجابات، مما يسهل إجراء التقييم الذاتي.

### الخطوة 2: التحليل

ثانياً، إجراء تحليل متعمق على أساس التقييم الذاتي، لتحديد مجالات عمل المحكمة التي يمكن تحسينها.

### الخطوة 3: التنفيذ

ثالثاً، وضع خطة تحسين تحدد تفاصيل المجالات التي تم تحديدها على أنها بحاجة للتحسين، والإجراءات المقترحة اتخاذها، والنتائج المراد تحقيقها.

### الخطوة 4: التقويم

رابعاً، من خلال عملية المراجعة والتنقيح، يتم رصد التقدم المحرز في تنفيذ خطط التحسين.

يجب على المحاكم أن تواصل مراجعة تنفيذ خطط التحسين، وأن تضع مؤشرات كمية ونوعية لقياس التقدم.

تتكرر هذه العملية المكونة من أربع خطوات عندما تكون المحكمة مستعدة لإجراء تقييم ذاتي جديد لتحديد تقدمها. من المستحسن أن تضع المحكمة هدفاً لإجراء تقييم ذاتي مرة كل سنتين ولكن التوقيت مسألة تخص كل محكمة.

إن حلقات التقييم الذاتي الدورية تتيح للمحكمة ما يلي:

- تحديد المجالات التي تحتاج المحكمة إجراء المزيد من التحسينات فيها.
- تحديد المجالات التي ستركز فيها المحكمة جهودها الفورية وطويلة الأمد.
- تقييم التقدم الذي أحرزته المحكمة نحو التحسينات المطلوبة.

### تقييم التميز القضائي

تتضمن الخطوة الأولى في الرحلة نحو التميز القضائي تقييماً لأداء المحكمة الحالي. يتبنى الإطار منهجية التقييم الذاتي، والتي تسمح للمحكمة بالاطلاع بتقييمها الذاتي لأدائها من خلال قياسه وفق مجالات التميز القضائي السبعة. تسمح هذه الخطوة الأولى للمحكمة بتحديد تلك المجالات التي قد تتطلب الاهتمام ووضع مقياس مرجعي يمكن للمحكمة قياس تقدمها اللاحق على أساسه.

يتوخى إطار العمل اتباع عملية تشاركية من قبل القضاة والمدراء وغيرهم من موظفي المحاكم الذين يؤدون دوراً في تقييم خدمات المحكمة وفي تطويرها وتنفيذ التحسينات. يعتمد أداء وسمعة المحكمة على أداء كامل قوتها العاملة، وقد ترغب المحكمة في تمثيل أوسع للقضاة وموظفي المحكمة والموظفين الإداريين في التقييم الذاتي للمحكمة وتطوير الخطط المستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك، نشجع المحاكم على التماس آراء شركائها الاستراتيجيين مثل أصحاب المهن القانونية/ نقابة المحامين ووكلاء النيابة ووكالات إنفاذ القانون وغيرها من الجهات الحكومية وغير الحكومية بشأن الجوانب ذات الصلة بخدمات المحكمة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، إن الحفاظ على خطوط اتصال مفتوحة مع هؤلاء الشركاء المهنيين سيعمل حتماً على تعزيز هذه العملية وسيوفر مجموعة من وجهات النظر الجديدة.

كما أن سبيل المحكمة نحو التميز سيتقدم أيضاً عن طريق الاتصال المفتوح فيما يتعلق باستراتيجياتها وسياساتها وإجراءاتها مع مستخدمي المحاكم والجمهور بشكل عام. إن السعي للحصول على آراء هؤلاء الأفراد والشركات ممن يستخدمون المحكمة وكذلك الجمهور بشكل عام سيساعد على جعل نظام المحاكم يعمل بشكل أفضل. في الواقع، إن وجهات النظر الخارجية حول نزاهة المحكمة وكفاءتها غالباً ما تكون المؤشر الأكثر دقة لقياس جودة المحكمة.

ويهدف الإطار إلى مساعدة المحاكم في إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق أهدافها. ولذلك فإن المراجعة الشفافة التي تباشرها المحكمة بذاتها ستدعم مصداقية طلبات المحكمة التشريعية لتخصيص الأموال المناسبة لتحديث المباني ولتعيين المزيد من القضاة.

وتعتبر المشاركة النشطة لقيادة المحكمة أمر مهم لتهدئة مخاوف الموظفين والقضاة من تأثير عملية تحديد المشاكل في المحكمة وقياس الأداء. ولذلك، ينبغي التأكيد على أن الغرض من التقييم والتقييم الذاتي ليس إيقاع الملامة على أحد جراء المشاكل المحددة، بل أن الهدف من ذلك هو تسليط الضوء على المجالات التي تحتاج للتحسين ومعالجة المشاكل التي تم تحديدها.

وعلى نفس المنوال، يجب التأكيد على أنه لا ينبغي للمحاكم أن تبالغ في القلق حيال النتيجة التي يتم الحصول عليها من خلال تمرين التقييم الذاتي. فهذه النتيجة ليست ولا ينبغي أن تكون الهدف النهائي للإطار؛ فالأمر الأكثر أهمية هو كيف يمكن تحديد المجالات التي تحتاج للتحسين في المحكمة بعد إجراء التقييم الذاتي، وكيف ستنفذ المحكمة إجراءاتها لمعالجة هذه المجالات. لا توجد «درجة مثالية» يجب على المحاكم تحقيقها، كما أن الإطار لا يهدف لجعل المحاكم تقارن درجاتها مع درجات المحاكم الأخرى. النقطة المرجعية ذات الصلة هنا هي التقييم الذاتي السابق للمحكمة، فهو الذي يعطي مؤشراً لما إذا كانت تدابير المحكمة فعالة، وما إذا كانت المحكمة قد تحسنت منذ آخر تقييم ذاتي أم لا.

في الأساس، يعد التقييم الذاتي خطوة أولى ضرورية لوضع خطة من أجل سد الفجوة بين «الوضع الحالي» و«الوضع الذي يمكن الوصول إليه». كما أن هذا التقييم سيساعد في تحديد المشاكل التي يمكن، أو ينبغي، معالجتها على المدى القصير، وفي تحديد المشاكل التي تستوجب تخطيطاً متوسطاً أو طويلاً الأجل.

## استخدام قائمة التحقق للتقييم الذاتي

### عملية التقييم الذاتي

يجب أن تسعى المحاكم إلى إشراك أكبر عدد ممكن من قضاة وموظفي المحكمة في عملية التقييم الذاتي. وينبغي تقديم نسخة من قائمة التحقق إلى كل مشارك قبل البدء بعملية التقييم الذاتي. سيكون من المفيد عقد جلسة تخطيط واحدة لاطلاع المشتركين على المنهجية، كما يمكن للمشاركين استغلال هذه الفرصة لمراجعة قائمة التحقق بهدف تحديد أي معلومات أساسية يلزم جمعها لتسهيل العمل.

وبناءً على المعلومات التي يتم جمعها والملاحظات والأحكام المتكونة لديهم، يجب على كل مشارك النظر فيما فعلته المحكمة أو قامت به لكل من بيانات المعايير الواردة في المجالات السبعة للتمييز القضائي. من الضروري النظر فيما إذا كانت المحكمة قد اتخذت إجراءات لمعالجة المشكلة وتقييم مدى ونجاح كل إجراء تم اتخاذه.

لترشيد نتائج التقييم الذاتي، يمكن النظر في عدة خيارات. فالمحاكم التي لديها عدد أكبر من المشاركين، قد يكون من الضروري إنشاء عدد من فرق التقييم ولكن من المهم أن يضم كل فريق عدد كافٍ من القضاة ومديري المحاكم عبر مختلف المستويات والوظائف. وبعد أن يحاول الأعضاء إجراء تقييماتهم الفردية، ينبغي عليهم مناقشة الدرجات الممنوحة لكل بيان وارد في المعيار. عندما تختلف الدرجات التي منحها أعضاء الفريق لبيان معين، ينبغي على أعضاء الفريق المناقشة والاتفاق على درجة مناسبة، ويفضل أن يكون ذلك بتوافق الآراء. وعندما يشرح الأعضاء الدرجات التي منحوها، يجب تدوين أي اقتراحات لديهم للإصلاح أو التغيير لأنها ستكون حاسمة في تطوير خطة التحسين.

بدلاً من ذلك، يمكن تجميع ردود جميع المشاركين من خلال جمع درجاتهم وحساب متوسط الدرجات لكل بيان وارد في المعيار. قد تكون هذه الطريقة أكثر فاعلية لترشيد نتائج التقييم الذاتي، حيث أن إجراء مناقشات بين أعضاء الفريق قد يستغرق وقتاً طويلاً وشاقاً للغاية.

من المهم عند إجراء التقييم الذاتي أن تسأل المحكمة نفسها ما إذا كان إجراء معيناً يمكن أن يكون أكثر فعالية أو يمكن تحسينه بطريقة ما. كما يجب التمييز بين الأمور التي تم تنفيذها بشكل عادي وتلك التي تم تنفيذها على نحو جيد. كما أن أي ادعاء بأن إجراء أو مجالاً معيناً قد تمت معالجته بشكل فعال يجب تدعيمه بدليل ملموس عن طريق القياس أو من خلال حقائق موضوعية أخرى توضح الأثر الإيجابي للإجراء. لأغراض التقييم الذاتي، إن مجرد التأكيد على نجاح مبادرات معينة لا يعد كافياً.

## إرشادات تسجيل النتائج للتقييم الذاتي

يصف هذا القسم الأساس المنطقي لنظام تسجيل نتائج التقييم الذاتي ويشرح كيفية القيام بذلك، إما باستخدام جدول بيانات إكسل أو باستخدام آلة حاسبة يدوية.

تتكون المجالات السبعة للتمييز القضائي من 84 بيان موزعين على عدة معايير، 77 منها «بياناً عاماً» و 7 «بيانات الفعالية». ينطوي الإصدار الثالث من الإطار على طريقة حساب مبسطة، كما أنها تجمع بين الاستبيان وقائمة التحقق الواردين في الإصدار الثاني لتصبح قائمة تحقق واحدة شاملة واحدة. للقيام بذلك، تهدف قائمة التحقق في الإصدار الثالث إلى قياس فعالية إجراءات المحكمة من خلال دفع المجيبين على تقديم أجوبتهم على «بيان الفعالية» الوارد في نهاية كل مجال من مجالات التمييز القضائي.

### قيم البيانات

بالنسبة إلى «البيانات العامة»، يجب منح درجة بين «0» و «5» لكل بيان؛ تجدون أدناه المبادئ التوجيهية لتسجيل نتائج «البيانات العامة»:

### الجدول 1 إرشادات تسجيل النتائج (بيانات عامة)

0	(انظر الشرح في القسم التالي).	لا أعرف
0	لا يوجد نهج ولا تطبيق على الإطلاق.	لا يوجد
1	يوجد نهج ولكنه قائم على ردود الأفعال مع عدم وجود أو كفاية الأدلة التي تشير إلى التنفيذ.	تجاوبي
2	تم تحديد توجه لنهج مخطط قائم على الوقاية. وهناك أدلة على تطبيق النهج في بعض المجالات	محدد
3	يوجد نهج فعال وسليم مع وجود دليل على أنشطة وقائية. يتماشى النهج مع الاحتياجات التنظيمية الأساسية وهناك دليل على التنفيذ في بعض المجالات الرئيسية.	مدمج
4	هناك نهج مجرب ومحدّد بدقة مع وجود دليل يشير إلى التنقيح من خلال التعليم والتحسين، وهو مدمج بشكل جيد مع الاحتياجات التنظيمية. هناك دليل ملموس على التنفيذ في جميع المجالات الرئيسية.	منقح
5	نهج مبتكر واضح المعالم بشكل استثنائي، وهو مدمج تماماً مع الاحتياجات التنظيمية. هناك دليل ملموس على التنفيذ والتطبيق العملي المتسق على جميع المستويات وعبر كافة المجالات داخل وخارج المحكمة.	مبتكر



بالنسبة إلى «بيانات الفعالية»، يُطلب من المجيبين تقييم مدى جودة أداء المحكمة في كل مجال من مجالات التميز القضائي السبعة. وحيث أن كل بيان يقيس فعالية أحد مجالات التميز القضائي بالكامل، فإن نظام تسجيل النتائج يمنح كل بيان من هذه البيانات ضعف القيمة المعطاة «للبيان العام». ووفقاً لذلك، يجب منح درجة بين «0» و «10» (بمضاعفات 2) لكل بيان. نبين فيما يلي الإرشادات الخاصة بتسجيل النقاط «لبيانات الفعالية».

## الجدول 2 إرشادات تسجيل النتائج (بيانات الفعالية)

0	(انظر الشرح في القسم التالي).	لا أعرف
0	لا توجد نتائج ولا توجهات للتحسن؛ ولم يتم تحقيق أي هدف.	لا يوجد
2	نتائج ضعيفة، وهناك بعض توجهات للتحسن في بعض المؤشرات؛ مع نشر نتائج المبادرات على نطاق ضيق.	محدودة
4	يقترّب الأداء من المؤشرات المعيارية (benchmarks) لبعض المجالات، وهناك بعض التوجهات للتحسن، مع نشر نتائج بعض المؤشرات الرئيسية.	مقبولة
6	مستويات أداء جيدة (متوسطة أو أفضل) بالمقارنة مع المؤشرات المعيارية؛ وهناك بعض التوجهات للتحسن في معظم المؤشرات الرئيسية؛ ويتم الإبلاغ عن نتائج معظم المؤشرات الرئيسية.	جيدة
8	مستويات أداء جيدة جداً بالمقارنة مع المؤشرات المعيارية لمعظم المؤشرات الرئيسية؛ مع استمرار التوجه للتحسين في معظم المجالات؛ ويتم الإبلاغ عن نتائج جميع المؤشرات الرئيسية.	جيدة جداً
10	مستويات أداء ممتازة بالمقارنة مع المؤشرات المعيارية لجميع المؤشرات الرئيسية؛ وهناك توجهات فريدة للتحسين في كافة المجالات، ويتم الإبلاغ عن نتائج جميع المؤشرات.	ممتازة

### إجابة «لا أعرف»

بالإضافة إلى خيارات أوجبة التقييم الستة، توفر قائمة التحقق في الإصدار الثالث خيار الإجابة السابعة «لا أعرف»، لكل من «البيانات العامة» و «بيانات الفعالية». تم توفير هذا الخيار لمعالجة المواقف التي لا يدرك فيها المجيب ببساطة ما إذا كانت المحكمة قد عالجت المسألة المطروحة في بيان المعيار أم لا. في مثل هذه الحالات، لم تكن الخيارات الستة المتاحة في الإصدارين الأول والثاني من الإطار توفر انعكاساً دقيقاً لنقص المعرفة لديهم، وربما لجأ المجيبون إلى التخمين أو تقديم إجابة صفرية، مما قد يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في نهاية تمرين التقييم الذاتي.

وفقاً لذلك، عندما لا يعرف المجيبون الإجابة على بيان معيار معين في قائمة التحقق (على سبيل المثال، عندما يتعلق الأمر بمجال خارج نطاق عملهم)، يجب عليهم اختيار إجابة «لا أعرف». سيضمن ذلك أن النتائج التي تم جمعها تعكس بدقة إجراءات وجهود المحكمة في رحلتها نحو التميز.

لأغراض إحصاء النتائج المسجلة، إن القيمة المخصصة لخيار «لا أعرف» تبلغ «0»، وهي نفس قيمة إجابة «لا يوجد». وإذا تخطى أحد المجيبين الرد على سؤال ما (على سبيل المثال، لم يقدم إجابة)، فيجب معاملته على أنه جواب «لا أعرف» وإعطاء قيمة «0».

يتعين على المحاكم فرز أوجبة «لا أعرف» عن أوجبة «لا يوجد»، فالأسباب الكامنة وراء اختيار المجيب لإجابة «لا يوجد» تختلف عن إجابة «لا أعرف» وتشير إلى اختلاف في المشاكل التي يتعين على المحكمة معالجتها. على سبيل المثال،

إذا كانت هناك نسبة عالية من أجوبة «لا أعرف» بين مجموعة معينة من موظفي المحكمة، فقد يشير ذلك إلى ضرورة تحسين الإبلاغ عن سياسة محكمة معينة لتلك المجموعة. وبدلاً من ذلك، قد تعكس هذه النتيجة أن هناك ميزة ما في بعض نظم المحاكم ينفصل فيها الدور الإداري عن الدور القضائي. من ناحية أخرى، إن وجود نسبة عالية من أجوبة «لا يوجد» قد يشير إلى أن الإجراءات التي اعتمدها المحكمة في مجال معين غير كافية.

## تنفيذ إطار تسجيل النتائج

يتضمن الإصدار الثالث جدول بيانات إكسل «Excel spreadsheet» لمساعدة المحاكم في جمع الإجابات المقدمة على بيانات قائمة التحقق وحساب الدرجات المتحصلة لكل مجال من مجالات التميز القضائي السبعة، بالإضافة إلى الدرجات الإجمالية.

لاستخدام جدول البيانات، يتم ادخال القيم المقابلة لكل إجابة يقدمها المجيبون رداً على بيانات قائمة التحقق للتقييم الذاتي داخل ورقة عمل «worksheet» بعنوان «نموذج قيد البيانات». تسمح ورقة العمل هذه بإدخال أجوبة ما يصل إلى 100 مشارك. وعند الانتهاء من ذلك، سيعمل جدول البيانات على جمع الإجابات تلقائياً وإجراء ما يلزم من حسابات، لينتج في النهاية تقريراً قابلاً للطباعة ضمن ورقة العمل بعنوان «تقرير».

يوضح الجزء المتبقي من هذا القسم كيفية عمل جدول بيانات الإكسل وكيفية نسخ الحسابات باليد، إذا لزم الأمر.

عادة، يقدم المجيبون أجوبتهم على استبيان التقييم الذاتي بشكل مستقل، للحصول على النتيجة الإجمالية للمحكمة، يجب كخطوة أولى الحصول على متوسط تقييم كل بيان عبر كافة الإجابات المقدمة. وللقيام بذلك، يتعين عليك تخصيص قيمة لإجابات كل مستجيب وفقاً للتقييم الموضحة في الجدول أ (البيانات العامة) والجدول ب (بيانات الفعالية). إذا تجاوز المجيب سؤال ما (أي لم يقدم إجابة)، يجب التعامل معه على أنه إجابة «لا أعرف».

ملاحظة: إذا كنت تستخدم ورقة Excel، عليك إدخال «99» بدلاً من «0» في نموذج قيد البيانات لإجابات «لا أعرف»، على الرغم من أن البرنامج الأساسي يقدر هذه الردود على أنها «0» في حساب نتيجة المحكمة.

ويتم بعد ذلك جمع القيم المخصصة لكافة المجيبين لكل بيان، وتقسيم المجموع على العدد الإجمالي للمجيبين. مع العلم أن المجيبين الذين أجابوا بـ «لا أعرف» (وأولئك الذين لم يجيبوا على السؤال، وعلى هذا النحو، يتم التعامل معهم كما لو كانت إجاباتهم «لا أعرف») يجب تضمينهم في عدد المجيبين.

الجدول ب	
استخدم الجدول للإجابة على البيانات 9-7، 12-6، 10-5، 16-4، 13-3، 14-2، 11-1	
القيمة	الجواب نصاً
0	لا أعرف
0	لا يوجد
2	تجاوبي
4	محدد
6	مدمج
8	منقح
10	مبتكر

الجدول أ	
استخدم الجدول للإجابة على كل البيانات فيما عدا 9-7، 12-6، 10-5، 16-4، 13-3، 14-2، 11-1	
القيمة	الجواب نصاً
0	لا أعرف
0	لا يوجد
1	تجاوبي
2	محدد
3	مدمج
4	منقح
5	مبتكر

أما الخطوة الثانية فهي جمع المتوسطات الحسابية التي تم الحصول في الخطوة الأولى للبيانات الواردة في كل من المجالات السبعة للوصول إلى النقاط الخاصة بكل مجال.

والخطوة الثالثة هي تقسيم النقاط التي حصلت عليها المحاكم لكل مجال على الحد الأقصى لعدد النقاط المرتبطة بكل مجال، لنصل إلى النتيجة بالنسبة المئوية لكل مجال (0% - 100%).

يوضح الجدول أدناه الحد الأقصى من النقاط المتاحة لكل مجال.

الحد الأقصى لإجمالي النقاط	الفئات
55	1 قيادة المحكمة
75	2 إدارة المحكمة الاستراتيجية
70	3 القوى العاملة في المحكمة
85	4 البنية التحتية للمحكمة والإجراءات والعمليات
55	5 إشراك متعاملي المحكمة
65	6 خدمات محكمة ميسورة التكلفة وسهل الوصول إليها
50	7 تعزيز ثقة الجمهور

بعد ذلك، خذ متوسط النسب المئوية لكل مجال عن طريق جمع النسب ثم تقسيمها على 7.

أخيرًا، خذ المتوسط واضربه بـ 10 (إذا حسبت متوسط النسب المئوية كأعداد صحيحة) أو بـ 1000 (إذا حسبت متوسط النسب المئوية ككسور عشرية) وذلك لحساب النتيجة الإجمالية النهائية، والتي تكون من أصل 1000 نقطة.

يرجى الرجوع إلى ورقة عمل تسجيل النتائج في الملحق «د» للحصول على إرشادات إضافية.

## جدول النطاقات

تقدم النتيجة الإجمالية مؤشراً عاماً على أداء المحكمة، والتي يمكن مقارنتها بجدول النطاقات الذي يوفر مؤشراً معيارياً يمكن للمحاكم الاستناد إليه لقياس أدائها.

### الجدول 3 جدول النطاقات

النطاق	النتيجة	الوصف
1	0 - 199	وضعت المحكمة عدة منهجيات، ولكنها قائمة على ردود الأفعال وليست منهجية أو منظمة أو أنها لم تنفذ. تم تقييم الفعالية على أنها ضعيفة. هناك توجهات محدودة نحو التحسين في عدد قليل من المؤشرات، أو أن الإبلاغ عن نتائج معظم المؤشرات/المبادرات الرئيسية محدود.
2	200 - 399	حددت المحكمة توجهاً للمنهجيات المخطط لها، والتي يتم تنفيذها في مجالات قليلة. حسب التقييم، يقترب الأداء من المؤشرات المعيارية في بعض المؤشرات، وهناك بعض التوجهات للتحسن، مع نشر نتائج بعض المؤشرات الرئيسية.
3	400 - 599	توجد منهجيات فعالة وسليمة في المحكمة مع وجود دليل على نوع من أنواع الابتكار، وتتماشى هذه المنهجيات مع الاحتياجات التنظيمية الأساسية وهناك دليل على التنفيذ في بعض المجالات الرئيسية. مستويات الأداء جيدة (متوسطة أو أفضل) بالمقارنة مع المؤشرات المعيارية في معظم المؤشرات؛ ولوحظت بعض التوجهات للتحسن في معظم المؤشرات الرئيسية؛ ويتم الإبلاغ عن نتائج معظم المجالات الرئيسية.
4	600 - 799	توجد منهجيات مثبتة ومحددة بدقة، مع وجود دليل يشير إلى التنقيح من خلال التعليم والابتكار والتحسين. وهذه المنهجيات متكاملة ومندمجة بشكل جيد مع الاحتياجات التنظيمية. هناك دليل ملموس على التنفيذ في جميع المجالات الرئيسية. ومستويات الأداء جيدة جداً بالمقارنة مع المؤشرات المعيارية لمعظم المؤشرات الرئيسية؛ مع استمرار التوجه للتحسين في معظم المجالات؛ ويتم الإبلاغ عن نتائج جميع المجالات الرئيسية.
5	800 - 1000	لدى المحكمة منهجيات مبتكرة واضحة المعالم بشكل استثنائي، وتخضع للتنقيح المستمر، وهي متكاملة تماماً مع الاحتياجات التنظيمية. هناك دليل ملموس على التنفيذ والتطبيق العملي المتسق على جميع المستويات وعبر كافة المجالات؛ ومستويات الأداء ممتازة بالمقارنة مع المؤشرات المعيارية لكافة المؤشرات الرئيسية؛ وهناك توجهات فريدة للتحسين في معظم المجالات، ويتم الإبلاغ عن نتائج جميع المجالات.

## تحليل وتحديد مواطن الضعف التي تحتاج للتحسين

بعد استكمال قائمة التحقق للتقييم الذاتي، ستكون المحكمة قد حددت المجالات التي تحتاج للتحسين. قد تختار بعض المحاكم تركيز جهودها التحسينية على مجالات منفصلة بينما يمكن أن تشجع محاكم أخرى بإجراء مراجعة وإصلاح شامل للمحكمة. في كلتا الحالتين، نوصي بشدة على ترتيب فرص تحسين المحكمة حسب الأولوية، إذ من شأن ذلك أن يتيح التركيز، أثناء عملية الإصلاح، على معايير أداء محددة خلال فترة من الزمن. تعاني كافة المحاكم من محدودية الموارد، وقد يؤدي تنفيذ عدد كبير من مبادرات الإصلاح إلى تأخير وتعطيل التطوير الفعال والتشاور والتنفيذ.

**ومن الضروري لقيادة المحكمة أثناء عملية التخطيط للتحسين أن تمنح أعضاء السلطة القضائية وموظفي المحاكم وشركاء المحكمة المهنيين فرصة واسعة للتشاور والمشاركة.**

### نصيحة عملية: مناقشات مجموعات التركيز

يمكن للمحاكم التفكير في تنظيم جلسات نقاش صغيرة لمجموعات التركيز بعد جدولة نتائج التقييم الذاتي. ويمكن لكل مجموعة تركيز أن تضم مجموعة متنوعة من القضاة وموظفي المحكمة، لتكون مهمتهم تحليل النتائج معاً وتحديد مجالات التحسين. وكنقطة بداية، يمكنهم النظر في بيانات المعايير التي كان أدائها أقل نسبياً، ومعرفة أسباب ذلك.

يجب أن تنظر المحاكم لتعرف ما إذا كان سبب ذلك يرجع لعدم وجود ممارسات معينة، أو عدم وجود وعي بالسياسات والممارسات الموجودة بالفعل. وينبغي أيضاً تقديم الاقتراحات حول كيفية معالجة المشكلات وكيفية إجراء التحسينات. وبعد ذلك، تُجمع الإجابات الواردة من مجموعات التركيز المختلفة لأغراض وضع خطة تحسين (انظر القسم الفرعي أدناه).

## خطة التحسين

بعد الانتهاء من عملية التقييم والتحليل، ستتحدد مجموعة من المشاكل التي يتعين على المحكمة معالجتها. وقد تكون هناك عدة أفكار قد ظهرت أثناء المناقشات الجارية حول تقييم جوانب معينة لإجراءات وعمليات المحكمة. وهكذا، تتمثل الخطوة التالية بوضع استجابات محددة لتلك المجالات التي تتطلب الاهتمام. وخلال مرحلة «التخطيط للتحسين»، ينبغي للمحكمة أن تركز على التعاون والتشاور عبر المحكمة، وكذلك مع الشركاء الخارجيين أو أصحاب المصلحة المعنيين، عند الضرورة. ويمكن تنفيذ ذلك من خلال جلسات النقاش الصغيرة لمجموعات التركيز، كما هو موضح أعلاه.

تتمثل نتائج هذه المرحلة في وضع خطة تحسين تهدف لتوجيه أنشطة ومشاريع المحكمة «التحسينية». يمكن للمحاكم النظر في وضع خطة عمل متعددة السنوات للإجراءات المقترحة، ليتم تنفيذها على مراحل على مدى فترة زمنية أطول. ويجب أن تحدد الخطة مجال التميز القضائي ذو الصلة؛ وطبيعة الإجراء الواجب اتخاذه، والنتيجة الناجحة المرجو تحقيقها؛ والخطوات اللازمة لتحقيق الإجراء والنتيجة؛ ومن سيشترك ومن سيكون مسؤولاً عن ضمان القيام بذلك؛ وما هو الإطار الزمني لكل إجراء؛ وأخيراً تحديد ما هو مقياس النجاح.

من شأن خطة التحسين أن توجه الأنشطة الهادفة لتحسين أداء المحكمة، ويجب بذل كل جهد ممكن لضمان أن الإجراءات المقترحة ستساعد في جعل المحكمة أكثر استجابة وابتكاراً وذات مركز استراتيجي أكبر وتقديم معلومات أكثر.



عند وضع خطة التحسين، قد يكون من المفيد طرح الأسئلة التالية:

- ◀ هل تمتلك المحكمة رؤية أو رسالة واضحة تعبر عن القيم والأغراض الأساسية للمحكمة؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فهذه هي نقطة البداية المناسبة لأن تنفيذ الإطار يعتمد على امتلاك المحكمة لتلك القيم المفصلة.
- ◀ ما هي أوجه القصور في إدارة المحكمة وعملياتها وخدماتها، ولماذا تحتاج إلى التحسين؟
- ◀ ما هي المسائل التي يمكن ويجب معالجتها بسرعة وعلى المدى القصير؟ وما هي المسائل التي تتطلب التخطيط على المدى المتوسط أو الطويل؟
- ◀ ما هي التغييرات التي تخطط المحكمة لإحداثها في السياسات أو الإجراءات أو الممارسات؟
- ◀ ما هي الجهات الأكثر أهمية في تقديم الدعم والتعاون لإحداث هذه التغييرات المحتملة (على سبيل المثال، المحامون، وكلاء النيابة، أم الهيئات الحكومية الأخرى)؟
- ◀ ما هي الموارد اللازمة لإنجاح تلك التغييرات (على سبيل المثال، توفير التمويل لتعيين المزيد من الأفراد أو جلب معدات إضافية؛ أم تعاون المحامين الذين يمارسون عملهم في المحكمة؛ أم التعاون مع القضاة الآخرين في المحكمة؛ أم التواصل الفعال مع المكونات الأخرى للنظام القضائي)؟ كيف ستحصل المحكمة على تلك الموارد؟ وما هي مصادر الدعم التي يمكن أن تعتمد عليها المحكمة؟
- ◀ ما هي المعوقات أو العقبات التي يمكن أن تواجهها الخطة؟ كيف يمكن التغلب على هذه المعوقات أو العقبات؟
- ◀ ما هو الجدول الزمني لتطبيق هذه التغييرات؟
- ◀ كيف ستقيّم المحكمة مدى نجاح التغييرات؟ وما هي المعلومات التي تحتاجها المحكمة لهذا التقييم؟ من سيجمع المعلومات وكيف سيتم تحليلها؟ هل ستكون هناك حاجة للاستعانة بخبير استشاري خارجي من أجل تطوير أدوات القياس وتحليل النتائج؟

تمتلك المحكمة عادة عدة أدوات لتحسين أدائها؛ وتتضمن هذه الأدوات سياساتها وإجراءاتها التي غالباً ما تعيق استكمال القضايا بشكل فعال وناجز. بالإضافة إلى ذلك، يمكن مراجعة وتعديل الطريقة التي يتم بها تخصيص الموارد، وجدولة القضايا وتوظيف الوقت القضائي لتحسين الأداء.

## المراجعة والتنقيح

يعد الإطار عملية قائمة على التحسين المستمر، وتقتضي الرحلة نحو التميز لحظات توقف منتظمة من جانب المحكمة لتقييم مدى التقدم الذي تم إحرازه. وغالباً ما يشار إلى إدارة الجودة باسم «التحسين المستمر» وهذا ما يعكس الطبيعة الدورية للعملية. وبشكل عام، **بعد سنتين** تقريباً من إجراء التقييم الذاتي وإعداد خطة التحسين، من المفيد للمحكمة أن تعمل على تقييم تقدمها؛ وينطوي هذا الأمر على إجراء تقييم ذاتي جديد واتباع نفس العملية على النحو المبين أعلاه. وتتخذ المحاكم عموماً إجراءات بعضها لا تزال جارية وبعضها تم الانتهاء منها. قد يكون من الأسهل على المحكمة تحديث خطتها التحسينية مع ملاحظة التقدم المحرز ووضع إجراءات وأهداف جديدة بدلاً من وضع خطة جديدة بالكامل.

لكل محكمة مسارها الخاص نحو التميز القضائي. ويتسم الإطار بالمرونة، حيث يسمح لكل محكمة بتحديد أولوياتها الخاصة وبالتالي تحديد مسارها لتحسين أدائها. وبالنسبة لمعظم المحاكم، تعتبر البداية بمثابة الجزء الأكثر تحدياً في الرحلة نحو التميز القضائي، لأنها تقتضي مراجعة أداء المحكمة من منظور جديد وتبني ثقافة جديدة للابتكار والمشاركة والمساءلة.

وفي أكثر الأحيان، يكون التحدي الأولي الذي تواجهه المحكمة التعامل مع القضايا المتراكمة والتأخيرات، ولكن غالباً ما يُعتبر الحل الوحيد لمعالجة المشكلة هو توفير موارد إضافية. **ولكن الإطار يوفر منهجية تمكن المحكمة من تطوير ثقافة جديدة قائمة على تنبني الابتكار والتعاون والقياس بهدف التعامل مع هذه المشاكل من منظور مختلف تماماً.** وينبغي أن تعكس خطة التحسين بوضوح قيام المحكمة باعتماد نهج جديد لحل المشاكل وتحسين أدائها.

تواجه كافة المحاكم تقريباً نفس أنواع المشاكل المتعلقة بمحدودية الموارد وأعباء العمل المتزايدة على القضاة والموظفين الذين يعملون بجهد استثنائي ولا يرون أي حل لمشكلتهم إلا بتوفير المزيد من الموارد. فلا يمتلكون الوقت الكافي للتخطيط أو المراجعة أو للتفكير في مقاربات جديدة للقواعد والإجراءات. يتطلب هذا الإطار من المحاكم كسر حلقة «الانشغال» الدائم هذه واستبدالها بنهج أكثر مراعاة، لتبسيط الإجراءات والاستغناء عن الممارسات غير الفعالة وإشراك الموظفين ومستخدمي المحاكم في تطوير طرق مبتكرة مع استخدام الموارد المحدودة بكفاءة أكبر. **ويضمن استمرار عملية المراجعة والتنقيح لنهج المحكمة تحقيق تقدماً ثابتاً نحو التميز القضائي.**

ويجب لعملية المراجعة أن تدعم وتشجع الابتكار حيث يسمح ذلك باعتماد واختبار ممارسات جديدة، والتي إذا أثبتت نجاحها يمكن تطبيقها في جميع أنحاء المحكمة. ويتمثل أحد العوامل الرئيسية لضمان التحسين المستمر في اعتماد ممارسة سليمة لقياس وتحليل المشكلة والأهم من ذلك قياس وتحليل تأثير الإجراءات المتخذة لمعالجة هذه المشكلة.

وغالباً ما تتعرض المحاكم لضغوط خارجية للتخلص مما يعتبر قضايا متراكمة أو متأخرة بشكل غير مقبول. إن تبني العملية الواردة في الإطار يزود المحكمة باستجابة استباقية أكثر منهجية ويسمح للمحكمة بتصميم وتطوير أجندة الإصلاح الخاصة بها. ويعد قياس أداء كل من المحكمة والتقدم المحرز في استراتيجياتها وجدول أعمال الإصلاح أمراً حيوياً ليس فقط لتحسين أداء المحكمة بل أيضاً للوصول إلى مستوى عالٍ من ثقة المجتمع واحترامه.

وعند تحديد ما هي الجوانب اللازم تغييرها، يتعين على المحكمة أن تأخذ بعين الاعتبار المراجع والمصادر المتوفرة على الموقع الإلكتروني للكونسورتيوم وعلى المواقع الإلكترونية الخاصة بالمنظمات التي شاركت في تطوير الإطار.

يجب ألا تتردد المحكمة، عند تحديد مشكلة ما أو مجال للتحسين، في الاطلاع أولاً على المنهجيات أو المبادرات التي استحدثتها المحاكم الأخرى لمعالجة مشكلة أو مجال مماثل للتحسين. من شأن هذا أن يوفر الموارد والوقت من خلال تقديم بعض الأفكار حول ما قد يجدي أو لا يجدي نفعاً. وفي النهاية يعود القرار للمحكمة نفسها لتحديد ما الذي ترغب في تحقيقه وكيف ستقيس النجاح المحرز.

## رابعاً: مجالات/ معايير التميز القضائي

المجال 1: قيادة المحكمة	
قيادة المحكمة	
1	حددت القيادة العليا في المحكمة الرؤية والرسالة والقيم الأساسية لمحاكمنا
2	تعمل القيادة العليا في المحكمة على نشر الرؤية والرسالة والقيم الأساسية لجميع الموظفين وأصحاب المصلحة
3	تعمل القيادة العليا في المحكمة على توصيل المعلومات الهامة إلى قضاتنا وموظفي المحاكم في الوقت المناسب
4	تبرز القيادة العليا في المحكمة قيم المحاكم الأساسية
5	تعمل القيادة العليا في المحكمة على توجيه أداء المحكمة وإشراك الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين في العملية
6	تعمل القيادة العليا في المحكمة على إعداد قادة المحاكم المستقبليين وتطوير مهاراتهم القيادية
ثقافة المحكمة	
7	لقد طورنا ثقافة قضائية تتفق مع قيم محاكمنا
8	يلتزم قضاتنا وموظفو المحاكم بمدونة قواعد السلوك وأخلاقيات المهنة المعمول بها
الحوكمة	
9	وضعت القيادة العليا في المحكمة نظام حوكمة يضمن المساءلة والشفافية في إدارة المحاكم
الفعالية	
10	بناءً على الإجراءات التي تم تبنيها: أ) قادة محاكمنا فعالون في قيادة محاكمنا. ب) تم دمج قيم وثقافة محاكمنا بشكل جيد في أنظمتنا وعملياتنا. ج) لدينا نظام حوكمة سليم وشفاف.

### ملاحظات تفسيرية

#### من السؤال 1 إلى السؤال 7

تعتبر القيادة عنصراً حاسماً لنجاح المحكمة، فالقيادة هي التي تحدد الرؤية والرسالة وقيم المحكمة، التي تعتبر مكونات هامة لتوجيه المحكمة ورسم مسارها. إن تحديد الرؤية والرسالة والقيم يعد خطوة أولى مهمة، أما الخطوة التالية في التركيز على التواصل وإبراز هذه القيم باستمرار بطريقة متسقة. كما تعتبر هذه القيم بمثابة الأساس الذي تنطلق منه القرارات التي يتم اتخاذها. ومن خلال هذه العملية لإظهار ودمج القيم في أنظمة وإجراءات المحكمة، تشكل القيم المنصّة التي تنطلق منها المحكمة لرسم ثقافتها.

#### السؤال 8

تحدد مدونة الأخلاق ومدونة قواعد السلوك معايير السلوك الأخلاقي لكل من القضاة وموظفي المحكمة. فتشير مدونة الأخلاق إلى المبادئ العامة التي تحكم عملية صنع القرار، في حين أن مدونة قواعد السلوك تطبق مدونة الأخلاق التي تحكم الإجراءات. وتعمل مدونة الأخلاق ومدونة قواعد السلوك على تزويد القضاة وموظفي المحاكم بالتوجيه واليقين حول ما يعتبر لائقاً، وتؤسس إطاراً لتنظيم السلوك. يتعين على المحكمة أيضاً التأكد من نشر مدونة الأخلاق ومدونة قواعد السلوك داخل المحكمة.

المجال 2: إدارة المحكمة الاستراتيجية	
إعداد وتطبيق الاستراتيجيات والسياسات	
1	رسم وتطبيق استراتيجيات قصيرة وطويلة المدى تتماشى مع رؤيتنا، ورسالتنا، وقيمنا الأساسية
2	تطوير وتنفيذ السياسات القضائية والعدلية لدعم استراتيجياتنا قصيرة وطويلة المدى
3	إشراك القضاة وموظفي المحاكم في إعداد وتطبيق استراتيجيات وسياسات المحكمة
4	نشر السياسات ذات الصلة ورصد الامتثال
5	لدينا خطة لإدارة المخاطر ويتم إبلاغها لأصحاب المصلحة المعنيين
6	لدينا عملية للمراجعة والمراقبة المنتظمة لاستراتيجياتنا وسياساتنا
7	تخصيص الموارد (البشرية والمالية) بكفاءة وفعالية لتطبيق الاستراتيجيات والسياسات
وضع مؤشرات الأداء وقياس الأداء	
8	وضع أطر زمنية ومعايير لتقديم الخدمة فيما يتعلق بإدارة الدعوى، بهدف تلبية وتجاوز توقعات متعملي المحكمة
9	قياس أداءنا بانتظام استناداً إلى هذه الأطر الزمنية ومعايير تقديم الخدمة
10	استخدام بيانات قياس الأداء لتحسين إجراءاتنا وعملياتنا
11	نشر تقارير الأداء حسب الأطر الزمنية ومعايير تقديم الخدمة وغيرها من المؤشرات المعيارية (benchmarks)
إدارة المعرفة وتحليلها	
12	جمع وإدارة المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات عادلة وتقديمها للقضاة لدينا
13	استخدام هذه البيانات في مراجعة عمليات المحكمة وتحديد شرائح المتعاملين لتقديم خدمات أفضل.
الفعالية	
14	<p><b>بناءً على الإجراءات التي تم تبنيها:</b></p> <p>(أ) تعتبر استراتيجيات وسياسات المحاكم لدينا مخططة ومُطَوَّرَة بشكل جيد.</p> <p>(ب) يتم تطبيق استراتيجيات وسياسات المحكمة بشكل جيد.</p> <p>(ج) مقاييس أدائنا تتماشى بشكل إيجابي مع الأهداف.</p> <p>(د) إدارة المعلومات المتعلقة بالمحكمة وتحليلها بشكل جيد لدفع عجلة التحسين.</p>

## ملاحظات تفسيرية

### من السؤال 1 إلى السؤال 7

نبين فيما يلي بعض الإرشادات حول المصطلحات المستخدمة في بيانات المعايير الواردة في المجال 2 - إدارة المحكمة الاستراتيجية.

- الفرق بين الاستراتيجيات والسياسات: الاستراتيجيات هي مجالات تركيز تعتبرها المحكمة مهمة وضرورية لتمكين المحكمة من تحقيق أهدافها المقررة في رؤيتها ورسالتها؛ أما السياسات فهي الأساس الذي يتم الاستناد إليه في اتخاذ القرارات التشغيلية، وبالتالي دعم تنفيذ الاستراتيجيات. يجب أن تتماشى السياسات مع رؤية المحكمة ورسالتها وقيمتها.

- المدى القصير مقابل المدى الطويل: يختلف الإطار الزمني للاستراتيجيات قصيرة المدى وطويلة المدى من محكمة إلى أخرى، حيث أن كل محكمة لديها سياق تشغيل مختلف. ولكن الفكرة هي أن تقوم المحاكم بفحص مشاكلها من منظور المستقبل القريب، وكذلك التطلع إلى الأمام والتخطيط على أفق زمني أطول. إذ أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المحكمة من التوقع والاستعداد للتغيير.

يجب أن تتكامل الخطط الاستراتيجية مع الجهود المبذولة لوضع خطط العمل؛ إذ تحدد خطط العمل الأهداف المنشودة على المدى القصير والمخرجات والمشاريع والعمليات. يتم تنفيذ هذا الجانب من تخطيط العمل على إطار زمني أقصر (على سبيل المثال من عام إلى عامين). ويجب أن يتكامل تخطيط العمل مع عملية تخطيط الميزانية، بالقدر الذي يسمح به الهيكل التنظيمي للمحكمة. وكجزء من عملية التخطيط، تحتاج المحاكم لأن تأخذ في الحسبان تخصيص الموارد. إن الإشارة إلى مصطلح «الموارد» في السؤال 7 تتضمن كلاً من القوى العاملة والموارد المالية.

يجب تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية لضمان وجود المال اللازم لتنفيذ أعمال/ أنشطة المحكمة ذات الأولوية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تدار الأموال وفقاً للمعايير المحاسبية والمالية المقبولة عموماً لدى الجهات الحكومية.

يمكن أيضاً ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مواقف أخرى، مثلاً عندما تواجه المحكمة تحديات جديدة أو تتولى صلاحيات أوسع، أو عند حدوث تغيير في البيئة التشغيلية، أو عند استحداث فريق أو وحدة جديدة.

تسمح خطة إدارة المخاطر (السؤال 5) للمحاكم بالنظر في أسباب التعطيل المحتملة والاستعداد لها. ويمكن لإدارة المخاطر أن تغطي مجموعة واسعة من المخاطر، بما في ذلك مخاطر السياسات والاستراتيجيات والمخاطر المالية والتشغيلية، وتلك المرتبطة بالتكنولوجيا والسمعة المؤسسية.

### من السؤال 8 إلى السؤال 11

تلعب مقاييس الأداء دواً مهماً في الخطة الاستراتيجية، إذ تمكن المحاكم من تحديد مدى تقدمها نحو الأهداف التي تم وضعها والتركيز بشكل صحيح على المشاكل المحددة. وقد يكون هناك العديد من المقاييس لكل هدف، لبيان كيفية تحقيق الهدف. قد تجد المحاكم أنه من المفيد الرجوع إلى مصادر أخرى مثل المقاييس العالمية لأداء المحكمة (الإصدار الثاني، 2018).

وفقاً لتجارب بعض المحاكم، تم إشراك القضاة ومديري المحاكم في تطوير استراتيجيات وسياسات المحكمة. هناك ميزة إيجابية لهذه الممارسة، فالقضاة ومديري المحاكم لديهم خبرة متخصصة في مجالات عملهم، مثل إجراءات وعمليات المحكمة، ومن شأن هذا أن يساعد في رسم استراتيجيات وسياسات أكثر قوة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي هذا إلى دعم أكبر من القضاة ومديري المحاكم أثناء تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات. ومن خلال هذه العملية، سيصبح القضاة ومدراء المحاكم أكثر دراية بمسائل الإدارة والتنظيم، مثل الموارد البشرية والتمويل.



المجال 3: القوى العاملة في المحكمة	
إدارة القوى العاملة	
1	ندير عبء العمل الملقى على قضاتنا وموظفي المحاكم، لضمان تسيير القضايا في الوقت المحدد وعلى مستوى عالي
2	نتوقع وندير متطلباتنا من القوى العاملة لتلبية أعباء العمل المتوقعة
تدريب وتطوير القوى العاملة	
3	نحدد الاحتياجات التدريبية للقضاة وموظفي المحاكم، ونوفر البرامج التدريبية التي تلبي تلك الاحتياجات
4	لدينا برنامج للتطوير المهني المستمر للقضاة وموظفي المحاكم لدينا
5	يتعلم القضاة وموظفو المحاكم من بعضهم البعض ويتواصلون مع بعض
إشراك ورعاية القوى العاملة	
6	نطور بيئة عمل مواتية تعزز صحة ورعاية القضاة وموظفي المحاكم
7	نحصل بانتظام على ردود الأفعال والآراء من القضاة وموظفي المحاكم
8	تشجع محاكمنا القضاة وموظفي المحاكم على المساهمة في المجتمع
إشراك ورعاية القوى العاملة	
9	لدينا نظام (أنظمة) لإدارة الأداء بهدف تشجيع القضاة وموظفي المحاكم على أداء عملهم بجودة عالية
10	نعتمد نظاماً شفافاً وقائماً على الجدارة لتقدير جهود القضاة وموظفي المحاكم
11	نعتمد نظاماً شفافاً وقائماً على الجدارة لتعيين وترقية القضاة وموظفي المحاكم
12	نعتمد إجراءات عادلة لفصل وتأديب القضاة وموظفي المحاكم
الفعالية	
13	بناءً على الإجراءات التي تم تبنيها: (أ) ندير عبء العمل بفعالية ونحن مستعدون بشكل جيد لتحمل عبء العمل المتوقع. (ب) إن القضاة وموظفي المحاكم راضون عن فرص التدريب المتاحة لهم، ويتعلمون بشكل استباقي من بعضهم البعض. (ج) الالتزام من جانب القضاة وموظفي المحاكم وتحقيق الرضا الوظيفي. (د) إن القضاة وموظفي المحاكم راضون عن نظام إدارة الأداء المعمول به في المحكمة.

## ملاحظات تفسيرية

تتميز مسائل القوى العاملة في المحكمة بعدة أوجه، وتوضح الملاحظات المبينة أدناه بعض المفاهيم الحديثة التي تم إدخالها كجزء من التطورات الأخيرة في ممارسات الموارد البشرية، من بين أمور أخرى.

### من السؤال 1 إلى السؤال 2

تتبع المحاكم المتميزة نظام محدد لتوزيع وإدارة قضايا المحكمة. وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤخذ في الاعتبار، أثناء التخطيط لمتطلبات القوى العاملة، أهمها: أعباء القضايا المتوقعة ومتوسط الوقت اللازم للفصل في كل قضية. تسمح هذه المعلومات للمحاكم بوضع الخطط اللازمة حول العدد المطلوب من القضاة وموظفي المحكمة لتلبية أعباء العمل المتوقعة. كما أن التخطيط والتنبؤ باحتياجات القوى العاملة يسمح للمحاكم بالاستجابة للمسائل الإضافية التي قد تنظر فيها المحاكم.

### من السؤال 3 إلى السؤال 5

تعترف العديد من المحاكم بأهمية تدريب وتطوير القضاة وموظفي المحاكم، ولذلك تستثمر في برامج التدريب والتطوير المهني المستمر. وكجزء من التطوير المهني للقضاة وموظفي المحاكم، يمكن للمحاكم تقديم التوجيه والإرشاد بشأن احتياجات التدريب والخيارات المهنية المتاحة للقضاة وموظفي المحكمة. ولا شك أن خيارات التدريب تختلف من محكمة إلى أخرى. في بعض البلدان، قد تكون هناك كليات تدريب قضائية تقوم بتطوير المناهج الدراسية بناءً على الموضوعات الحالية والمحاور الناشئة. وقد تنظر المحاكم أيضاً في إجراء تدريب داخلي، كنوع من أنواع تقاسم المعرفة بين القضاة وموظفي المحكمة. أما المحاكم التي تتطلع إلى تطوير القدرات في استخدام التكنولوجيا قد تقدم برامج تدريبية على التقنيات ذات الصلة بالمحاكم وغيرها من أمور التدريب ذات الصلة (انظر أيضاً الملحق أ بشأن التوصيات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا).

وعلى وجه التحديد في سياق هيئات التحكيم الملحق بالمحاكم (court-annexed tribunals)، من المهم أن تشمل برامج التدريب هذه تدريب أعضاء هيئات التحكيم على المفاهيم القانونية الأساسية مثل قواعد العدالة الطبيعية. فعندما يكون أعضاء هيئات التحكيم غير مدربين قانونياً، من شأن هذا أن يعزز توفير جلسة استماع عادلة للأطراف.

### من السؤال 6 إلى السؤال 8

إلى جانب التدريب والتطوير، يلعب إشراك القوى العاملة وضمان رفايتها دوراً مهماً أيضاً. ومن بين جوانب المشاركة الفعالة: ضمان وجود قنوات اتصال مفتوحة للقضاة وموظفي المحاكم، تمكنهم من تقديم الآراء حول أي مسائل تشكل مصدر قلق لهم، مثل عبء العمل، والتطوير المهني، وتقييم الأداء. يمكن القيام بذلك من خلال وسائل مختلفة مثل الدراسات الاستقصائية وجلسات النقاش. والهدف من ذلك هو توفير بيئة عمل تعزز الرفاه البدني والعقلي والعاطفي للقضاة وموظفي المحاكم. كما ينبغي تشجيعهم وتحفيزهم على التطور والإسهام في رؤية ورسالة المحكمة.

وهناك محاكم قد تشجع قضاةها وموظفيها أيضاً على المساهمة في المجتمع، كجزء من منهجية أوسع لإشراك القوى العاملة في المحكمة. على سبيل المثال، قد تسمح المحاكم بتفريغ بعض الوقت للقضاة وموظفي المحاكم للتطوع في المنظمات المجتمعية أو المؤسسات غير الربحية.

#### المجال 4: البنية التحتية للمحكمة والإجراءات والعمليات

قاعات المحاكم	
1	لدينا عدد كافي من قاعات المحكمة التي تسمح بتسيير القضايا في الوقت اللازم
2	تتميز قاعات المحاكم لدينا ببيئة موثوقة ووقائية تسمح بعقد إجراءات المحكمة بشكل ملائم
سجلات المحكمة	
3	إن سجلات المحكمة وملفات الدعاوى (سواء كانت ورقية أو إلكترونية) كاملة ودقيقة ويمكن استرجاعها بسهولة
4	لدينا تدابير لأمان وسلامة البيانات تهدف لضمان حماية سجلات المحكمة وملفات الدعاوى (سواء كانت ورقية أو إلكترونية) بشكل صحيح
5	أسباب اتخاذنا للقرارات واضحة
إجراءات وعمليات المحكمة	
6	إدارة الدعوى وفقاً للمؤشرات المعيارية لضمان تسيير القضايا في الوقت اللازم ووفق معايير عالية المستوى
7	نراجع بانتظام عملياتنا وإجراءاتنا (بما في ذلك دور القضاة وموظفي المحكمة) للتأكد من كفاءتهم
8	نقدم خدمات الحلول البديلة لفض النزاعات للسماح لمستخدمي المحاكم بحل النزاعات ودياً وبأسعار معقولة
9	نستكشف استخدام المنهجيات العلاجية أو القائمة على حل المشكلات (العدالة التصالحية) في الحالات المناسبة
الابتكار	
10	تتماشى عملية الابتكار في المحكمة مع رؤيتنا ورسالتنا وقيمنا الأساسية
11	لدينا سياسة ابتكار وإجراءات قائمة لتوليد الأفكار المبتكرة وجمعها وفحصها
12	نقوم بتقييم وتحسين عملية الابتكار في المحكمة بشكل منتظم
13	نشرك القضاة وموظفي المحاكم وندربهم ونقدر جهودهم الابتكارية التي تخدم المحاكم
14	نرصد أداء المحاكم الأخرى لتحديد التحسينات والمبادرات المناسبة لمحكتنا
15	نتبادل المعرفة وأفضل الممارسات مع المحاكم الأخرى لتعزيز التعلم والابتكار
الفعالية	
16	بناءً على الإجراءات التي تم تبنيها: (أ) يتم الفصل في قضايا محكمتنا في غضون إطار زمني مُرضٍ. (ب) هناك درجة عالية من التيقن بشأن مواعيد المحاكمة. (ج) نعمل بنشاط على تنفيذ الحلول المبتكرة التي تسهم في تحسين البنية التحتية لمحكمتنا وإجراءاتها وعملياتها.

## ملاحظات تفسيرية

ينطوي المجال الرابع على ثلاثة أقسام فرعية: (أ) البنية التحتية المادية للمحاكم وسجلات المحكمة، (ب) إجراءات وعمليات المحكمة، و(ج) سياسة الابتكار في المحكمة التي تؤكد على الحاجة إلى التحسين المستمر لممارسات المحاكم الحالية، والتي تدعم القسمين الفرعيين الأول والثاني.

### من السؤال 1 إلى السؤال 2

في هذا الإطار، يتم استخدام مصطلح «قاعات المحاكم» على نطاق واسع ليشمل المحاكم الابتدائية والدوائر وأي مكان تم تخصيصه لعقد إجراءات المحكمة.

بالإضافة إلى وجود عدد كافي من قاعات المحكمة لضمان جدولة القضايا في الوقت المناسب، يجب أن يشعر مستخدمو المحكمة أيضاً بالأطمئنان في البيئة التي تتم فيها إجراءات المحكمة. تشمل بعض الاعتبارات توفير أنظمة أمن وفحص أمني عند دخول قاعة المحكمة.

### من السؤال 3 إلى السؤال 4

يجب الاحتفاظ بسجلات المحكمة في مكان آمن. وحيث أن المزيد من المحاكم تتجه نحو القيد والأرشفة الإلكترونية، فستكون سجلات المحكمة وملفات الدعاوى على شكل ملفات ورقية وإلكترونية. ينبغي للمحاكم النظر في الاحتياطات اللازمة لضمان سلامة ملفات الدعاوى سواء كانت ورقية أو إلكترونية. على سبيل المثال، فيما يتعلق بالسجلات الإلكترونية، قد يشمل ذلك سياسة بشأن أمن تكنولوجيا المعلومات، مثل حقوق وصول المستخدم وسجل المراجعة والتعقب.

### من السؤال 6 إلى السؤال 7

يُقصد بتسيير القضية حركة الدعوى عبر نظام المحكمة، من وقت قيدها في المحكمة أول مرة، لحين الفصل فيها بشكل نهائي، بما في ذلك أي استئناف ناشئ عنها؛ حيث أن قرارات المحكمة يجب أن تخضع لآلية استئناف عادلة وفعالة. إن ضمان الحق في الاستئناف العادل والفعال مهم جداً خاصة في سياق هيئات التحكيم الملحقة بالمحاكم، وعلى هذا النحو، قد لا يكون هذا الحق مسألة طبيعية، خلافاً للمحاكم العادية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى المحكمة إجراءات تكفل تعزيز اليقين في صنع القرار، لا سيما عندما تتألف هيئات الصلح الملحقة بالمحكمة أعضاء غير مدربين من الناحية القانونية. وقد يشمل هذا وجود نظام يضمن اطلاع أعضاء هيئات الصلح على السوابق القضائية الملزمة الصادرة من المحاكم العليا، وإشعارهم بأخر القرارات الصادرة عن الهيئات القضائية.

### السؤال 8

كجزء من إدارة الدعوى، قد تنظر المحاكم أيضاً في الحلول البديلة لفض النزاعات الملحقة بالمحكمة. فآلية (ADR) تسمح للأطراف بالعمل سوية من أجل الوصول إلى حل ودي، وتجنب اللجوء إلى التقاضي. إذا كان من الممكن حل المشكلة من خلال ADR، سيستفيد الأطراف من توفير الوقت وتجنب تكبد تكاليف إضافية للتقاضي. ومن شأن هذا أن يمكّن المحاكم من توفير أساليب ميسورة التكلفة وسهل الوصول إليها لفض النزاعات. في بعض المحاكم، تم إدخال التكنولوجيا لمساعدة المحاكم من خلال توفير منصة عبر الإنترنت تساعد الأطراف على حل النزاعات فيما بينهم أو بمشاركة وسيط / موفّق.

## السؤال 9



في بعض الحالات، قد تنظر المحاكم في استخدام النهج العلاجي أو نهج حل المشكلات، والذي يسعى إلى معالجة المشاكل الكامنة بدلاً من التركيز على المشكلة القانونية فقط. تم استخدام منهجيات حل المشاكل في المحاكم المتخصصة لحل المشكلات، مثل محاكم المخدرات ومحاكم العنف المنزلي ومحاكم الصحة العقلية في الولايات المتحدة وأستراليا ودول أخرى. وتشمل منهجية حل المشكلات بعض المزايا مثل: التركيز على مجموعات مستهدفة معينة، واستخدام العلاج أو الخدمات الاجتماعية. في منهجية حل المشكلات، تعمل وكالات متعددة مع المحاكم بهدف معالجة و / أو الإشراف على الجاني / الخصم. وقد يكون هناك أيضاً إشراف قضائي على الجاني / الخصم، الذي يعود إلى المحكمة لمراجعة وضعه بشكل منتظم من قبل القاضي وتتبع تقدمه.



ما تزال العدالة العلاجية (التصالحية) مجال دراسة تركز على تأثير القانون على الرفاه العاطفي والنفسي. إن منهجية الفقه العلاجي تنظر في السبل التي تعزز رفاهية المتقاضين من خلال تحسين العدالة الإجرائية لتجربة المحكمة، مثل تسهيل الوصول إلى العلاج والخدمات عند الاقتضاء.

## من السؤال 10 إلى السؤال 13



إن الابتكار يمكّن المحكمة من تحسين عملياتها الحالية بما يعود بالنفع على مستخدمي المحكمة. وحيث أن الابتكار قد يحدث في مجموعة واسعة من المجالات، يجب توجيه عملية الابتكار بما يتماشى مع رؤية المحكمة ورسالتها وقيمتها الأساسية، بحيث تكون الأفكار المبتكرة مركزة لتحقيق أهداف المحكمة. يمكن للمحاكم دعم الابتكار وتسهيله من خلال توفير إجراءات تشجع القضاة وموظفي المحاكم وتسمح لهم باقتراح تحسينات على عمليات المحكمة. يمكن توفير التدريب المناسب لتزويد القوى العاملة في المحكمة بالمهارات اللازمة للابتكار، وتشجيع عقلية وثقافة الابتكار. ويمكن أن تعمل التكنولوجيا أيضاً كأداة لتسهيل الابتكار، مثل كيفية الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين العمليات الحالية. يمكن للمحاكم أن تنظر في عدة طرق عند استحداث تقنيات جديدة، مثل تنفيذ الحلول التقنية بشكل تجريبي على نطاق ضيق واتباع أساليب رشيقة (انظر أيضاً الملحق «أ» للحصول على توصيات بشأن استخدام التكنولوجيا).

## السؤال 14



إن مواكبة المبادرات التي تضطلع بها المحاكم الأخرى تعزز ثقافة التعلم المتبادل. يمكن القيام بذلك من خلال المشاركة النشطة في الندوات والمؤتمرات الدولية، التي تزيد من شبكات الاتصال لتبادل المعرفة وفهم كيفية تحسين المحاكم.



المجال 5: إشراك متعاملي المحكمة	
آراء / ملاحظات متعاملي المحكمة	
1	نحصل بانتظام على آراء الجمهور لفهم التركيبة السكانية لمتعاملي المحكمة ومتطلباتهم
2	نستخدم آراء الجمهور بانتظام لقياس رضا جميع مستخدمي المحكمة
3	نستخدم بانتظام التعليقات التي يتم جمعها لتحديد مجالات التحسين ولترقية خدماتنا لجميع مستخدمي المحكمة
4	نحصل على تعليقات متعاملي المحكمة حول ما إذا كانوا يفهمون برامج وخدمات المحاكم التي جربوها
التواصل مع متعاملي المحكمة	
5	ننشر تقارير علنية عن التغييرات التي ننفذها رداً على نتائج الاستطلاعات
6	ننشر المعلومات عن إجراءات المحكمة ورسومها، بالإضافة إلى تفاصيل خدماتنا
7	نعمل بانتظام على إشراك مستخدمي المحاكم والجمهور، كما يشارك القضاة وموظفو المحاكم بنشاط في عملية المشاركة
8	نستمع إلى مستخدمي المحكمة ونعاملهم باحترام
9	نضمن معاملة جميع مستخدمي المحكمة على قدم المساواة
الفعالية	
10	بناءً على الإجراءات التي تم تبنيها: أ) ارتفاع مستوى رضا مستخدمي المحاكم بشأن إقامة العدل في المحكمة. ب) ارتفاع مستوى رضا مستخدمي المحاكم بشأن خدمات المحكمة.

## ملاحظات تفسيرية

## من السؤال 1 إلى السؤال 7

إن إشراك مستخدمي المحكمة يُعد أداة مهمة لزيادة ثقة الجمهور في المحاكم، وهناك عدة أساليب لإشراكهم مثل الاتصال من جانب واحد أو من الجانبين أو الاتصال بين عدة جوانب.

في طرق التواصل من جانب واحد، يتم التركيز في الاتصال على جانب واحد مقابل الجانب الآخر. على سبيل المثال، تستخدم الاستطلاعات عادةً أسئلة موحدة لاستنباط المعلومات من الجمهور، وبالتالي تمكين المحكمة من فهم وجهات نظرهم بشكل أفضل. أما الدور المفتوحة والمحادثات الإعلامية العامة فيتم التركيز في التواصل من جانب المحاكم إلى الجمهور، حيث يقدم ممثلو المحكمة المعلومات إلى الجمهور، ويجيبون على أي أسئلة قد يطرحها الجمهور.

من ناحية أخرى، تشتمل استراتيجيات التواصل بين الجانبين أو بين عدة جوانب وجود ممثلين لأكثر من مجموعة بهدف التواصل بطريقة الأخذ والرد على المعلومات التي يشاركها ممثلو المجموعة (المجموعات) الأخرى. ومن الأمثلة على ذلك: المناقشات التداولية التي تضم مختلف المعنيين، أو اللجان الاستشارية للمواطنين، أو المناقشات عبر وسائل التواصل الاجتماعي ... إلخ.

قد تنظر المحاكم أيضاً في فهم احتياجات مستخدمي المحاكم عند اتخاذ قرار باستخدام التكنولوجيا وأثناء مرحلة التطوير من أجل تجميع الآراء قبل تطبيق النظام. وبعد ذلك، قد تحصل المحاكم على وجهات نظر المستخدمين بشأن الحلول التكنولوجية التي تم استحداثها. (انظر أيضاً الملحق «أ» للحصول على توصيات بشأن استخدام التكنولوجيا).

## من السؤال 8 إلى السؤال 9

وبالمثل، فإن المعاملة العادلة بين مستخدمي المحاكم ضرورية أيضاً في الحفاظ على ثقة الجمهور في المحاكم. وكانت الكلية القضائية في المملكة المتحدة قد أصدرت «دليل القضاة للمعاملة المتساوية» (فبراير 2018، تم تعديله في مارس 2019) بهدف جعل مستخدمي المحكمة «مدركين لمثولهم أمام محكمة عادلة». ويشرح الدليل أن «معاملة الناس بإنصاف تتطلب وعياً وفهماً لظروفهم المختلفة، بحيث يمكن تأسيس اتصال فعال، ومن ثم يمكن اتخاذ الخطوات اللازمة، عند الاقتضاء، لتصحيح أي عدم مساواة ناشئة بسبب الاختلاف أو الحرمان». في سياق السؤال 9، يشمل مصطلح «جميع مستخدمي المحكمة» المجموعات المشار إليها في المجال 6 – السؤال 7 والسؤال 9 والسؤال 10.

## المجال 6: خدمات عدلية معقولة التكاليف وسهل الوصول إليها

### خدمات عدلية معقولة التكاليف

1	نعمل بانتظام على مراجعة سياسات المحاكم بشأن الرسوم لضمان تقديم خدمات عدلية ميسورة التكلفة
2	نعمل مع أصحاب المصلحة لتقديم خدمات عدلية ميسورة التكلفة
3	نقوم بتبسيط العمليات لتقليل التكاليف التي يتحملها المتقاضون
4	لدينا سياسة واضحة بشأن فرض الرسوم

### إمكانية الوصول

5	من السهل على مستخدمي المحكمة العثور على قاعة المحكمة ذات الصلة والوصول إليها
6	ساعات العمل لدينا تتيح لمعاملتي المحكمة تنفيذ أعمالهم
7	ندعم مستخدمي المحكمة ذوي الإعاقة ونوفر لهم إمكانية الوصول إلى المحكمة وإلى الخدمات العدلية
8	موقعنا سهل التصفح ويحتوي على معلومات ذات صلة ومفيدة للمستخدمين
9	نقدم المعلومات لمساعدة المتقاضين الذين يمثلون أنفسهم
10	تتوفر خدمات الترجمة اللغوية لمستخدمي المحكمة الذين يحتاجون لها
11	نستفيد من التكنولوجيا لجعل إجراءات المحكمة أكثر كفاءة ولتسهيل الوصول إلى خدمات المحكمة

### الفعالية

12	بناءً على الإجراءات التي تم تبنيها: أ) تعتبر التكلفة التي يتحملها المتقاضى تكاليف معقولة. ب) هناك مستوى عالي من الوصول إلى العدالة.
----	---

## ملاحظات تفسيرية

### من السؤال 1 إلى السؤال 4

من المهم أن تكون رسوم المحكمة في متناول كل من يحتاج للجوء إلى الإنصاف القانوني أمام المحاكم، لمنع تثبيط مستخدمي المحكمة عن رفع قضاياهم.

### السؤال 5

كما هو مذكور في المجال 4، يتم استخدام مصطلح «قاعات المحاكم» على نطاق واسع ليشمل المحاكم الابتدائية والدوائر وأي مكان تم تخصيصه لعقد إجراءات المحكمة.

### من السؤال 7 إلى السؤال 10

يجب تقديم المعلومات بطريقة يسهل فهمها واستيعابها من قبل كافة مجموعات مستخدمي المحاكم. في هذا الصدد، يجب مراعاة مستخدمي المحاكم من ذوي الإعاقة (سواء كانت جسدية أو عقلية أو غير ذلك)، ومستخدمي المحاكم غير الممثلين قانوناً، ومستخدمي المحاكم الذين لا يمكنهم فهم لغة تعليمات المحكمة. على وجه التحديد، فيما يتعلق بالخصوم غير الممثلين قانوناً، تشمل الأمثلة على المعلومات التي يمكن أن تساعد هذه المجموعة: كتيبات إرشادية ونشرات عن إجراءات وعمليات المحكمة، وأدلة الاستعانة بالشهود، ونماذج أوراق المحكمة المبسطة، وما إلى ذلك. يمكن للمحاكم أيضاً أن تنظر في إنشاء مراكز خدمة ذاتية في المحكمة بحيث توفر تسهيلات مكتبية مع الوصول إلى المعلومات القانونية لمساعدة مستخدمي المحكمة بشكل أكبر.

### السؤال 11

حيث أن استخدام التكنولوجيا أخذ بالازدياد في عمليات المحاكم وفي تقديم الخدمات العدلية بسهولة أكبر، يجب على المحاكم أيضاً مراعاة احتياجات مستخدمي المحكمة الذين قد يجدون صعوبة في الاستفادة من التكنولوجيا. وهذا يشمل مستخدمي المحكمة الذين لا يمكنهم الوصول إلى الأدوات الرقمية أو غير القادرين على استخدامها. (انظر أيضاً الملحق «أ» للحصول على توصيات بشأن استخدام التكنولوجيا).

### السؤال 12 (ب)

لا يوجد تعريف واحد واضح ومتفق عليه لمصطلح الوصول إلى العدالة. وفقاً لمركز أبحاث الحريات المدنية في ألبرتا، يشير هذا المصطلح «إلى معاني مختلفة باختلاف الناس؛ ولكن حسب أضييق معانيه، هو القدرة الرسمية على المثل أمام المحكمة فقط. وبشكل عام، ينطوي هذا المعنى على السياق الاجتماعي الأوسع لنظام المحاكم، والعوائق التي يفرضها النظام على مختلف أعضاء المجتمع» (انظر [www.aclrc.com/what-is-access-to-justice](http://www.aclrc.com/what-is-access-to-justice)). لأغراض البيان الوارد في هذا المعيار، يمكن الاستعانة بالتقرير رقم 72 بشأن التحقيق في ترتيبات الوصول إلى العدالة (2014)، كانبيرا - الصادر عن اللجنة الأسترالية لتحسين الإنتاجية كمرجع مفيد لتعريف هذا المصطلح، والذي يبين أن «تعزيز الوصول إلى العدالة» يعني «تسهيل الأمر على الناس لحل نزاعاتهم».

المجال 7: تعزيز ثقة الجمهور	
المساءلة والشفافية	
1	أحكامنا متاحة للجمهور
2	نسمح لوسائل الإعلام بالوصول إلى إجراءات المحكمة واعداد تقارير عنها
3	الاستجابة لطلبات مستخدمي المحكمة بشأن تزويدهم بالمعلومات في الوقت المناسب
4	لدينا سياسة تحدد خطوات عملية تقديم الشكاوى وكيفية التعامل معها
5	نعد تقارير بشأن الشكاوى الواردة وكيف تم حلها
6	نقدم بيانات سليمة حول الرسوم والغرامات المحصلة
7	يتم تدقيق حساباتنا / نفقاتنا بشكل مستقل سنوياً
8	يتضمن تقريرنا السنوي المنشور ما يلي: أ) بيانات الأداء. ب) تفاصيل الغرض والدور والإجراءات. ج) معلومات عن المبادرات العدلية الأخيرة.
الفعالية	
9	بناءً على الإجراءات التي تم تبنيها: أ) نعمل على حل الشكاوى الواردة بطريقة عادلة من الناحية الإجرائية وفي الوقت المناسب. ب) وجود مستوى عالٍ من ثقة الجمهور في إقامة العدل والانصاف في محاكمنا.



## ملاحظات تفسيرية

## من السؤال 1 إلى السؤال 8

من المهم أن تكون المحاكم مسؤولة أمام الأشخاص الذين تخدمهم – فهذا يضمن شفافية إجراءات المحكمة وفعالية إقامة العدل. يمكن تحقيق ذلك عند تمكين الجمهور من الوصول إلى إجراءات المحكمة ونتائجها (س 1 إلى س 3)، وعند التعامل مع الشكاوى الواردة من الجمهور في الوقت المناسب وبطريقة إجرائية عادلة (س 4 إلى س 5)، وعند الجمهور على العمليات الإدارية للمحكمة (س 6 إلى س 8).

على الرغم من شفافية المعلومات، يجب على المحاكم ضمان وجود سياسات مناسبة لحكومة التعامل مع بيانات مستخدمي المحكمة. (انظر أيضًا الملحق «أ» للحصول على توصيات بشأن استخدام التكنولوجيا).

## السؤال 3

من المرجح لهيئات التحكيم الملحقة بالمحاكم أن تعالج الاستفسارات المتكررة من المتقاضين الذين يمثلون شخصياً، إما لأن الإجراءات لا تسمح بالتمثيل القانوني، أو لأن الأطراف تختار التمثيل الشخصي. في مثل هذه الحالات، يجب على هيئة التحكيم تقديم المعلومات المناسبة لمستخدمي هيئات التحكيم مع الحفاظ على الحياد والعدالة والانصاف، فهذا يعزز الوصول إلى العدالة.

## السؤال 9

لأغراض البيان الوارد في هذا المعيار، يمكن اقتراح الاستعانة بدليل أمين المظالم في أستراليا الغربية – كمرجع مفيد لتعريف عدالة الإجراءات. ورد في هذا الدليل أن العدالة الإجرائية «تتعلق بالإجراءات التي يتبعها صانع القرار، وليس النتيجة الفعلية التي تم التوصل إليها. إذ أن اتخاذ القرار يتطلب اتباع إجراءات عادلة وسليمة». (مبادئ توجيهية بشأن العدالة الإجرائية (العدالة الطبيعية)، تمت مراجعتها في مايو 2009، ويمكن الاطلاع عليه من: [www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm](http://www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm))

## خامساً: قياس الأداء والتقدم

يعتبر الاحتفاظ بمعلومات وقواعد بيانات دقيقة وشاملة وموثوقة بمثابة حجر الأساس للتخطيط والأداء المتميز في المحاكم. فتوافر البيانات لا يسمح للمحكمة بتقييم أدائها فقط بل يمكنها أيضاً من تقييم ما إذا كانت استراتيجياتها أو أنشطتها التحسينية تعود بأثر إيجابي.

يتعين على المحكمة أن تحتفظ بمجموعة من البيانات الكمية والنوعية. وقد تتفاوت طبيعة وتعقيدات البيانات وأدوات جمع البيانات المطلوبة من محكمة إلى أخرى، كما قد تتوسع هذه العملية للتمكن من تقييم فعالية المبادرات الجديدة. ينبغي أن يكون لدى كل محكمة مصادر عديدة للبيانات والمعلومات، بما في ذلك نظام إدارة القضايا، والنظام المالي، وأنظمة القيد والتسجيل، واستبيانات موظفي المحاكم والمحامين والمتعاملين.

ولن تتمكن المحاكم من إجراء تقييم وافٍ لكيفية أدائها أو تقييم ما إذا كانت استراتيجياتها أو مبادراتها فعالة حقاً، إذا لم يكن لديها أنظمة موثوقة للقياس. فمثلاً، ما قد يبدو حلاً معقولاً في طلب المزيد من البيانات والإفصاحات حول مسائل القضية قبل انعقاد الجلسة قد يؤدي إلى فرض تكاليف غير مقبولة على الأطراف أو تسبب المزيد من التأخير لانتهاء من القضية. يعتبر القياس أمراً حيوياً لتقييم الأداء والتقدم بشكل فعال.

وفي هذا الصدد، من المهم التمييز بين مؤشرات (وأدوات) قياس أداء المحاكم من جهة وسياسات وأدوات إدارة أداء المحاكم من جهة أخرى. إذ أن مؤشرات (وأدوات) قياس أداء المحاكم تساعد المحاكم في التقييم الكمي والنوعي لأداء وظائفها. وتعمل هذه المؤشرات والأدوات على تسليط الضوء على الجوانب الداخلية والخارجية لأداء المحكمة حيث تكون الاستبيانات مثلاً جيداً للحصول بشكل مباشر على آراء المستخدمين بشأن الأداء.

من ناحية أخرى، تعد سياسات وأدوات إدارة أداء المحاكم جزءاً من ترسانة المدعمات وعمليات المحاكم المتاحة للاستخدام من قبلها لإحداث تغيير ما. ويمكن للمحكمة تعديل هذه الأدوات والإجراءات والسياسات من خلال استراتيجيات مختلفة تهدف إلى تحسين أداء المحاكم. وعند قياس ما إذا كانت هذه التغييرات ذات تأثير إيجابي، يجب استخدام مؤشر قياس أداء المحكمة ذو الصلة.

### قياس الأداء

تعمل المحاكم المتميزة على قياس جودة وكفاءة وفعالية الخدمات التي توفرها بشكل منظم. ومن أجل تقييم أداء المحكمة، يجب استخدام مجموعة من المؤشرات الرئيسية. وتستخدم المحاكم المتميزة، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الكمية، مؤشرات نوعية لقياس مسائل مختلفة مثل الوصول إلى النظام القانوني، ووجود أو غياب عوائق مادية وصوتية ولغوية في مباني المحكمة؛ ونزاهة الإجراءات وشمولية ووضوح الأحكام والقرارات والأوامر؛ وفيما إذا أظهر موظفو المحكمة اللباقة والاحترام تجاه المتعاملين. يمكن أن تستند البيانات المتعلقة بهذه المؤشرات إلى الملاحظات والتقييمات المنتظمة رداً على أسئلة رضا الموظفين والمتعاملين (من خلال الاستبيانات)، ومن خلال مراجعة النماذج والأحكام والأوامر والقرارات بواسطة الخبراء.

تستخدم المحاكم المتميزة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس جودة وكفاءة وفعالية خدماتها. ويتعين على المحاكم، على أقل تقدير، جمع واستخدام المعلومات المتعلقة بمدة الإجراءات القضائية وغيرها من البيانات المتعلقة بالقضايا. وتسعى المحاكم المتميزة أثناء جمع البيانات من تحويل التركيز على المدخلات والمخرجات البسيطة إلى رضا المتعاملين وجودة الخدمات وجودة العدالة.

هناك توجه عالمي لقياس أداء المحاكم من الناحية الكمية فقط باستخدام مؤشرات مختلفة مثل مدة التقاضي، أو عدد القضايا التي ينظرها كل قاض، أو تكاليف القضية، أو عدد القضايا المعلقة. ويعتبر المبدأ القائل بأن «تأخير العدالة هو إنكار للعدالة» أحد أهم وجهات النظر الكلاسيكية حول مدة إجراءات التقاضي. فيقال عن أداء المحكمة ضعيفاً إذا كانت إجراءاتها تستغرق وقتاً طويلاً للغاية. ومن ناحية أخرى، يُنظر إلى عمليات التقاضي السريعة على نحو إيجابي. وتعتبر المحاكم فعالة عندما تكون تكلفة القضية منخفضة أو حين تكون معدلات الفصل مرتفعة.

ومع ذلك، إن قياس أداء المحاكم من منظور كمي يميل إلى تشويه الصورة الكاملة، كما في المثل القائل «العجلة في العدالة» تكون في بعض الحالات «بمثابة دفن للعدالة». ولذلك من المهم أن نأخذ في الحسبان أيضاً الجوانب النوعية لعمل المحاكم لأن الجوانب التي لا يتم قياسها هي جوانب نادرة ما يتم حلها. ويكمن التحدي في أن قياس الكفاءة من الناحية الكمية أسهل من قياس نوعية جودة العدالة فهي مسألة تتجاوز الكفاءة البحتة. إذ أن قياس جوانب الجودة هذه قد يتطلب مقاييساً نوعية أكثر ابتكاراً، مما قد يجعل تحقيق ذلك أمراً أكثر صعوبة وتكلفة (مثل الاستبيانات). ولا يجوز للسهولة النسبية في قياس الكفاءة وحدها أن تسمح بالتغلب على الحاجة إلى التفكير المستمر بجودة العدالة الأوسع.

يسعى إطار العمل، من خلال اتباع النهج «الشامل للمحكمة»، إلى ضمان تناول المسائل الأوسع للعدالة أيضاً من خلال قياس جودة المحكمة ككل. وتمثل الفلسفة الأساسية لإدارة الجودة فيما يلي: إذا كان من الصعب قياس جودة المؤسسة، وكانت جميع جوانب أنشطة وعمليات المؤسسة ذات جودة عالية، فهذا دليل قوي على الجودة العالية للمؤسسة ومخرجاتها. وبالتالي، إذا كان أداء المحكمة على مستوى عالٍ في جميع المعايير السبعة لتمييز المحكمة، فمن العدل أن نستنتج أن المحكمة نفسها تحقق العدالة بجودة عالية.

إن الاستناد إلى نتائج الأداء الكمية ليس كافياً لعكس الصورة الكاملة لأداء المحكمة بشكل عام، لا سيما نوعية قراراتها القضائية وخدماتها العدلية. ولذلك، يسعى الإطار إلى تشجيع المحاكم على إجراء تقييم واسع النطاق لكافة جوانب وظائف المحكمة واستخدام كل من المقاييس الكمية والنوعية وردود الأفعال أيضاً. وقد لا يكون كل جانب من جوانب أنشطة المحكمة قابلاً للقياس، وقد يتطلب الأمر اتباع نهج مرن لتحديد أفضل السبل لتقييم فعالية استراتيجيات أو مبادرات أو خدمات معينة.

## قياس التقدم المحرز

إن إجراء عملية التقييم الذاتي بشكل منتظم سيمكّن المحكمة من الاحتفاظ بنتائج تدريجية تعكس كيفية أداء المحكمة في إطار كل من المعايير السبعة لتمييز المحكمة وكذلك في إطار المحكمة ككل. ومع ذلك، من الضروري أن يكون لدى المحكمة نهج أكثر دقة لقياس أثر المبادرات أو الإجراءات التي تعتمدها لإصلاح أو تحسين ممارساتها وعملياتها. إن قياس الوضع الأولي لمشكلة ما ووضع مؤشر معياري يعتبر أمراً ضرورياً لتحديد ما إذا كان لهذه المبادرة أو الإجراء أثر ما لاحقاً. وغالباً ما تتبنى المحاكم تولي عملية جديدة وتضطر فيما بعد إلى محاولة إثبات آثارها الإيجابية بالنظر إلى الوراء.

يجب أن تحتوي خطة التحسين على مقاييس (أو أهداف) واضحة لكل إجراء، من أجل تمكين المحكمة لاحقاً من قياس ما إذا كان الإجراء قد حقق النجاح. ويتعين على المحاكم تجنب اعتماد المقاييس التي تحدد ببساطة ما إذا كان قد تم تنفيذ إجراء أو خطوة معينة من عدمه. على سبيل المثال، إن تقديم جلسات تدريبية في الإدارة لعشرين موظف، وقياس تنفيذ أو عدم تنفيذ هذه الجلسات لن يفيد شيئاً في معرفة ما إذا كانت هذه الدورات قيمة أو ذات جودة عالية أو أنها تناولت بالفعل هدف رفع مهارات الموظفين في المجال المحدد. وبالمثل، إن استهداف تاريخ ما لإنجاز مهمة معينة لا يضمن نجاح المهمة.

إن السؤال الذي يجب طرحه دائماً «لماذا نفعل هذا؟» ومن ثم ينبغي تحديد المقياس أو المؤشر الذي يعكس النتيجة المرجوة. والسؤال الثاني الذي يجب طرحه هو: «إذا كنا ناجحين، فكيف سيبدو النجاح وما الاختلاف الذي سيحدثه؟»

في كثير من الحالات، قد يكون مقياس نجاح أي مبادرة هو مدى تأثيرها على أحد مقاييس أداء المحكمة ولكن قد لا يكون هذا هو الحال دائماً. وبما أن الإطار يتطلب نهج مجرب ومثبت عملياً نحو عملية صنع القرار والتخطيط، فإنه يجب إيلاء الاهتمام دائماً لتحديد المقاييس السليمة للنجاح.

## مؤشرات وأدوات قياس أداء المحكمة

من المهم، على مستوى كل محكمة بمفردها، ضمان جودة ومصداقية وسلامة البيانات التي يُعتمد عليها. وتتطلب المحكمة الناجحة ذات الإدارة الجيدة وجود بيانات لا تركز فقط على المدخلات، بل يجب أن تضمن أيضاً الإبلاغ عن المخرجات والنتائج ومدى تقديم الخدمات فعلياً. ويجب أن تستخدم المحاكم المتميزة نظم معلومات إدارة المحاكم ونظم إدارة القضايا التي تمكنها من رصد وتقييم أداء المحكمة بانتظام.

وجدير بالذكر أن المحاكم المتميزة تستخدم تعاريف ومعايير موحدة للقضايا ومدة الإجراءات والقضايا المتراكمة وغيرها من معلومات الأداء المهمة. ويجب أن تضمن المؤشرات تحقيق التوازن السليم بين المقاييس الكمية والنوعية على الدوام. ونتيجة لذلك، سيكون من الممكن مقارنة أداء المحكمة بمرور الوقت لتحديد المجالات التي أحرزت تقدماً فيها وتلك التي تتطلب مجهوداً إضافياً.

قد ترغب المحاكم في تطوير أدوات قياس خاصة بها لاستخدامها في تقييم تنفيذ خطتها. ومع ذلك، هناك مصادر كثيرة متوفرة على الإنترنت تحدد بالتفصيل مجموعة واسعة من مقاييس الأداء المستخدمة حالياً من قبل المحاكم في جميع أنحاء العالم.

نشر الكونسورتيوم مجموعة من المقاييس العالمية لأداء المحكمة (الإصدار الثاني، 2018) والذي قد يساعد المحاكم في اعتماد نهج ثابت لقياس الأداء. تتضمن المقاييس العالمية أحد عشر مقياساً أساسياً، يمكن للمحاكم الاسترشاد بها للنظر فيما إذا كانت مناسبة لسياقها. يمكن الاطلاع عليها عبر موقع الكونسورتيوم (courtexcellence.com).

## سادساً: التواصل ورفع التقارير

لضمان نبيل احترام وثقة الجمهور، يتعين على المحكمة أن تكون شفافة حيال أداؤها واستراتيجياتها وعملياتها. وقد يكون أداء المحكمة، في المراحل الأولى من تنفيذ الإطار، أقل من المستحسن بالمقارنة مع أهدافها أو المعايير المقبولة. بكافة الأحوال، من المهم للمحكمة أن تكون شفافة بشأن وضعها الحالي، والأهم من ذلك أن تقوم بنشر تفاصيل حول الإجراءات التي تتخذها لمعالجة المشاكل.

إن طلبات الميزانية المقدمة إلى الحكومة من أجل الحصول على المزيد من الموارد نادراً ما تنجح إذا لم تكن مؤيدة، ولكن عندما تستند المحكمة إلى إجراءات داخلية لتحسين الأداء ولديها بيانات واضحة تدعم طلباتها المادية، فعندئذ من المرجح أن تنجح في طلباتها. كما أن اعتماد المحكمة للشفافية بشأن الأداء، والتفاعل مع المتعاملين وأصحاب المصلحة، والتعريف باستراتيجية الإصلاح سيولد المزيد من الثقة والطمأنينة لدى المجتمع والشركاء.

وجدير بالذكر هنا وجوب تواصل المحكمة بشكل واسع مع نقابة المحامين، ووكلاء النيابة، ووكالات إنفاذ القانون، وغيرها من الجهات الحكومية وغير الحكومية، وعامة الجمهور لإعلامهم بالتزامها بتنفيذ الإطار.

يجب أن تكون الحكومات وقطاع الأعمال والمجتمع على علم تام بعمليات إدارة الجودة. كما أن التزام المحكمة العلني بالتحسين المستمر سيعتبر بحد ذاته خطوة إيجابية نحو التميز القضائي.

نشجع المحاكم على نشر نتائج تقييماتها وخططها التحسينية، ويجب أن تتضمن التقارير السنوية أيضاً تفاصيل عن دور المحكمة وممارساتها وإجراءاتها وأدائها. وحيثما كان ذلك ملائماً، يتعين على المحكمة على مدار العام استمرار التواصل مع مستخدمي المحكمة والحكومة والمجتمع لإعلامهم عن أداؤها ومبادراتها الإصلاحية.

ويعتبر وضع خطة للتواصل من الجوانب الهامة لخطة التحسين، حيث يجب أن توضح المحكمة كيف تنوي التواصل مع المتعاملين والمجتمع. ويجب ألا تتضمن الخطة فقط استراتيجيات نشر المعلومات والمواد بل يجب أن تحدد أيضاً أشكال أخرى للتواصل المناسب بما في ذلك:

- عقد اجتماعات منتظمة مع المتعاملين الرئيسيين والمجموعات القانونية
- توفير المعلومات لوسائل الإعلام
- المساعدة المقدمة إلى المتقاضين الذين يمثلون أنفسهم أو المحتاجين
- إجراءات تلقي ردود الأفعال والشكاوى

إن التواصل المفتوح بشأن أداء المحكمة واستراتيجية التحسين يعمل على بناء ثقة وطمأنينة الجمهور.



## الملحق أ: توصيات بشأن استخدام التكنولوجيا

تبشر الثورة الصناعية الرابعة بتطورات علمية وتكنولوجية جديدة في المجتمع الحديث. ولم تتمكن القوى العاملة في العصر الحديث حتى الآن من اختبار الفوائد الحقيقية والمحتملة للتكنولوجيا بشكل كامل، على الأقل القوى العاملة في المحاكم فيما يتعلق بالوصول إلى العدالة. ولمعرفة ما إذا كانت التكنولوجيا في نهاية المطاف تمكّن أو تعيق الوصول إلى العدالة، فهذا يتحدد بناءً على السياق والطريقة التي تم فيها تبني التكنولوجيا. أما في سياق التميز القضائي، من المحتمل أن تسهم التكنولوجيا في إبراز القيم الأساسية للمحاكم والتأكيد عليها، شريطة إشراك أصحاب المصلحة المعنيين وإدارة الأبعاد الأخلاقية والمخاطر المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، وذلك لتقديم أفضل النتائج والمخرجات الممكنة.

على مر السنين، عملت المحاكم على إدخال التكنولوجيا تدريجياً في إجراءات المحاكم، مثل تقديم النسخ الإلكترونية من المستندات التي كانت في السابق نسخ ورقية فقط، واستخدام البريد الإلكتروني لإرسال الملفات الإلكترونية. ومع التقدم التكنولوجي، بدأت المحاكم في إدخال نظم إدارة القضايا، أو نظم خدمات الشركات مثل الموارد البشرية والإدارة المالية والمشتريات. وقد ساعدت هذه في تحسين إقامة العدل وتعزيز الإنتاجية والكفاءة. إن البنية التحتية التي استثمرت فيها المحاكم توفر منصة هامة لتوفير خدمات المحاكم. إلى جانب البنية التحتية، غيرت التكنولوجيا أيضاً طريقة تفاعل المحاكم مع المتعاملين، يمكن ملاحظة ذلك من خلال ازدياد الخدمات الرقمية مثل طرق القيد والدفع عبر الإنترنت، والوصول إلى المعلومات المتعلقة بإجراءات وعمليات المحاكم. وتستمر التكنولوجيا في التطور السريع وإحداث تغييرات كبيرة، لتخلق تحديات جديدة أمام المحاكم تتمثل في التكيف معها والتفكير في تأثيرها على العمليات الحالية.

نخص التوصيات التالية للمحاكم المهتمة بمناقشة أكثر تعمقاً حول استخدام التكنولوجيا. لا يُقصد بالتوصيات أن تكون إلزامية ولا شاملة، بل نرجو أن يتم استخدامها كنقطة انطلاق لإثراء المناقشات ووضع خطط طويلة الأجل للمحكمة. وفي هذا الصدد، من المتوخى أن يتم استخدام التوصيات من قبل رؤساء المحاكم والموظفين المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي لاستخدام التكنولوجيا في المحاكم. فقد حلت الثورة الصناعية الرابعة لتدفع المحاكم نحو اعتماد مناهج أكثر مرونة وتكيفاً وتوقعاً<sup>1</sup> وقائمة على التكنولوجيا.

### سهولة الوصول والشفافية

1. عند تقديم الخدمات الرقمية، نتخذ التدابير اللازمة لضمان بقاء خدمات المحاكم في متناول الجميع، خاصة أمام متعاملي المحكمة الأقل قدرة على استخدام التكنولوجيا.<sup>2</sup>
2. نعتمد نهجاً قائماً على التشاور من خلال إشراك مستخدمي المحاكم في تصميم واستخدام التكنولوجيا.<sup>3</sup>
3. قمنا بتطوير سياسات ومبادئ إرشادية حول إدارة البيانات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بالاستناد إلى كتاب «صياغة الثورة الصناعية الرابعة» للمؤلف كلاوس شواب، الصفحة 227؛ حيث ورد ما يلي «إن قيادة الحوكمة في الثورة الصناعية الرابعة تعني استكشاف مناهج حوكمة جديدة تتسم بمرونة أكثر وقدرة أكبر على التكيف والتنبؤ.»

<sup>2</sup> لاستكمال المجال 6: خدمات عدلية معقولة التكاليف وسهل الوصول إليها - السؤال 11 من معيار إمكانية الوصول، «علينا الاستفادة من التكنولوجيا لجعل إجراءات المحكمة أكثر كفاءة ولجعل الخدمات العدلية أكثر سهولة». ولكن أثناء سعينا للاستفادة من التكنولوجيا، يجب مراعاة احتياجات مستخدمي المحاكم الذين قد يجدون صعوبة في الوصول إلى الخدمات الرقمية.

<sup>3</sup> ارجع إلى المجال 5: إشراك متعاملي المحكمة - السؤال 7 من معيار التواصل مع مستخدمي المحكمة: «نعمل بانتظام على إشراك مستخدمي المحكمة والجمهور، كما يسهم قضاتنا وموظفو المحكمة بنشاط في عملية المشاركة». وتبين أدبيات NCSC المتعلقة بتقييم أداء المحاكم المتميزة كيف تؤدي «احتياجات العمل التي يعبر عنها القضاة والمديرون والموظفون إلى اكتساب التكنولوجيا واستخدامها». تركز هذه التوصية على فهم احتياجات مستخدمي المحكمة عند استخدام التكنولوجيا.

<sup>4</sup> ارجع إلى المجال 7: تعزيز ثقة الجمهور - يجب أن تتأكد المحاكم من وجود سياسات وضوابط مناسبة لحوكمة التعامل مع بيانات مستخدمي المحكمة.

## الابتكار

4. نستفيد من الفرص التي توفرها الحلول التكنولوجية لإعادة التفكير في عملياتنا وتحسينها.<sup>5</sup>
5. نستفيد من التكنولوجيا لتوفير منصات مبتكرة تساعد مستخدمي المحاكم على حل النزاعات و / أو اتخاذ قرارات مستنيرة بشكل أكبر.<sup>6</sup>
6. نشجع تجريب حلول جديدة على نطاق ضيق ونعتمد أساليب رشيقة عند استكشاف التقنيات والعمليات الجديدة.<sup>7</sup>
7. نتطلع و/أو نتعاون مع المنظمات الأخرى ذات الصلة للتعرف على أفضل الممارسات المرتبطة بالتقنيات الجديدة.<sup>8</sup>

## التأثير والاستدامة

8. نرصد تأثير التقنيات على إجراءات المحكمة ونراجع بانتظام استخدامها والمجالات التي تحتاج للتحسين.<sup>9</sup>
9. عند تصميم التقنيات، نضع في اعتبارنا إمكانية تكرار ونقل و / أو زيادة نطاق استخدام التقنيات.

5 أدبيات NCSC المتعلقة بتقييم أداء المحاكم المتميزة: «نستفيد محكمتنا من الفرص التي توفرها الحلول التكنولوجية لإعادة التفكير في عملياتنا وتحسينها». راجع أيضاً **المجال 4: البنية التحتية للمحكمة والإجراءات والعمليات - السؤال 11 من معيار الابتكار** «لدينا سياسة وإجراءات قائمة لتوليد الأفكار المبتكرة وجمعها وفحصها». **والسؤال 13** «إننا نشرك القضاة وموظفي المحاكم لدينا وندريبهم ونقدر جهودهم الابتكارية في المحاكم.» التركيز هنا هو استخدام التكنولوجيا كأداة للابتكار.

6 ارجع إلى **المجال 4: البنية التحتية للمحكمة والإجراءات والعمليات - إجراءات المحكمة، البند 8** «نحن نقدم خدمات بديلة لتسوية المنازعات للسماح لمستخدمي المحاكم بحل النزاعات ودياً وبأسعار معقولة». يمكن أن توفر التكنولوجيا منصة / أداة عبر الإنترنت لحل النزاعات، من بين خدمات أخرى.

7 بالاستناد إلى مجموعة الحكومة الرقمية في سنغافورة - مخطط الحكومة الرقمية Singapore Smart Nation Digital Government (DGB) Group, Digital Government Blueprint (DGB). ص. 16 «بالنسبة للتقنيات الأقل نضجاً، مثل البلوك تشين، سنبدأ بتجارب صغيرة مع استكشاف أي فرص لتعزيز نجاحها أو توسيع نطاقها». ارجع إلى **المجال 4: البنية التحتية للمحكمة والإجراءات والعمليات - السؤال 11 من معيار الابتكار**. «لدينا سياسة وإجراءات قائمة لتوليد الأفكار المبتكرة وجمعها وعرضها». تعتبر التجارب الصغيرة والأساليب الرشيقة بمثابة أمثلة يمكن أن تأخذها المحاكم في عين الاعتبار عند استكشاف الاستخدامات المبتكرة للتكنولوجيا.

8 بالاستناد إلى مخطط الحكومة الرقمية ص. 25 «لاستكمال القدرات الداخلية للحكومة، سنتعاون أيضاً بشكل استباقي مع المؤسسات الصناعية والبحثية، لا سيما تلك الموجودة في مجالات التقنيات الناشئة». راجع **المجال 4: البنية التحتية للمحكمة والإجراءات والعمليات - السؤال 14 من معيار الابتكار**. «نرصد أداء المحاكم الأخرى لتحديد التحسينات والمبادرات المناسبة لمحكمتنا». **والسؤال 15** «نتبادل المعرفة وأفضل الممارسات مع المحاكم الأخرى لتعزيز التعلم والابتكار». تؤكد هذه التوصية على التعلم والتعاون مع المنظمات الأخرى ذات الصلة، إلى جانب المحاكم.

9 قد تطور بعض المحاكم خطط تكنولوجية خاصة بها بحيث تحدد مؤشرات الأداء الرئيسية أو الأهداف التي يتعين على المحاكم تحقيقها. انظر أيضاً كيف عملت محكمة الأسرة في أستراليا على تعديل الإطار IFCE عام (2013). «إن البنية التحتية التكنولوجية والخدمات الموجودة في المحكمة تدعم عمل المحكمة، ويجب تحديثها بما يتماشى مع توقعات المجتمع لضمان راحتهم وإمكانية وصولهم».

## الكفاءة

10. لدينا برامج تدريب وتطوير تهدف إلى تطوير القوى العاملة في المحكمة لتصبح ذات كفاءة أكبر رقمياً فيما يتعلق باستخدام التقنيات الجديدة.<sup>10</sup>
11. يتمتع جميع الموظفين بالمعرفة والمهارات ذات الصلة بالأمن السيبراني للمساهمة في دعم صمود المحاكم إلكترونياً.

## البعد الأخلاقي

12. ندرك التحيزات والقيود الحقيقية والمحتملة و / أو المتصورة الكامنة في الحلول التكنولوجية ونأخذ التدابير اللازمة لمعالجتها عند الضرورة والاقتضاء.
13. نأخذ في الاعتبار البعد الأخلاقي لاستخدام الحلول التكنولوجية.<sup>11</sup>



<sup>10</sup> بالاستناد إلى أدبيات NCSC المتعلقة بتقييم أداء المحاكم المتميزة: «يتم دعم موظفي المحكمة بشكل جيد من خلال التدريب وتوفير الدعم المستمر على استخدام أنظمة معلومات المحكمة». راجع **المجال 3: القوى العاملة بالمحكمة - تدريب القوى العاملة وتطويرها، سؤال 3** «نحدد الاحتياجات التدريبية لقضاتنا وموظفي المحاكم لدينا، ونضع برامج تدريبية تلبى هذه الاحتياجات». **والسؤال رقم 4** «لدينا برنامج تطوير مهني مستمر لقضاتنا وموظفي المحاكم». التركيز المقترح هنا هو وضع برامج تدريب وتطوير فيما يتعلق باستخدام التقنيات الجديدة.

<sup>11</sup> بالاستناد إلى كتاب «صياغة الثورة الصناعية الرابعة». «هناك واجب أخلاقي لضمان الشمولية والشفافية عند تصميم هذه التقنيات...» أيضاً في **المجال 1: قيادة المحكمة - السؤال 8 من معيار قيادة المحكمة**. «يلتزم قضاتنا وموظفو المحكمة بمدونة قواعد الأخلاق والسلوك المعمول بها». يجب إيلاء الاعتبار هنا إلى الاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا.

## الملحق ب: المصادر

### المجال 1: قيادة المحكمة

مجلس قضاة الآسيان- المبادئ النموذجية للسلوك القضائي، متاح على:

<https://cacj-ajp.org/web/guest/model-principles-of-judicial-conduct>

مجموعة النزاهة القضائية – تدابير من أجل التنفيذ الفعال لمبادئ بنغالور للسلوك القضائي (2010)، متاح على:

[https://www.unodc.org/res/ji/import/international\\_standards/measures\\_implementation/measures\\_implementation.pdf](https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/measures_implementation/measures_implementation.pdf)

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد – دليل التنفيذ وإطار التقييم للمادة 11 (مارس 2015)، متاح على:

[www.unodc.org](http://www.unodc.org)

المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة – القرار 23/2006 بشأن تعزيز المبادئ الأساسية للسلوك القضائي (2006)، متاح على:

<https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/documents/2006/resolution-200623-.pdf>

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (مركز بانكوك الإقليمي) – قائمة التحقق للنزاهة القضائية (2018)، متاح على:

<https://www.asia-pacific.undp.org/content/rbap/en/home/programmes-and-initiatives/Judicial-integrity.html>

### المجال 2: إدارة المحكمة الاستراتيجية

معهد بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard Institute) – «أساسيات التخطيط الاستراتيجي»، متاح على:

[www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics](http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics)

المقاييس العالمية لأداء المحاكم (2018)؛ الاتحاد الدولي لتمييز المحاكم، متاح على:

[www.courtexcellence.com](http://www.courtexcellence.com)

معهد الإدارة الاستراتيجية، متاح على: [www.strategymanagementinstitute.com](http://www.strategymanagementinstitute.com)

دليل التخطيط الاستراتيجي للمدراء الصادر عن الأمم المتحدة، متاح على بوابة الأمم المتحدة للموارد البشرية:

<https://hr.un.org/materials/strategic-planning-basics-managers>

### المجال 3: القوى العاملة في المحكمة

الكلية القضائية في فيكتوريا – مراجع خاصة برفاهية القضاة، متاح على:

[www.judicialcollege.vic.edu.au/resources/judicial-wellbeing-resources](http://www.judicialcollege.vic.edu.au/resources/judicial-wellbeing-resources)

#### المجال 4: البنية التحتية للمحكمة والإجراءات والعمليات

المركز الوطني لمحاكم الولايات، دليل المحاكم القائمة على حل المشكلات، متاح على: <https://www.ncsc.org/Topics/Alternative-Dockets/Problem-Solving-Courts/Home.aspx>

المعهد الأسترالي للإدارة القضائية- مراجع حول المحاكم القائمة على حل المشكلات والعدالة العلاجية، متاح على: <https://aija.org.au/research/resources/problem-solving-courts>; <https://aija.org.au/research/resources/the-concept-of-therapeutic-jurisprudence>

مركز الابتكار القضائي والمحاكم القائمة على حل المشكلات المحاكم: مراجعة قائمة على الأدلة (ديسمبر 2015)، متاح على: [www.justiceinnovation.org](http://www.justiceinnovation.org)

دراسة من تأليف ريتشاردسون وسينسر وويكسلر، «الإطار الدولي لتمييز المحاكم والفقهاء العلاجي: إنشاء محكمة ممتازة وتعزيز الرفاهية»، (2016) 25 مجلة الإدارة القضائية - عدد 148.

#### المجال 5: إشراك متعاملي المحكمة

المركز الوطني لمحاكم الولايات وجامعة نبراسكا- بناء الثقة من خلال بناء الجدارة بالثقة: مجموعة أدوات لإشراك الجمهور بهدف معالجة التفاوتات في المحاكم، متاح على: <https://www.ncsc.org/pilots>

الكلية القضائية في المملكة المتحدة، دليل القضاة للمعاملة المتساوية، (فبراير 2018، المعدل في مارس 2019)، متاح على: [www.judiciary.gov.uk](http://www.judiciary.gov.uk)

#### المجال 6: خدمات عدلية معقولة التكاليف وسهل الوصول إليها

اللجنة الأسترالية لتحسين الإنتاجية - التقرير رقم 72 بشأن التحقيق في ترتيبات الوصول إلى العدالة (2014)، متاح على: [www.pc.gov.au](http://www.pc.gov.au)

#### المجال 7: تعزيز ثقة الجمهور

أمين المظالم غرب أستراليا- مبادئ توجيهية بشأن عدالة الإجراءات (العدالة الطبيعية)، تمت مراجعتها في أبريل 2019، متاح على: [www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm](http://www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm)



## الملحق ج: خطة التحسين

مؤشر الأداء	الإطار الزمني للخطوات اللازمة	المسؤولية / المشاركون	الخطوات اللازمة لتحقيق الإجراء والنتيجة	الإجراء الذي يجب القيام به والنتائج المتوقعة	معايير التميز القضائي	
توفير قيادة مؤسسية قادرة على تعزيز ثقافة الإدارة الاستباقية والمهنية، مع السعي للابتكار والشفافية والمساءلة.					المعيار 1: قيادة المحكمة والإدارة	1
تم اتخاذ الإجراء بحلول التاريخ المستهدف	30 يونيو	فريق عمل IFCE	إعداد البيان	1.1.1 بيان الغرض	حددت القيادة العليا في المحكمة الرؤية والرسالة والقيم الأساسية لمحاكمنا	1.1
تم اتخاذ الإجراء بحلول التاريخ المستهدف	31 يوليو	فريق عمل IFCE	اعتماد البيان	اعداد واعتماد ونشر بياناً يصف أهداف المحكمة		
تم اتخاذ الإجراء بحلول التاريخ المستهدف	30 سبتمبر	مأمور السجلات (مدير المحكمة)	نشر البيان			
أربعة اجتماعات في السنة		القاضي XX	عقد اجتماعات	1.2.1 مجموعة المتعاملين	تعمل القيادة العليا في المحكمة على نشر الرؤية والرسالة والقيم الأساسية لجميع الموظفين وأصحاب المصلحة	1.2
				مواصلة الاجتماعات مع مجموعات المتعاملين بشكل منتظم		

## الملحق د: نموذج لحساب النتائج يدوياً

### حساب النقاط المتحصلة لكل مجال والنتيجة بالنسبة المئوية

المجال 1				
D1	C1	B1	A1	البيان
متوسط النتيجة: A1/ (B1 + C1)	عدد إجابات "لا أعرف"*	عدد الإجابات باستثناء إجابات "لا أعرف"	مجموع الإجابات	
				1.1
				1.2
				1.3
				1.4
				1.5
				1.6
				1.7
				1.8
				1.9
				1.10
<b>الدرجات المحصلة في هذا المجال والنسبة المئوية للنتيجة</b>				
=	مجموع العمود D1	<b>E1</b>		الدرجات (55 كحد أقصى)
=	E1 / 55	<b>F1</b>		النتيجة بالنسبة المئوية

المجال 2				
D2	C2	B2	A2	البيان
متوسط النتيجة: A2/ (B2 + C2)	عدد إجابات "لا أعرف"*	عدد الإجابات باستثناء إجابات "لا أعرف"	مجموع الإجابات	
				2.1
				2.2
				2.3
				2.4
				2.5
				2.6
				2.7
				2.8
				2.9
				2.10
				2.11
				2.12
				2.13
				2.14
<b>الدرجات المحصلة في هذا المجال والنسبة المئوية للنتيجة</b>				
=	مجموع العمود D2	<b>E2</b>		الدرجات (75 كحد أقصى)
=	E2 / 75	<b>F2</b>		النتيجة بالنسبة المئوية

المجال 3				
D3	C3	B3	A3	
متوسط النتيجة: A3/ (B3 + C3)	عدد إجابات "لا أعرف"*	عدد الإجابات باستثناء إجابات "لا أعرف"	مجموع الإجابات	البيان
				3.1
				3.2
				3.3
				3.4
				3.5
				3.6
				3.7
				3.8
				3.9
				3.10
				3.11
				3.12
				3.13
<b>الدرجات المحصلة في هذا المجال والنسبة المئوية للنتيجة</b>				
=	مجموع العمود D3	<b>E3</b>	الدرجات (70 كحد أقصى)	
=	E3 / 70	<b>F3</b>	النتيجة بالنسبة المئوية	

المجال 4				
D4	C4	B4	A4	
متوسط النتيجة: A4/ (B4 + C4)	عدد إجابات "لا أعرف"*	عدد الإجابات باستثناء إجابات "لا أعرف"	مجموع الإجابات	البيان
				4.1
				4.2
				4.3
				4.4
				4.5
				4.6
				4.7
				4.8
				4.9
				4.10
				4.11
				4.12
				4.13
				4.14
				4.15
				4.16
<b>الدرجات المحصلة في هذا المجال والنسبة المئوية للنتيجة</b>				
=	مجموع العمود D4	<b>E4</b>	الدرجات (85 كحد أقصى)	
=	E4 / 85	<b>F4</b>	النتيجة بالنسبة المئوية	

المجال 5				
D5	C5	B5	A5	
متوسط النتيجة: A5/ (B5 + C5)	عدد إجابات "لا أعرف"*	عدد الإجابات باستثناء إجابات "لا أعرف"	مجموع الإجابات	البيان
				5.1
				5.2
				5.3
				5.4
				5.5
				5.6
				5.7
				5.8
				5.9
				5.10
<b>الدرجات المحصلة في هذا المجال والنسبة المئوية للنتيجة</b>				
=	مجموع العمود D5	<b>E5</b>		الدرجات (55 كحد أقصى)
=	E5 / 55	<b>F5</b>		النتيجة بالنسبة المئوية

المجال 6				
D6	C6	B6	A6	
متوسط النتيجة: A6/ (B6 + C6)	عدد إجابات "لا أعرف"*	عدد الإجابات باستثناء إجابات "لا أعرف"	مجموع الإجابات	البيان
				6.1
				6.2
				6.3
				6.4
				6.5
				6.6
				6.7
				6.8
				6.9
				6.10
				6.11
				6.12
<b>الدرجات المحصلة في هذا المجال والنسبة المئوية للنتيجة</b>				
=	مجموع العمود D6	<b>E6</b>		الدرجات (65 كحد أقصى)
=	E6 / 65	<b>F6</b>		النتيجة بالنسبة المئوية

المجال 7				
D7	C7	B7	A7	البيان
متوسط النتيجة: A7/ (B7 + C7)	عدد إجابات "لا أعرف"*	عدد الإجابات باستثناء إجابات "لا أعرف"	مجموع الإجابات	
				7.1
				7.2
				7.3
				7.4
				7.5
				7.6
				7.7
				7.8
				7.9
<b>الدرجات المحصلة في هذا المجال والنسبة المئوية للنتيجة</b>				
=	مجموع العمود D7	<b>E7</b>	الدرجات (50 كحد أقصى)	
=	E7 / 50	<b>F7</b>	النتيجة بالنسبة المئوية	

\* يتضمن إحصاء إجابات «لا أعرف» الأسئلة التي تركت فارغة / تم تجاوزها بالإضافة إلى تلك التي تم التأشير عليها بوضع إجابة «لا أعرف».

املأ الفراغ بالنسب المئوية للمجالات						
F7	F6	F5	F4	F3	F2	F1
المجال 7	المجال 6	المجال 5	المجال 4	المجال 3	المجال 2	المجال 1

حساب متوسط النسب المئوية للمجالات وحساب النتيجة النهائية				
=	(F1+F2+F3+F4+F5+F6+F7) / 7		<b>G</b>	متوسط النسبة المئوية للمجال
=	G * 10	إذا كانت > 1	<b>H</b>	النتيجة النهائية (من 1000)
	G * 1000	إذا كانت < 1		







# الإطار الدولي لتميز المحاكم

تم إصدار هذه النسخة العربية بالتعاون ما بين  
الاتحاد الدولي لتميز المحاكم ودائرة القضاء في أبوظبي