

# اداره محاکم و مدیریت جریان قضایا: مسایل کلیدی برای رهبران سیستم قضایی

موادی که به منظور برگزاری مجلس با رهبران سیستم اداره محاکم  
افغان و مدیران ارشد تهیه شده است.



دینور، کلورادو

۲۶ می ۲۰۰۸

باری موهونی

رئیس متقاعد

انستیتیوت اداره قضایی

۱۸۸۸ جاده شیرمان

دینور، کلورادو ۸۰۲۰۳، ایالات متحده امریکا

ایمیل: [bmahoney@imijustice.org](mailto:bmahoney@imijustice.org)

## بخش اول

مواد به اهداف محاکم، نظرات کلیدی

مرتبط به مدرن سازی

سیستم محاکم

و

معیارهای اجراءات محاکم

# اهداف محاکم

۱. فراهم ساختن عدالت فردی در قضایای فردی
۲. پدیدار شدن برای عدالت خواهی - مثلاً تشریح کارهای قضایی مناسب و مسئولانه
۳. برگزاری محاکم منصفانه به منظور حل مشاجرات حقوقی
۴. حمایت در برابر استفاده غیرقانونی از قوه دولتی
۵. ثبت رسمی وضعیت حقوقی

## خصوصیات عمده سیستم های محاکم

۱. دیدگاه های یکسان جوانب ذیدخل در رابطه به ارزش های ابتدایی و خصوصیات یک سیستم عدلی سالم
۲. دریافت های یکسان در رابطه به موانعی که در راه انکشاف، به ویژه محدودیتهای منابع وجود دارند
۳. عدم موجودیت حمایت عامه و یا حمایت قانون گذاران از فعالیت های محاکم
۴. اختلافات گسترده یی در رابطه به ابعاد کلیدی جریان قضیه (شیوه های تاریخ بندی قضیه، زمان جریان قضیه، اندازه و زمان قضایای به تأخیر افتاده، نسبت حالت گذشته بر دوسیه بندی جدید و غیره).
۵. بسیاری از محاکم به صورت واضح، مؤثر تر از دیگر محاکم کار میکنند
۶. بسیاری از محاکم دارای قضایای کهنه یی که از گذشته انبار شده اند، میباشند؛ برخی دیگر از محاکم دارای قضایای جدید میباشند.
۷. سنت تن دادن به درخواست های حقوقدانان برای ادامه/تمدید زمان
۸. تمرکز قاضیان بالای قضایای فردی، نه اجراءات کلی سیستم.

# ارزش ها و خصوصیات يك سیستم عدلی خوب

۱. مراحل مناسب
۲. قابل دسترس به همه
  - قابلیت از عهده برآمدن آن
  - قابلیت استفاده آسان
  - در معرض دید عامه
۳. قضات شایسته و تعلیم یافته
۴. حل قضایا به صورت عاجل/به موقع
۵. تبعیت از قوانین مرتبط
۶. منصفانه: عاری از تمایل و طرفداری
۷. رفتار کردن به شکل همسان با قضایای همسان
۸. قضات و کارمندان صادق – عدم دخالت ناشایسته در تصمیم گیری
۹. محیط محاکم آرام و مصون
۱۰. احترام به تمام شرکت کننده گان
۱۱. حمایت از حقوق ابتدایی بشری
۱۲. مدیریت خوب: استفاده مناسب از منابع
۱۳. مراحل شفاف/ حسابدهی
۱۴. اعتماد عامه، اطمینان و حمایت

# محدودیت‌ها در راستای تقویت سیستم محاکم

۱. منابع محدود؛ وابسته‌گی به تمویل‌کننده‌گان خارجی
۲. بی‌علاقه‌گی عامه؛ بی‌اعتمادی به سیستم حقوقی رسمی
۳. عدم موجودیت تخصص اداری
۴. عدم موجودیت اطلاعات ضروری
  - در مورد فعالیت‌ها و اجراءات محاکم
  - در مورد اجراءات سیستم قضایی
  - در مورد تخصیص منابع و استفاده از منابع
۵. توانایی‌های محدود کارمندان
۶. عدم موجودیت اهداف روشن برای سیستم قضایی
۷. تقابل اولویت‌ها و دیدگاه‌ها
  - اداره مرکزی در مقابل محاکم محلی
  - راهکارهای سنتی حل اختلافات در مقابل محاکم
  - دیدگاه‌های قضات در مقابل دیدگاه‌های مدیران
۸. نفوذ سیاسی غیرقضایی در مورد پالیسی
۹. عدم موجودیت «شعبات قضایی در محلات»
۱۰. نبود سنت نوآوری، سنت تجربی یا سنت مبتنی بر همکاری در حل مشکلات
۱۱. ظرفیت محدود شعبات داخل خدمت - تعلیمات و آموزش‌ها

## تمرین گروهی شماره ۱

۱. به شکل انفرادی کار کرده و لیست «ارزش ها و خصوصیات سیستم محاکمخوب» را مرور کنید. این موضوعات را مد نظر داشته باشید:

الف) آیا چیز دیگر است که باید به این لیست اضافه شود؟

ب) آیا کدام مواد است که باید حذف شود؟

۲. باز هم به شکل انفرادی، لیست «محدودیت‌های عام در برابر تقویت سیستم محاکم» را مرور کنید. این موضوعات را در نظر بگیرید:

الف) چه محدودیت‌های دیگری باید در نظر گرفته شوند؟

ب) آیا کدام موضوعی است که باید حذف شود؟

۳. پس از این که به شکل انفرادی بالای لیست کار کردید، جواب‌های تان را در گروپ‌های تان به مباحثه بگیرید. سعی کنید تا روی موضوعات زیرین به توافق عام برسید:

الف) تغییراتی (اگر باشد) که باید در این دو لیست به میان بیایند

ب) محدودیت‌هایی که در اولویت قرار دارند به جز از منابع محدود

۴. پاسخ‌های تان را خلاصه کنید.

## فورمه گزارش الف - تمرین گروهی کوچک - شماره ۱

لطفاً آن عده از ارزشها و خصوصیات را که در سیستم قضایی افغانستان کارآمد نیستند، حذف کنید.

آیا کدام ارزش یا خصوصیتی وجود دارد که اضافه گردد؟ اگر چنین است، این ارزشها و خصوصیات را در مکان های خالی زیر اضافه کنید.

طی مراحل مناسب

قابل دسترس بودن به همه: قابل از عهده برآمدن، استفاده آسان

قضات شایسته و آموزش دیده

حل قضایا به صورت سریع/به موقع

مطابقت با قوانین مرتبط

بی طرفانه: بدون هیچگونه تمایل

حل قضایای همسان به شکل همسان

عاری از دخالت های سیاسی و دولتی

محیط مصوون و آرام محاکم

احترام به تمام اشتراک کننده گان

حمایت از حقوق ابتدایی بشری

مدیریت خوب: استفاده مناسب از منابع

طی مراحل شفاف/حسابده

اعتماد، اطمینان و حمایت عامه

ارزش ها و خصوصیاتی که باید اضافه شوند:

---

---

---

- 
- 
-



## فرمه گزارش ب – تمرين كوچك گروهی شماره ۱

لطفاً موانع عام را كه در سيستم قضایی افغانستان قابل استفاده نيستند، حذف كنيد.  
آيا موانع ديگری نيز وجود دارند كه اضافه شوند؟ اگر چنين است، لطفاً اين موانع را در  
مکان های خالی زير اضافه كنيد:

۱. منابع محدود
۲. بی علاقه گی مردم
۳. عدم موجودیت تخصص مدیریتی
۴. عدم موجودیت اطلاعات ضروری
  - در مورد فعالیت ها و اجراءات محاکم
  - در مورد اجراءات سيستم قضایی
  - در مورد تخصیص منابع و استفاده از منابع
۵. توانایی های محدود کارمندان
۶. عدم موجودیت اهداف روشن برای سيستم قضایی
۷. تقابل اولویت ها و دیدگاه ها
  - اداره مرکزی در مقابل محاکم محلی
  - راهکارهای سنتی حل اختلافات در مقابل محاکم
  - دیدگاه های قضات در مقابل دیدگاه های مدیران
۸. نفوذ سیاسی غیرقضایی در مورد پالیسی
۹. عدم موجودیت «شعبات قضایی در محلات»
۱۰. نبود سنت نوآوری، سنت تجربی یا سنت مبتنی بر همکاری در حل مشکلات
۱۱. ظرفیت محدود شعبات داخل خدمت – تعلیمات و آموزش ها

موانع اضافی:

---

---

---

## سیستم های محاکم «سنتی»

- ◀ رهبری اداری کم و یا نبود رهبری اداری فعال در سطح ملی یا محلی
- ◀ تعیین بودجه های محاکم، درجات منابع و بسیاری از طرزالعمل های محاکم از سوی شعبه اجرایی
- ◀ سرمایه گذاری کم و یا عدم سرمایه گذاری در عرصه آموزش قضات یا کارمندان
- ◀ نبود توانایی تحقیقاتی
- ◀ طرزالعمل های محاکم و روش های ثبت قضایا به شکل کهنه
- ◀ نبود اطلاعات مؤثق و احصائیه ها برای برنامه ریزی و مدیریت
- ◀ نبود مفهوم «شعبه قضایی محلی»
- ◀ حجم زیاد کار و تأخیر های طولانی در بسیاری از محاکم ها
- ◀ نبود راهکار منظم برای مدیریت طی مراحل قضایا
- ◀ رابطه اندک میان محاکم و اجتماع
- ◀ هماهنگی کاری اندک با سایر جوانب ذیدخل سیستم قضایی
- ◀ آوردن اصلاحات در شیوه ها و طرزالعمل های محاکم به صورت نادر

# تفاوت های کلیدی در تشکیلات و طرزالعمل های سیستم محاکم

۱. مثالی از مسوولیت ها برای تمویل و اداره
  - ملی در برابر دولتی و محلی
۲. سنت های مختلف تاریخی و فرهنگی که متضمن طرزالعمل های رسمی قانونی اند.
۳. مثالی از مسوولیت برای رسیدگی به اسناد و ارائه شواهد، به شمول شواهد تخصصی
  - محاکم – جناح ها – سایرین
۴. دسترسی و استفاده از اطلاعات مبتنی بر کمپیوتر در زمان طی مراحل قضایا و حجم قضایایی که به تأخیر مواجه شده اند
۵. نفوذ، انتخاب و نقش مدیریت محاکم
  - آموزش اداری تخصصی برای مدیران
  - مدل تیم اجرایی: رئیس قضات – تیم های اداری محاکم، آماده به تسهیل مدیریت جریان قضیه و تمام مسایل اداری محاکم
۶. روش های ثبت صورت جلسه جریان محاکم
۷. طرزالعمل ها برای سپردن قضایا به قضات
  - سپردن قضایا به صورت تصادفی در مقابل سپردن قضایا توسط رئیس قضات
  - مسایل کلیدی: شفافیت، دریافت انصاف
۸. پذیرش و استفاده از تکنیک های تمییز قضایا به منظور زمان بندی و مدیریت
۹. فرصت ها برای آموزش در مورد مدیریت محاکم
۱۰. قابل دسترس بودن منابع پولی و مواد به منظور تحقیق
۱۱. تأکید روی مسوولیت های قضات به منظور حل به موقع قضایا و مدیریت قضایای متراکم.

## مقایسه روش های سیستم حقوقی بازجویی در مقابل سیستم بازجویی اتهامی

روش اتهامی	روش بازجویی
اصولاً یک پروسه شفاهی است؛ برخی مواد نوشتاری	معمولاً یک پروسه مکتوب است
حقیقت از پروسه مخالف پدیدار میشود؛ محاکم متداوم	پدیدار شدن حقیقت از پروسه طولانی محاکم که به دفعات اجرا میشود
ثبوت برای قضیه از سوی هریک از جناح ها قبل از محاکم جمع شده و در جریان محاکم پیشکش میشود	ثبوت جمع شده و قبل از حکمه توسط قاضی مرور میشود
جناح ها مسؤول طی مراحل و تهیه شواهد اند	محاکم مسؤول طی مراحل و تهیه شواهد است
قضات پروسه را اداره میکنند	قضات بر پروسه حاکمیت میداشته باشند
محاکم علنی، صورت جلسه علنی	دوسیه محرم
محاکمه هیئت منصفه زود زود واقع میشود	محاکمه هیئت منصفه نادر است
قضاوت شفاهی یا قضاوت مکتوب	قضاوت و قرار مکتوب
درخواست قانون؛ به ثبوت تازه اجازه داده نمیشود.	درخواست حقایق و قانون؛ اغلباً به ثبوت تازه اجازه داده میشود

# ایجاد ظرفیت برای برنامه ریزی و مدیریت سیستم مؤثر محاکم

## اجزای کلیدی

۱. اهداف/معیارها برای اجراات سیستم
۲. معلومات
  - معلومات در مورد تشکیلات و فعالیت های جاری
  - معلومات در مورد اجراات جاری مربوط به اهداف
  - ظرفیت برای تحلیل و استفاده مؤثر از معلومات
    - تشخیص نقاط قوت
    - تشخیص ضعف های تشکیلاتی و مشکلات
    - استفاده از برنامه ریزی و بودجه گذاری
    - استفاده به منظور شکل دادن تعلیمات و کمک های تکنیکی
۳. ساختارها برای مشاوره و نظرخواهی
  - بدنه های سیستم قضایی
    - شورای قضایی
    - انجمن های قضات
  - رسیدن به سایر نهادها و محلات
۴. توانایی مدیریت بودجه / مالی
۵. منابع بشری / مدیریت کارمندان
۶. توانایی های تعلیمات داخل خدمات و آموزش
۷. ظرفیت برای نوآوری و ابتکار
۸. ظرفیت برای ایجاد و تنظیم اولویت ها
۹. رهبری و انکشاف رهبری
۱۰. ظرفیت برای فراهم آوری زمینه حسابدهی
  - گزارش ها در مورد اجراات محاکم در مطابقت با معیارها
  - تفتیش ریکارد های سالانه
  - نظارت به وسیله شورای قضایی و یا ستره محاکم
  - ضوابط اخلاقی
  - کمیسیون ها برای تحقیق و نظم

## بخش دوم

مواد در مورد معیارهای

اجرایی محاکم

# معیارهای اجراییوی محاکم

## این معیارها چی ها اند؟

معیارهای اجرایی عبارت از بیانیه هایی اند که چگونه گی اجراءات محاکم یا سیستم محاکم را تشریح میکنند.

معیارها، اجراءات محاکم را تعریف میکنند، نه اجراءات قضات را به صورت انفرادی

معیارها دیدگاه و ارزش های اساسی محاکم را یا سیستم محاکم را بیان میکنند. این معیارها برتری ها را تعریف میکنند.

معیارها عبارت از قوانین و قواعد نیستند. اینها ابزاری اند که هر محاکم یا هر سیستم محاکم میتواند از آنها در موارد زیر استفاده کند:

- دیدگاه ها و ارزش های خود را مشخص کنند؛
- پالیسی ها و فعالیت های خود را رهنمونی کنند؛
- اجراءات خود را ارزیابی کنند.

معیارها بالای فعالیت های روزانه محاکم و نتایج فعالیت های آنها تمرکز میکنند.

معیارها را میتوان برای یک جنبه واحد اجراءات محاکم (مثلاً دسترسی به محاکم و یا حل به موقع قضایا) و یا بر تمام فعالیت های محاکم تعیین کرد.

## چرا معیارهای اجرایی محاکم مهم اند؟

### معیارها:

۱. ارزش های عمده و فعالیتهای کلیدی را تعریف کنید.
۲. علاقمندی عامه را در رابطه به اجراءات مؤثر محاکم تصدیق کنید.
۳. توقعات را دریابید.
۴. مبنایی را برای ارزیابی مؤثریت محاکم به عنوان یک نهاد تهیه کنید.
۵. ارزیابی خودی و ارزیابی متداوم فعالیت های محاکم را به کار اندازید.
۶. چارچوبی را به منظور حسابدهی سیستم قضایی به سایر نهادهای دولتی و مردم عامه فراهم سازید.



## معیارهای اجرایی محاکم ایالات متحده امریکا

در سال ۱۹۹۰ کمیسیون معیارهای اجرایی محاکم در ایالات متحده امریکا گزارش نهایی اش را به نشر رساند.

این کمیسیون پنج عرصه را تشخیص داد که به اساس آن تمام محاکم باید اجراءات خوب داشته باشند تا نقش اجتماعی و قانونی خود را ایفا کنند. این کارها به صورت گسترده مشابه به «ارزش ها و خصوصیت ها»یی اند که ما در نومبر روی آن بحث کردیم. این پنج عرصه عبارتند از:

۱. دسترسی به عدالت
۲. تسریع کار و به موقع
۳. مساوات، انصاف و کامل
۴. استقلال و حسابدهی
۵. اعتماد و اطمینان عامه

این کمیسیون در حدود این پنج ساحه اجرایی، ۲۱ معیار را که اجراءات محاکم را رهنمایی میکنند، پیشنهاد کرد.

## ساحه اول اجراءات محاكم: دسترسى به عدالت

موضوع عمده: محاكم بايد به همه قابل دسترس باشند.

### معيار ۱.۱ اجراءات علنى

- شنوايى باز
- اجراءات داخل محاكم قابل دسترسى و قابل شنيدن باشند

### معيار ۱.۲ مصؤونيت، قابليت دسترسى و راحت بخش

تسهيلات محاكم مصؤون و قابل دسترس بوده و استفاده از آنها آسان است. نبود موانع غير ضرورى براى اشخاصى كه داراى معيوبيت اند

### معيار ۱.۳ مشاركت مؤثر

- قابل فهم بودن زبان محاكم
- ساحات كارى محاكم
- حضور ترجمان در صورت نياز
- كارمندان پاسخگو در پيشخوان هاى عامه
- طرز العمل هاى ساده و قابل فهم محاكم

### معيار ۱.۴ تواضع، پاسخدهى و احترام

- كارمندان پاسخگو در پيشخوان هاى عامه
- احترام به مقام و ارزش تمام افراد

### معيار ۱.۵ مصارف قابل تايمين براى دسترسى

- فيس غيرموجه از سوى محاكم وجود نداشته باشد؛
- ريكاردهاى محاكم بايد به قيمت ارزان قابل دسترس باشند.

## ساحه دوم عملکرد محاکم: سریع و به موقع

موضوع عمده: محاکم باید مسوولیت های شان را به موقع و با سرعت انجام دهند.

- ◀ تاخیر بیجا سبب بی عدالتی و مشقت میگردد.
- ◀ تاخیرات عبارت از نخستین عوامل بی اعتمادی و عدم اطمینان جامعه به محاکم است.

### معيار ۲.۱ موقع شناسی در هنگام طی مراحل قضیه

- ◀ محاکم با معیارهای زمانی در هنگام طی مراحل قضیه موافق باشد.
- ◀ محاکم (قضاتی که با کارمندان کار میکنند) مسوولیت به موقع حل قضایا را به دوش گیرند.
- ◀ محاکم تراکم قضایا را به شکل درست اداره کنند تا از انبار شدن قضایا جلوگیری صورت گیرد.

### معيار ۲.۲ مطابقت با تقسیم اوقات

- ◀ ساعات کاری
- ◀ رویدادهای محاکم مطابق تقسیم اوقات اتفاق میافتند.
- ◀ توزیع وجوه مالی مطابق به تقسیم اوقات اند
- ◀ گزارش ها به موقع ارائه میگردد.

### معيار ۲.۳ تطبیق فوری قانون و طرز العمل

- ◀ تغییرات در قوانین و قواعد به صورت فوری و دقیق تطبیق میگردد.

## ساحه سوم اجراءات محاكم: مساوات، بيطرفي و امانت داري

موضوع عمده: محاكم بايد پروسه مناسب و حمايت مساويانه از قانون را براي همه مهيا بسازند.

### معيار ۳.۱ پروسه قضايي مناسب و موثق

- موافق بودن به قوانين مناسب، قواعد شكلي و پاليسي هاي موجود.
- اطمينان يافتن از اينكه قضايا به صورت مناسب، موثر و سريع اجرا شده اند.
- خدمت در جهت حمايت از حقوق و آزادي تمام افراد.

### معيار ۳.۲ نماينده هيئت منصفه

- كوسووا: قضاوت غير تخصصي

### معيار ۳.۳ تضاميم و عملكردهاي محاكم

- توجه انفرادي به هريك از قضايا.
- تضاميم مبني بر قانون و عوامل مناسب شرعي.
- عملكرد مشابه در قضايای مشابه.

### معيار ۳.۴ وضاحت احكام و تضاميم

- تضاميم واضحاً جوابگوي مسایل باشند.
- احكام محاكم در مورد چگونگي اجراي آن واضح اند.

### ۳.۵ مسووليت اجرايي

- محاكم بايد اجراي تضاميم قضايي كار آمد و موثر را تسهيل سازند.

### ۳.۶ ارابه و محافظت اسناد

- دقيق و مكمل
- تمام اسناد ضروري محفوظ و قابل دسترس باشند.

## ساحه ۴ اجراءات محاكم: استقلاليت و حسابدهي

موضوع عمده: قوه قضايي بايد به صورت متمايز و به صفت يك شاخه جداگانه دولت باقي بماند. محاكم بايد حدود قانوني و تشكيلاتي شان را تعيين كنند، عملكردهاي شان را نظارت و كنترول كنند و از اجراءات شان به عامه مردم حساب دهند.

### معيار ۴.۱ استقلال و ملايمت

- استقلال در تصميم گيري هاي قضات و محاكم.
- مسؤول اداره قضايي متراكم
- ارتباط ملايمت و كار موثر با سيستم قضايي نهادهاي ديگر.

### معيار ۴.۲ جوابگويي براي منابع عامه

- شيوه هاي دقيق مالي؛ استفاده محتاطانه از منابع
- بوديجه هاي عامه
- حساب دهی از استفاده منابع عامه

### معيار ۴.۳ شيوه ها و تصاميم كارمندان

- روش هاي مناسب استخدام- استخدام مبتني بر شايسته گي، عدم تبعيض

### معيار ۴.۴ آموزش عامه

- آگاهي و آموزش عامه

### معيار ۴.۵ پاسخگويي به دگرگوني

- ظرفيت سازماني براي پاسخگويي به دگرگوني ها در محيط قانوني و اجتماعي.

## ساحه ۵ اجراء محاكم: اعتماد و اطمینان عامه

موضوع عمده: محاکم باید کار کنند تا مردم بدانند که محاکم قابل دسترس، مناسب و مسوول اند.

### معیار ۵.۱ دسترسی

◀ محاکم باید باز و قابل دسترس به نظر آیند.

### معیار ۵.۲ کارکرد های سریع، مناسب و قابل اطمینان محاکم

- ◀ مردم اعتماد و اطمینان دارند که فعالیت محاکم به طور مناسب و سریع اجرا میگردد.
- ◀ تصامیم محاکم کاملاً درست به نظر میرسند.

### معیار ۵.۳ استقلال قضایی و پاسخدهی

- ◀ محاکم به عنوان نهادهای مستقل شناخته میشوند، دخالت را از سوی سایر نهادهای دولتی نمیپذیرند.
- ◀ محاکم پاسخگوی اجراءات شان استند.
- ◀ اجراءات را میتوان در مطابقت با معیارها اندازه گیری کرد.

## جلسه گروهی شماره ۲

هدف از این تمرین این است تا فرصتی را برای بحث روی مفهوم معیارهای عملکرد محاکم برای محاکم افغانستان، میسر ساخت.

مرور معیارهای عملکرد محاکم ایالات متحده در ساحات زیر:

- دسترسی به عدالت
- سرعت و به موقع
- مساوات، بیطرفی و امانت داری
- استقلالیت و حسابدگی

با در نظر داشت سوالات زیر:

۱. کدام یک از این معیارها برای محاکم افغانستان مناسب خواهند بود؟
۲. کدام یک از این معیارها برای محاکم افغانستان مناسب نخواهند بود؟
۳. کدام معیار اضافی دیگر برای محاکم افغانستان باید در نظر گرفته شوند؟

بعد از بحث روی این موضوعات، به ساحه شماره ۵ فکر کنید: اعتماد و اطمینان عامه. با در نظر داشت این ساحه:

۴. چگونه عملکرد یک محاکم در یکی از این ساحات بالای اعتماد و اطمینان عامه در محاکم اثر خواهد گذاشت؟
۵. مهمترین چیزهایی که محاکم افغانستان میتوانند آنرا اجرا کنند و اعتماد و اطمینان مردم بالای محاکم را جلب کنند، کدامها اند؟

## بخش سوم

مواد برای مدیریت جریان قضیه



# مدیریت جریان قضیه

## مدیریت جریان قضیه چی است؟

مدیریت جریان قضیه عبارت از طی مراحل و منابع محاکم است تا بدینوسیله اطمینان حاصل شود که قضایا از دوسیه ها به سوی حل در موقع مناسب حرکت داده میشوند.

◀ این کار، تمام عملکردهایی را که یک محاکم جهت نظارت انکشافات در قضایا، از ابتدا تا انتها انجام خواهد داد، در بر میگیرد.

◀ این کار دارای دو جنبه، کوچک و بزرگ است.

◀ تشکیلات و اداره روزانه دعاوی حقوقی

◀ اداره قضایای انفرادی

◀ اداره تمام قضایای متراکم معلق محاکم

◀ دیدگاه ها و برنامه ریزی های استراتژیک

◀ بودجه گذاری و به کارگیری منابع.

◀ رهبری سیستم قضایی و محاکم

مهمترین هدف اداره جریان قضیه عبارت از آنست تا عدالت به صورت سریع و مناسب در تمام

قضایا تأمین شود

# چرا مدیریت جریان قضیه مهم است؟

نگرانی های گسترده در مورد تعلل در کار محاکم:  
«فاصله زیاد طی مراحل عدلی، یک نگرانی اصلی برای شورای اروپا است.»  
کمیسیون اروپا برای موثریت عدالت،  
چهارچوب برنامه (جون ۲۰۰۴)

مدیریت مؤثر جریان قضیه محاکم را قادر میسازد تا اهداف اصلی خود را به دست آرند:

- ◀ تامین عدالت در قضایای انفرادی- مناسب، سریع و اقتصادی
- ◀ ظهور به خاطر تامین عدالت
- ◀ فراهم سازی یک نهاد بیطرف برای حل نزاع های قانونی
- ◀ جلوگیری از استفاده غیر قانونی قدرت دولت.
- ◀ تهیه اسناد رسمی وضعیت قانونی

تمرکز بالای مدیریت جریان قضیه منتج به بهبود کارکردهای محاکم میشود

- ◀ باید شیوه های سنتی بازرسی شوند
- ◀ نیاز به دریافت و استفاده معلومات موثق
- ◀ تشخیص ضروریات تعلیمی و آموزشی
- ◀ منتج به استفاده پیشرفته از تکنالوژی معلوماتی میشود
- ◀ مدیریت عالی جریان قضیه، پیش شرط برای اجراءات عالی محاکم محسوب میشود.

# معیاری های ABA در ارتباط با کاهش تعلل محاکم

معیار ۲.۵۰ مدیریت تعقیب قضیه و کاهش تعلل: اصل عمومی

از آغاز دعوای قضایی تا زمان حل آن، چه توسط محاکم توافق جانبین، سپری شدن هرنوع زمان اضافی بر علاوه زمانی که برای ارائه دفاعیه، تحقیق و رویدادهای داخلی محاکم لازم است، غیرقابل قبول بوده و باید از میان برده شود. برای قادر ساختن حل قضایا به صورت مطلق و مؤثر، محاکم، نه قانوندانان یا طرفین دعوا، باید شیوه دعوای قضایی را کنترل کنند. یک تعهد قضایی قوی برای کاهش تعلل و تأخیر و همچنان حفظ دعوای جاری لازم است

## اهداف مدیریت جریان قضیه

### ۱. برخورد مناسب تمام طرفین دعوا

- برخورد مشابه با قضایای مشابه
- پروسه های مناسب

### ۲. ترتیب به موقع قضایا

- چهارچوب های زمانی میتوانند مطابق با پیچیده گی قضایا و سایر شرایط، متفاوت باشند

### ۳. وقت و فرصت کافی برای

- آماده سازی قضیه
- گفتگو در رابطه به راه حل
- در نظر گرفتن مسایل دشوار

### ۴. پیشگویی/اطمینان در زمان بندی قضایا.

### ۵. پروسه دعوای قضایی با کیفیت بالا

### ۶. استفاده موثر از منابع محدود.

### ۷. اعتماد عامه به محاکم.

# اهمیت جریان قضیه و اداره ثبت دعاوی

۱. اداره روزانه دعاوی قضایی.

۲. اداره قضایای انفرادی.

۳. اداره تمام قضایای متراکم معلق.

۴. اداره محاکمه.

۵. برنامه ریزی برای استفاده از وقت موجود.

◀ هفته

◀ ماه

◀ سال

## چرا معیارهای زمانی طی مراحل قضایا با ارزش اند؟

۱. تشریح هدف و مرام  
۱. تعیین این که محاکم چی را برای انجام دادن جستجو میکند.
۲. تصدیق کردن منافع عامه در حل سریع و مناسب قضایا.
۳. تعیین توقعات  
• حقوقدانان، جناح ها و کارمندان محاکم خواهند دانست که قضایا چه مدتی را در برخواهند گرفت.
۴. تهیه یک چارچوب برای زمان بندی رویداد های قضیه در قضایای انفرادی
۵. فراهم آوری شیوه سنجش مؤثریت کلی در اداره جریان قضیه
۶. تحریک آزمایش خودی و ارزیابی متداوم شیوه های اداره قضیه

# تمرین گروهی شماره ۳ الف

## معیارهای جریان قضیه: قضایای جنایی

هدف از این تمرین عبارت از اینست تا توجه هریک از اشتراک کننده گان را در مورد مدت انواع قضایای جنایی متمرکز ساخت.

### ۱. کار انفرادی

به شکل انفرادی کار کرده (بدون مباحثه با دیگران) و مراحل زیر را طی کنید:  
الف) فرض کنید که محاکم شما دارای منابع کافی و مناسب بوده و هیچگونه تأخیر و تراکم در آن وجود ندارد. محاکم به صورت عالی فعالیت هایش را انجام میدهد.

قضایای جنایی را در دو دسته بزرگ تقسیم کنید:

۱. «قضایای روزمره» (قضایایی که با جرایم عادی سر و کار دارند و ثبوت ها و شواهد محدود اند، شنیدن و ارزیابی شان آسان است، یک اتهام منفرد است، یک مدعی علیه منفرد دارد و غیره)

۲. «قضایای پیچیده» (قضایای بسیار مغلق از لحاظ ماهیت تجاوز، تعداد مدعی علیه ها، شواهد زیاد و غیره)

ب) این سوال را در نظر بگیرید: در چنین شرایط، با در نظرداشت این که محاکم فعالیت هایش را خوب انجام میدهد و دارای منابع کافی است، محاکم به چه مدت زمان نیاز دارد تا هریک از این نوع قضایا را حل کند (قضایای روزمره و مغلق)؟

ج) از یک توتہ کاغذ استفاده کنید تا زمانی را که یک شهروند عادی و بی تجربه برای ترتیب و تنظیم هریک از این قضایا مناسب میپندارد، بنویسید.

قضایای روزمره: \_\_\_\_\_ روز

قضایای مغلق: \_\_\_\_\_ روز

## ۲. مباحثه گروهی

وقتی که همه کاغذ های شان را پر کردند، مراحل زیر را طی کنید:  
الف) زمان پیشنهادی هریک از اشتراک کننده گان را برای هریک از قضایا فهرست بندی کنید

۱. قضایای روزمره

۲. قضایای مغلق

ب) شخصی که بیشترین زمان را برای این قضایا بیان کرده است: چرا قضایا باید اینقدر مدت طولانی را در بر بگیرند؟

ج) شخصی که کمترین زمان را برای این قضایا بیان کرده است: چگونه ممکن است که این قضایا را در این مدت کم حل کرد؟

د) تمام گروپ: آیا میتوانید به یک توافق در مورد این که معیار زمانی مناسب برای هریک از این نوع قضایا چقدر خواهد بود، دست بیابید؟

قضایای جنایی روزمره (در حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد مجموع)

قضایای جنایی مغلق (در حدود ۱۰ تا ۲۰ درصد مجموع)



## تمرین گروهی شماره ۳ ب

### معیارهای جریان قضیه: قضایای مدنی

هدف از این تمرین عبارت از اینست تا توجه هریک از اشتراک کننده گان را در مورد مدت انواع قضایای مدنی متمرکز ساخت.

#### ۷. کار انفرادی

به شکل انفرادی کار کرده (بدون مباحثه با دیگران) و مراحل زیر را طی کنید:  
الف) فرض کنید که محاکم شما دارای منابع کافی و مناسب بوده و هیچگونه تأخیر و تراکم در آن وجود ندارد. محاکم به صورت عالی فعالیت هایش را انجام میدهد.

قضایای مدنی را در دو دسته بزرگ تقسیم کنید:

۱. «قضایای روزمره» (قضایایی که با جرایم عادی سر و کار دارند و ثبوت ها و شواهد محدود اند، شنیدن و ارزیابی شان آسان است، یک اتهام منفرد است، یک مدعی علیه منفرد دارد و غیره)

۲. «قضایای پیچیده» (قضایای بسیار مغلق از لحاظ ماهیت تجاوز، تعداد مدعی علیه ها، شواهد زیاد و غیره)

ب) این سوال را در نظر بگیرید: در چنین شرایط، با در نظرداشت این که محاکم فعالیت هایش را خوب انجام میدهد و دارای منابع کافی است، محاکم به چه مدت زمان نیاز دارد تا هریک از این نوع قضایا را حل کند (قضایای روزمره و مغلق)؟

ج) از یک توته کاغذ استفاده کنید تا زمانی را که یک شهروند عادی و بی تجربه برای ترتیب و تنظیم هریک از این قضایا مناسب میپندارد، بنویسید.

قضایای روزمره: \_\_\_\_\_ روز

قضایای مغلق: \_\_\_\_\_ روز

## ۲. مباحثه گروهی

وقتی که همه کاغذ های شان را پر کردند، مراحل زیر را طی کنید:  
الف) زمان پیشنهادی هریک از اشتراک کننده گان را برای هریک از قضایا فهرست بندی کنید

۱. قضایای روزمره

۲. قضایای مغلق

ب) خطاب به شخصی که بیشترین زمان را برای این قضایا بیان کرده است: چرا قضایا باید اینقدر مدت طولانی را در بر بگیرند؟

ج) خطاب به شخصی که کمترین زمان را برای این قضایا بیان کرده است: چگونه ممکن است که این قضایا را در این مدت کم حل کرد؟

د) خطاب به تمام گروه: آیا میتوانید به یک توافق در مورد این که معیار زمانی مناسب برای هریک از این نوع قضایا چقدر خواهد بود، دست بیابید؟

• قضایای مدنی روزمره (در حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد مجموع)

• قضایای مدنی مغلق (در حدود ۱۰ تا ۲۰ درصد مجموع)

## محدودیت های عام در برابر رسیدن به معیارهای زمانی

۱. شیوه های موجود ممکن رسیدن به این معیارها را ناممکن بسازد. به گونه  
مثال:

- ◀ نبود طرزالعمل ها برای برخورد با قضایای مغلق به صورت جدا از دیگر قضایا
- ◀ راهکار «کسی که اول آمد، کارش اول انجام میشود» در حل قضایا - اولویت همیشه به قضایای کهنه داده میشود.
- ◀ تمام قضایا طرزالعمل های یکسان را، با رویدادهای یکسان و زمان همسان، تعقیب میکنند.
- ◀ نبود شیوه یی برای تشخیص قضایایی که میتوانند با مداخله محاکم، به آسانی و زود حل شوند.

۲. قضات و کارمندان ممکن با تکنیک های اداره مؤثر قضایا آشنا نباشند

۳. حقوقدانان و جناح ها ممکن تلاش کنند تا قضایا را به عجله حل کنند.

۴. تراکم قضایای موجود ممکن بزرگتر از آن باشد که قضات و کارمندان را از سعی کردن در جهت برآوردن معیارهای زمانی، باز دارد.

۵. محاکم ممکن دارای قضات و یا کارمندان منبع کافی نباشد.

# استفاده از اطلاعات مدیریت قضایای متراکم

سوالهای کلیدی در مورد قضایای متراکم که به تأخیر مواجه اند.

۱. پیشروی ها چگونه اند؟

اندازه مجموعی قضایای متراکم که به تأخیر مواجه اند  
تعداد قضایایی که بیشتر از زمان معیاری به تأخیر مواجه شده اند

۲. قضایای کهنه در دفتر ثبت دعاوی کدام ها اند؟

از کدام قضایا بیشتر از زمان معیاری سپری شده است؟  
بالای کدام قضایا، اگر اقدامی صورت نگیرد بیشتر از زمان معیاری سپری خواهد  
شد؟  
چه کارها باید صورت بگیرند؟

۳. آیا کدام کتگوری مشخص قضایا وجود دارند که زمان زیاد را در بر بگیرند؟

۴. آیا وکلای مدافع مشخص وجود دارند که تعداد زیاد قضایایی که تأخیر شده اند به آنها  
تعلق داشته باشد؟

# استفاده از معلومات مدیریت قضایای متراکم

شاخصه های ممکن مؤثریت اداره جریان قضیه

نرخ حل قضایا: حل سالانه قضایا مساوی یا بیشتر از دوسیه های سالانه

## قضایای متراکم تأخیر شده:

- ◀ مجموع مقداری که به مرور زمان کاهش میابد.
- ◀ چند قضیه محدود (یا هیچ قضیه) بیشتر از زمان معیاری به تأخیر مواجه میشوند.

## زمان حل قضایا:

- ◀ چند قضیه محدود (یا هیچ قضیه) زمان زیادی را نسبت به زمان معیاری در برمیگیرند.
- ◀ زمان برای اوسط یا ۸۰ فیصد قضایا به مرور زمان کاهش می یابد.

مؤثریت عدلی: حل قضایا در هر قاضی به مرور زمان افزایش می یابد.

مؤثریت زمان بندی قضیه: فیصدی زیاد رسیده گی به محاکمه به اساس زمان تعیین شده در تاریخی که تعیین شده است صورت میگیرد (چند تای محدود آن ادامه خواهد یافت)

کیفیت عدالت: با آن که سنجش کیفیت عدالت مشکل است، اما ثابت کردن آن مهم است.

\* \* \*

استفاده از شاخصه های چند گانه مهم است!!!



## تعریف‌ها

تراکم: تعداد قضایایی که بیشتر از زمان معین تأخیر شده اند

یا

تعداد قضایایی که بیشتر از زمان معیاری برای طی مراحل یک قضیه برای آن دسته از قضایا، از سر آنان سپری شده است.

\* \* \*

تأخیر: هر زمانی که بیشتر از زمان معین برای مدافعه، تحقیق و یا رویدادهای محاکم سپری شود.

# برنامه ریزی برای کاهش تراکم قضایا

## گام های اولیه

۱. «تراکم قضایا» را به محاکم تان تعریف کنید.  
آیا محاکم معیارهای زمانی را برای طی مراحل قضایا در اختیار دارد؟ (اگر بلی، قضایایی که بیشتر از حداکثر زمان معین از سر شان سپری میشود، شامل قضایای متراکم میشوند)  
اگر محاکم دارای معیارهای زمانی در این مورد نباشد، رهبران محاکم چه زمانی را برای برای حل یک قضیه در انواع مشخص آن قابل پذیرش میدانند؟ (قضایای کهنه = قضایای متراکم)
۲. اولویت ها را برای دسته های مختلف قضایا تعیین کنید. کدام یک از اجزاء از تراکم قضایا باید در اول حذف شوند؟  
- جنایی - مدنی - خانوادگی
۳. فهرست اولویت ها را از کتگوری ها، با شروع کردن از قضایای کهنه مطابق به سالهایی که به قضایا دوسیه ترتیب شده است، تهیه کنید.  
دفتر ثبت را مرور کنید  
دوسیه قضایا را در صورت نیاز مرور کنید  
لیست هایی از قضایای غیرقابل حل را مطابق به سالهایی که برای شان دوسیه ترتیب شده است، تهیه کنید.
۴. اطلاعاتی را که برای حل قضایا نیاز است، برای هر قضیه و در هر لیست ثبت کنید.
۵. پلانی را برای حل قضایای متراکم تهیه کنید
۶. منابعی را که برای حل قضایای متراکم نیاز اند، تشخیص و تنظیم کنید.
۷. در عین زمان، یک پلان را برای جلوگیری از قضایایی که برای شان به تازه گی دوسیه ساخته شده است، بسازید تا این قضایا متراکم نشوند.



## بدیهیات اداره جریان قضیه

۱. کنترل به موقع و متداوم طی مراحل قضیه به کاهش تأخیرات کمک میکند.
۲. کارهای متمایز اداره قضیه.
۳. کارها زمین ترتیب میشوند که تصمیم گیرنده گان کلیدی اطلاعات لازم را در اختیار داشته باشند.
۴. هر قضیه باید همیشه یک تاریخ معین را برای یک هدف معین داشته باشد.
۵. رسیده گی به قضایا قبل از تاریخ معین، زمان و منابع را محفوظ نگه میدارد.
۶. اطلاعات دقیق و به موقع ضروری است.
۷. چیزی را که شما حساب میکنید، حساب میشود. اطلاعات روش تأثیر گذاری را بیان میکند.

## بخش چارم

برنامه ریزی برای انکشاف سیستم محاکمدر آینده

# انکشاف سیستم محاکم

## ساحات کلیدی برای تعلیم و آموزش

۱. اهداف محاکم؛ نقش ها و مسؤولیت های منحصر به فرد
۲. اداره جریان قضیه
۳. بودجه سازی و اداره مالی
۴. تکنالوژی معلوماتی
۵. اداره ثبت قضایا
۶. اداره منابع بشری/کارمندان
۷. امنیت محاکم؛ افزایش دسترسی به محاکم
۸. ارائه آموزش و تعلیمات مؤثر
  - ◀ فراهم آوری تعلیمات شعبات قضایی داخل خدمات
  - ◀ ارتباط با تحقیقات و کمک های تخنیکی
۹. کسب و استفاده مؤثر معلومات
۱۰. ایجاد تیم های اداری مؤثر
۱۱. برنامه ریزی استراتژیک
  - ◀ ایجاد دیدگاه و اهداف
  - ◀ سنجش اجراات
  - ◀ میکانیزم نظرخواهی
۱۲. مهارت های رهبری محاکم
۱۳. محیط محاکم و سیستم قضایی